

**เจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ ทัศนศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขาการเงินและการ
ธนาคารใน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดสงขลา
บทคัดย่อ**

การศึกษาวิจัยเรื่อง เจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ ทัศนศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์ เพื่อเรียนรู้ลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของ Generation Y และศึกษาว่า Generation Y มีการตอบสนองต่อภาวะผู้นำและมีเจตคติต่อผู้นำแต่ละประเภทอย่างไร รวมถึงศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของ Generation Y เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ฯลฯ ว่ามีผลต่อเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำหรือไม่ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงาน Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคาร ในอำเภอบางใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติไค-สแควร์ (Chi – square test : χ^2) จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

คำสำคัญ: Generation Y , เจตคติ , ภาวะผู้นำ , พนักงาน

1. บทนำ

องค์กรทั่วไปในปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชน มีลักษณะของประชากรภายในองค์กรคล้ายคลึงกัน โดยประกอบไปด้วยกลุ่มคนทั้งหมด 3 Generations คือ Gen B หรือ Baby boomer (ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2489 - 2507) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งสูงในองค์กรและใกล้เกษียณอายุงานแล้ว กลุ่มที่สองคือ Gen X หรือ Generation X (ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2508 - 2522) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้จัดการในองค์กร ส่วนกลุ่มสุดท้ายคือ Gen Y หรือ Generation Y (ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2523 - 2540) ในปัจจุบัน Generation Y อยู่ในช่วงวัยเรียนและวัยทำงาน โดยคนกลุ่มนี้เติบโตขึ้นมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและค่านิยมที่แตกต่างกันระหว่าง Baby boomer และ Generation X และรับเอาความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตเข้ามาในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย

Generation Y มีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและงานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งสามารถทำหลายๆอย่างได้ในเวลาเดียวกัน Generation Y ต้องการความชัดเจนว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและหน่วยงานอย่างไรชอบการทำงานเป็นทีม รวมถึง

ต้องการสถานที่ทำงานที่มีลักษณะเปิดโล่ง เพื่อที่จะสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ได้ (พสุ เดชะรินทร์, 2552) แต่ Generation Y จะไม่ค่อยมีความอดทนเหมือนคนในรุ่นอื่น ๆ และยังคงคาดหวังที่จะทำงานได้เงินเดือนสูงๆ โดยไม่ต้องเริ่มการทำงานจากระดับล่างขึ้นไปอีกทั้งยังต้องการได้รับคำชมและทราบถึงผลสะท้อนกลับของการทำงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

ความท้าทายที่องค์กรในปัจจุบันกำลังเผชิญอยู่ คือ ความพยายามในการทำให้ Generation Y มาร่วมงานกับองค์กร เนื่องจาก Generation Y เป็นกลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการรับเข้ามาเพื่อทดแทนพนักงาน Generation X ที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าในปัจจุบัน และพนักงาน Baby Boomer ที่กำลังก้าวเข้าสู่วัยเกษียณอายุงาน (Penelope Trunk, 2007) แต่เนื่องจากลักษณะในการทำงานของ Generation Y ที่มีความแตกต่างจากคนใน Generation อื่นๆ ส่งผลให้ผู้ร่วมงานทั้งกลุ่ม Baby Boomers และ Generation X มักมองว่า Generation Y เป็นกลุ่มที่มีความก้าวร้าว ไม่มี ความเกรงใจ ไม่มี ความอดทนในการทำงาน และพร้อมจะลาออกเพื่อเปลี่ยนงานได้เสมอถ้าพบงานใหม่ที่ท้าทายกว่า (รัชฎา อธิสนธิสกุล, 2549)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษา ลักษณะและพฤติกรรมของพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคาร ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เนื่องจากอาชีพในสาขาการเงินและการธนาคารเป็นอาชีพที่ได้รับความนิยมอยู่ในลำดับต้นๆ ของคน Generation Y โดยจากการสำรวจของเว็บไซต์ Jobnisit ที่ร่วมมือกับ เอเชีย อินเทอร์เน็ตชิพ โปรแกรม Asia Internship Program (AIP Global) ที่ทำการสำรวจบริษัทที่ Generation Y ในประเทศไทย ต้องการเข้าร่วมทำงานมากที่สุด จากการสอบถามนักศึกษาและคนรุ่นใหม่มากกว่า 15,000 คน จาก 35 มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมไปด้วยคณะวิชาสาขาต่างๆ เช่น วิศวกรรมศาสตร์ นิติศาสตร์ บริหารธุรกิจ ศิลปกรรมศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การท่องเที่ยว รัฐศาสตร์ และแพทยศาสตร์พบว่า ธนาคารกสิกรไทยเป็นองค์กรที่มีผู้เลือกให้เป็นบริษัทอันดับหนึ่งถึง 3.5% และ 17% ของนักศึกษาทางด้านการเงินและเศรษฐกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมการสำรวจในครั้งนี้ มีความเชื่อว่า ธนาคารกสิกรไทย เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่พวกเขาจะสามารถนำวิชาความรู้จากที่เรียนในมหาวิทยาลัยมาใช้ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังต้องการศึกษาถึงเจตคติของพนักงาน Generation Y ที่มีต่อลักษณะของผู้นำและภาวะผู้นำว่าเป็นอย่างไร เพื่อที่องค์กรจะได้นำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปปรับปรุงนโยบายและลักษณะการทำงานให้มีความเหมาะสมกับ Generation Y ต่อไป โดยการศึกษาเจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถลดความเสียหายในการทำงานอันเกิดจากความแตกต่างและไม่เข้าใจกันของคนในแต่ละ Generation และยังคง

เสริมสร้างความสามัคคี ความร่วมมือและความเคารพซึ่งกันและกันในที่ทำงาน เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยความราบรื่นและเกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรมากที่สุด โดยการศึกษาในครั้งนี้ มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงอรรถาธิบาย (Exploratory Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อสำรวจตัวแปรและปรากฏการณ์ของตัวแปร เพื่อนำผลมาอธิบายการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์นั้นๆ โดยใช้แบบสอบถามเรื่องเจตคติของภาวะผู้นำจากทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) เป็นเครื่องมือในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และศึกษาถึงภาพรวมเจตคติของ Generation Y ที่มีต่อผู้นำในองค์กร รวมถึงรายละเอียดของปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันที่อาจจะมีผลต่อเจตคตินั้นๆ

2. วัตถุประสงค์

- 2.1. เพื่อศึกษาว่า Generation Y มีการตอบสนองต่อภาวะผู้นำและมีเจตคติต่อผู้นำแต่ละประเภทอย่างไร
- 2.2. เพื่อเรียนรู้ลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของ Generation Y
- 2.3. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของ Generation Y ว่ามีผลต่อเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำหรือไม่

3. การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิด

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับ 3 Generation คือ Baby Boomer , Generation X และ Generation Y

Baby Boomer

(พงษ์ ชัยชนะวิจิตร และคณะ, 2552, น.47) กล่าวว่า Baby Boomer เป็นประชากรรุ่นผู้ใหญ่ที่มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 45 – 63 ปี ในปี 2553 มีคนกลุ่มนี้อยู่ราวๆ 13 ล้านคนในประเทศ เป็นกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ชีวิตสูงและมีเงินเก็บสะสมมาก คนกลุ่มนี้ถ้ายังทำงานอยู่หากเป็นข้าราชการก็อยู่ระดับที่เหนือกว่า C7 แต่หากเป็นพนักงานบริษัทเอกชน ตำแหน่งงานก็จะเทียบเท่าผู้บริหารระดับสูง นับเป็นบุคคลที่มีบทบาทค่อนข้างสูงในประเทศขณะนี้

ชนกพร ไพบาลพานิช (2554) กล่าวว่า Generation Baby Boomer คือ กลุ่มคนที่เกิดในระหว่างปี ค.ศ. 1946 – 1964 หรือเกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 – 2507 เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาในช่วงการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่และการเติบโตทางเศรษฐกิจ จึงทำให้คนกลุ่มนี้มีลักษณะพิเศษ คือ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ดี

