

ชนรุ่นกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล
GENERATIONS AND EFFECTIVE LEADERSHIPครรชิต ทรรคนะวิเทศ¹ อุทัย เลหาวิเชียร² สุวรรณี แสงมหาชัย³ และโสภิน โปยมรัตน์สิน⁴

Kunchit Tasanavites, Uthai Laohavichien, Suwannee Sangmahachai and Sopin Payomratanasin

Article History

Received: 28-08-2024; Revised: 14-12-2024; Accepted: 14-12-2024

<https://doi.org/10.14456/issc.2024.65>

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบการรับรู้ของพนักงานภาครัฐในแต่ละชนรุ่นเกี่ยวกับบทบาทความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับกลาง คำถามการวิจัยคือ (1) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานแต่ละชนรุ่นเป็นอย่างไร (2) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานแต่ละชนรุ่นมีความแตกต่างกันหรือไม่? การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเพื่อวัดระดับบทบาทความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามกรอบการแข่งขันค่านิยม Competing Values Framework (CVF) ของ Quinn โดยสุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 227 คน

ผลการวิจัยพบว่า

มุมมองของบทบาทความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความคล้ายคลึงกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานแต่ละชนรุ่น โดยระดับคะแนนที่ 1 และ 2 ที่คาดหวังสำหรับทั้งชนรุ่น X และชนรุ่น Y คือบทบาทผู้อำนวยความสะดวก และผู้ผลิต นอกจากนี้ คะแนนลำดับที่ 3-5 ซึ่งเหมือนกันในแต่ละชนรุ่น เป็นบทบาทของผู้อำนวยความสะดวก, ผู้ประสานงาน และผู้สร้างนวัตกรรม แต่ชนรุ่น X ซึ่งอยู่ในลำดับที่ 5 เป็นนักประดิษฐ์ ส่วนชนรุ่น Y ผู้สร้างนวัตกรรมจะเลื่อนขึ้นมามีอยู่ในลำดับที่ 3 และกลุ่มสุดท้ายในลำดับที่ 6-8 จะเป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้ตรวจตรา และนายหน้าเช่นเดียวกัน โดยทั้งสองชนรุ่นมีความคาดหวังต่อนายหน้าเป็นลำดับที่ 8 อันเป็นลำดับสุดท้ายเหมือนกัน ผลการวิจัยนี้จะเป็นข้อมูลที่ใช้ช่วยในการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลองค์กร และช่วยในการวางแผนงานด้านการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางในองค์กร

คำสำคัญ: ความเป็นผู้นำ; ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล; ชนรุ่น

¹⁻⁴หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Ph.D Program in public administration, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

E-mail : Joincheon1988@gmail.com *Corresponding author

ABSTRACT

The main objective of this study was to examine the perception of public employee in each generation about Effective leadership roles of their middle managers. The research questions are: (1) What is effective leadership role in the expectations of each generation of public employee? (2) Are there any different between generations? Quantitative study was employed by using questionnaires to measure the level of effective leadership role based on Quinn's Competing Values Framework (CVF) approach. The sample was randomly drawn from government organizations, a total of 227 respondents.

The findings revealed that:

The viewpoints of effective leadership roles are similar among generations of employees. The 1st and 2nd score levels that were expected for both Gen X and Gen Y were Director and Producer role. Also, 3rd-5th scores levels; the Facilitator, Coordinator, and Innovator role are the same in each generation, but in Generation X, innovators are ranked 5th, in Generation Y, innovators move up to 3rd, and the last group in 6th-8th that are the Mentor, Monitor, and Brokers, also be the same. Meanwhile, both generations had the same expectations of Brokers as the last. The results of this research can be used to help create strategies for enhancing organizational effectiveness and in planning for the training course of middle-level executives in the organization.

Keywords: Leadership; Effective Leadership; Generations

1. บทนำ

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในปัจจุบันมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งผลให้มนุษย์ที่เกิดขึ้นมาในโลกในแต่ละช่วงเวลาได้พบกับสภาพแวดล้อมที่ต่างกันไป จึงมีแนวทางการดำเนินชีวิต และมีประวัติศาสตร์ของช่วงชีวิตที่ต่างกันอย่างออกไป ทำให้เกิดการแบ่งชนรุ่น (Generations) ที่แตกต่างกัน (Mannheim, 1952) ทั้งในด้านความคิด ทักษะคติและพฤติกรรม รวมถึงอาจเกิดข้อขัดแย้งกันในแต่ละชนรุ่นได้ (Cennamo, L. & Gardner, D., 2008) ในการศึกษาความเป็นผู้นำ ได้รับความสนใจจากนักวิชาการหลายท่าน เช่น Smola and Sutton (2002) โดยสรุปว่า ผู้นำในองค์กรควรเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญถึงการทำความเข้าใจ การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความสำเร็จ เพื่อให้เข้าใจความเป็นผู้นำในองค์กรในทัศนะของชนรุ่น ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้พยายามสร้างฐานคติเกี่ยวกับการทำงาน และวิธีที่ชนรุ่นสร้างอิทธิพลต่อกระบวนการ และผลลัพธ์จากความเป็นผู้นำมีงานทางวิชาการที่สนับสนุนว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสนับสนุนผลประกอบการขององค์กรอย่างรอบด้าน (Bass, B.M., 1990; Burns, J.M., 1978; Quinn R.E., Rohrbaugh J., 1983; Deninson D.R., Hooijberg R. & Quinn R.E., 1995) ดังนั้น ทักษะคติของผู้ปฏิบัติงานต่อผู้นำของตนในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นสิ่งที่มีความเชื่อมโยงกับผลประกอบการขององค์กรด้วย

