

# ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี

เจนเนตร ไอยรานการักษ์

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ ได้แก่ (1) แบบยึดความถูกต้องชอบธรรม (2) แบบไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น (3) แบบแบบมุ่งคน (4) แบบการขายความคิดหรือการชักจูง (5) แบบมีส่วนร่วม มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ กลุ่มคนทำงานที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี และเกิดในปี พ.ศ. 2539 - 2542 จำนวน 385 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ แบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์สถิติสัมพันธ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ภาวะผู้นำทั้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบยึดความถูกต้องชอบธรรม ภาวะผู้นำแบบไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น ภาวะผู้นำแบบแบบมุ่งคน ภาวะผู้นำแบบการขายความคิดหรือการชักจูง และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานใน 6 ด้าน คือ ด้านการเข้าออกงาน การขาดงาน ความเต็มใจกระตือรือร้นในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และความรักความผูกพันต่อองค์กร การของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงาน เจนเนอเรชั่นแซต

## ความเป็นมา

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะในการจูงใจ ส่งเสริม และช่วยเหลือผู้อื่นให้ทำงานด้วย ความเต็มใจ ผู้นำจะใช้ทั้งกาย กำลังสมองและกำลังทรัพย์ เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา หาทางแก้ไข วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์กร (สุวัฒน์ ศิริรินทร์ และ ภาวนา สายชู, 2537) มีนักวิชาการที่ให้คำนิยามความหมายเกี่ยวกับคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่ง (Yukl, 1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) เป็นความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น และสนับสนุนบุคคล (Dubrin, 2010 อ้างถึงใน ชัยเชษฐ พรหมศรี, 2557) หรือเป็นกระบวนการโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร (Williams, 2013a อ้างถึงใน ชัยเชษฐ พรหมศรี, 2557)

ภาวะผู้นำ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ทฤษฎีหลัก ได้แก่ (1) ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) เป็นการศึกษาความสำคัญของคุณลักษณะส่วนบุคคลในการเป็นผู้นำ (2) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral theory) เป็นการศึกษาพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำ (3) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situation Theories) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์กันระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (สถาพร ปิ่นเจริญ, 2554)

ดังที่กล่าวมาข้างต้น ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการทำงานของผู้นำองค์กรในการสร้างอิทธิพล จูงใจ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ต่อบุคลากรในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามที่กำหนด รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อให้บุคลากรมีความเต็มใจในการทำปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันกัน

อย่างรุนแรง สิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดี จะช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์กรบรรลุไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่ง สุเทพ พงศ์ศรี, 2545 อ้างถึงใน ทัศนญา ประจงใจ, 2557 กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำองค์กรก็จะสามารถดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวเองออกมา เพื่อใช้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างสูงสุด ซึ่งจะช่วยโน้มน้าว ชักจูง ให้บุคลากรเกิดความร่วมมือนอกใจกัน ท่วมท้นความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังเป็นผู้ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในองค์กร และเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรในองค์กร เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจจะกระทบถึงความอยู่รอด

การที่บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับผู้นำและสิ่งจูงใจที่เป็นองค์ประกอบและมีอยู่ในองค์กรนั้น ถ้าองค์กรมีผู้นำที่มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารงานบุคลากรอย่างดี บุคลากรย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร จึงเป็นเครื่องหมายที่แสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร

**ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)** หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลแต่ละคนในองค์กรมีต่อการทำงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านภาระของงาน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร ด้านการบริหารจัดการ ตลอดจนด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งการส่งเสริมและการจูงใจที่ดีขององค์กรจะทำให้บุคลากรนั้น มีแรงจูงใจ และมีความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น (ธนิดา ริมดุสิต, 2555 อ้างถึงใน กฤษดา น่วมจิตร์, 2558) หรือ เจตคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานหรือกิจกรรมที่เขาทำ ซึ่งเป็นผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมากที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์กร (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, 2537 อ้างถึงใน ขวัญทิพย์ พงศ์พิพัฒน์, 2559)

ความพึงพอใจในการทำงาน จึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน มีทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในทางบวก ซึ่งการส่งเสริมและการจูงใจที่ดีขององค์กร จะทำให้บุคคลนั้นมีแรงจูงใจมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ ส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จและมีคุณภาพอย่างสูงสุดตรงตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ดังนั้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรจึงมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร รวมถึงความสุขของผู้ทำงานด้วย องค์กรใดก็ตาม หากบุคลากรในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงาน และการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง เมื่อมีการขาดงาน ลาออกจากงาน เป็นต้น หากองค์กรมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง ก็จะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ ซึ่งในองค์กรย่อมประกอบไปด้วยบุคลากรมากมาย มีความคิด ค่านิยม และพฤติกรรมของคนในแต่ละช่วงอายุแตกต่างกัน สาเหตุมาจากมีสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถจัดกลุ่มคนรุ่นต่างๆ ตามเกณฑ์ช่วงอายุหรือที่เรียกกันว่า “เจนเนอเรชั่น”

**เจนเนอเรชั่น (Generation)** หมายถึง ผู้มีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมคล้ายๆ กันในสังคมหนึ่งๆ โดยประสบการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกันนั้น (Glass, 2007 อ้างถึงใน ทศนี ศรีกิตติศักดิ์, 2554) ทฤษฎีเจนเนอเรชั่น จึงเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายความแตกต่างของคนต่างรุ่น โดยแบ่งเจนเนอเรชั่นตามช่วงปีที่เกิด ซึ่งผู้ที่ริเริ่มนำแนวคิดเรื่องเจนเนอเรชั่น คือ นักวิจัยชาวตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศสหรัฐอเมริกา (SHRM, 2004 อ้างถึงใน สุภรางค์ สุขถาวรธรรม) และปัจจุบันยังมีนักเขียนนักการตลาด และนักบริหาร อีกจำนวนมาก ทำการศึกษา ดังเช่น วิทยา ชีวรุโณทัย (2555 หน้า 30-46) ทำการแบ่งเจนเนอเรชั่นออกเป็น 7 กลุ่ม ดังนี้

1. **กลุ่มลอสท์เจเนอเรชัน (Lost Generation)** เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดในช่วงปีค.ศ. 1941-1918 อยู่ในช่วงที่กลุ่มคนเข้าร่วมสงครามโลกครั้งแรก ซึ่งปัจจุบันประชาชนกลุ่มนี้ได้สาบสูญไปแล้ว อีกทั้ง สำนักงานนโยบายและแผนสำนักงานบริการและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) (2559) ยังได้กล่าวเสริมอีก ดังนี้ว่า

