



เจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ
กรณีศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน
อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

**Generation Y attitudes towards Leadership : a Case Study of the Employees who
work in the field of finance and banking in Hatyai, Songkhla.**

กรุณา ลឹม โอลังสุกุล

KORRAYA LIMOLANSUKSAKUL

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration

Prince of Songkla University

2559

ชื่อสารนิพนธ์ เจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ กรณีศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขา
การเงินและการธนาคารใน อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
ผู้เขียน นางสาวกรรณ ลีมีโอพารสุขสกุล
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....
(ผศ.ดร.ปริญญา เขาวนาศัย)

..... ประธานกรรมการ
(ผศ.ดร.ปริญญา เขาวนาศัย)

..... กรรมการ
(ดร.พัฒน์จิ โภญจนาท)

..... กรรมการ
(ดร.ศิรินุช ลอยกุลนันท์)

.....
(นางสาวพัลลภช เพ็ญจำรัส)
รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

ชื่อสารนิพนธ์ เจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ ทัศนศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขา
การเงินและการธนาคารใน อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ผู้เขียน นางสาวกรรญา ลีมีโอพารสุขสกุล

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

ปีการศึกษา 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเรียนรู้ลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของ Generation Y และศึกษาว่า Generation Y มีการตอบสนองต่อภาวะผู้นำและมีเจตคติต่อผู้นำแต่ละประเภทอย่างไร รวมถึงศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของ Generation Y ว่ามีผลต่อเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำหรือไม่ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงาน Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคาร ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 384 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติไค-สแควร์ (Chi – square test : X^2) เพื่อทดสอบความเป็นอิสระต่อกัน (Test of Independence) ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำเป็นรูปแบบผู้นำที่มีลักษณะในการทำงานที่ Generation Y ต้องการร่วมงานด้วยมากที่สุด ในจำนวนผู้นำทั้งหมด 4 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบบอกให้ทำ , ผู้นำแบบขายความคิด , ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ ผลการศึกษายังพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลบางปัจจัยที่แตกต่างกันมีความต้องการลักษณะในการทำงานของผู้นำที่แตกต่างกันด้วย เช่น เพศหญิงมีความต้องการลักษณะในการทำงานที่เจ้านายคอยตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้อง และลักษณะในการทำงานที่เจ้านายมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานในด้านต่างๆของลูกน้องมากกว่าเพศชาย. Generation Y ที่มีช่วงอายุระหว่าง 27 – 31 ปี มีแนวโน้มเห็นด้วยมากที่สุดกับการทำงานที่เจ้านายมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องในปริมาณที่น้อยเพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน และยังพบว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรเอกชนต้องการลักษณะในการทำงานที่ได้รับมอบหมายงานในปริมาณที่น้อย มากกว่ากลุ่มที่ทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของ Generation Y เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

Minor Thesis Title Generation Y Attitudes Towards Leadership : A Case Study of the
Employees Who Work in the Field of Finance and Banking in Hatyai,
Songkhla.

Author Miss Korraya Limolansuksakul

Major Program Business Administration

Academic Year 2016

ABSTRACT

This research has objectives of learning Generation Y's working behavior and studying how Generation Y's react to leadership and what attitude they have towards each type of leader, including studying about Generation Y's different personal factor whether they effect on attitude they have towards leadership. The sample is 384 Generation Y personnel who is working in financial and bank fields in Hatyai Sub-district, Songkhla Province. The research tools are questionnaire and data analysis by using Chi – square test : X^2 to test the independence. The research result is found that delegation leader is a leader type with working feature Generation Y demands to work with the most than working with the other 4 types which are telling leader, selling leader, participative leader, and delegation leader. The research result found that some Generation Y's different personal factor also need different demand of working nature. For example, female has a demand of working nature that boss regularly checks on given assignment in order to be able to evaluate the task progress and learn about personnel and boss assigns personnel working standard more than male. Generation Y with 27-31 years old is likely to agree the most for a job that boss assigns task to personnel with a small amount because it is easy to control and it is also found that personnel who is working in private organization demands this type of working nature which is being assigned for task with a small amount more than state enterprise organization sample. Thus, Human resource management in an organization is necessary to be changed on management style in order to be in accordance with Generation Y's working for the highest benefit to the organization