จากที่ได้กล่าวมาตอนต้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในทางความคิด และทักษะคติของแต่ละชนรุ่นที่ต่างกันขององค์กร เป็นสิ่งที่ควรค่าแก่การศึกษา เพื่อสนับสนุนต่อการดึงเอาศักยภาพของแต่ละชนรุ่นในองค์กรออกมาใช้งาน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละชนรุ่น
2. เพื่อศึกษาความคาดหวังต่อระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่มีต่อหัวหน้างานของผู้ปฏิบัติงานในชนรุ่นที่ต่างกัน ว่าเหมือนกันหรือต่างกันอย่างไร

3. สมมติฐานในการวิจัย

ผู้ปฏิบัติงานในชนรุ่นที่ต่างกันคาดหวังต่อระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน

4. การทบทวนวรรณกรรม

ชนรุ่น ‘ชนรุ่น’ เปรียบเหมือนการมีกรอบของ “ความเป็นตนเอง (sense of self)” ที่แตกต่างกันไปในแต่ละช่วงเวลา เช่น ระหว่างเป็นเด็กเล็กได้พบเหตุการณ์สำคัญอะไร หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ในช่วงเวลาสำคัญที่แยกความเป็นวัยรุ่นกับวัยผู้ใหญ่ ซึ่งเราเรียกชื่อเฉพาะว่าเป็น “บุคลิกภาพของเพื่อนร่วมรุ่น (peer personality)”

นักวิชาการทั้งในอดีตและปัจจุบันหลายท่านได้ให้ความหมายคำว่า “ชนรุ่น” ไว้ต่างกัน เช่น Karl Mannheim (1952) กล่าวว่า “ชนรุ่น” หมายถึงกลุ่มคนที่มีอายุใกล้เคียงกัน มีประวัติศาสตร์ในช่วงชีวิตที่น่าจดจำในช่วงเวลาเดียวกัน และเหมือนกัน หรือ Johnson & Johnson, (2010) กล่าวว่า ชนรุ่นเป็นการรวมกลุ่มกันของกลุ่มอายุของคนหรือ กลุ่มคนที่เกิดในเวลาไล่เรี่ยกัน เติบโตและมีชีวิตอยู่ในช่วงประวัติศาสตร์เดียวกัน ซึ่งหากกล่าวโดยรวมแล้วอาจสรุปได้ว่า “ชนรุ่น” หมายถึงกลุ่มคนที่มีอายุใกล้เคียงกัน เกิดในเวลาไล่เรี่ยกันเติบโตและมีชีวิตอยู่ในช่วงประวัติศาสตร์ที่จดจำอย่างเดียวกัน โดยทั่วไปได้มีการแบ่งแยกชนรุ่น ตามเวลาที่เกิดในสภาพเฉพาะ โดยกล่าวถึงชนรุ่นที่ยังคงมีชีวิตอยู่ในปัจจุบัน เช่น Greatest Generation, Silent Generation, Baby Boom Generation, Generation X, Generation Y และ Generation Z เป็นต้น (Strauss and Howe, 1991).

การแบ่งช่วงเวลา เพื่อจำแนกคนเป็นชนรุ่นต่าง ๆ ในที่นี้จะเป็นการแบ่งเวลาตาม Strauss and Howe, (1991) ตามตารางที่ 1 ด้านล่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วงรับราชการประเทศไทยในช่วงเวลาที่เก็บข้อมูลจะเป็นชนรุ่น Generation X (Gen X) และ Generation Y/ Millennial Generation (Gen Y) คือมีอายุ 40-60 ปี และ 18-39 ปี ดังนั้นในการศึกษานี้จะมีการศึกษาชนรุ่นอยู่ 2 ชนรุ่นคือ Gen X และ Gen Y

ตารางที่ 1

การจำแนกชนรุ่นตามระยะเวลาของการเกิด (ดัดแปลงจาก Strauss & Howe, 1991)

ชื่อของชนรุ่น	ช่วงปีเกิด (ค.ศ.)	ช่วงปีเกิด (พ.ศ.)
Lost Generation	1883-1900	2426-2443
Greatest Generation	1901-1924	2444-2467
Silent Generation (Traditionalists)	1925-1942	2468-2485
Baby Boom Generation	1943-1960	2486-2503
Generation X	1961-1981	2504-2524
Generation Y/ Millennial Generation	1982-2003	2525-2546
Generation Z	2003-ปัจจุบัน	2547-ปัจจุบัน