โดยสรุป Baby Boomer จึงหมายถึง กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง 45 – 63 ปี เติบโตมาในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญๆ ทั้งสงครามโลกและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ คนกลุ่มนี้จึงเป็นกลุ่มที่มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวได้ดี เคารพกฎเกณฑ์ของสังคม และมีความขยัน ปัจจุบันดำรงตำแหน่งสูงในองค์กรและอยู่ในกลุ่มที่ใกล้เกษียณอายุงานแล้ว

Generation X

ชนกพร ไพบาลพานิช (2554) ได้ให้ความหมายของ Generation X หรือ“ซัปปี้” – Yuppie (Young Urban Professionals) ว่าเป็นกลุ่มที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1965-1979 หรือระหว่างปี พ.ศ. 2508-2522 ลักษณะของคนกลุ่มนี้คือชอบความเสี่ยง ยินดีกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เริ่มใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี อุทิศตนให้กับการทำงานและมีความเป็นปัจเจกสูง มองโลกในแง่ดีมากกว่ากลุ่ม Baby Boomer

รัชฎาอสิสนธิสกุลและอ้อยอุมารุ่งเรือง(2548) กล่าวว่า Generation X หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2509 – 2553 คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับเวลาส่วนตัวและครอบครัว มีความเชื่อมั่น และช่างสงสัย

(Van den Berg & Behrer, 2011 อ้างถึงใน เกริดา โคตรชาติ, 2555) กล่าวถึง Generation X ว่า คือ ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965 – 1979 คนใน Generation นี้จะเริ่มต้นทำงานในช่วงที่เศรษฐกิจเริ่มถดถอย อีกทั้งยังเป็นช่วงที่มีการลดจำนวนพนักงานลง ส่งผลให้กลุ่ม Generation X เป็นกลุ่มที่มีความตั้งใจและขยันในการทำงานเพื่อที่จะได้ประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ชอบการทำงานคนเดียวมากกว่าการทำงานเป็นทีม

โดยสรุป Generation X จึงหมายถึง คนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965 – 1979 เป็นกลุ่มที่มีความขยันหมั่นเพียรและมีความตั้งใจในการทำงานสูง ให้ความสำคัญกับทั้งเรื่องการทำงานและชีวิตส่วนตัว ชอบการทำงานคนเดียวและมองโลกในแง่ดี

Generation Y

Zemke, Raines and Filipczak (2000) อธิบายว่า Generation Y หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1980 – 2000 (พ.ศ. 2523 – 2543)

Robbins (1996) อธิบายว่า กลุ่มคน Generation Y มีวุฒิหรือความเป็นผู้ใหญ่น้อยกว่า Baby Boomers และ Generation X ในช่วงอายุรุ่นราวคราวเดียวกัน เนื่องจากผู้ปกครองของคน Generation นี้ ส่วนใหญ่มักนิยมให้บุตรหลานทำกิจกรรมอยู่กับบ้านเพราะเกรงกลัวภัยอันตรายในสังคม คนกลุ่มนี้มีความคาดหวังสูง เชื่อมั่นในตัวเองและมั่นใจในความสามารถที่จะประสบ

ความสำเร็จ ไม่เคยหยุดหางานในอุดมคติ และมองหาสิ่งสำคัญในงานอยู่เสมอ มีความรอบรู้ในเรื่องเทคโนโลยี แสวงหาความสำเร็จด้านการเงิน ชอบการทำงานเป็นทีมแต่ก็มีความสามารถในการพึ่งพาตัวเองสูงเช่นกัน

อภิวุฒิพิมลแสงสุริยา(2553)ทำการศึกษาเรื่องการรับมือกับคน Gen Y ผลการศึกษาพบว่า Generation Y ได้รับการศึกษาที่ค่อนข้างสูงและอยู่ในสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นของตนเองมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับแนวทางการเรียนรู้ของ Generation X โดย Generation Y จะมีความกล้าแสดงออกในขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และ Generation Y ยังสามารถเรียนรู้ได้ดีกับกลุ่ม Baby Boomer โดยเฉพาะถ้าความสัมพันธ์ไม่ได้เป็นแบบทางการมากนักหาก Baby boomer ให้โอกาสปรึกษาหรือพูดคุยและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ก็อาจทำให้การเรียนรู้ของคน Generation Y มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

โดยสรุป Generation Y จึงหมายถึงผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1981 – 1996 หรือ ระหว่างปี พ.ศ. 2524 – 2539 เป็นกลุ่มที่มีความมั่นใจในตัวเองสูง มีความคิดสร้างสรรค์และกล้าแสดงออก มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยี คนกลุ่มนี้ต้องการประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้รับเงินเดือนสูงๆและชอบการทำงานเป็นทีม มักมองหางานที่ตรงกับอุดมคติของตัวเองอยู่เสมอจึงสามารถลาออกจากที่ทำงานเดิมได้อย่างรวดเร็วหากพบงานใหม่ที่เห็นว่าท้าทายและตรงกับความสามารถมากกว่า

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติ

Steers and Porter (1991) ได้ให้ความหมายของเจตคติว่าเป็นการแสดงความโน้มเอียงในการชอบหรือไม่ชอบบุคคล หรือสิ่งของในสิ่งแวดล้อมหนึ่ง เมื่อเราพูดว่าชอบหรือไม่ชอบบางอย่าง เรา กำลังแสดงถึงเจตคติต่อบุคคลหรือสิ่งของ ตัวอย่างเช่นเมื่อเราพิจารณาเจตคติต่อความพึงพอใจในงาน เราหมายถึงงานอย่างหนึ่ง หรือประสบการณ์ในงานที่เรารู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ

สุชานนท์ มงคลธง (2549) กล่าวว่า เจตคติ คือความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นของบุคคล ที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งถูกกระตุ้นด้วยอารมณ์ (Emotion) ทำให้บุคคลพร้อมที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นไปในทิศทางลบหรือบวกก็ได้ หากบุคคลมีเจตคติเป็นไปในทิศทางลบต่อสิ่งใด พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็มีแนวโน้มที่จะต่อต้านสิ่งนั้น แต่ถ้ามีเจตคติในทิศทางบวกต่อสิ่งใด พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนสิ่งนั้น เจตคติมีบทบาทในการช่วยให้เราได้ปรับปรุงตัวเอง ป้องกันตัวเองให้สามารถแสดงออกถึงค่านิยมต่างๆ ช่วยให้บุคคลเข้าใจโลกที่รอบตัวเรา ประสบการณ์เดิมของบุคคลช่วยในการเกิดเจตคติและเป็นตัวกำหนดเจตคติของบุคคล เจตคติไม่ได้

เป็นองค์ประกอบอย่างเดี่ยวที่ทำให้เกิดการปฏิบัติแต่เป็นสาเหตุหรือที่มาของการปฏิบัติ เช่นเดียวกับการปฏิบัติของบุคคลจะทำให้เจตคติเปลี่ยนแปลงหรือเกิดเจตคติใหม่ก็ได้

การวัดเจตคติ

เจตคติเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล ที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง จึงจำเป็นต้องวัดโดยวิธีทางอ้อม ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การรายงานตนเอง การใช้แบบวัดเจตคติ เป็นต้น ทั้งนี้ประเภทของการวัดเจตคติมีหลายประเภท (ชวลิตชูกำพอง, 2549) ได้แก่