2. **กลุ่มกริเทสเจเนอเรชัน (Greatest Generation)** เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1914-1924 ประชากรมากมายมีบทบาทในการเข้าร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 ในปี ค.ศ. 1939-1945 ประชากรกลุ่มนี้มีบทบาทในการพัฒนาประเทศชาติและสังคมหลังสงครามอย่างมาก

3. **กลุ่มไซเลนท์เจเนอเรชัน (Silent Generation)** เป็นประชากรที่เกิดในระหว่างปีค.ศ. 1925-1945 มีอีกชื่อที่เรียกประชากรกลุ่มนี้ว่า Lucky Few อยู่ในช่วงการเผชิญวิกฤติเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ (Great Depression) ในช่วง ค.ศ. 1929-1939 และสงครามโลกครั้งที่ 2 ในช่วงค.ศ. 1939-1945 ยุคนี้เป็นยุคที่ประชากรต้องอดทน และอยู่ได้ด้วย ความหวัง และต้องการความเปลี่ยนแปลงหรือฟื้นฟูให้มีชีวิตที่ดีขึ้น

4. **กลุ่มเบบี้บูมเมอร์เมอร์ (Baby Boomer)** เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1946-1963 (พ.ศ. 2489-2506) เป็นประชากรที่เกิดหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สงครามโลกสิ้นสุดลงจึงเป็นช่วงของ การฟื้นฟูสังคมและเศรษฐกิจ เป็นช่วงที่มีการเพิ่มของประชากรอย่างมากมาย เพื่อทดแทนการสูญเสียประชากรจำนวนมากจากสงคราม

5. **กลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X)** เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1964-1978 (พ.ศ. 2507-2521) มีอีกชื่อว่า Baby Bust เป็นกลุ่มที่เกิดมาในยุคสังคมกำลังเจริญเติบโตทั้งทางด้านเศรษฐกิจและการเมือง วัฒนธรรม สมัยใหม่ มีการเกิดเทคโนโลยีสมัยใหม่จึงเป็นกลุ่มที่ต้องมีการปรับตัว ปรับการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ

6. **กลุ่มเจเนอเรชันวาย (Generation Y)** เป็นกลุ่มประชากรที่เกิด ระหว่างปี ค.ศ. 1979-1995 (พ.ศ. 2522-2538) มีอีกชื่อคือ Baby Boom Echo เป็นยุคที่มีการเติบโตของอินเทอร์เน็ต มีความคล่องตัวด้านเทคโนโลยี ได้รับความเป็นสากลมากที่สุด เพราะเป็นกลุ่มที่โตขึ้นมาในระบบเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ (Globalization) จึงได้รับอิทธิพลแนวคิดแบบสากลทั้ง ทางด้านความรู้ และด้านความคิด คุณลักษณะ นิสัย การให้คุณค่า คือ มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ตลอดเวลา เป็นกลุ่มที่มีความคิดหลากหลาย ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ แปลกๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

7. **เจเนอเรชันแซด (Generation Z)** เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1996 ถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา) เกิดมาในช่วงเศรษฐกิจเริ่มถดถอย มีการก่อการร้าย การเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลง ของโครงสร้างครัวเรือน ชายและหญิงมีบทบาทหน้าที่ในสังคมเท่าเทียมและเสมอภาค เติบโตมาพร้อมกับ ความสะดวกสบายมากมายทางเทคโนโลยี มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การติดต่อสื่อสารกับพ่อแม่หรือบุคคลอื่นๆ จึงใช้โทรศัพท์มือถือ เทคโนโลยีต่างๆ ในการสื่อสารเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้ขาดทักษะการสื่อสารแบบตัวต่อตัว อีกทั้งยังสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้คำแนะนำ เรียนรู้ได้รวดเร็วผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ ได้ตลอดเวลา เนื่องจากสมัยนี้ ครอบครัวส่วนใหญ่มีลูกเพียง 1-2 คน ต่อครอบครัว พ่อแม่จึงเลี้ยงดูลูกอย่างทะนุถนอมเป็นพิเศษ คนกลุ่มนี้จึงถูกตามใจ จนเสียนิสัย มีความเอาแต่ใจตัวเองเป็นหลัก ในด้านการทำงานเป็นกลุ่มที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานในปัจจุบัน

นอกจาก 7 กลุ่ม เจเนอเรชันที่กล่าวมาข้างต้น รายงานสุขภาพคนไทย (Thai Health Report) สถาบันวิจัย ประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2014 ยังกล่าวถึงเจเนอเรชันใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอีก 2 เจเนอเรชัน ดังนี้

**กลุ่มเจเนอเรชันแอลฟา (Generation Alpha)** เกิดหลังเจเนอเรชันแซด เด็กกลุ่มนี้เกิดและเติบโตมาพร้อม เทคโนโลยี มีความคุ้นชินกับอุปกรณ์เหล่านี้ตั้งแต่เล็ก เป็นกลุ่มที่ถูกเรียกว่า เป็นกลุ่มประชากรที่เกิด “digital natives”

**กลุ่มเจเนอเรชันซี (Generation C)** เป็นเจเนอเรชันที่ไม่ได้แบ่งตามปีเกิดแต่แบ่งตามลักษณะนิสัยที่ต้อง มีการเชื่อมต่อตลอดเวลา

การให้ความหมายหรืออธิบายคุณลักษณะของแต่ละเจเนอเรชันจากแหล่งที่มาต่างๆ นั้นมีความคล้ายคลึงไป ในทิศทางเดียวกัน มีเพียงความแตกต่างกันในการกำหนดชื่อเรียก จำนวนกลุ่มที่แบ่งและเกณฑ์ของ ค.ศ. หรือ พ.ศ. โดยพฤติกรรมของคนในแต่ละยุคนั้นก็มิขัดแย้งแตกต่างกันออกไป ทำให้พอจะทราบลักษณะนิสัยพื้นฐานของคนใน ยุคต่างๆ เป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการในการนำไปใช้เป็นหลักในการบริหารบุคลากรในองค์กร หรือการปรับตัว