ลักษณะโดยทั่วไปของชนรุ่น

Baby Boomers (ผู้ที่เกิดระหว่างปี 2486-2503) Baby Boomers เป็นรุ่นลูก GI Generation ในช่วงท้าย กับ Silent Generation มีข้อสังเกตว่า เบบี้บูมเมอร์ เป็นช่วงเวลาแห่งการมองโลกในแง่ดีอย่างมาก เพราะสงครามโลกครั้งที่สองเพิ่งสงบ อัตราการมีบ้านเพิ่มสูงขึ้น และการพัฒนาชนเมืองก็เพิ่มขึ้นมาก มีชีวิตที่ดีกว่ารุ่นของพ่อแม่ มีการพัฒนาทางด้านการแพทย์และวิทยาศาสตร์เพิ่มขึ้น เริ่มมีการพัฒนาคอมพิวเตอร์ มีโรงเรียนเพิ่มขึ้น และยังเป็นรุ่นที่มีโทรทัศน์เป็นรุ่นแรก (Strauss and Howe, 1991) คนรุ่นนี้จะออกจากบ้านไปทำงานทั้งพ่อและแม่เพื่อเลี้ยงดูครอบครัว ทั้งคู่จะทำงานหนัก มีเวลาพักผ่อนน้อยและมักเครียด ให้ความสำคัญกับการศึกษา เพื่อบรรลุความต้องการที่สูงขึ้นในทางวิชาชีพ จึงมีการแข่งขันสูง (Lancaster and Stillman, 2002) แม้ว่าบูมเมอร์จะไม่จงรักภักดีต่อองค์กร แต่ก็ไม่ชอบที่จะย้ายงานบ่อย ๆ เพราะกลัวว่าจะส่งผลเสียต่อเส้นทางอาชีพ มีค่านิยมที่จะมีปฏิสัมพันธ์กันตัวต่อตัว เผชิญหน้ากัน และชอบใช้การประชุมเป็นวิธีการสื่อสาร

Generation X (ผู้ที่เกิดระหว่างปี 2504-2524) Generation X (Gen X) อยู่ในบริบททางสังคมที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับรุ่นก่อน ๆ ในช่วงที่โลกกำลังประสบปัญหาเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรง การใช้ชีวิต Gen X อยู่ในความยากจน ช่วงเวลาที่ Gen X เกิดและเติบโตเป็นช่วงที่เกิดสงครามเวียดนาม ลาว และกัมพูชา เป็นช่วงที่ประเทศไทยถูกปกครองโดยรัฐบาลเผด็จการทหาร ตั้งแต่ พ.ศ. 2516-2524 จึงเป็นช่วงที่มีความวุ่นวายทางการเมืองสูง ช่วง Generation X มีอัตราการเกิดลดลง อัตราการหย่าร้างเพิ่มขึ้น อาชญากรรมและการฆ่าตัวตายเพิ่มขึ้น มีการเคลื่อนไหวด้านสิทธิสตรี และผู้หญิงเข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น Generation X

Generation X เป็นคนรุ่นแรก ที่สัมผัสประสบการณ์ของการหย่าร้างที่มากขึ้น เป็นครอบครัวลูกผสมที่ซับซ้อน ตาม Howe และ Strauss (1993) Generation X ได้คะแนนต่ำกว่า Boomers ในด้านทักษะทางวิชาการ แต่สูงกว่าในการเจรจา มีการรับรู้ของการเป็นผู้บริโภค และการโต้ตอบของผู้ใหญ่ ในด้านค่านิยม ความต้องการ และความชอบของ Generation X คนรุ่นนี้มีลูกน้อยลง ต้องการความมั่นคงทางการเงิน และเอาใจใส่ลูกหลานของตนเอง พ่อแม่จะเล่นบทบาทสำคัญในชีวิตของลูก (Klein, 2004)

กลุ่ม Gen X มักจะแต่งงานช้า ทั้งยังเป็นนักเดินทางที่ดี (Ritchie, 1995, p. 146) Gen X เป็นรุ่นแรกที่ได้มากับคอมพิวเตอร์ ทั้งยังสนใจเรื่องเกี่ยวกับแนวโน้มเศรษฐกิจในระยะยาวมากกว่ากลุ่มเบบี้บูมเมอร์ Gen X ต้องการเส้นทางอาชีพที่ยืดหยุ่น สามารถดูแลครอบครัวได้ไปพร้อมกัน (Lancaster and Stillman, p. 55) คนใน Gen X มักจะไม่จงรักภักดีต่อนายจ้างเพียงคนเดียว และเห็นการเปลี่ยนงานเป็นเรื่องจำเป็นและได้เปรียบ สนใจครอบครัว ให้คุณค่าและปกป้องเวลาว่างของตนเอง (Smith, 2008)

Generation Y (ผู้ที่เกิดระหว่างปี 2525-2546) เป็นชนรุ่นต่อมาจาก Gen X เด็กรุ่น Gen Y เริ่มเขียนประวัติย่อเพื่อใช้ในการสมัครเรียน เพราะต้องการเข้าเรียนในโรงเรียนที่ดีที่สุด และมีการทำกิจกรรมนอกหลักสูตร เริ่มเตรียมตัวเข้ามหาวิทยาลัยตั้งแต่อายุเข้าเรียนในชั้นมัธยมต้น Gen Y เป็นรุ่นที่ถูกกดดันและประสบความสำเร็จ เป็นพวกที่ทำงานเป็นทีม เชื่อมั่นในตัวเอง และมองโลกในแง่ดี (Howe and Strauss, 2000, p. 8) คนรุ่น Gen Y เติบโตขึ้นมากับคอมพิวเตอร์ ทั้งยังนำอินเทอร์เน็ตมาใช้งาน มีโทรศัพท์มือถือ และอุปกรณ์พกพาอื่นๆ เป็นรุ่นที่อยู่กับเทคโนโลยีอย่างสมบูรณ์ (Van dyk, 2008)