1. สเกลมาตรฐานการวัดแบบเทอร์สโตน

เทอร์สโตน ได้พัฒนาเครื่องมือวัดเจตคติขึ้นครั้งแรกเมื่อ ค.ศ. 1929 ซึ่งจะมีลักษณะพิเศษตรงที่ไม่แสดงมาตราตัวเลขคิดเอาไว้ให้ผู้ตอบเห็น คือ จะมีแต่ข้อความแสดงความรู้สึกทางบวก กลาง และลบ ครบตามจำนวนมาตราที่กำหนดไว้ก่อนลงมือสร้างเครื่องมือวัดเท่านั้น เช่น กรณีกำหนด 5 มาตรา จำนวนข้อน้อยที่สุดควรใช้ได้ 5 ข้อ หรือกรณีกำหนด 11 มาตรา จำนวนข้อที่แสดงถึงความรู้สึกทางบวก กลาง และลบ อย่างน้อยต้องให้ใช้ได้ 11 ข้อ ทั้งนี้เครื่องมือวัดเจตคติตามแนวคิดของเทอร์สโตน ผู้ทดสอบจะตอบใน 2 ลักษณะ คือ เห็นด้วย กับไม่เห็นด้วย และในแต่ละข้อความจะมีน้ำหนักในการแปลผลไม่เท่ากัน

2. สเกลมาตรฐานการวัดแบบLikert

แบบวัดเจตคติของ Likert มีลักษณะที่แตกต่างจากเทอร์สโตน คือมีการกำหนดค่าน้ำหนักความรู้สึกของแต่ละข้อความหลังจากการนำแบบวัดไปทดสอบแล้ว ข้อความอาจจะเป็นทางบวกทั้งหมดหรืออาจจะเป็นทางลบทั้งหมด หรือผสมกันก็ได้ แบบวัดเจตคติมีความเชื่อมั่นสูง และพัฒนาเพื่อวัดความรู้สึกได้หลายอย่างโดยการวัดเจตคติแบบ Likert เกิดจากกระบวนการตรวจสอบข้อความในแบบวัดเจตคติ ซึ่งเป็นการตรวจสอบขั้นแรกเพื่อดูความเหมาะสมของข้อความที่จะนำไปใช้วัดเจตคติตามเป้าหมาย ซึ่งแบ่งระดับการตอบออกมากกว่า 2 ระดับ ซึ่งละเอียดกว่าเทอร์สโตน เช่น แบ่งเป็น 3 ระดับ (เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย) แบ่งเป็น 5 ระดับ (เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) เป็นต้น ทั้งนี้อาจจะเป็นไปในลักษณะอื่นก็ได้ขึ้นอยู่กับข้อความที่แสดงความรู้สึก เช่น ปฏิบัติทุกครั้ง ปฏิบัติปานกลาง ไม่ปฏิบัติ เป็นต้น

3. สเกลมาตรฐานการวัดแบบออสกูส

ออสกูส เป็นหัวหน้าคณะในการสร้างเครื่องมือวัดเจตคติแบบนัยจำแนก (SDS) หรือเทคนิคจำแนกความแตกต่างทางภาษา ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1987 โดยอาศัยทฤษฎีและผลงานวิจัยเกี่ยวกับความหมายของคำในประโยคที่แสดงความรู้สึก โดยการใช้คำสั้นๆ แทนการใช้ประโยคยาวๆ ซึ่งให้ความหมายที่ไม่ต่างกันซึ่งคำคุณศัพท์ที่นำมาใช้อธิบายเป้าหมายที่ต้องการวัดนั้น จะประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

- 1) ด้านการประเมินเป็นคุณศัพท์ที่สะท้อนการตัดสินใจคุณค่า
- 2) ด้านศักยภาพ เป็นคุณศัพท์ที่สะท้อนถึงพลังอำนาจ
- 3) ด้านกิจกรรม เป็นคุณศัพท์ที่สะท้อนถึงกิริยาอาการ

ดังนั้นแบบวัดเจตคติตามแนวคิดของออสกู๊ด จึงมีลักษณะเป็นการใช้คำคุณศัพท์ 2 คำที่มีความหมายตรงข้ามกัน ให้ผู้ทดสอบตัดสินใจว่าน้ำหนักไปในมาตราใดก็จัดตอบมาตรานั้นๆ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แนวคิดของการใช้สเกลมาตราการวัดเจตคติทั้งสามแบบข้างต้น ไม่ได้ถูกนำมาใช้โดยตรง แต่จะสะท้อนให้เห็นว่า เจตคติ สามารถประเมินและวัดได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับเครื่องมือ (ในที่นี้คือแบบสอบถาม) และวิธีการในการได้มาของเจตคติ

3.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย เซอร์เชย์และแบลนชาร์ดทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า“ทฤษฎีวงจรชีวิต” ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญคือสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบอย่างผู้นำที่แตกต่างกันการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆเหล่านั้น

Hersey & Blanchard (1988 as cited in Bartol et al. 1998) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกันดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุมกำกับ กำหนดหน้าที่บทบาทของผู้ตาม
2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่ที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลหรือภายในองค์กร ความเป็นกันเอง ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน

จากพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกันก่อให้เกิดรูปแบบการนำของผู้บริหารดังนี้

1. ผู้นำแบบบอกให้ทำ (Telling หรือแบบ S1 ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบ High Task , Low Relationship) ผู้นำจะใช้วิธีออกคำสั่งการบอกให้ทำ การกำหนดขั้นตอนและวิธีการอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามทราบว่าตนจะต้องทำอะไร ทำที่ไหนทำเมื่อไรและทำอย่างไร พร้อมทั้งจะต้องคอยกำกับตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ในกรณีนี้พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจึงมีลักษณะเป็น

แบบมุ่งงานสูง (High Task) แต่ลดพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ลง (Low Relationship) การที่ผู้นำเน้นด้านความสัมพันธ์ต่ำนั้นมิได้หมายความว่าผู้นำแสดงพฤติกรรมไม่เป็นมิตรต่อผู้ตาม แต่หมายความว่าในการทำงานของผู้ตามนั้น ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงาน คือการบอกหรือดูแลผู้ตามด้านการทำงานนั่นเองจึงมีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงหรือด้านสัมพันธ์ต่อผู้ตาม

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling หรือแบบ S2 ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เน้น High Relationship, Low Task) ผู้นำประเภทนี้จะใช้การชี้แนะ การบอกให้ทำเป็นไปในลักษณะของผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยงให้ในการทำงาน แต่เนื่องจากผู้ตามแบบนี้มีน้ำใจและความเอาใจใส่รับผิดชอบต่องานสูงอยู่แล้ว ถ้าผู้นำรู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงตลอดจนเข้าช่วยในการทำงาน สนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ความสำเร็จประสิทธิภาพของงานก็จะเพิ่มขึ้น

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S3 ซึ่งแสดงพฤติกรรมแบบ High Relation, Low Task) ผู้นำให้ความสนใจรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะตลอดจนอุปสรรคปัญหาของผู้ตามอย่างเต็มที่ การให้ความสำคัญและความเป็นกันเอง พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนต่างๆแก่ผู้ตามซึ่งถ้าหากผู้ตามมีความเข้าใจเชื่อมั่นในความหวังดีและความจริงใจของผู้นำแน่นอนว่าผลของงานย่อมมีประสิทธิภาพสูง

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegating หรือแบบ S4 ซึ่งแสดงพฤติกรรมแบบ Low Task, Low Relationship) ผู้นำเข้าใจธรรมชาติของผู้ตาม มีการให้เกียรติ ไว้วางใจปล่อยงานให้ทำเองโดยอิสระ มอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้เสมือนผู้ตามคือผู้นำคนหนึ่งด้วยเหตุที่ผู้ตามมีวุฒิภาวะสูงอยู่แล้วจึงมีความต้องการด้านกำลังใจ การชมเชย การเข้าไปช่วยคำจูงจากผู้นำค่อนข้างน้อย ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้กับผู้ตามประเภทนี้จึงเป็นแบบ Low Task , Low Relationship

และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ยังได้มีการจัดกลุ่มคนออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