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือสนับสนุนอย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา เขาวนาศัย อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้สละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้ความรู้ คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข ตลอดจนแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.พัฒนิจ โกญญาท และ ดร.ศิรินุช ลอยกุลนันท์ คณะกรรมการสอบที่ได้ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาต่างๆ ในงานวิจัย และแนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการที่กรุณาให้ความรู้ต่างๆ และให้การอบรมสั่งสอนมาโดยตลอด และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของโครงการที่อำนวยความสะดวกแนะนำให้ความช่วยเหลือตลอดมา รวมทั้งผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ รวมถึงบิดา มารดา และเพื่อนทุกคนที่ให้คำแนะนำ รวมทั้งผู้ที่คอยช่วยเหลืออีกหลายท่าน

สุดท้ายนี้ ขอคุณประโยชน์อันเกิดจากการทำวิจัยในครั้งนี้ต่อบิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอน ตลอดจนครอบครัวญาติมิตรที่คอยให้การสนับสนุนช่วยเหลือจนประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

กรณีย์ ลีมีโอพารสุขสกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
รายการตาราง	(9)
รายการภาพประกอบ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดและทฤษฎี	6
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา	28

สารบัญ(ต่อ)

บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	30
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง	31
รูปแบบการวิจัย	32
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้	33
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	36
ปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	37
การวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดของ Parametric Statistics	39
การวิเคราะห์ Non-Parametric Statistics	48
การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในภาพรวม	58
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ	60
สรุปผลการวิจัย	60
อภิปรายผล	61
ข้อเสนอแนะ	66
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป	68
ข้อจำกัดของงานวิจัย	69

สารบัญ(ต่อ)

บรรณานุกรม	70
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	75
ประวัติผู้เขียน	125

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงความแตกต่างในด้านต่างๆของคนในแต่ละ Generation	10
2	แสดงตัวอย่างคำถามและลักษณะตัวเลือกในการตอบ	31
3	การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ทางสถิติโดยพิจารณาจากค่า Cramer's V	34
4	แสดงความถี่และร้อยละของปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 384 คน	37
5	แสดงค่าเฉลี่ยคำตอบของพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงิน และการธนาคารใน อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา ต่อพฤติกรรมในการทำงานของ ผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ทั้ง 4 รูปแบบ	41
6	แสดงค่าเฉลี่ยคำตอบของพนักงาน Generation Y ต่อพฤติกรรมในการทำงาน ของผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ทั้ง 4 รูปแบบ	45
7	แสดงความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างข้อคำถามที่ใช้สอบถามถึงพฤติกรรม ในการทำงานของผู้นำที่ Generation Y ต้องการกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ ตอบแบบสอบถาม	49

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แนวความคิดเกี่ยวกับเจตคติของ Rosenberg and Hoyland	15
2 กรอบแนวคิด	28
3 Radar Chart แสดงระดับความต้องการ / เห็นด้วย ของ Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา ต่อพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำแต่ละรูปแบบ	43

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรทั่วไปในปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชน มีลักษณะของประชากรภายในองค์กร คล้ายคลึงกัน 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) ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้างานหรือผู้จัดการในองค์กร ส่วนกลุ่มสุดท้ายคือ Gen Y หรือ Generation Y (ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2523 - 2540) ในปัจจุบัน Generation Y อยู่ในช่วงวัยเรียนและวัยทำงาน โดยคนกลุ่มนี้เติบโตขึ้นมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและค่านิยมที่แตกต่างกันระหว่าง Baby boomer และ Generation X และรับเอาความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตเข้ามาในการดำรงชีวิตประจำวัน ด้วย

Generation Y มีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและงานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งสามารถทำหลายๆอย่างได้ในเวลาเดียวกัน Generation Y ต้องการความชัดเจนว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและหน่วยงานอย่างไร ชอบการทำงานเป็นทีม รวมถึงต้องการสถานที่ทำงานที่มีลักษณะเปิดโล่ง เพื่อที่จะสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆได้ (พสุ เดชะรินทร์, 2552) แต่ Generation Y จะไม่ค่อยมีความอดทนเหมือนคนในรุ่นอื่นๆ และยังคงคาดหวังที่จะทำงานได้เงินเดือนสูงๆ โดยไม่ต้องเริ่มการทำงานจากระดับล่างขึ้นไป อีกทั้งยังต้องการได้รับคำชมและทราบถึงผลสะท้อนกลับของการทำงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

จากการศึกษาเรื่อง “เตรียมรับ Generation Y คลื่นลูกใหม่ขององค์กร” (รัชฎา อธิสนธิ สกฤต, 2548) พบว่า Generation Y ต้องการลักษณะงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ Generation Y ยังต้องการงานที่พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีค่าจ้างและสวัสดิการที่เหมาะสม และมีความยืดหยุ่นในการทำงานทั้งในเรื่องเวลาและสถานที่