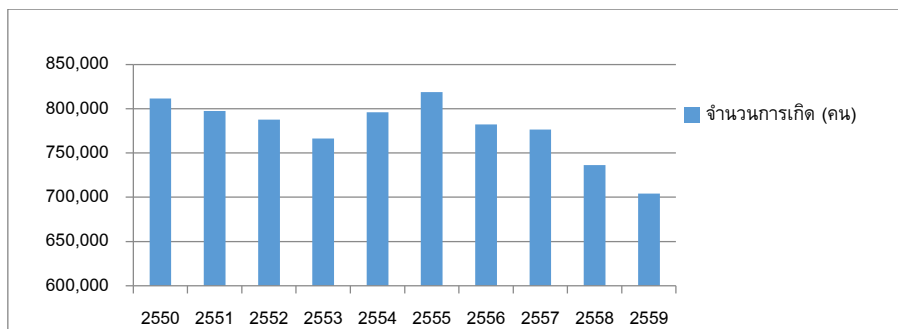
ของผู้นำให้สามารถทำงานร่วมกับบุคลากรที่มีความแตกต่างในช่วงอายุได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี ผู้วิจัยจึงขอสรุปช่วงปีที่เกิดของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (วิทยา ชีวรุโณทัย, 2555) คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2539 - 2542

เมื่อความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยสามารถชักจูง ส่งเสริม บุคลากรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน จากบุคลากรที่มีความหลากหลายในเรื่องของความคิด ค่านิยม และพฤติกรรมของคนในแต่ละช่วงอายุที่แตกต่างกันนั้น ซึ่งมีความคาดหวังในตัวภาวะผู้นำที่มีความสามารถ ให้ความรู้ความเข้าใจ รู้จักรับฟังความคิดเห็นมีการทำงานปรับเปลี่ยนตามสภาวการณ์ได้รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม สร้างความศรัทธาและเชื่อมั่น สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการทำงานขององค์กร

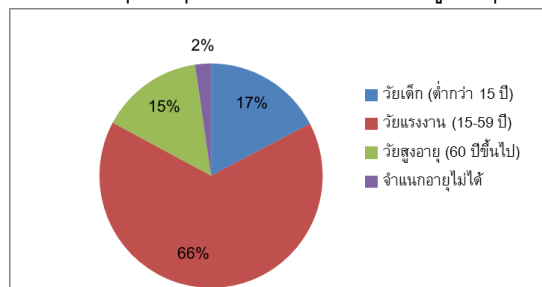
### ความสำคัญของปัญหา

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน ทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรม และค่านิยม ส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางในเรื่องของโครงสร้างประชากรโลก ซึ่งภายในงานได้จัดเสวนาเรื่อง “ประชากรไทย : เรามาถึงจุดนี้ได้อย่างไร...เราจะไปทางไหนดี” นายนิพนธ์ เทพวัลย์ ศาสตราจารย์ ภาควิชาบริหารทั่วไป กองทุนวิทยาลัยประชากรศาสตร์ ได้กล่าวไว้ว่า ที่ผ่านมามีอดีต ประเทศไทยได้มียุคที่มีนโยบายเพื่อเพิ่มประชากร และยุคที่ต้องหันมาควบคุมการเกิดของประชากร ซึ่งประชากรไทยในปัจจุบัน จากการคาดประมาณประชากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ในปี 2559 มีประชากรไทยทั้งหมด 65.3 ล้านคน ผลจากการที่ภาวะเจริญพันธุ์ลดสู่ระดับต่ำต่อเนื่องทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรทำให้สัดส่วนประชากรวัยเด็กลดลงเหลือร้อยละ 17.82 วัยแรงงานร้อยละ 65.67 โดยเริ่มลดลงตั้งแต่ปี 2558 ในขณะที่ประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นร้อยละ 16.90 (อาร์วายทีไอน์, 2559)

ภาพที่ 1.1 จำนวนการเกิด พ.ศ. 2550-2559



ภาพที่ 1.2 สัดส่วนประชากร จำแนกตามกลุ่มอายุ (วัยเด็ก วัยแรงงาน วัยสูงอายุ) พ.ศ.2559



ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2561)

จากการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างด้านจำนวนประชากร ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างด้านบุคลากรในองค์กรต่างๆ อีกด้วยโดยเฉพาะด้านโครงสร้างอายุ เนื่องจากองค์การประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายของ

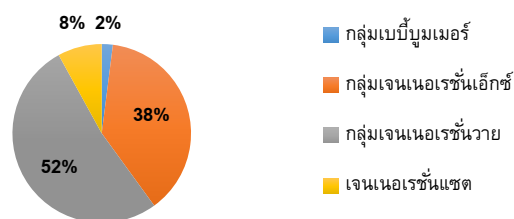
ช่วงอายุที่ต้องทำงานร่วมกัน แต่ละคนย่อมมีพฤติกรรมแสดงออก ทักษะคิด นิสัย ลักษณะการใช้ชีวิต ลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ดังข้อมูลจะเห็นได้ว่า กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ที่อยู่ในวัยแรงงานมีจำนวนมาก ซึ่งอาจมีตำแหน่งหน้าที่การทำงานในระดับสูงหรือระดับทั่วไป ในขณะที่เดียวกัน จากอัตราการเกิดที่ลดลงเรื่อยๆ (รูปภาพที่ 1.2) ส่งผลทำให้จำนวนประชากรในกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซตซึ่งพึ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานและเริ่มเป็นกำลังสำคัญของตลาดแรงงานในปัจจุบันมีจำนวนน้อย ดังข้อมูล (ตารางที่ 1.1) จากการคาดประมาณสัดส่วนในปี 2563 มีสัดส่วนต่างจากกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายค่อนข้างมาก

ตารางที่ 1.1 คาดประมาณสัดส่วนของตลาดแรงงาน

กลุ่มเจนเนอเรชั่น	จำนวนประชากรวัยแรงงาน (x1,000)			
	2552	2563	2573	2578
กลุ่มเบบี้บูมเมอร์	1,780	896	422	-
กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์	20,025	17,024	10,050	4,110
กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	21,805	23,296	22,788	21,372
เจนเนอเรชั่นแซต	-	3,584	8,440	15,618

ภาพที่ 1.3 คาดประมาณสัดส่วนของจำนวนประชากรวัยแรงงาน ปี 2563

จำนวนประชากรวัยแรงงาน (%) ปี 2563



ที่มา : วิทยา ชีวภูทโกณทย. รักและผูกพัน เจเนอเรชั่น แซต Generation Z with love and care หน้า 59

กลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) เป็นกลุ่มที่กำลังศึกษาอยู่ ใกล้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และในกลุ่มเริ่มทำงาน (First Jobber) คนกลุ่มนี้เกิดและเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี และอินเทอร์เน็ต มีลักษณะนิสัยใจร้อน เพราะเติบโตมากับเทคโนโลยี ไม่ค่อยเคยชินกับ การรอคอยมองความต้องการของตัวเองเป็นใหญ่ (Self-center) หรือในอีกมุมคือค่อนข้างจะให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (individual) มากกว่าคนยุคก่อน กล่าวแสดงออกและกล้าตั้งคำถาม แม้กับผู้ที่อาวุโสกว่าใช้ชีวิตอยู่ในสังคมโซเชียล (social network) ถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ การใช้ชีวิต และจะชอบระบายลงไปบนโซเชียลเน็ตเวิร์ค พีระณ เพชรชุมไพ (2016, ออนไลน์)

เมื่อคนรุ่นใหม่อย่างเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) เข้ามามีบทบาทในองค์กรปัญหาที่อาจตามมาก็คือ เมื่อกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซตยังต้องอยู่ในสังคมกับคนอื่นหลายๆ ช่วงอายุ ดังนั้นการปรับตัวและการพัฒนาความสามารถพื้นฐานนั้นยังมีความจำเป็นอยู่ จากความแตกต่างของพฤติกรรมในแต่ละกลุ่มเจนเนอเรชั่นนั้น จึงเป็นปัญหาช่องว่างระหว่างวัยในการทำงาน ที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ความขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันในองค์กรไม่มากนักน้อย ดังเช่น ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือระหว่างผู้นำองค์กร เกิดการเข้าออกงานบ่อยๆ การขาดลา ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของงานลดลง รวมไปถึงความภักดีต่อองค์กรเช่นเดียวกัน จากความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำแต่ละแบบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ซึ่งเป็นกลุ่มตลาดแรงงานที่เริ่มเข้ามาสู่หน่วยงานภาครัฐกิจหรือภาคอุตสาหกรรม เพื่อทำให้การทำงานในฐานะผู้นำองค์กรสามารถนำผลการศึกษาไปใช้บริหารด้านบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายใน

จังหวัดสระบุรี เนื่องจากเป็นเมืองที่มีความสำคัญต่อภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย โดยเป็นที่ตั้งของโรงงาน อุตสาหกรรมชื่อดังระดับโลกมากมาย มีธุรกิจหลากหลาย อาทิเช่น หน่วยงานเอกชน สถานประกอบการ ร้านค้า ห้างสรรพสินค้า สถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น จึงเรียกได้ว่ามีหน่วยงานหรือองค์กรมากมายที่เป็นแหล่งตลาดแรงงานที่จะ รองรับกลุ่มคนรุ่นใหม่อย่างเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) ที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานในปัจจุบัน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ แบบยึดความถูกต้องชอบธรรม มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ แบบไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ แบบมุ่งคน ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี ของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี
4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ แบบการขายความคิดหรือการชักจูง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี
5. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ แบบมีส่วนร่วม มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี

### สมมุติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่แบบยึดความถูกต้องชอบธรรม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z)
2. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่แบบไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z)
3. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่ แบบมุ่งคน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของ กลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z)
4. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้แก่ แบบการขายความคิดหรือการชักจูงมีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z)
5. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้แก่แบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z)

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้า เรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี จะมีการกำหนดขอบเขตของการศึกษาประกอบด้วย ประชากร (Population) คือ กลุ่มคนทำงานที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี และเกิดในปี พ.ศ. 2539 - 2542 พื้นที่การวิจัย สถานที่เก็บข้อมูล คือ เขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี ช่วงเวลาในการทำวิจัย ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ.2561 ถึง เดือนเมษายน พ.ศ.2561

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ภาวะผู้นำรูปแบบใดที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี
2. นำผลที่ได้จากการวิจัย เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้บังคับการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ บุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z)

3. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้สนใจต้องการศึกษาค้นคว้าข้อมูลไปบริหารองค์การและสามารถเป็นฐานข้อมูลในการทำวิจัยได้ต่อไปในอนาคต

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งมี ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบยึดความถูกต้องชอบธรรม ภาวะผู้นำแบบไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ภาวะผู้นำแบบการขายความคิดหรือการชักจูง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ของเจนเนอเรชั่นแซต ได้แก่ การเข้าออกงาน การขาดงาน ความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ความรักความผูกพันต่อองค์การ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้า ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี มีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ กลุ่มคนทำงานที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี จำนวน รวมทั้งสิ้น 61,171 คน แยกเป็นชาย 30,869 คน เป็นหญิง 30,302 คน (ระบบสถิติทางการทะเบียน กรมการปกครอง, 2560. ออนไลน์)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ กลุ่มคนทำงานที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี และเกิดในปี พ.ศ. 2539 - 2542 ซึ่งดำเนินการสุ่มตัวอย่างประชากรโดยกำหนดขนาดของกลุ่มประชากรตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ในกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2549 หน้า 74 อ้างอิงใน ธนภุต ตีผลภักดิ์, 2556 หน้า 40-41) จากนั้นทำการสุ่มกลุ่มประชากรตัวอย่างที่นำมาศึกษาจนครบตามจำนวนที่กำหนด โดยการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ไม่ระบุสถานที่ของประชากรที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี และเกิดในปี พ.ศ. 2539 - 2542

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลโดยสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล** เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามชนิดปลายปิด มีจำนวน 5 หัวข้อได้แก่

- เพศ ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ได้แก่ เพศชายและเพศหญิง
- ปีที่เกิด ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยกำหนดปีที่เกิดออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2541-2542 และ พ.ศ.2539-2540
- ระดับการศึกษา ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) แบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่ ม.6, ปวช. หรือต่ำกว่า ปวส. หรืออนุปริญญาและปริญญาตรี
- สถานภาพ ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) แบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่ โสด สมรสและหม้าย
- ประสบการณ์ทำงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1-2 ปี 2-4 ปีและ 4 ปีขึ้นไป

**ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ** เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ มีจำนวน 5 หัวข้อ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบยึดความถูกต้องชอบธรรม ภาวะผู้นำแบบไวต่อความรู้สึกของบุคคล ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน

ภาวะผู้นำแบบการขายความคิดหรือการชักจูง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

**ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจในการทำงาน** เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน มีจำนวน 6 หัวข้อ ได้แก่ การเข้าออกงาน การขาดงาน ความเต็มใจกระตือรือร้นในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน

ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ความรักความผูกพันต่อองค์กร

ซึ่งลักษณะคำถามในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ใช้แบบสอบถามเป็นคำถามชนิดปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

**ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะทั่วไป** เป็นคำถามชนิดปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้มีการนำเสนอข้อมูลต่างๆ เพิ่มเติม

## การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบหาค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เท่ากับ 1 หลังจากนั้นตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผลทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามในการวิจัย และวัดค่าความน่าเชื่อถือวิธี Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) ในภาพรวมเท่ากับ 0.977 ซึ่งสามารถวัดค่าความน่าเชื่อถือในแต่ละด้านดังนี้ ภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ เท่ากับ 0.959 ความพึงพอใจในการทำงาน เท่ากับ 0.963

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ทำกรวิจัยเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

**1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** ซึ่งได้รับข้อมูลจากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี เพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดย แจกแบบสอบถาม ให้แก่ กลุ่มคนทำงานที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี และเกิดในปี พ.ศ. 2539 - 2542 จำนวน 385 ราย และทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำแบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์มาวิเคราะห์คำนวณ หาค่าโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการประมวลผล

**2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** ได้จากการที่ผู้ทำวิจัยค้นคว้าจากตำราที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย ตลอดจนเอกสารเผยแพร่ และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อศึกษาถึงทฤษฎี แนวคิดและหลักการทางวิชาการ ซึ่งมีความสำคัญในการนำมาประกอบ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางการศึกษาถึงภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการข้อมูลดังต่อไปนี้

### 1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางบรรยาย

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 คือ ภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ และความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในรูปแบบตารางบรรยาย

### 2. สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics)

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ผลทางสถิติโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson)



## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือกลุ่มคนทำงานที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี และเกิดในปี พ.ศ. 2539 - 2542 จำนวนทั้งหมด 385 คน ผลที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลในรูปตาราง ประกอบคำบรรยาย ดังนี้

## สรุปผลการวิจัย

สามารถแยกสรุปผลการวิจัยเป็น 2 ส่วนดังนี้

### ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

**1.1 ลักษณะส่วนบุคคล** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง คิดเป็นร้อยละ 52.20 ส่วนใหญ่เกิดในปี พ.ศ. 2539-2540 คิดเป็นร้อยละ 61.60 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุด ในระดับ ม.6, ปวช. หรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 67.50 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 92.20 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 82.90

**1.2 ภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ** ภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำในแต่ละรูปแบบ พบว่า

**ภาวะผู้นำแบบยึดความถูกต้องชอบธรรม** อยู่ในระดับสำคัญมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับสำคัญมากทุกข้อ โดยให้ระดับความคิดเห็นในข้อผู้บังคับบัญชายึดหลักความถูกต้อง ชอบธรรม โปร่งใส ในการปฏิบัติงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามีความโปร่งใสในการแจ้งข่าวสารต่าง ๆ และผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมโดยพิจารณาจากความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

**ภาวะผู้นำแบบไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น** อยู่ในระดับสำคัญมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับสำคัญมากทุกข้อ โดยให้ระดับความคิดเห็นในข้อผู้บังคับบัญชามีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในรูปแบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีวิธีการจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ผู้บังคับบัญชามีวิธีการสื่อสารในการทำงานที่เข้าใจง่ายกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีระบบการทำงานที่ไม่ซับซ้อนสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น

**ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน** อยู่ในระดับสำคัญมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับสำคัญมากทุกข้อ โดยให้ระดับความคิดเห็นในข้อผู้บังคับบัญชาคอยช่วยเหลือให้คำปรึกษาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาทำงานโดยพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจสูงสุดหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชานิเทศงานเพียงเล็กน้อยให้อิสระ ในการทำงาน ไม่สร้างความกดดันและไม่ควบคุมการทำงาน ผู้บังคับบัญชาทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยที่ผลงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย

**ภาวะผู้นำแบบการขายความคิดหรือการชักจูง** อยู่ในระดับสำคัญมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับสำคัญมากทุกข้อ โดยให้ระดับความคิดเห็นในข้อผู้บังคับบัญชาคอยช่วยเหลือ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาสอนงานจนผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทักษะและประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามีการโน้มน้าวจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย และผู้บังคับบัญชามีการสอนงาน หรืออธิบายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

**ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม** อยู่ในระดับสำคัญมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับสำคัญมากทุกข้อ โดยให้ระดับความคิดเห็นในข้อ ผู้บังคับบัญชาคอยให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีการมอบรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาจัดโครงการฝึกอบรมให้แก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มทักษะและส่งเสริมการเรียนรู้

**1.3 ความพึงพอใจในการทำงาน** ความพึงพอใจในการทำงานตามความพึงพอใจของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก และเมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละด้าน พบว่า

**การเข้าออกงาน** อยู่ในระดับพึงพอใจมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับพึงพอใจมากทุกข้อ โดยให้ระดับพึงพอใจในข้อ เพื่อนร่วมงานของท่านมีความสามัคคี ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ การมอบหมายตำแหน่งงานของท่านมีความเหมาะสมกับความสามารถ ขั้นตอนการทำงานของผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายและชี้แจงได้อย่างชัดเจน ตามลักษณะของบุคลากร กฎระเบียบขั้นตอน การทำงานมีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน กระบวนการทำงานของผู้บังคับบัญชามีความชอบธรรม ความสุขที่ท่านได้รับในองค์การของท่าน ความหลากหลายรูปแบบในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การพูดคุย หรือผ่านระบบช่องทางโซเชียลเน็ตเวิร์ค (Social network) การได้รับการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมทักษะและการเรียนรู้ การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งของท่านมีเกณฑ์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและโปร่งใสชอบธรรม และความเพียงพอหรือความเหมาะสมของอุปกรณ์/เครื่องมือในการทำงาน เช่น มีอินเทอร์เน็ตรองรับ มีช่องทางโซเชียลเน็ตเวิร์ค (Social network) ในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

**การขาดงาน** อยู่ในระดับพึงพอใจมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับพึงพอใจมากทุกข้อ โดยให้ระดับพึงพอใจในข้อความเอาใจใส่ กระตือรือร้น และความพร้อมในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาอย่างใกล้ชิดเป็นกันเอง ความรู้ความสามารถในการทำงานเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความสามารถในการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด และความสะดวกในการเดินทางมายังสถานที่ทำงาน

**ความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำงาน** อยู่ในระดับพึงพอใจมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับพึงพอใจมากทุกข้อ โดยให้ระดับพึงพอใจในข้อความเต็มใจในปฏิบัติงานตามคำร้องขอของผู้บังคับบัญชา มากที่สุด รองลงมาคือ ความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการทำงาน การปฏิบัติงานสำเร็จทันเวลาด้วยความรวดเร็ว และการไม่ต่อต้านหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติงาน

**ประสิทธิภาพในการทำงาน** อยู่ในระดับพึงพอใจมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับพึงพอใจมากทุกข้อ โดยให้ระดับพึงพอใจในข้อการปฏิบัติงานของท่านเสร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างถูกต้องครบถ้วน มากที่สุด รองลงมาคือ ความสามารถในการทำงานของท่านเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บังคับบัญชาและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ความสามารถในการตัดสินใจเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว และการปฏิบัติงานของท่านคุ้มกับงบประมาณที่จ่ายไป

**ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน** อยู่ในระดับพึงพอใจมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับพึงพอใจมากทุกข้อ โดยให้ระดับพึงพอใจในข้อความสามัคคีของเพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ มากที่สุด รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานของท่านส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน การช่วยเหลือ การแก้ปัญหาในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน

**ความรักความผูกพันต่อองค์กร** อยู่ในระดับพึงพอใจมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับพึงพอใจมากทุกข้อ โดยให้ระดับพึงพอใจในข้อความเชื่อมั่นต่อองค์กร

มากที่สุด รองลงมาคือ ความพร้อมที่จะสละแรงกายและเวลาอย่างเต็มความสามารถเพื่อความสำเร็จขององค์กร ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ความภูมิใจที่ได้เป็นบุคลากรขององค์กร รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง เกิดความผูกพันและภักดีต่อองค์กร ยังคงทำงานในองค์กรของท่านตลอดไปเท่าที่องค์กรยังดำรงอยู่ และยังคงเลือกที่จะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป แม้ว่าท่านมีโอกาสเปลี่ยนงาน ที่ให้ค่าตอบแทนสูง

**ส่วนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน** โดยสรุปตามสมมติฐาน ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ ได้แก่ แบบยึดความถูกต้องชอบธรรม แบบไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น แบบมุ่งคน แบบการขายนความคิดหรือการชักจูง แบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

## การอภิปรายผล

ผู้วิจัยจะทำการอภิปรายผลตามสมมติฐานของการวิจัยคือ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่ ยึดความถูกต้องชอบธรรม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบยึดความถูกต้องชอบธรรม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) ตามการศึกษาของ Lussier and Achua, 2007 (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2557 หน้า 5-6) ลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่ยึดความถูกต้องชอบธรรม คือ ผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ยึดความถูกต้องชอบธรรมในการบริหารงานในองค์กร ภาวะผู้นำที่ยึดความถูกต้องชอบธรรมจึงมีความสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซตที่มีการคำนึงถึงการพิจารณาผลงานจากความสามารถจริงๆ ไม่ใช่ตามระบบอาวุโส คนกลุ่มนี้จะยึดมั่นถือมั่นในความคิด ความสามารถ และมักไม่ยอมรับในระบบอาวุโส (พีระน เพชรชุมไพ, 2559. ออนไลน์) ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีโดยพิจารณาจากความสามารถนั้น หรือกระบวนการทำงานที่มีความยุติธรรมโปร่งใสเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานภายในองค์กรสำหรับกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต ถ้าผู้นำมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของบุคลากรนั้นๆอย่างโปร่งใสชอบธรรมเกิดขึ้นจะทำให้บุคลากรเกิดกำลังใจ อยากจะทำความดีและทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่ให้กับการทำงาน

**สมมติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่ ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) ตามการศึกษาของ Lussier and Achua, 2007 (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2557 หน้า 5-6) ลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น คือ ผู้นำที่มีรูปแบบเห็นอกเห็นใจ เข้าใจสมาชิกเป็นรายบุคคล เข้าใจสภาพงานที่ทำ วิธีการสื่อสาร และวิธีการจูงใจ ภาวะผู้นำที่ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่นจึงมีความสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซตที่มี การแสดงออก การคิด และการทำงานที่แตกต่างไปจากคนในเจนเนอเรชั่นก่อน (Sladak and Grabinger, 2014 อ้างถึงใน นิพนธ์ ชาญอัมพร, 2554 หน้า 27-35) เนื่องจากคนกลุ่มนี้เกิดและเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต มีลักษณะนิสัยใจร้อน เพราะเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีเอื้ออำนวยความสะดวก ไม่ค่อยเคยชินกับการรอคอย มองความต้องการของตัวเองเป็นใหญ่ (Self-center) หรือในอีกมุมคือค่อนข้างจะให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (individual) หรือ มีความคิดเป็นของตัวเองสูง และมักจะไมยอมรับอะไรง่าย ๆ ใจร้อน ไม่ชอบงานระบบขั้นตอน หรือระบบต่างๆ ที่มีการอธิบายไม่กระชับ ยืดเยื้อและซับซ้อน ไม่ค่อยชอบการทำงานที่มีเอกสารมากมาย (พีระน เพชรชุมไพ, 2559. ออนไลน์) ดังนั้นกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซตซึ่งเป็นกลุ่มในวัยแรงงานที่อายุน้อย พึงจะสำเร็จการศึกษา และเริ่มทำงาน มักจะอารมณ์ร้อน ความอดทนในการทำงานต่ำ ส่วนมากจะไม่ชอบงานที่ยุ่งยากซับซ้อน หากผู้นำพยายามทำความเข้าใจ

ถึงลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร เข้าใจรูปแบบการทำงาน เช่น มีรูปแบบการทำงานที่ไม่ซับซ้อน มีวิธีการสื่อสารอธิบายงานเข้าใจได้ง่าย เป็นต้น จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน บุคลากรเกิดความเข้าใจในกระบวนการทำงาน สามารถทำงานได้ตรงตามคำสั่งของหัวหน้า ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน อีกทั้ง ความสนใจของงานในแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน หากมีการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสนใจของพนักงานก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานมากยิ่งขึ้น หรือมีวิธีการจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร จะก่อให้เกิดเกิดทัศนคติที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