M1 (บัวได้น้ำ) คนกลุ่มนี้จะเป็นพวกไม่ค่อยมีความรู้ความสามารถ ขาดความเต็มใจในการทำงาน ไม่ค่อยจะมีความรับผิดชอบและมีวุฒิภาวะต่ำ หลายกรณีที่มีความไม่เต็มใจของพวกเขาเป็นผลมาจากความไม่มั่นใจเกี่ยวกับงานที่จะต้องปฏิบัติ ฉะนั้นการบริหารคนกลุ่มนี้จึงต้องใช้ผู้นำแบบบอกให้ทำ (Telling) , (S1) “ การสั่ง” เพราะเป็นลักษณะที่ผู้นำชี้แจงบทบาทและสั่งผู้ตามว่าให้ทำงานอะไร อย่างไร เมื่อไรและที่ไหน มากกว่าที่จะใช้เวลาไปให้การสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือการให้กำลังใจ

M2 (บัวกลางน้ำ) คนกลุ่มนี้มีวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลาง มีความรู้ความสามารถไม่มากนักแต่มีความเต็มใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบงาน เป็นผู้ที่มั่นใจในการทำงานแต่ขาดความชำนาญ การบริหารคนกลุ่มนี้ต้องใช้รูปแบบของการขายความคิด (Selling) , (S2) ผู้นำแบบนี้จะคอยให้คำแนะนำ พยายามใช้การสื่อสารสองทาง มีการอธิบาย การรับฟังอย่างสนใจ ให้การสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม การให้กำลังใจ ใช้วิธีทางจิตวิทยาให้ผู้ตามเห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำ ผู้ตามแบบ M2 ตามปกติแล้วจะเห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำถ้าพวกเขาเข้าใจถึงเหตุผลของการตัดสินใจนั้น

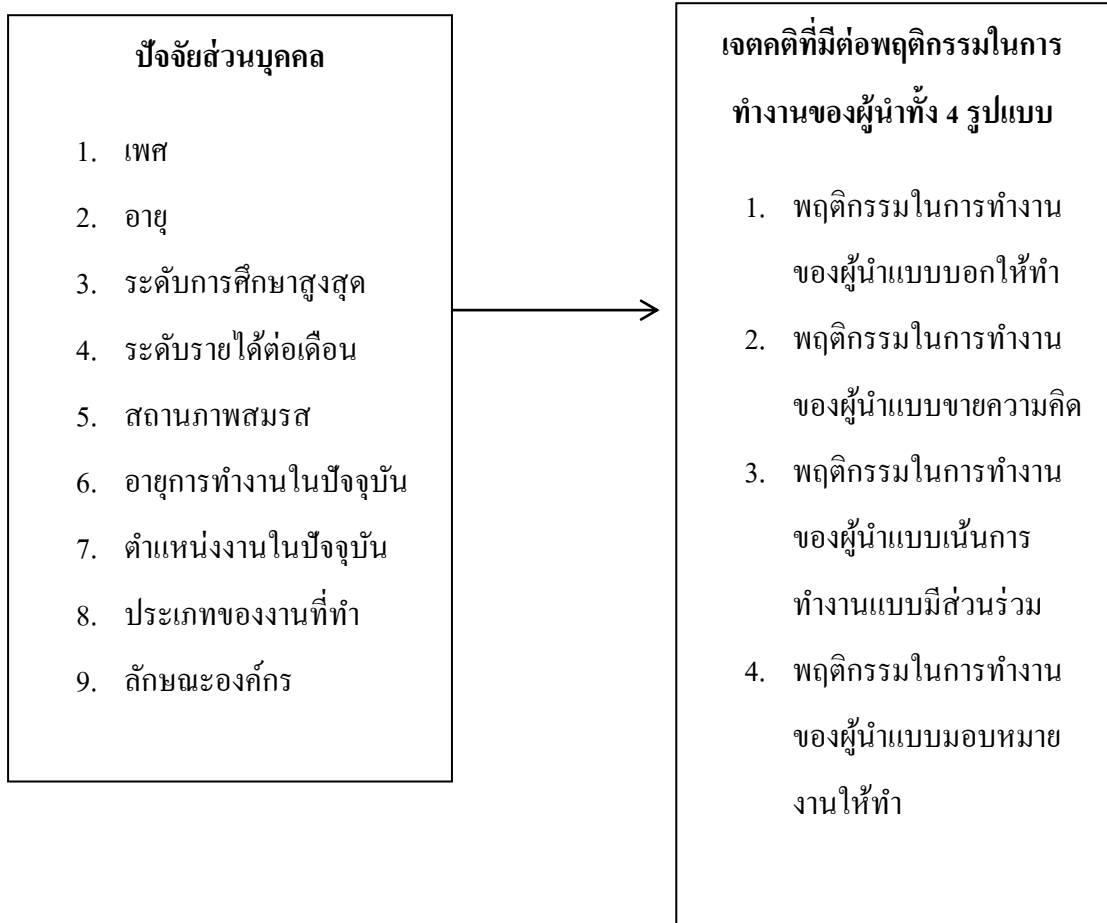
M3 (บัวปริ่มน้ำ) คนกลุ่มนี้มีวุฒิภาวะปานกลางถึงสูงที่จะทำงานตามที่ผู้นำต้องการ ความไม่พอใจในการทำงานของคนกลุ่มนี้เกิดขึ้นบ่อยเนื่องมาจากการขาดความมั่นใจหรือขาดความมั่นคง การบริหารคนกลุ่มนี้เน้นการทำงานแบบการมีส่วนร่วม (Participating) หรือแบบ (S3) ผู้นำต้องมีการสื่อสารสองทางและรับฟังอย่างสนใจเพื่อสนับสนุนผู้ตามให้พยายามใช้ความสามารถที่มีอยู่ ให้การสนับสนุน ไม่ออกคำสั่ง ผู้นำและผู้ตามร่วมกันในการตัดสินใจ

M4 (บัวพ้นน้ำ) คนกลุ่มนี้มีวุฒิภาวะสูงมีความรู้ความสามารถมีความเต็มใจและมั่นใจในการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย การบริหารคนกลุ่มนี้ใช้รูปแบบการมอบหมายงานให้ทำ (Delegating) หรือแบบ (S4)ถึงแม้ว่าผู้นำยังต้องชี้แจงให้ผู้ตามเข้าใจถึงปัญหาและความรับผิดชอบสำหรับการปฏิบัติตามแผนให้สำเร็จก็ตามแต่ผู้ตามก็ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการการทำงานและตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆว่าจะปฏิบัติอย่างไร ปฏิบัติเมื่อไร และปฏิบัติที่ไหนได้เอง ขณะเดียวกันผู้ตามเหล่านี้บรรลุวุฒิภาวะด้านจิตวิทยา ฉะนั้นไม่จำเป็นต้องมีการสื่อสารสองทางหรือมีพฤติกรรมด้านการสนับสนุน

3.4 กรอบแนวคิด

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา

ที่มา : ดัดแปลงมาจากทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

4. วิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัยโดยอ้างอิงจากระเบียบวิธีวิจัยของนักทฤษฎีการศึกษาศาสตร์ (2558) ซึ่งจะใช้สถิติแบบ Non-parametric คือ Chi-Square Test of Independence โดยคำถามที่ใช้ในการสอบถามมีลักษณะบังคับตอบ (Forced Choice) ซึ่งคำตอบที่ได้ มีลักษณะเป็น Dichotomous คือ ต้องการ และไม่ต้องการ แต่จะมีตัวเลือกให้เลือกตอบทั้งหมด 4 ตัวเลือก เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีโอกาสแสดงทัศนคติ ในลักษณะที่ไม่ได้ถูกบังคับมากเกินไป โดยมีตัวเลือกคือ ไม่ต้องการอย่างยิ่ง, ไม่ต้องการ, ต้องการ, ต้องการอย่างยิ่ง โดยใช้หลักการสร้างตัวชี้วัดบนพื้นฐานของการคำนวณตัวชี้วัดรวม (Summated Scale)