Generation Y ให้ความสำคัญกับเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กรในอันดับสุดท้าย สิ่งที่เขาให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ครอบครัว รองลงไป คือ กลุ่มเพื่อน เพื่อนร่วมงาน และตัวของพวกเขาเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลที่ได้งานวิจัยเรื่อง What Generation Y Really wants (Penelope Trunk, 2007) ที่พบว่า Generation Y มักจะให้ความสำคัญระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานเท่าๆกัน (work life balance)

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 ไม่มีความเกรงใจ ไม่มีความอดทนในการทำงาน และพร้อมจะลาออกเพื่อเปลี่ยนงานได้เสมอถ้าพบงานใหม่ที่ท้าทายกว่า (รัชฎา อธิสนธิสกุล, 2549)

สอดคล้องกันกับผลการสำรวจของของอีไอซี (SCB Economic Intelligence Center) ที่ทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่างราว 7,500 คน ผลการสำรวจพบว่า กว่าครึ่งของกลุ่ม Generation Y (อายุ 30 - 34 ปี) เคยเปลี่ยนงานมาแล้ว 2-3 ครั้ง แม้ว่าจะเพิ่งอยู่ในตลาดแรงงานมาไม่ถึงสิบปี ในขณะที่ครึ่งหนึ่งของกลุ่ม Generation X (อายุ 35 - 49 ปี) และ Baby Boomers (อายุ 50 - 69 ปี) ซึ่งอยู่ในตลาดแรงงานมานานกว่าหลายสิบปีกลับยังทำงานอยู่ในที่ทำงานแรกหรือที่ทำงานที่สอง (ทับขวัญ หอมจำปา, 2557)

ถึงแม้ว่า Generation Y จะให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนเป็นอย่างมาก แต่พวกเขายังให้ความสนใจในองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ และมองหาคุณค่าที่พวกเขาสามารถจะยึดถือร่วมกับองค์กรได้ เช่น การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่มีพิธีรีตองหรือออกคำสั่งมากเกินไป และสิ่งสำคัญที่จะสามารถดึงดูดให้ Generation Y เข้ามาทำงานในองค์กรด้วยความเต็มใจและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร คือ การให้ความรัก ให้กำลังใจ และให้รางวัล ซึ่งในบริบทขององค์กรก็คือ การมีกลุ่มคนที่คอยช่วยเหลือเกื้อกูลการทำงานของพวกเขา การมีพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่ท้าทายไม่น่าเบื่อ และการแสดงความชื่นชมยินดีในความสำเร็จของพวกเขา (เสาวนีย์ พิสิฐานุสรณ์, 2550)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษา ลักษณะและพฤติกรรมของพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคาร ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เนื่องจาก

อาชีพในสาขาการเงินและการธนาคารเป็นอาชีพที่ได้รับความนิยมอยู่ในลำดับต้นๆของคน Generation Y โดยจากการสำรวจของเว็บไซต์ Jobnisit ที่ร่วมมือกับ เอเชีย อินเทิร์นชิฟ โปรแกรม Asia Internship Program (AIP Global) ที่ทำการสำรวจบริษัทที่ Generation Y ในประเทศไทย ต้องการเข้าร่วมทำงานมากที่สุด จากการสอบถามนักศึกษาและคนรุ่นใหม่มากกว่า 15,000 คน จาก 35 มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมไปด้วยคณะวิชาสาขาต่างๆเช่น วิศวกรรมศาสตร์ นิติศาสตร์ บริหารธุรกิจ ศิลปกรรมศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การท่องเที่ยว รัฐศาสตร์ และแพทยศาสตร์ พบว่า ธนาคารกสิกรไทยเป็นองค์กรที่มีผู้เลือกให้เป็นบริษัทอันดับหนึ่งถึง 3.5% และ 17% ของนักศึกษาทางด้านการเงินและเศรษฐกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมการสำรวจในครั้งนี้ มีความเชื่อว่า ธนาคารกสิกรไทย เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่พวกเขาจะสามารถนำวิชาความรู้จากที่เรียนในมหาวิทยาลัยมาใช้ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังต้องการศึกษาถึงเจตคติของพนักงาน Generation Y ที่มีต่อลักษณะของผู้นำและภาวะผู้นำว่าเป็นอย่างไร เพื่อที่องค์กรจะได้นำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปปรับปรุงนโยบายและลักษณะการทำงานให้มีความเหมาะสมกับ Generation Y ต่อไป โดยการศึกษาเจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถลดความเสียหายในการทำงานอันเกิดจากความแตกต่างและไม่เข้าใจกันของคนในแต่ละ Generation และยังสามารถเสริมสร้างความสามัคคี ความร่วมมือและความเคารพซึ่งกันและกันในที่ทำงาน เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยความราบรื่นและเกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรมากที่สุด