คนรุ่น Gen Y มีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นเส้นทางอาชีพ และคาดหวังมากในความก้าวหน้าและผลประโยชน์ที่รวดเร็ว คาดหวังว่าจะได้รับการปฏิบัติเป็นพิเศษและได้รับความใส่ใจ (Johnson, 2006) ชนรุ่นนี้มักถูกมองว่าไม่ไว้วางใจในองค์กร เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมองครอบครัวว่าเป็นกุญแจสำคัญของความสุข มีความต้องการประสบความสำเร็จ และวัดความสำเร็จจากการได้ทำงานที่มีความหมาย (Fauziah, W., Yusoff, W. & Kian, T., 2013)

คนรุ่น Gen Y มักจะขึ้นชมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจ (mission driven) ทั้งยังมีแรงจูงใจในการช่วยเหลือผู้อื่น ปรับปรุงสิ่งแวดล้อม (Strauss and Howe, 2007) เพราะมีความสนใจในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการประสบความสำเร็จไปตลอดชีวิต (Lancaster and Stillman, 2002)

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

Quinn (1988) ได้สรุปคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลทั้ง 8 บทบาทไว้ดังนี้คือ

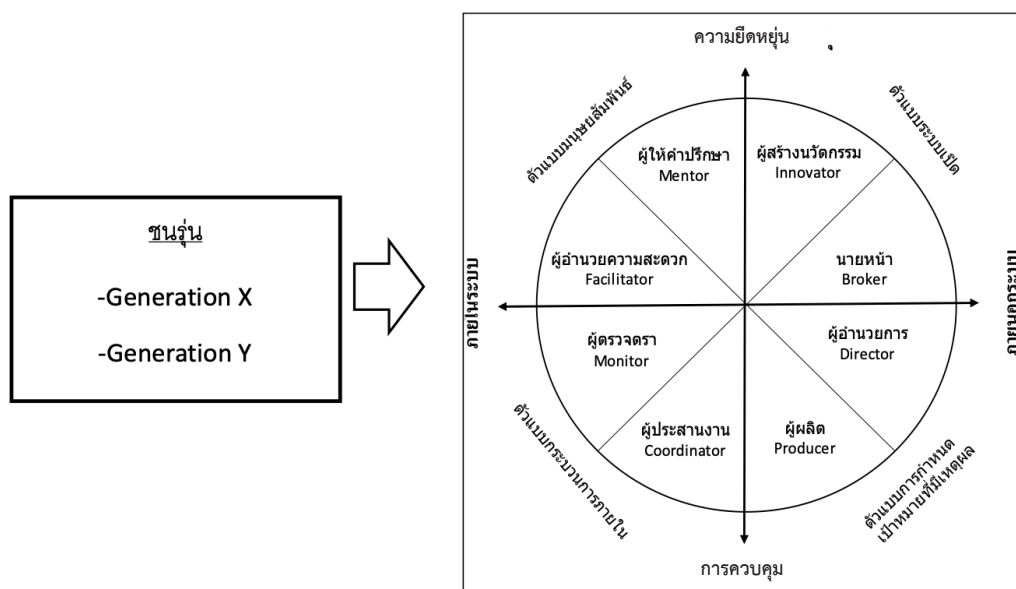
1. ผู้สร้างนวัตกรรม (innovator) เป็นผู้ที่แสวงหาการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลง เป็นนักวาดฝันที่สร้างสรรค์ซึ่งสามารถมองไปในอนาคต มองเห็นนวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาใช้ในเวลาที่ต้องการได้
2. นายหน้า (broker) เป็นผู้ที่รักษาความถูกต้องตามกฎหมาย ภูมิปัญญา และการจัดหาทรัพยากร มีความสามารถโน้มน้าว สร้างอิทธิพล รวมทั้งมีอำนาจแฝงอยู่ในตัว นอกจากนี้ ภาพลักษณ์ ลักษณะหน้าตา และชื่อเสียงก็เป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำในบทบาทนี้ต้องพบปะผู้คนภายนอกองค์กร เป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรอง
3. ผู้อำนวยการ (director) เป็นผู้ที่ต้องทำความเข้าใจต่อกระบวนการทำงาน เช่นวางแผนและกำหนดเป้าหมาย ต้องเป็นผู้ริเริ่มที่แน่วแน่ สามารถระบุปัญหา คิดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ ทั้งยังต้องกำหนดบทบาทและกิจกรรม สร้างกฎและนโยบาย ประเมินผลงานและให้คำชี้แนะแก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. ผู้ผลิต (producer) เป็นผู้ที่เน้นกิจกรรมในการทำงาน มีความสนใจเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ ในบทบาทนี้ผู้นำต้องส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรับผิดชอบ ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เรียบร้อยสมบูรณ์
5. ผู้ประสานงาน (coordinator) เป็นผู้ที่กำหนดโครงสร้างขององค์กรและการไหลของงาน เป็นผู้ที่สามารถให้ความเชื่อถือได้และเป็นที่พึ่งได้ เป็นผู้ที่กำกับดูแลความต่อเนื่องของกระบวนการทำงาน
6. ผู้ตรวจตรา (monitor) เป็นผู้ที่รู้ความเป็นไปในหน่วยงาน คอยติดตามดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบ และติดตามผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นนักวิเคราะห์ที่มีเหตุผล
7. ผู้อำนวยการความสะดวก (facilitator) เป็นผู้ที่ดูแลความพยายามในการทำงานของกลุ่ม สร้างความกลมเกลียวและทีมงาน รวมทั้งจัดการปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
8. ผู้ให้คำปรึกษา (mentor) เป็นผู้ที่ช่วยเหลือและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่และให้ความเห็นอกเห็นใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำในบทบาทนี้จะเป็นผู้ที่นึกถึงความคิดของผู้อื่น เปิดเผย และยุติธรรม