**สมมติฐานที่ 3** ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่ แบบมุ่งคน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) ตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State Studies) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน พบว่า ผู้นำจะมีลักษณะยอมรับในความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ การให้คำปรึกษา การสร้างความไว้วางใจร่วมกัน และการให้ความสำคัญกับความรู้สึกร่วมกัน (สตาพร ปิ่นเจริญ, 2554 หน้า 24) และจากการศึกษาในทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) คือ ผู้นำเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้ตาม ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์ สิ่งแวดล้อม และงานที่น่าอยู่ มุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ (วิโรจน์ สารตะนะ, 2557 หน้า 12-14) ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน จึงมีความสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซตที่เป็นคนชอบเรียนรู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ชอบคำสั่ง แต่ชอบคำอธิบาย มีคำถามในทุกๆ เรื่อง ไม่ใช่ไม่ยอมปฏิบัติตามคำสั่ง แต่แค่อยากได้คำอธิบาย มีจุดอ่อนในการเข้าสังคม ขาดปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ต้องการมีอำนาจในการตัดสินใจ ต้องการงานที่หลากหลาย ถูกปลูกฝังมาว่าต้องทำงานที่ชอบ และมีความสุข ถึงจะทำงานได้ดี มีผลผลิตสูงสุด และเมื่อไปเจอกับงานที่ไม่ใช่ความต้องการ หรือไม่ชอบก็สามารถเปลี่ยนงานใหม่ได้ทันที (จิราวัฒน์ คงแก้ว, 2559. ออนไลน์) ดังนั้น จากลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซตที่ขาดปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หากผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ โดยการสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ผู้นำคอยรับฟัง ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน จะเป็นเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน หรือลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซตที่มีลักษณะชอบเรียนรู้ ไม่ชอบการออกคำสั่ง แต่ชอบคำอธิบาย และมีคำถามในทุกๆ เรื่องหากผู้นำคอยอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือ หรือคอยแก้ไขปัญหามาตรึงๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน จะทำให้บุคลากรเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา นอกจากความพอใจในการทำงานจะเพิ่มสูงขึ้น การที่บุคลากรสามารถติดต่อเข้าถึงหัวหน้าของตนได้โดยตรงก็จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง รวมถึงในการทำงานไม่ควรควบคุมการทำงานมากเกินไป เพราะการควบคุมการทำงานมากๆ อาจสร้างความกดดันแก่บุคลากร จึงควรให้อิสระในการทำงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้น

**สมมติฐานที่ 4** ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้แก่ แบบการขายความคิดหรือการชักจูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบการขายความคิดหรือการชักจูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Theories) ตามการศึกษาของเฮอริชกับบลิซซาร์ด ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบการขายความคิดหรือการชักจูง (Selling) พบว่า ผู้นำจะโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้นำ ผู้นำจะเลือกใช้วิธีนี้ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีทักษะในการปฏิบัติงานต่ำแต่ยังต้องการที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าในระดับปานกลาง (Moderate readiness) ลักษณะของผู้นำรูปแบบนี้จะเป็นผู้นำที่เน้นเรื่องความสำเร็จของผลงานสูง

(High task) และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง (High relationship) (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555 หน้า 90-92) ภาวะผู้นำแบบการขายนความคิดหรือการชักจูง จึงมีความสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซตที่มีลักษณะขาดประสพการณ์ในการทำงาน (Sladak and Grabinger, 2014 อ้างถึงใน นิพนธ์ ชาญอัมพร, 2554 หน้า 27-35) มีความต้องการอำนาจในการตัดสินใจ ไม่ชอบคำสั่ง แต่ชอบคำอธิบาย มีคำถามในทุกๆ เรื่อง ไม่ใช่ไม่ยอมปฏิบัติตามคำสั่ง เพียงแต่อยากได้คำอธิบาย อีกทั้งยังต้องการที่จะเข้าไปทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง เพื่อหวังว่าจะได้รับการฝึกสอนอะไรดีๆ เพื่อพัฒนาตัวเอง เพราะอยากเติบโตก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว (จีราวัฒน์ คงแก้ว, 2559. ออนไลน์) ดังนั้น จากลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซตที่มีประสพการณ์การทำงานน้อย หากผู้นำจะคอยให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือ มีวิธีการโน้มน้าวใจในการทำงานให้แก่บุคลากรจนการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย สามารถสอนงานอธิบายงานให้เกิดความเข้าใจในการทำงานนั้นๆ อย่างแท้จริง จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานบุคลากรเกิดความมุ่งมั่นกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อีกทั้งกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซตมีความต้องการจะทำงานกับผู้นำองค์กรที่มีความสามารถ เพราะบุคลากรเหล่านั้นต้องการที่จะได้เรียนรู้ทักษะประสพการณ์ดีๆ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ต่อไป หากผู้นำมีความสามารถอย่างแท้จริง สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ ให้แก่บุคลากรอย่างจริงใจ ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน บุคลากรจะรู้สึกมั่นคงปลอดภัย มีทัศนคติที่ดี เกิดความรักผูกพันและภักดีต่อองค์กร

**สมมติฐานที่ 5** ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้แก่ แบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Theories) ตามการศึกษาของเฮาส์ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) พบว่า ผู้นำที่มีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่คอยให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ ให้การพิจารณาเป็นอย่างมากต่อความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนที่จะทำการตัดสินใจ (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555 หน้า 90-92) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจึงมีความสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซตที่เป็นคนชอบเรียนรู้ ไม่ชอบคำสั่ง แต่ชอบคำอธิบาย มีคำถามในทุกๆ เรื่อง ไม่ใช่ไม่ยอมปฏิบัติตามคำสั่ง แต่แค่อยากได้คำอธิบาย ต้องการมีอำนาจในการตัดสินใจ (จีราวัฒน์ คงแก้ว, 2559. ออนไลน์) กล่าวแสดงออกและกล้าตั้งคำถาม แม้กับผู้ที่อาวุโสกว่า มีความคิดเป็นของตัวเองสูง และมักจะไม่ยอมรับอะไรง่าย ๆ การให้โอกาสในการให้พวกเขาได้แสดงความสามารถของตนออกมากันอย่างเต็มที่ จะส่งผลให้พวกเขาารู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และสนุกกับการทำงาน (พีระน เพชรชุมไพ, 2559. ออนไลน์) ดังนั้นจากลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซตที่มีลักษณะกล้าแสดงออกและกล้าตั้งคำถาม มีความคิดเป็นของตัวเองสูง หากผู้นำเพราะการสร้างควมไว้วางใจ เชื่อใจกัน ผู้นำรับฟังหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน หรือเมื่อเกิดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ผู้บังคับบัญชาคอยให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือ เพื่อแก้ไขปัญหานั้นๆ จะช่วยสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง อีกทั้งมีการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา จะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพตนเองได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเกิดทัศนคติที่ดี มีความพร้อมที่จะสละแรงกายและเวลาอย่างเต็มความสามารถเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