การศึกษาในครั้งนี้ มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงอธิบาย (Exploratory Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อสำรวจตัวแปรและปรากฏการณ์ของตัวแปร เพื่อนำผลมาอธิบายการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์นั้นๆ โดยใช้แบบสอบถามเรื่องเจตคติของภาวะผู้นำจากทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) เป็นเครื่องมือในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และศึกษาถึงภาพรวมเจตคติของ Generation Y ที่มีต่อผู้นำในองค์กร รวมถึงรายละเอียดของปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันอย่างที่อาจจะมีผลต่อเจตคตินั้นๆ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาว่า Generation Y มีการตอบสนองต่อภาวะผู้นำและมีเจตคติต่อผู้นำแต่ละประเภทอย่างไร
2. เพื่อเรียนรู้ลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของ Generation Y
3. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของ Generation Y ว่ามีผลต่อเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำหรือไม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. องค์กรทราบถึงลักษณะนิสัยและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน Generation Y เพื่อที่จะสามารถวางแผนและพัฒนากลุ่มพนักงาน Generation Y ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรได้

ขอบเขตการวิจัย

1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงเจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำกรณีศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยพิจารณาถึงภาพรวม และปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน Generation Y ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ , อายุ , ระดับการศึกษา , ระดับรายได้ , สถานภาพ , ตำแหน่งงานในปัจจุบัน , ประเภทของงานที่ทำ , อายุการทำงานในปัจจุบัน และลักษณะองค์กร ว่ามีความแตกต่างกันในเรื่องเจตคติต่อภาวะผู้นำหรือไม่และอย่างไร
2. **ขอบเขตด้านพื้นที่** ในศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
3. **ขอบเขตด้านเวลา** ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2559 – เดือนมิถุนายน 2559

นิยามศัพท์

Generation Y หมายถึง ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2523-2540 ได้รับการศึกษาที่ดีในสถานศึกษาที่เปิดกว้างทางด้านความคิด มีลักษณะนิสัยกล้าแสดงออกและมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบถูกบังคับให้

อยู่ในกรอบหรืออยู่ในเงื่อนไข ชอบเสพข่าวสารผ่านช่องทางต่างๆที่หลากหลาย มีอิสระในด้านความคิด กล้าซักถามในทุกเรื่องที่ตัวเองสนใจ ไม่หวั่นกับคำวิจารณ์และมีความเป็นสากลมาก

เจตคติ หมายถึงความรู้สึกของบุคคลต่างๆ อันเป็นผลเนื่องมาจากการเรียนรู้และเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งต่างๆ ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งซึ่งอาจเป็นไปในทางสนับสนุนหรือทางต่อต้านก็ได้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมรวมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์กรอีกต่อไปในขณะที่ขณะหนึ่งหรือในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

พนักงาน หมายถึงพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารในอำเภอ หาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง เจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ กรณีศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรทราบถึงลักษณะและพฤติกรรมในการทำงาน รวมถึงความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อเจตคติต่อภาวะผู้นำหรือไม่ เพื่อที่จะสามารถวางแผนและพัฒนาพนักงาน Generation Y ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อต่อไปนี้

แนวคิด และทฤษฎี

1. แนวคิดเกี่ยวกับ 3 Generation คือ Baby Boomer , Generation X และ Generation Y
2. แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติ
3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิด

แนวคิดและทฤษฎี

1. แนวคิดเกี่ยวกับ 3 Generation คือ Baby Boomer , Generation X และ Generation Y

การศึกษาเรื่อง Generation นั้น นักการตลาดและนักวิจัยได้ทำการแบ่งประชากรออกเป็นเจเนอเรชันต่างๆ ตามช่วงอายุที่แตกต่างกัน โดยใช้เกณฑ์การแบ่งจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในช่วงเวลาที่มีความสำคัญ รวมถึงจุดเปลี่ยนทางประวัติศาสตร์ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม เช่น เหตุการณ์เศรษฐกิจตกต่ำ สงครามโลก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมต่างๆ และความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ส่งผลให้แนวคิดของคนในแต่ละเจเนอเรชันมีความแตกต่างกัน (Van den Berg & Behrer, 2011 อ้างถึงใน เกริดา โศตรชาติ, 2555)