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร(Population) ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือประชากรกลุ่ม Generation Y ที่เกิดในปีพ.ศ. 2523 - 2540 ปัจจุบันทำงานอยู่ในสาขาการเงินและการธนาคาร ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา รวมทั้งสิ้นประมาณ 615 คน

กลุ่มตัวอย่าง(Sample) ที่ใช้ในการศึกษาในคั้งนี้คือพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคาร ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาจำนวน 400 คน ซึ่งเป็นจำนวน 80% ของประชากรทั้งหมด ในการสุ่มตัวอย่างจะคำนึงถึงอัตราส่วนเป็นสำคัญ เช่น อัตราส่วนระหว่างเพศชายและเพศหญิงในองค์กร

4.2 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยในคั้งนี้มีรูปแบบการวิจัยที่เรียกว่าการวิจัยเชิงอรรถาธิบาย(Exploratory Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วที่เกิดขึ้นได้อย่างไร มีสาเหตุมาจากอะไร และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น การวิจัยประเภทนี้จะพยายามชี้ให้เห็นว่าตัวแปรใดสัมพันธ์กับตัวแปรใดบ้าง และสัมพันธ์กันอย่างไรในเชิงของเหตุและผล ซึ่งในคั้งนี้จะใช้การวิจัยเชิงอรรถาธิบายเพื่อศึกษาถึงเจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามมาตรฐานซึ่งสร้างจากแนวคิดของ Hersey & Blanchard จำนวน 24 ข้อ ซึ่งแบ่งเป็นแบบสอบถามที่สอบถามถึงลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ รูปแบบละ 6 ข้อ โดยข้อคำถามจะคละกันเพื่อไม่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบถึงรูปแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องการจะวัด โดยแบบสอบถามชุดนี้ได้ถูกนำมาแปลเป็นภาษาไทยและนำมาใช้ในงานวิจัยของธีระวัฒน์ และ พชสิรี (2553) ซึ่งทำการวิจัย

เรื่องลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานยุค Gen Y ฟังพอใจโดยผู้วิจัยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน Generation Y , ลักษณะงาน และตำแหน่ง ความรับผิดชอบในองค์กร ประกอบไปด้วย เพศ , อายุ , ระดับการศึกษา , รายได้ , สถานภาพการสมรส , อายุการทำงานในปัจจุบัน , ตำแหน่งงานในปัจจุบัน , ประเภทของงานที่ทำ และ ลักษณะองค์กร คำถามมีลักษณะปลายปิด (close-ended question) โดยมีคำตอบให้เลือกตอบหลายตัวเลือก (multiple choices) โดยจะสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบที่เหมาะสมที่สุด

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำในองค์กร ตามรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ที่ Generation Y ตอบสนองโดยสามารถเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียวจาก 4 ตัวเลือก คือ ต้องการอย่างยิ่ง , ต้องการ , ไม่ต้องการและ ไม่ต้องการอย่างยิ่ง โดยคำตอบที่ได้จะใช้เพื่อวัดระดับเจตคติสองระดับคือ “ต้องการ” และ “ไม่ต้องการ”

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด โดยนำไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา โดยใช้ระยะเวลาช่วงเดือนพฤษภาคม 2559

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมไมโครซอฟท์เอ็กเซล (Microsoft Excel) ในการประมวลผล โดยวิเคราะห์หาค่าสถิติต่างๆดังนี้

-ข้อมูลส่วนบุคคล คือ เพศ , อายุ , ระดับการศึกษา , รายได้ , สถานภาพการสมรส , อายุการทำงานในปัจจุบัน , ตำแหน่งงานในปัจจุบัน , ประเภทของงานที่ทำ และ ลักษณะองค์กร มีลักษณะเป็นสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics)

- การวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดของ parametric statistics พื้นฐาน จากลักษณะของแบบสอบถามที่มีสเกล 1 - 4 โดยมีสมมติฐานว่า ความคิดและความรู้สึกในหัวข้อนั้นๆ มีขนาดที่เท่ากัน (equidistance) ผลที่ได้จะอยู่บนสมมติฐานว่าสามารถเปลี่ยนค่าจาก nominal value เป็น interval value เพื่อแสดงถึงภาพรวม โดยไม่ได้นำไปใช้วิเคราะห์ในทางสถิติ

- การวิเคราะห์โดยใช้ Cross Tabulation ข้อมูลที่เป็นค่าร้อยละจาก Cross Tabulation นี้จะนำไปใช้ประกอบการอธิบายค่าสถิติไค-สแควร์ เพื่อแสดงถึงลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและเจตคติต่อภาวะผู้นำ

- การวิเคราะห์โดยใช้สถิติไค-สแควร์ (Chi – square test : χ^2) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางสถิติของปัจจัยส่วนบุคคลกับข้อความถามที่ใช้สอบถามถึงลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำทั้ง 4 รูปแบบตามกรอบที่วางไว้ และจากลักษณะของสถิติ Chi-Square ที่นำผลที่ได้จากการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรเป็นคู่ๆ โดยไม่นำปัจจัยหรือตัวแปรอื่นๆเข้ามาร่วมในการวิเคราะห์แต่ละครั้ง ทำให้ได้ผลสรุปของปัจจัยหรือตัวแปรคู่ๆ โดยไม่ได้แสดงผลเป็นสมการหรือภาพรวมเหมือนกับการใช้สถิติอื่นๆ การวิจัยครั้งนี้ทางผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานว่ากรอบทฤษฎีที่อ้างถึงนั้น เหมาะสมแล้วในแง่ของ “Construct Validity” กล่าวคือ ปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆเป็นตัวแปรหรือปัจจัยที่มีความเหมาะสมและไม่มีความสัมพันธ์กัน (Independency) และ Chi - Square Test of Dependency สามารถทดสอบความสัมพันธ์ของสองตัวแปรหรือปัจจัยได้ เพื่อให้ได้ผลสรุปที่ตอบคำถามของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกคู่ตัวแปรหรือปัจจัยที่มีความเหมาะสม มีความหมายสมเหตุสมผลกันและแปรผลโดยพิจารณาความหมาย โดยใช้สถิติ Chi-Square เป็นหลัก

- การวิเคราะห์โดยใช้ Cramer's V ซึ่งใช้ในการวัดระดับความสัมพันธ์ทางสถิติ ซึ่งหาความสัมพันธ์ได้จากค่าสถิติไค-สแควร์

5. ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน แต่จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ พบว่ามีข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วนทั้งสิ้น 384 ชุด โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 75% ในขณะที่เป็นเพศชาย 25% ช่วงอายุ 27-31 ปี มากเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็น 56% และ ช่วงอายุ 22-26 ปี และ 32-36 ปี (24.7% และ 19.3%) กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี 66.9% และกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี 33.1% กลุ่มที่มีรายได้ 20,001-25,000 บาท มากเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็น 36.5% รองลงมา คือ กลุ่มที่มีรายได้ 15,000-20,000 บาท คิดเป็น 32.8% และ กลุ่มที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท และ 30,001-40,000 บาท (15.6% และ 15.1%) กลุ่มที่มีสถานภาพโสด 77.1% และ กลุ่มที่มีสถานภาพสมรส 22.9% กลุ่มที่มีอายุการทำงานในปัจจุบัน 2-5 ปี มากเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็น 46.1% รองลงมา คือ อายุงานมากกว่า 5 ปี และ 1-2 ปี (29.7% และ 24.2%) ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ มากเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็น 76.8% รองลงมา คือ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่อาวุโส , หัวหน้าส่วน/หัวหน้าแผนก , ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ (9.6% , 7.3% และ 6.3%) ส่วนใหญ่แล้วจะทำงานบริการ (ด้านการเงิน ลูกค้า บัตรเครดิต รับฝากเงิน) คิดเป็น