### **ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย**

ผู้นำองค์กรสามารถนำผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบยึดความถูกต้องชอบธรรม โดยผู้นำที่มีลักษณะยึดหลักความถูกต้อง ชอบธรรม โปร่งใสในการปฏิบัติงาน มีความโปร่งใสในการแจ้งข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับการทำงานให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง รวมถึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมโดยพิจารณาจากความสามารถของบุคลากร จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

2. ภาวะผู้นำแบบไวต่อความรู้สึกของบุคคล โดยผู้นำที่มีลักษณะเห็นอกเห็นใจ เข้าใจในตัวผู้บุคลากร มีการมอบหมายงานตามความสามารถของบุคลากรนั้นๆ เข้าใจในรูปแบบการทำงาน สามารถสื่อสารได้เข้าใจง่าย มีระบบการทำงานที่ไม่ซับซ้อน และมีวิธีการจูงใจอย่างเหมาะสม จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน โดยผู้นำที่คอยช่วยเหลือให้คำปรึกษาและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์กับบุคลากร พยายามไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความขัดแย้งกัน ให้อิสระในการทำงานไม่สร้างความกดดันและไม่ควบคุมการทำงานจนเกินไป จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

4. ภาวะผู้นำแบบการขยายความคิดหรือการชักจูง โดยผู้นำจะคอยช่วยเหลือ สนับสนุนโน้มน้าวใจบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย มีการสอนงานหรืออธิบายงาน อีกทั้งยังได้รับทักษะและประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

5. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยผู้นำจะคอยให้คำปรึกษาแก่บุคลากร เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการมอบรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ และมีจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ส่งเสริมการเรียนรู้ จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

เมื่อบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะก่อให้เกิดความเต็มใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน และเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรของตนเอง อีกทั้งไม่ก่อให้เกิดการเข้าออกงานและการขาดงานบ่อยๆ แต่อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ ต่างก็มีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป ซึ่งผู้นำองค์กรจำเป็นจะต้องเรียนรู้ ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาเพื่อสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกันไปได้

## ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ที่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี เท่านั้น ดังนั้น ควรขยายขอบเขตด้านประชากรให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เช่น กลุ่มเจนเนอเรชั่นแซต (Generation Z) ในเขตพื้นที่อื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครอบคลุมและได้ผลการวิจัยที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

3. ปัจจุบันจำนวนประชากรวัยแรงงาน กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) บางส่วนยังคงอยู่ในสังคมการทำงาน อีกทั้งในอนาคตมีแนวโน้มการขยายเวลาในการเกษียณงานอีกด้วย เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่มีประสบการณ์มากและเป็นที่ต้องการขององค์กร หรือกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ที่มีจำนวนประชากรวัยแรงงานมากที่สุดในตลาดแรงงาน ณ ปัจจุบัน ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายจึงเป็นกลุ่มประชากรตัวอย่างที่น่าสนใจในการศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อผู้นำองค์กรที่จะสามารถนำผลจากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรต่อไป

## บรรณานุกรม

กฤษดา น่วมจิตร์. (2558). ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน : กรณีศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ขวัญทิพย์ พงศ์พิพัฒน์. (2559). อิทธิพลของความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันกับองค์กรต่อพฤติกรรมการ

เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : กรณีศึกษาบุคลากรสายปฏิบัติการมหาวิทยาลัยรามคำแหง. มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ชัยเชษฐา พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ (Organizational Leadership). กรุงเทพมหานคร: ธรรมสารพิมพ์

ทัศนีย์ ศรีกิตติศักดิ์. (2554). เจเนอเรชั่นในองค์กร บุคลิกภาพห้องค์ประกอบ และปัจจัยจูงใจในการทำงาน:

กรณีศึกษาพนักงานบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- ชนกฤต ดีพลภักดิ์. (2556). การเปิดรับสื่อ พฤติกรรม และผลกระทบจากการเล่นเกมออนไลน์ประเภท MMORPG (Massively Multiplayer Online Role-Playing Game) ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ในเขต กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยสยาม
- ชนัญญา ประจงใจ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามความคิดของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
- นิพนธ์ ชาญอัมพร. (2558). รูปแบบการดำเนินชีวิตและความคิดเห็นต่อรายการโทรทัศน์ของเด็กเจนเอเรชั่นแซด. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร. (2553). ผู้บริหารยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน
- พีระธเน เพชรชุมไฟ. (2559). ถึงเวลารู้จักการทำงานของคน Gen Z กันได้แล้ว. ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2561, จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/การทำงานของคน-gen-z>
- ระบบสถิติทางการทะเบียน กรมการปกครอง. (2560). จำนวนประชากรเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี. ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2561, จาก [http://stat.dopa.go.th/stat/statnew/upstat\\_age.php](http://stat.dopa.go.th/stat/statnew/upstat_age.php)
- วิทยา ชีวรุณทัย. (2555). รักและผูกพัน เจเนอเรชั่น แซด (Generation Z : with Love & Care). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ Than Books ฐานบุ๊คส์
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2559). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2557). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์วิสุทธิ์
- ศุภรางค์ สุขถาวรธรรม. (2555). ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย. มหาวิทยาลัยศิลปากร
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. (2559). รายงานสุขภาพคนไทย. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2554). ภาวะผู้นำกับการจัดการ (Leadership and Management). กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (Management and Organizational Behavior). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2560). ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2561, จาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/01.aspx>
- สำนักนโยบายและแผน สำนักงานบริการและพัฒนางานองค์ความรู้ (องค์การมหาชน). (2559). NEW GEN IS NOW คนรุ่นใหม่คือพลังแห่งอนาคต.
- สุวัฒน์ ศิริรินทร์ และ กาวนา สายชู. (2537). คู่มือสำหรับนักบริหาร และนักศึกษาปริญญาโท. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บี คิว ไอ คอนซัลแตนท์ จำกัด
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บริษัทวี.พี. (1991) จำกัด
- อาร์วายทีไนน์. (2559). นักประชากรช่วงอัตราเกิดไทยต่ำเกินวัยเด็กเหลือ 17.82% ชื่อนาคตขาดแคลนแรงงานต้องอาศัยต่างชาติอย่างเดียว. ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2561, จาก <http://www.ryt9.com/s/tpd/2555881>