เนื่องจากการเข้าสู่สังคมการทำงาน ที่ต้องมีการติดต่อและประสานงานกันภายในองค์กร ระหว่างคนหลากหลาย Generation ส่งผลให้ความแตกต่างของพนักงานในแต่ละรุ่น ทั้งอายุ , อุปนิสัย , ความรับผิดชอบ , ลักษณะในการทำงานและผลงานมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างดังกล่าวสามารถนำมาเรียนรู้และปรับใช้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการบริหารจัดการคนในแต่ละ Generation ภายในองค์กรได้

Baby Boomer

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

ชนกพร ไพศาลพานิช (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 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งสูงในองค์กรและอยู่ในกลุ่มที่ใกล้ชิดเกษียณอายุงานแล้ว

Generation X

ชนกพร ไพศาลพานิช (2554) ได้ให้ความหมายของ Generation X หรือ “ยัปปี้” – Yuppie (Young Urban Professionals) ว่าเป็นกลุ่มที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1965-1979 หรือระหว่างปี พ.ศ. 2508-2522 ลักษณะของคนกลุ่มนี้คือ ชอบความเสถียร ยินดีกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เริ่มใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี อกุติศตนให้กับการทำงาน และมีความเป็นปัจเจกสูง มองโลกในแง่ดีมากกว่ากลุ่ม Baby Boomer

รัชฎา อธิสนธิสกุล และ อ้อยอุมารุ่งเรือง (2548) กล่าวว่า Generation X หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2509 – 2553 คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับเวลาส่วนตัวและครอบครัว มีความเชื่อมั่น และช่างสงสัย

(Van den Berg & Behrer, 2011 อ้างถึงใน เกริดา โคตรชาติศรี, 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 เชื่อมั่นในตัวเองและมั่นใจในความสามารถที่จะประสบความสำเร็จ ไม่เคยหยุดหางานในอุดมคติ และมองหาสิ่งสำคัญในงานอยู่เสมอ มีความรอบรู้ในเรื่องเทคโนโลยี แสวงหาความสำเร็จด้านการเงิน ชอบการทำงานเป็นทีมแต่ก็มีความสามารถในการพึ่งพาตัวเองสูงเช่นกัน

นิเวศน์ ธรรมะ (2553) อธิบายว่า กลุ่มคน Generation Y มีความมั่นใจในตัวเองสูงมาก เชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยี ต้องการรายได้หรือเงินเดือนที่สูงๆ และไม่ต้องการไต่เต้าการทำงานจากข้างล่าง อีกทั้งยังไม่ต้องการคำแนะนำในการทำงานจากผู้อื่น คนกลุ่มนี้ชอบการทำงานในอาชีพอิสระหรือเป็นเจ้าของธุรกิจส่วนตัว มักจะไม่ให้ความเคารพต่อผู้ใหญ่ มองว่าผู้ใหญ่มีความคิดล้าหลัง

อภิวดี พิมลแสงสุริยา (2553) ทำการศึกษาเรื่องการรับมือกับคน Gen Y ผลการศึกษาพบว่า Generation Y ได้รับการศึกษาที่ค่อนข้างสูงและอยู่ในสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นของตัวเองมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับแนวทางการเรียนรู้ของ Generation X โดย Generation Y จะมีความกล้าแสดงออกในขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และ Generation Y ยังสามารถเรียนรู้ได้ดีกับกลุ่ม Baby Boomer โดยเฉพาะถ้าความสัมพันธ์ไม่ได้เป็นแบบทางการมากนัก หาก Baby boomer ให้โอกาสปรึกษาหรือพูดคุยและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ก็อาจทำให้การเรียนรู้ของคน Generation Y มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

Generation Y มีความสามารถในการทำงานหลายด้านที่เกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออีกหลายประเภท อีกทั้งยังมีความสามารถในการทำงานหลายๆอย่างได้ในเวลาเดียวกัน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ มีความต้องการทำงานที่มีความก้าวหน้า ซึ่งงานนั้นต้องเป็นงานที่สามารถแสดงความคิดเห็นและสามารถบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง และคน Generation Y ยังให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานอีกด้วย (ทิพวัลย์ สนิธิธาวร, 2553 :ออนไลน์)