หากพิจารณาโดยรวมจะเห็นว่า ผู้นำที่สามารถแสดงบทบาททั้ง 8 บทบาทได้ครบในตัวเอง จะเป็นผู้นำที่สร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรได้สูงที่สุด กล่าวคือสามารถแสดงบทบาทได้ในทุกมิติไม่ว่าจะเป็นมิติระบบเปิด มิติการกำหนดเป้าหมายที่มีเหตุผล มิติกระบวนการภายใน และมิติด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ เป็นการศึกษาระดับความคาดหวังของชนรุ่นที่ต่างกัน คือ Gen X กับ Gen Y ในการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานถึงสภาพที่คาดหวังที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อบทบาทของผู้บริหารระดับกลางในหน่วยงาน

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพที่ 1

กรอบแนวคิด



5.ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ด้วยการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม มีหน่วยวิเคราะห์เป็นปัจเจกบุคคล (individual) สุ่มตัวอย่างจากข้าราชการในหน่วยงานระดับกรมแห่งหนึ่ง โดยมีตัวอย่างจำนวน 227 คน ใช้แบบสอบถามในการสำรวจการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน แบบสอบถามในส่วนที่ 1 เป็นการถามข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ และ ตำแหน่งงาน ในส่วนที่ 2 ผู้วิจัยได้ใช้ข้อคำถามจากเครื่องมือที่ได้รับการแนะนำ รวมทั้งได้ทำการทดสอบการใช้งานมาแล้วจาก Resource B: Leadership Instrument (Quinn, 1988) ซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพทั้ง 8 บทบาทจำนวน 32 ข้อ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางที่เป็นหัวหน้างานของตน เกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพทั้งที่เกิดขึ้นจริงในการทำงานประจำ และพฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังจากผู้บริหารระดับกลาง ด้วยการใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตที่มีการวัด 7 ระดับ โดยก่อนนำไปใช้ในการสำรวจจริง ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเชื่อถือได้ด้วยวิธีอัลฟาของครอนบักจนเป็นที่พอใจแล้ว

ตารางที่ 2

แสดงค่าอัลฟาของครอนบัทจากข้อมูลทั้งหมด

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	คำถามข้อที่	ค่าอัลฟาตามทีคาดหวัง	Quinn (1988)
1) ผู้สร้างนวัตกรรม	1, 10, 22, 25	0.912	0.900
2) นายหน้า	3, 13, 18, 27	0.819	0.850
3) ผู้อำนวยการ	7, 12, 19, 26	0.907	0.790
4) ผู้ผลิต	5, 15, 23, 30	0.901	0.720
5) ผู้ประสานงาน	2, 9, 21, 28	0.870	0.770
6) ผู้ตรวจตรา	4, 14, 17, 32	0.920	0.730
7) ผู้อำนวยการความสะดวก	6, 11, 24, 31	0.902	0.890
8) ผู้ให้คำปรึกษา	8, 16, 20, 29	0.879	0.870

ก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบค่าความน่าเชื่อถือ โดยใช้การคำนวณหาค่าอัลฟาของครอนบัทอีกครั้งหนึ่ง ได้ค่าอัลฟามากกว่าขั้นต่ำที่ 0.7 (Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R., 2006) ทุกกลุ่มบทบาทความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยมีค่าอัลฟาตั้งแต่ 0.819 ถึง 0.920 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามที่ใช้มีความเชื่อถือได้ในการนำแบบสอบถามของ Quinn (1988) มาใช้ซ้ำ เพราะมีค่าอัลฟาของครอนบัทที่สูงพอสมควรเมื่อเทียบกับการทดสอบเดิมของ Quinn (1988) ที่มีค่าอัลฟาระหว่าง 0.720 ถึง 0.900 แสดงให้เห็นว่า แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี คุณสมบัติในการวัดเชิงจิตวิทยา (Psychometric Properties) ที่น่าพอใจ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งจะศึกษาเกี่ยวกับระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรภาครัฐด้วยการประเมินจากความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ในชนรุ่นที่ต่างกัน โดยมีเนื้อหาจากกรอบการแข่งขันค่านิยม ซึ่งประกอบด้วยตัวแบบที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร 4 ตัวแบบคือ ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ ตัวแบบระบบเปิด ตัวแบบการกำหนดเป้าหมายที่มีเหตุผล และตัวแบบกระบวนการภายใน โดยศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามตัวแบบต่าง ๆ นี้ 8 บทบาท คือ (1) ผู้สร้างนวัตกรรม (2) นายหน้า (3) ผู้อำนวยการ (4) ผู้ผลิต (5) ผู้ประสานงาน (6) ผู้ตรวจตรา (7) ผู้อำนวยการความสะดวก และ (8) ผู้ให้คำปรึกษา โดยสุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในองค์กรภาครัฐระดับกรมแห่งหนึ่งจำนวน 227 คน

6. ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3 สามารถสรุปได้ดังนี้คือ มีผู้ตอบแบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์ทั้งสิ้น 227 คน เป็นเพศชาย 89 คน คิดเป็น 39.2% เป็นเพศหญิง 138 คน คิดเป็น 60.8% อายุโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 39.50 ปี มีค่าเบี่ยงเบนเฉลี่ย 8.91 ปี อายุสูงสุด 59 ปี ต่ำสุด 23 ปี ส่วนใหญ่ตำแหน่งงานเป็นประเภทวิชาการ 166 คน คิดเป็น 73.13% เป็นประเภททั่วไป 61 คน คิดเป็น 26.87% หากพิจารณาจากตารางที่ 5 จะเห็นได้ว่า อายุของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีอายุตั้งแต่ 23 ปี ถึง 59 ปี ซึ่งเป็นช่วงที่อยู่ในชนรุ่น Generation X (Gen X) และ Generation Y (Gen Y) ทั้งสิ้น ทั้งนี้เพราะบรรดาผู้ที่อยู่ในวัยรับราชการในประเทศไทยในช่วงเวลาที่เก็บข้อมูลจะเป็นชนรุ่น Gen X และ Gen Y คือมีอายุ

40-60 ปี และ 18-39 ปี ดังนั้นในการศึกษานี้จะมีชนรุ่นอยู่ 2 ชนรุ่นคือ Gen X และ Gen Y โดยที่มี Gen X 106 คน คิดเป็น 46.7% และ Gen Y 121 คน คิดเป็น 53.3%

ตารางที่ 3

แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	รายละเอียด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	89	39.2
	หญิง	138	60.8
	รวม	227	100.0
ตำแหน่งงาน	วิชาการ	166	73.1
	ทั่วไป	61	26.9
	รวม	227	100.0
ชนรุ่น	Baby Boomers	0	0.0
	Generation X	106	46.7
	Generation Y	121	53.3
	รวม	227	100.0
อายุ (ปี)	<i>Min. ต่ำสุด</i>	<i>Max. สูงสุด</i>	<i>Mean ค่าเฉลี่ย</i>
	23	59	39.5
			<i>SD ความเบี่ยงเบน</i>
			8.910

การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน: ผู้ปฏิบัติงานในชนรุ่นที่ต่างกันคาดหวังต่อระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน

ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงเป็นการทดสอบสมมติฐานเพื่อพิสูจน์ว่า ระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามที่คาดหวังของชนรุ่นใน Gen X กับ Gen Y ไม่แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานในการวิจัยดังนี้

H_0 : ชนรุ่น Gen X กับ Gen Y มีความคาดหวังต่อระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน

H_a : ชนรุ่น Gen X กับ Gen Y มีความคาดหวังต่อระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลแตกต่างกัน

ในการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยจะทำการทดสอบด้วยสถิติ One Way ANOVA โดยจะทำการวิเคราะห์เบื้องต้นว่า ความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มเท่ากันหรือไม่ โดยใช้สถิติ Levene Statistic หากค่าความแปรปรวนเท่ากัน ก็จะทดสอบค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มด้วยสถิติ ANOVA แต่หากค่าความแปรปรวนไม่เท่ากันก็จะทดสอบค่าเฉลี่ยโดยใช้ค่าสถิติ Welch และได้แสดงค่าผลการทดสอบไว้ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
Between Groups	2.149	1	2.149	2.897	0.090
Within Groups	162.425	219	0.742		
Total	164.574	220			

Levene Statistic = 1.952, P-Value = 0.164

จากผลการทดสอบในตารางที่ 3 ค่าความคิดเห็นโดยรวมต่อระดับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่คาดหวังระหว่าง ชนรุ่น Gen X กับ Gen Y พบว่า ค่า Levene Statistic = 1.952 และค่า P-Value = 0.164 แสดงว่า ความแปรปรวนของข้อมูลทั้งสองกลุ่มชนรุ่นไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ ANOVA ในการทดสอบ ได้ค่า F-test = 2.897, P-Value = 0.090 ซึ่งมีค่ามากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับ H0 สรุปได้ว่า ชนรุ่น Gen X กับ Gen Y มีความคาดหวังต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

ตารางที่ 4

ระดับของความคาดหวังต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติงานโดยรวมและแยกตามชนรุ่น

บทบาทความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล	Generation X		Generation Y		โดยรวมทุกชนรุ่น	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ความเบี่ยงเบนเฉลี่ย (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ความเบี่ยงเบนเฉลี่ย (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ความเบี่ยงเบนเฉลี่ย (SD)
ผู้สร้างนวัตกรรม	5.97 (5)	0.79	5.82 (3)	0.93	5.89	0.87
นายหน้า	5.86 (8)	0.91	5.59 (8)	1.03	5.71	0.98
ผู้ผลิต	6.05 (2)	0.83	5.83 (2)	1.00	5.93	0.93
ผู้อำนวยการ	6.09 (1)	0.81	5.89 (1)	0.99	5.98	0.92
ผู้ประสานงาน	5.98 (4)	0.81	5.75 (5)	1.01	5.86	0.93
ผู้ตรวจตรา	5.95 (7)	0.79	5.75 (6)	0.99	5.84	0.90
ผู้อำนวยการความสะดวก	6.02 (3)	0.87	5.77 (4)	0.95	5.89	0.92
ผู้ให้คำปรึกษา	5.97 (6)	0.84	5.70 (7)	1.12	5.81	1.01
บทบาทโดยรวม	5.98	0.78	5.78	0.93	5.88	0.86

7. การอภิปรายผล

จากข้อสรุปที่พบในตารางที่ 4 ว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในทัศนะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละชนรุ่นมีความคาดหวังที่คล้ายคลึงกัน คือระดับที่คาดหวังความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในลำดับที่ 1 และที่ 2 ของทั้ง Gen X และ Gen Y เป็นบทบาทผู้อำนวย การ และผู้ผลิตซึ่งเป็นบทบาทในตัวแบบการกำหนดเป้าหมายที่มีเหตุผลนั้น แสดงว่าทั้งสองชนรุ่นเน้นการบรรลุเป้าหมายอย่างมีเหตุผล เช่นเดียวกัน เพราะคาดหวังให้หัวหน้าเล่นบทบาทผู้อำนวย การ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างความชัดเจนให้กระบวนการทำงาน เช่นวางแผนและสร้างเป้าหมาย เป็นผู้เริ่มที่มีความแน่วแน่ สามารถนิยามปัญหา หาทางเลือก กำหนดวัตถุประสงค์ ทั้งยังต้องนิยาม บทบาทและกิจกรรม สร้างกฎและนโยบาย ประเมินผลงานและให้คำชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงานได้ และมีความสามารถในการในบทบาทผู้ผลิตคือ เป็นผู้ที่เน้นด้านกิจกรรมในการทำงาน ให้ความสนใจต่องานเป็นหลัก ทั้งยังเป็นผู้ที่มีความสนใจ มีแรงจูงใจ มีพลังและแรงขับเคลื่อน ส่วนตัวสูง และชอบส่งเสริมลูกน้องให้มีความรับผิดชอบทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เรียบร้อยสมบูรณ์ รักษาผลประโยชน์ให้อยู่ใน ระดับสูง ด้วยการกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มงานให้ทำงานตามเป้าหมายให้เสร็จลุล่วงด้วยดี (Quinn,1988)

ส่วนในบทบาทสุดท้ายที่ทั้งสองชนรุ่น คือทั้ง Gen X และ Gen Y คาดหวังในบทบาทนายหน้า เป็นบทบาทที่ให้ความสนใจ เป็นพิเศษในการรักษาความถูกต้องตามกฎหมาย มีความเฉียบแหลมทางการเมือง มีความสามารถโน้มน้าว สร้างอิทธิพล รวมทั้งมี อำนาจแฝงอยู่ในตัว ชอบพบปะผู้คนภายนอกองค์กร เพื่อเป็นตัวแทน เพื่อต่อรอง เพื่อทำการตลาด รวมทั้งประสานงานให้ได้มาซึ่ง ทรัพยากรที่ต้องการ

ทั้งนี้หากพิจารณาจากทัศนคติและพฤติกรรมที่มีการศึกษาโดยนักวิชาการที่พบว่า ชนรุ่น Gen X ชอบที่จะได้รับข้อมูลย้อน กลับ และต้องการทราบว่าพวกเขาทำงานเป็นอย่างไร และยังชื่นชมโอกาสในการพัฒนาด้านวิชาชีพ เช่นเดียวกับในด้านอื่นๆ (Lancaster and Stillman, p. 53) รวมถึงคนในชนรุ่น Gen Y ที่มีจะชื่นชมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจ (mission driven) (Barone, p.1, Strauss and Howe, 2007) ก็จะเห็นลักษณะที่มีความสนใจต่อการสร้างผลงานที่ดีต่อสายตาผู้อื่น อันเป็นข้อเสริมหนุนการค้นพบนี้ ในการให้ความสนใจต่อเป้าหมายขององค์กร โดยให้ความสนใจต่อการเมืองภายในองค์กรน้อยกว่าความสนใจต่อเป้าหมายในงาน

ส่วนในด้านความแตกต่างในความคิดเห็นต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติงานในชนรุ่น Gen X และ Gen Y ที่ พบจากการทดสอบสมมติฐานว่า ไม่มีความแตกต่างในระหว่างชนรุ่นเหล่านี้ สามารถพิจารณาได้จาก ตารางที่ 8 ว่าลำดับความเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผลตามที่คาดหวังของแต่ละกลุ่ม มีความคล้ายคลึงกันมาก มีการสลับที่กันในบางบทบาทแต่ก็มีความใกล้เคียงกันอยู่ ดัง นั้นในด้านคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล อาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงสามารถที่จะวางใจได้ว่า จะไม่ค่อยพบความ ขัดแย้งในระหว่างชนรุ่นที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรในปัจจุบัน

จากคำถามการวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย สามารถสรุปผลได้ดังนี้คือ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในทัศนะของผู้ปฏิบัติ งานแต่ละชนรุ่นมีความคล้ายคลึงกัน คือระดับที่คาดหวังความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในลำดับที่ 1 และที่ 2 ของทั้ง Gen X และ Gen Y เป็นบทบาทผู้อำนวย การ และผู้ผลิต ในขณะที่ลำดับที่ 3-5 เป็นบทบาท ผู้อำนวยความสะดวก ผู้ประสานงาน และผู้สร้างนวัตกรรม เหมือน เพียงแต่ในชนรุ่น Y ผู้สร้างนวัตกรรมจะอยู่ในลำดับที่ 5 แต่ในชนรุ่น X ผู้สร้างนวัตกรรมจะเลื่อนขึ้นมาอยู่ในลำดับที่ 3 และ กลุ่มสุดท้ายในลำดับที่ 6-8 จะเป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้ตรวจตรา และนายหน้าเช่นเดียวกัน โดยทั้งสองชนรุ่นมีความคาดหวังต่อนายหน้า เหมือนกันเป็นลำดับที่ 8 อันเป็นลำดับสุดท้าย

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า หากกล่าวโดยรวมแล้ว ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ผู้ปฏิบัติงานในชนรุ่นที่ต่างกัน ระหว่าง Gen X กับ Gen Y คาดหวังจากหัวหน้างานของกลุ่มตนไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

8. องค์ความรู้ใหม่

ผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลที่ใช้ช่วยในการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพองค์กร และช่วยในการวางแผนงานด้านการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางในองค์กร

9. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการศึกษานี้ สามารถใช้เป็นข้อมูล ในการส่งเสริมปรับปรุงเกี่ยวกับบทบาทความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพว่ามีบทบาทใดบ้าง ที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละชนรุ่นคาดหวัง

2. ควรเน้นบทบาทของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในด้านที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายขององค์กร และลดบทบาทที่ส่งเสริมต่อการเมืองภายในองค์กรลง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในเรื่องชนรุ่นนี้ ยังมีประเด็นที่สามารถศึกษา เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิภาพให้แก่องค์กรได้ในอีกหลายประเด็น เช่น การศึกษาด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) ของชนรุ่นที่ต่างกัน

2. ควรมีการศึกษาในเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อเป็นการหาข้อค้นพบของงานวิจัยที่ยังอาจไม่ครอบคลุมในส่วนที่เป็นเชิงปริมาณ เพื่อเป็นประโยชน์ในทางวิชาการ

รายการอ้างอิง

- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28, 245–260.
- Bass, B.M., (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper & Row. NY.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes, and Person-Organization Values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891–906.
- Deal, J. J., Stawiski, S., Gentry, W. A., & Cullen, K. L. (2014, 2 January). *What makes a leader effective? U.S. boomers, Xers, and millennials weigh in [White paper]*. <https://www.ccl.org/wpcontent/uploads/2015/04/WhatMakesLeaderEffectiveUS.pdf>
- Deninson D.R., Hooijberg R. & Quinn R.E., (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioural complexity in managerial leadership, *Organization science*, 6(5), 524-540.
- Drucker. P.F., (2005). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Truman Talley Books.
- Fauziah, W., Yusoff, W. & Kian, T., (2013). Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective. *International Journal of Economy Management and Social Sciences*, 2(4), 233-453.

- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R., (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th Edition). Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Howe, N. & Strauss, B. (1993). *13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?*. Vintage Books.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Vintage Books.
- Johnson, L. (2006). *Mind Your X's and Y's: Satisfying the 10 Cravings of a New Generation of Consumers*. Free Press.
- Johnson, M., & Johnson, L. (2010). *Generations, Inc: From Boomers to Linksters - Managing the friction between generations at work*. AMACOM
- Klein, K. (2004, April 15). "The ABCs of Selling to Generation X." BusinessWeek.
- Lancaster, L. & d. Stillman. (2002). *When Generations Collide*. Harper Collins.
- Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations*. P. Kecskemeti. (ed.). *Essays on the Sociology of Knowledge by Karl Mannheim*. Routledge & Kegan Paul.
- Quinn R.E. (1988). *Beyond Rational Management, Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass Publishers.
- Quinn R.E. & Rohrbaugh J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 23-45.
- Ritchie, K. (1995). *Marketing to Generation X*. The Free Press.
- Smith, W. S. (2008). *Decoding Generational Differences*. deloit development LLC.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Morrow.
- Strauss, W. & Howe, N. (2007, March 30). *Millennials as Graduate Students*. Chronicle of Higher Education.
- Van dyk, D. (2008, March 16) "Who's Holding the Handbag? A new Generation of American Luxury Consumers is Telling mom what to Buy." <https://www.opdc.go.th/content/ODY>.