65.6% ในขณะที่กลุ่มที่ทำงานด้านสินเชื่อ (บุคคล อสังหาริมทรัพย์ ด้านหลักทรัพย์ เงินกู้สำหรับธุรกิจ) คิดเป็น 34.4% กลุ่มที่ทำงานในองค์กรเอกชนมี 60.4% และกลุ่มที่ทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจคิดเป็น 39.6%

จากการวิเคราะห์โดยพิจารณาถึงค่าเฉลี่ยการตอบคำถามที่ใช้สอบถามถึงลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำที่ต้องการทั้ง 4 รูปแบบ รูปแบบละ 6 ข้อ คือ ผู้นำแบบบอกให้ทำ , ผู้นำแบบขายความคิด , ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม และ ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ ซึ่งการหาค่าเฉลี่ยสามารถทำได้โดยกำหนดให้คำตอบ ไม่ต้องการอย่างอื่นมีค่า = 1 , ไม่ต้องการ = 2 , ต้องการ = 3 และต้องการอย่างอื่น = 4 ผลที่ได้ พบว่า ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำเป็นรูปแบบผู้นำที่มีลักษณะในการทำงานที่ Generation Y ต้องการร่วมงานด้วยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.230 รองลงมา คือ ผู้นำแบบขายความคิด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.112 รองลงมา คือ ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.039 และลำดับสุดท้าย คือ ผู้นำแบบบอกให้ทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.861

ผลที่ได้จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยคำตอบแยกตามปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ เพศ , อายุ , ระดับการศึกษาสูงสุด , ระดับรายได้ต่อเดือน , สถานภาพสมรส , อายุการทำงานในปัจจุบัน , ตำแหน่งงานในปัจจุบัน , ประเภทงานในปัจจุบัน และลักษณะองค์กร พบว่าผลที่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการพิจารณาในภาพรวม โดยรูปแบบผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดตามลำดับ คือ ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ , ผู้นำแบบขายความคิด , ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบบอกให้ทำ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ จะเป็นรูปแบบผู้นำที่มีลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงาน ที่ Generation Y ต้องการร่วมงานด้วยมากที่สุดก็ตาม แต่จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยในทุกๆข้อคำถาม พบว่าคำตอบมีค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 ซึ่งมีความหมายว่า “ต้องการ” ทั้งสิ้น ค่าเฉลี่ยดังกล่าวสามารถตีความหมายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างไม่ได้ “ไม่ต้องการ” ลักษณะในการทำงานของผู้นำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเป็นพิเศษ เพียงแต่รูปแบบการทำงานของผู้นำแบบบอกให้ทำเป็นรูปแบบที่ Generation Y ต้องการน้อยที่สุดในจำนวนผู้นำทั้ง 4 รูปแบบนั่นเอง

6.อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่องเจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ ทัศนศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำเป็นรูปแบบผู้นำที่มีลักษณะในการทำงานที่ Generation Y ต้องการร่วมงานด้วยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.230 รองลงมา คือ ผู้นำแบบขายความคิด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.112 รองลงมา คือ ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.039 และลำดับสุดท้าย คือ ผู้นำแบบบอกให้ทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.861 ซึ่งผลการศึกษาที่ได้สอดคล้องกันกับผลการศึกษาของ ชีระวัฒน์ และ พิชสิริ (2553) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานยุค Gen Y พึงพอใจ โดยทำการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง Generation Y ในประเทศไทย จำนวน 415 ราย จากการศึกษาพบว่า Generation Y พึงพอใจรูปแบบผู้นำแบบมอบหมายอำนาจมากที่สุด โดยค่าคะแนนที่ได้มากกว่าอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับรูปแบบผู้นำแบบอื่นๆ ผู้นำที่ Generation Y พึงพอใจในลำดับถัดมาคือผู้นำแบบผู้ฝึกสอนและผู้นำแบบส่งเสริมและสนับสนุน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ได้คะแนนจากการสำรวจน้อยที่สุด คือ ผู้นำแบบบังคับบัญชา และยังสอดคล้องกับข้อเสนอในงานวิจัยของ Amar (2009) เรื่อง To be a Better Leader, Give up Authority ซึ่งเสนอว่า ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องยกเลิกพฤติกรรมกรำแบบสั่งการบังคับบัญชา เพื่อประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำที่ดีขึ้น

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะในการทำงานของผู้นำทั้ง 4 รูปแบบตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) ที่สะท้อนให้เห็นถึงเจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำในงานวิจัยชิ้นนี้ พบว่า

เจตคติของ Generation Y ต่อผู้นำแบบบอกให้ทำ

พนักงาน Generation Y เพศหญิง มีความต้องการลักษณะในการทำงานที่ “เจ้านายคอยตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้อง” และ ลักษณะในการทำงานที่ “เจ้านายมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานในด้านต่างๆของลูกน้อง” มากกว่าเพศชาย ส่วนพนักงาน Generation Y เพศชาย ต้องการลักษณะในการทำงานร่วมกับเจ้านายที่ “หลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและประเด็นที่เคยคุยกันแล้ว” มากกว่าเพศหญิง รวมถึงกลุ่มที่มีสถานภาพสมรสที่ต้องการลักษณะในการทำงานเช่นนี้มากกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพโสดเช่นกัน

พนักงาน Generation Y ที่มีช่วงอายุระหว่าง 27 – 31 ปี มีแนวโน้มเห็นด้วยมากที่สุดกับการทำงานที่ “เจ้านายมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องในปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน” รองลงมาคือ พนักงานที่มีช่วงอายุระหว่าง 22 – 26 ปี และ 32 – 36 ปี ตามลำดับ ข้อมูลที่น่าสนใจอีกอย่างหนึ่ง คือ พนักงานที่ทำงานในองค์กรเอกชน ต้องการลักษณะในการทำงานเช่นนี้คือ “การได้รับมอบหมายงานในปริมาณที่น้อย” มากกว่ากลุ่มที่ทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจโดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าการทำงานในองค์กรเอกชนนั้น มีความมั่นคงในการทำงานน้อยกว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจโดยองค์กรเอกชนมีแนวโน้มที่จะมอบหมายงานให้แก่พนักงานรับผิดชอบมากกว่า

องค์กรรัฐวิสาหกิจ พนักงานที่ทำงานในองค์กรเอกชนจึงมีแนวโน้มต้องการได้รับมอบหมายงานในปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงานนั่นเอง

เจตคติของ Generation Y ต่อผู้นำแบบขายความคิด

พนักงาน Generation Y เพศหญิง , กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และ กลุ่มที่ทำงานในองค์กรเอกชน ต้องการลักษณะในการทำงานที่เจ้านายจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำมากกว่ากลุ่มที่เหลือ ส่วนลักษณะในการทำงานที่เจ้านายมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบถึงตัวผู้ปฏิบัติงานนั้น สิ่งที่น่าสนใจคือ ผลการวิจัยพบว่า Generation Y ที่มีอายุการทำงานไม่นาน คือ 1-2 ปี ต้องการลักษณะในการทำงานเช่นนี้มากที่สุด และยังพบว่ากลุ่มที่ทำงานด้านสินเชื่อ ต้องการลักษณะในการทำงานเช่นนี้มากกว่ากลุ่มที่ทำงานด้านบริการ โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่า Generation Y เป็นกลุ่มที่กลัวความผิดพลาดในการทำงานเช่นกัน โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของการทำงาน ที่ยังมีอายุน้อยไม่มากนัก การได้ทำงานเป็นกลุ่มร่วมกันหลายคนกับเพื่อนร่วมงาน นอกจากจะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน รวมถึงแนวคิดและทัศนคติต่างๆแล้ว ยังสามารถกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานผิดพลาดได้ โดยเฉพาะกลุ่มที่ทำงานด้านสินเชื่อที่มักจะมีความเสี่ยงในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่ทำงานด้านบริการ

เจตคติของ Generation Y ต่อ ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม

พนักงาน Generation Y เพศหญิง ต้องการลักษณะในการทำงานที่เจ้านายจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆมากกว่าเพศชาย และยังพบว่าลักษณะในการทำงานที่เจ้านายหลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจในแนวความคิดและข้อเสนอต่าง ๆ นั้น เป็นพฤติกรรมในการทำงานของเจ้านายที่ Generation Y ที่มีอายุระหว่าง 22 – 26 ปี ต้องการมากที่สุด รวมถึงผู้ที่ทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ที่ต้องการให้เจ้านายหลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มากกว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งอื่นๆด้วยเช่นกัน นอกจากนี้สิ่งที่น่าสนใจก็คือ ผลการวิจัยยังพบว่าพนักงาน Generation Y ที่มีสถานภาพโสดต้องการลักษณะในการทำงานที่เจ้านายมีการพบปะกับลูกน้องเป็นประจำเพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในการทำงาน มากกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพสมรส โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่ากลุ่มที่มีสถานภาพสมรส นั้น มีแนวโน้มที่จะมีภาระและสิ่งที่ต้องรับผิดชอบมากกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพโสด เช่น ภาระในเรื่องครอบครัว ทำให้ต้องจัดสรรเวลาให้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของตนเอง จึงต้องการ การพูดคุยและพบปะกับเจ้านายน้อยกว่ากลุ่มพนักงานที่ยังไม่มีครอบครัว

เจตคติของ Generation Y ต่อ ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ

Generation Y ที่มีอายุระหว่าง 22-26 ปี ต้องการการทำงานร่วมกับเจ้านายที่มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระลูกน้องในการคิด วิเคราะห์และสร้างมาตรฐานในการทำงานเอง และยังต้องการร่วมงานกับเจ้านายที่มีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า Generation Y ที่มีอายุระหว่าง 22-26 ปีต้องการอิสระในการทำงานเอง เพราะนอกจากจะได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่แล้ว การที่เจ้านายมอบอิสระให้แก่ลูกน้องเสมือนลูกน้องเป็นเจ้านายอีกคนหนึ่งนั้น ยังเป็นการแสดงถึงความไว้วางใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกันอีกด้วย ส่วนกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 27-31 ปี พบว่าต้องการร่วมงานกับเจ้านายที่ต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีมระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง ซึ่งการหมุนเวียนบทบาทของสมาชิกภายในทีมนี้ จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดและมุมมองต่างๆ รวมถึงเสริมสร้างความสามัคคีและสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กรระหว่างเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า Generation Y ยังต้องการการทำงานร่วมกับองค์กรที่มีความมั่นคงและมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพของตนอีกด้วย

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

ผลจากการศึกษาเรื่อง เจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ กรณีศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อำเภอลาดบัวหลวง จังหวัดสงขลาพบว่ารูปแบบผู้นำที่ Generation Y ในการศึกษาครั้งนี้ต้องการร่วมงานด้วยมากที่สุด คือ “ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ”ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของ Generation Y ในเรื่องของความต้องการอิสระในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้เราสามารถอนุมานได้ว่า ความเข้าใจพฤติกรรมของ Generation Y ในเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลทางสถิติยังแสดงให้เห็นว่าในแต่ละปัจจัย เช่น เพศ , อายุ, ระดับการศึกษา , สถานภาพสมรส , ลักษณะองค์กร ฯลฯ จะมีผลต่อเจตคติในการทำงานร่วมกับผู้นำในลักษณะและหัวข้อที่แตกต่างกันไป ผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อเรามีข้อมูลว่า Generation Y เป็นกลุ่มที่ต้องการอิสระในการทำงานสูงชอบการคิดวิเคราะห์และได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆและยังพร้อมที่จะเปิดรับความรู้ใหม่ๆจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเสมอ เนื่องจากในปัจจุบัน Generation Y ถือได้ว่าเป็นกลุ่มแรงงานสำคัญที่กำลังก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงานและในอนาคต กลุ่มนี้ก็จะเป็ผู้นำในองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของ Generation Y ด้วยเช่นกัน

ผลจากการศึกษา พบว่า Generation Y ต้องการทำงานร่วมกับองค์กรที่ให้อิสระในการทำงาน มีสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานและยังต้องการทำงานร่วมกับองค์กรที่สังเกตเห็นแล้วว่ามีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ไม่เพียงเท่านั้น Generation Y ยังต้องการผู้นำที่สามารถปรึกษาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องงานและเรื่องต่างๆ ได้ ดังนั้นหากองค์กรต้องการดึงดูดและรักษาพนักงาน Generation Y ให้มีความต้องการทำงานร่วมกับองค์กรไปนานๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานในองค์กรให้สอดคล้องกับลักษณะและพฤติกรรมของ Generation Y โดยผู้วิจัยเสนอแนวทางดังต่อไปนี้

- องค์กรควรจะมีการส่งเสริมในเรื่องของการแสดงความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระผ่านหลายช่องทาง เช่น การจัดให้มีการประชุมเป็นประจำทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกระชับความสัมพันธ์ภายในองค์กร
- หัวหน้างานหรือผู้นำควรจะมีการมอบอำนาจในการบริหารจัดการในบางเรื่องให้แก่พนักงาน ภายใต้การให้คำปรึกษาแนะนำที่เหมาะสม เช่น ให้อิสระพนักงานในการตัดสินใจเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา หรือให้เลือกวิธีปฏิบัติงานด้วยตนเองโดยไม่จำเป็นต้องทำงานตามขั้นตอนแบบเดิม
- ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือช่วงวัยที่แตกต่างกัน ได้มีโอกาสในการมาทำงานร่วมกันเพิ่มขึ้น ซึ่งวิธีนี้จะช่วยลดช่องว่างและความขัดแย้งในเรื่องต่างๆที่เกิดจากความแตกต่างด้านค่านิยม ทัศนคติ และความคาดหวังที่มีต่อกันให้ลดลง เพราะ Generation Y ชอบ "การเรียนรู้จากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน" ดังนั้นจึงควรสร้างวัฒนธรรมในการร่วมมือกันทำงานแบบ "brainstorming" เพื่อรับฟังและระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยเพิ่มความผูกพันกับสมาชิกในทีมและยังเสริมสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกในการทำงานอีกด้วย
- องค์กรมีการจัดทำ " Career Path " หรือ "เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ" ที่มีความชัดเจน จับต้องได้ โดยผู้นำควรอธิบายถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงระยะเวลา ทักษะ และผลงานที่คาดหวังให้ชัดเจน เพราะ Generation Y เป็นกลุ่มที่มักมองหาความท้าทายใหม่ๆอยู่เสมอ ดังนั้นการที่องค์กรมีแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน จะสามารถดึงดูดให้ Generation Y เข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้

7.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีกลุ่มตัวอย่าง คือ “พนักงาน Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารในอำเภอ หาดใหญ่ จังหวัด สงขลา” ซึ่งกลุ่มตัวอย่ำนี้อาจมีลักษณะการทำงานที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจง แตกต่างจาก Generation Y ที่ทำงานในอาชีพอื่นๆ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปจึงสามารถปรับเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาให้มีความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งผลการศึกษาที่ได้จะสามารถนำมาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในครั้งนี้ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร การศึกษาเกี่ยวกับ Generation Y สามารถทำได้ละเอียดมากขึ้น เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นการฝากแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook Messenger , Line Messenger ซึ่งข้อมูลที่ได้ อาจเป็นข้อมูลที่มีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงในบางประเด็น ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจเพิ่มการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถสรุปผลและเข้าใจถึงเจตคติของบุคคลากรได้มากขึ้น

การศึกษาวิจัยเรื่องของพฤติกรรมในองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ผู้วิจัยเชื่อว่า กรอบการศึกษาในลักษณะนี้ สามารถนำไปใช้ในวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ โดยที่ในปัจจุบันมีทฤษฎี ตัวชี้วัด และ โมเดลในการศึกษาพฤติกรรมในองค์กรอยู่มาก ผู้บริหารหรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะต้องติดตามและศึกษา งานวิจัยเหล่านี้อยู่เสมอและนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

8. ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ คือ พนักงานที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคาร ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เพียงอย่างเดียว เพราะฉะนั้นข้อมูลที่ได้จึงเหมาะสำหรับนำไปใช้อธิบายถึงเจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาเท่านั้น การนำงานวิจัยไปใช้อธิบายหรืออ้างอิงถึงเจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำในเขตพื้นที่อื่นอาจต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นร่วมด้วย เพราะผลที่ได้แต่ละพื้นที่อาจไม่เหมือนกัน

2. การสร้างและตรวจสอบตัวชี้วัด (measures) ถึงแม้ว่าจะมีการศึกษาและมีตัวชี้วัดจากการศึกษาอื่นๆ ที่น่าเชื่อถือและทดสอบมาแล้ว แต่ตัวชี้วัดเหล่านั้นอาจจะไม่เหมาะสมกับรูปแบบองค์กรที่เป็นธนาคารในประเทศไทย

9.เอกสารอ้างอิง

- เกริดา โศตรชาติ. (2555). ปัจจัยนำของการรับรู้ความเสี่ยงและพฤติกรรมการซื้อของออนไลน์ของผู้บริโภคเจนเอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเอเรชั่นวาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาล เทียนถนอม. (2547). เอกสารประกอบการสอนวิชาจิตวิทยาสำหรับการบริหารงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร.
- ชวลิตฐกัมแพง. (2548). การประเมินการเรียนรู้. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ค้นเมื่อ 18 เมษายน 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.elearning.msu.ac.th/opencourse/0506704/page06_03_01.html
- ชนกพร ไพศาลพาณิชย์. (2554). อิทธิพลของวัฒนธรรมและการตระหนักรู้ตนเองต่อพฤติกรรมการซื้อแบบไม่ได้โดยตรงของกลุ่มผู้บริโภคเจนเอเรชั่นวาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทับขวัญ หอมจำปา. (2557). เมื่อ Gen Y ครองตลาดแรงงาน...บริษัทต้องปรับตัวอย่างไร. ค้นเมื่อ 18 มกราคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://daily.bangkokbiznews.com/detail/185450>
- ทิพวัลย์ สีนินธิตา วร. (2553). Generation X. ค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://sites.google.com/site/490880tippawansinnititaworn/examination/generation-x>
- ธนิษฐ์ ศิลป์จารุ. (2549). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. ค้นเมื่อ 19 เมษายน 2559 จาก <https://www.bot.or.th/Thai/Statistics/FinancialInstitutions/CommercialBank/Pages/default.aspx>
- ธีระ กองทรัพย์. (2552). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ตามทัศนะของพนักงานธนาคารออมสิน. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, โครงการบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- ธีระวัฒน์ อนันตวรสกุล และ พัชรี ชมภูคำ. (2553). ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานยุค GEN Y พึงพอใจ. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 32(126), 25-50
- นิเวศน์ ธรรมะ. GEN B, GEN X, GEN Y : The Power of Generations. ค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2559 เข้าถึงได้จาก <http://guru-marketing-thailand.blogspot.com/2009/05/gen-b- gen-x-gen-y-power-of-generation.html>

- นภัทร มูลศาสตร์.(2558). ทศนคติต่อความสนใจทาศัลยกรรมเสริมความงาม กรณีศึกษานักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ ,มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พัชรศิริ ราชรักษ์. (2555). บุคลิกภาพที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของงานและความต้องการประสบความสำเร็จของกลุ่มพนักงาน Gen Y: กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย. วารสารการจัดการ, 1(1), 29-45
- พงษ์ชัยชนะวิจิตรและคณะ.(2552). Lifestyle ของกลุ่ม Baby boomers.ค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2559 เข้าถึงได้จากhttp://inside.cm.mahidol.ac.th/mkt/index.pkp?option=com_content&view=article&id=290:baby-boom-lifestyle&catid=2:case-studies&Itemid=42
- พสุ เคะชรินทร์. (2552). การทำความเข้าใจกับคน Gen Y. ค้นเมื่อ 26 ธันวาคม 2559 เข้าถึงได้จาก <https://wwisartsakul.wordpress.com/2009/10/03/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%82%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B9%83%E0%B8%88%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%84%E0%B8%99-gen-y/>
- รัชฎาอสิสนธิสกุล. (2548).เตรียมรับมือGeneration Y คลื่นลูกใหม่ขององค์การ.Productivity World, 11(60), 56-60
- รัชฎาอสิสนธิสกุลและอ้อยอุมารุ่งเรือง (2548). การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน. วิทยานิพนธ์.ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วีรดิ พงษ์ทิพย์พัฒน์, วรรณญา แสงพิทักษ์, บุญยวีร์ อุเทศพรรัตนกุล, และ เสถียร เพ็ชรสังหาร. (2552).เจตคติก่อนการมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควรของนักศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนบึงกาฬ อำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย.(รายงานการวิจัย).
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ.(2557). Gen Why: ปัญหาแน่นอนอกของ HR ยุคปัจจุบัน. Productivity World, 19(109), 57-63
- สุชานนท์ มงคลธง. (2549). เจตคติของพนักงานโรงแรมต่อแผนกทรัพยากรบุคคล. สารนิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการสังคม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- เสาวนีย์ พิธิฐานุสรณ์. (2550). Generation Y ดบเท้าเข้าสู่โลกธุรกิจ. ค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2559
เข้าถึงได้จาก <http://positioningmag.com/9948>
- สมชาย หัตถ์สุวรรณ. (2547). บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและทัศนคติต่อการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน
ของหัวหน้างานระดับกลาง: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง.
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2553). รับมือกับคน Gen Y. ค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2559 เข้าถึงได้
จาก <http://www.orchidslingshot.com/modx/index.php?id=1357>
- อรอนงค์ สิทธิสาร. (2547). เจตคติของพนักงานต่อการแปรรูปการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Amar, Carsten Hentrich and Vlatka Hlupic. (2009). To be a Better Leader, Give up Authority.
Harvard Business Review, 87(12), 22-24
- Ann Howard, Louis Liu, and Richard S Wellins. (2007). THE FLIGHT OF HUMAN
TALENT. Development Dimensions International.
- Bartol, K. Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. (1998). Management: A Pacific Rim Focus. (2nd
ed.) Roseville NSW: McGraw-Hill.
- Freedman, G. and others. Social Psychology. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1970.
- Ferri-Reed, J. (2014). Leading a multi-generational workforce : learning to leverage the
uniqueness of every age group. Journal for Quality and Participation, 37(6), 15-18
- Justin Meier. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. The Journal of
Human Resource and Adult Learning. 6(1), 68-78
- Miner, John B. (1992). Industrial-Organizational Psychology. Singapore: McGraw-Hill.
- McIntosh-Elkins, J., McRitchie, K. & Scoones, M. (2007). From the Silent Generation to
Generation X, Y and Z: Strategies for Managing the Generation Mix. Proceedings of
the 35th Annual ACM SIGUCCS Conference on User Services, SIGUCCS'07. ACM.
New York, NY, 240-246

- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, and Dewey E. Johnson. (2001) . Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 7th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1996), 188-223
- Penelope Trunk. (2007, July) . What Gen Y Really wants. Time. com. Retrieved from <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1640395,00.html>
- Robbins, J. P. Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications. 6th ed. NJ.: Prentice Hall, 1996.
- Rosenberg, M. J., & Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components, 3, 112-163
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1975). Motivation and work behavior. New York: McGraw-Hill.
- Tulgan, B., Martin, C. (2001). A. P. D., & Books24x, I.. Managing Generation Y: global citizens born in the late seventies and early eighties. Amherst, Mass: HRD Press.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. Generations at Work : Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, Nexters in your Workplace. Saranac Lake, NY: AMACOM, 2000.