โดยสรุป Generation Y จึงหมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1981 – 1996 หรือ ระหว่างปี พ.ศ. 2524 – 2539 เป็นกลุ่มที่มีความมั่นใจในตัวเองสูง มีความคิดสร้างสรรค์และกล้าแสดงออก มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยี คนกลุ่มนี้ต้องการประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้รับเงินเดือนสูงๆและชอบการทำงานเป็นทีม มักมองหางานที่ตรงกับอุดมคติของตัวเองอยู่เสมอจึงสามารถลาออกจากที่ทำงานเดิมได้อย่างรวดเร็วหากพบงานใหม่ que เห็นว่าทำทายและตรงกับความสามารถมากกว่า

จากลักษณะความแตกต่างของกลุ่มคนทั้ง 3 Generation ข้างต้น สามารถสรุปออกมาได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงความแตกต่างในด้านต่างๆของคนในแต่ละ Generation

หัวข้อ	Baby Boomer (พ.ศ.2489 – 2507)	Generation X (พ.ศ.2508 – 2522)	Generation Y (พ.ศ.2523 -2540)
สภาพแวดล้อมที่เติบโต	- ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่สอง การใช้ชีวิตค่อนข้างลำบากเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจฝืดเคือง เทคโนโลยีไม่เจริญก้าวหน้ามาก เน้นการใช้แรงงานเป็นหลัก	- ยุคเสรีภาพทางการค้าที่เต็มไปด้วยการแข่งขันทางธุรกิจ เศรษฐกิจเติบโตสูงและมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	- ยุค Digital และ Mobile Device ที่สื่อสารผ่านระบบออนไลน์ หลากหลายรูปแบบเช่น Line, Facebook, E-mail, Internet, Twitter, Skype
การเลี้ยงดู	- เกิดมาในครอบครัวใหญ่ ภายใต้อาณัติของพ่อแม่ที่เข้มงวดและเต็มไปด้วยกฎระเบียบ ถูกสอนให้เคารพและเชื่อฟังผู้ใหญ่ ห้ามเถียงหรือขัดคำสั่ง แม้จะมีความคิดเห็นที่แตกต่าง ถูกปลูกฝังให้กตัญญูและเลี้ยงดูญาติผู้ใหญ่ที่แก่เฒ่า ช่วยพ่อแม่ทำงานและเลี้ยงดูน้องๆ (บางรายต้องช่วยพ่อแม่หาเลี้ยงครอบครัว) และเสียสละโอกาสทางการศึกษาให้แก่พี่น้องที่มีจำนวนหลายคน	- เกิดและเติบโตในช่วงปลายของยุค Baby Boomer ส่วนใหญ่เติบโตมากับครอบครัวขนาดใหญ่ที่มีกฎระเบียบและการเลี้ยงดูที่ค่อนข้างเข้มงวดคล้ายคลึงกับ Baby Boomer และยังคงต้องเผชิญกับชีวิตที่ยากลำบากอยู่บ้างแต่ไม่มากเท่า Baby Boomer เพราะเกิดมาในช่วงที่สภาพสังคมผ่านการพัฒนาและเศรษฐกิจเจริญก้าวหน้าเต็มที่แล้ว	- มีชีวิตที่ค่อนข้างเพียบพร้อม รวมถึงได้รับการดูแลและเอาใจใส่ในทุกๆเรื่องอย่างเต็มที่จากพ่อแม่ยุค Gen X ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาในระดับสูง การให้อิสระทางความคิดและการเตรียมจัดหาสิ่งต่างๆในชีวิตให้ เช่น บ้าน โทรศัพท์มือถือ คอนโด รถยนต์

ตารางที่ 2.1 แสดงความแตกต่างในด้านต่างๆของคนในแต่ละ Generation (ต่อ)

หัวข้อ	Baby Boomer (พ.ศ.2489 – 2507)	Generation X (พ.ศ.2508 – 2522)	Generation Y (พ.ศ.2523 -2540)
แนวคิดในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ชอบเปลี่ยนงาน ต้องการความมั่นคงในงานสูง (หากเป็นไปได้ ต้องการทำงานกับองค์กรไปจนเกษียณ) - เชื่อว่าความขยัน ทุ่มเทอดทน และ พากเพียรพยายามจะนำมาซึ่งความสำเร็จ - เชื่อฟังและเคารพอำนาจตามสายการบังคับบัญชา - ชอบสั่งคนอื่น ไม่ค่อยเปิดใจกว้าง ยอมรับ Feedback ที่ตรงไป ตรงมา ได้ค่อนข้างน้อย 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับการทำงานหนักและการดูแลสุขภาพและชีวิตส่วนตัวในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน - ไม่คิดจะทำงานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งจนเกษียณ แต่ก็ไม่ชอบเปลี่ยนงานบ่อยจนเกินไป - ชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานเป็นทีม รักษาหน้าของตนจึงยอมรับการ Feedback ที่ตรงไปตรงมาได้น้อยกว่า Gen Y 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ต้องการทำงานหนักเหมือนพ่อแม่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work – Life Balance) - ไม่คิดจะทำงานกับองค์กรใดนานๆ เพราะคิดว่าการอยู่กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งนานๆจะเสียโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆในชีวิต - ไม่ชอบระบบ Hierarchy และไม่ยอมรับความอาวุโสมากกว่าผลงาน - ยอมรับการ Feedback ที่ตรงไปตรงมาได้ และต้องการการยอมรับจากผู้อื่นในสังคม

ที่มา : “Gen Why:ปัญหาแน่นอนของ HR ยุคปัจจุบัน,” โดย สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2552, *วารสาร Productivity world*, 19(109), 57-63.

จากความแตกต่างกันในเรื่องของสภาพแวดล้อมที่เติบโต การเลี้ยงดู และแนวคิดในการทำงาน ส่งผลให้คนในแต่ละ Generation มีลักษณะการแสดงออกทางด้านความคิดและการกระทำที่

แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดการแสดงออกในเรื่องต่างๆเหล่านี้คือ “เจตคติ” โดยแนวคิดเกี่ยวกับเจตคติดังต่อไปนี้

2. แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติ

วีรดิ พงษ์ทิพย์วัฒน์, วรรณญา แสงพิทักษ์, บุญยวีร์ อุเทศพรรัตนกุล, และ เสถียร เพ็ชรสังหาร. (2552) กล่าวว่า เจตคติเดิมใช้คำว่าเจตคติ ต่อมาคณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกระทรวงศึกษาธิการโดยความเห็นชอบของราชบัณฑิตยสถานให้ใช้คำว่าเจตคติและกรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการได้ใช้คำนี้มาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของเจตคติ ดังนี้

Miner (1992) ให้คำจำกัดความของเจตคติว่า เป็นระดับของความรู้สึกทางบวกหรือทางลบที่บุคคลมีต่อที่หมายของเจตคติ ได้แก่ สถานที่ ที่ที่หมาย หรือบุคคลอื่น และเมื่อบุคคลกล่าวถึงเจตคติต่องานในทางบวกย่อมหมายความว่า บุคคลนั้นมีความรู้สึกพึงพอใจอยู่ภายในเมื่อเขาคิดถึงงานของเขา

Steers and Porter (1991) ได้ให้ความหมายของเจตคติว่าเป็นการแสดงความโน้มเอียงในการชอบหรือไม่ชอบบุคคล หรือสิ่งของในสิ่งแวดล้อมหนึ่ง เมื่อเราพูดว่าชอบหรือไม่ชอบบางอย่างเรากำลังแสดงถึงเจตคติต่อบุคคลหรือสิ่งของ ตัวอย่างเช่น เมื่อเราพิจารณาเจตคติต่อความพึงพอใจในงาน เราหมายถึงงานอย่างหนึ่ง หรือประสบการณ์ในงานที่เรารู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ

สุซานนท์ มงคลธง (2549) กล่าวว่า เจตคติ คือความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งถูกกระตุ้นด้วยอารมณ์ (Emotion) ทำให้บุคคลพร้อมที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจเป็นไปได้ในทิศทางลบหรือบวกก็ได้ หากบุคคลมีเจตคติเป็นไปในทิศทางลบต่อสิ่งใด พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็มีแนวโน้มที่จะต่อต้านสิ่งนั้น แต่ถ้ามีเจตคติในทิศทางบวกต่อสิ่งใด พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนสิ่งนั้น เจตคติมีบทบาทในการช่วยให้เราปรับปรุงตัวเองป้องกันตัวเองให้สามารถแสดงออกถึงค่านิยมต่างๆ ช่วยให้บุคคลเข้าใจโลกที่รอบตัวเรา ประสบการณ์เดิมของบุคคลช่วยในการเกิดเจตคติและเป็นตัวกำหนดเจตคติของบุคคล เจตคติไม่ได้เป็นองค์ประกอบอย่างเดียวที่ทำให้เกิดการปฏิบัติแต่เป็นสาเหตุหรือที่มาของการปฏิบัติ เช่นเดียวกับการปฏิบัติของบุคคลจะทำให้เจตคติเปลี่ยนแปลงหรือเกิดเจตคติใหม่ก็ได้

องค์ประกอบของเจตคติ (Attitude Components)

นักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องเจตคติได้กล่าวถึงองค์ประกอบของเจตคติแตกต่างกันออกไป โดยสามารถแยกออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 เชื่อว่าเจตคติมี 3 องค์ประกอบ นักวิชาการในกลุ่มนี้ได้แก่ Kretch , Crutchfield and Triandis ซึ่งแนวคิดนี้มีรากฐานมาจากแนวคิดของ Plato ที่ว่าจิตของมนุษย์มี 3 องค์ประกอบ (Freedman, 1970)

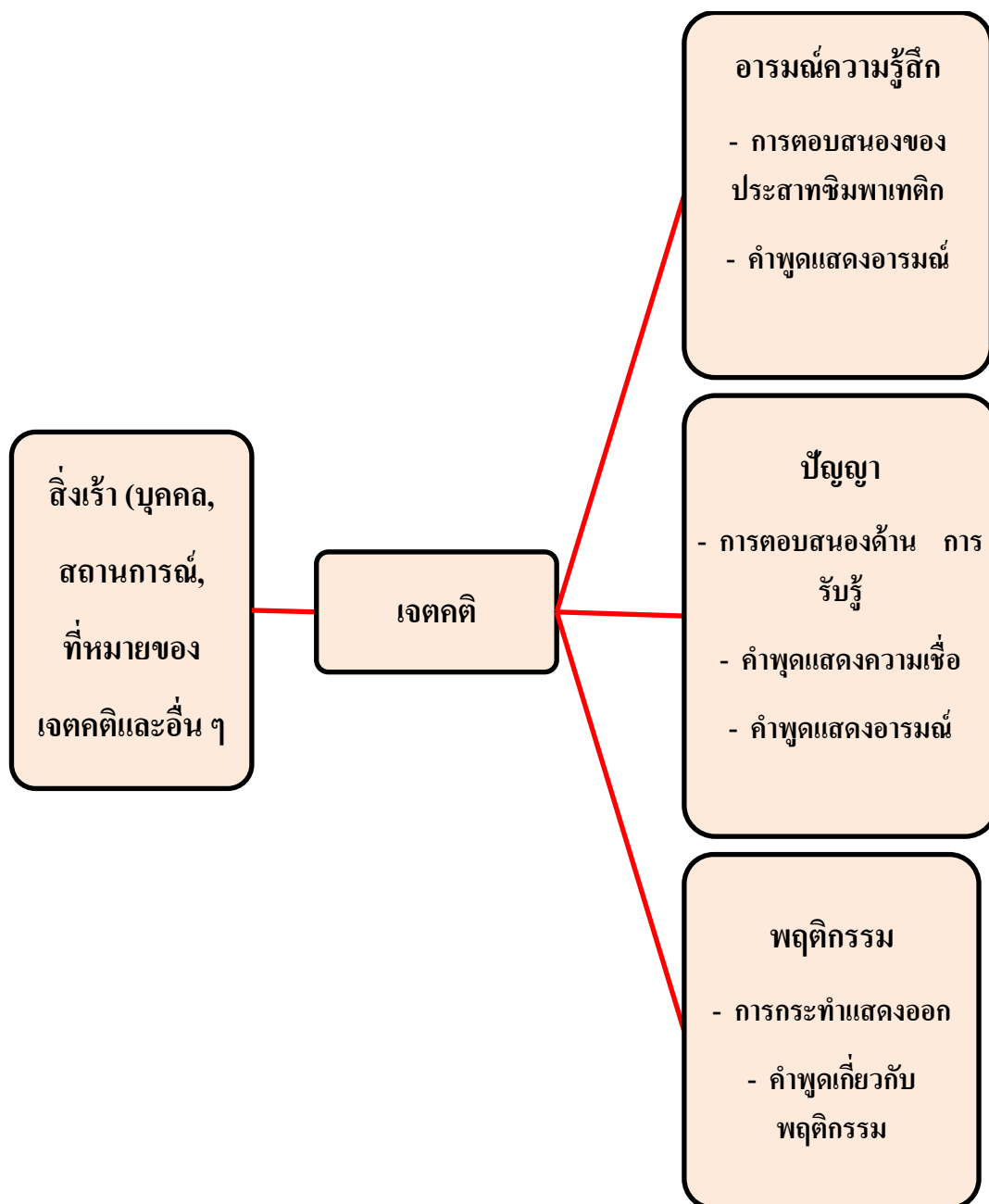
1. องค์ประกอบทางด้านการรู้ (Cognitive Component) หรือ องค์ประกอบทางด้านความคิด หรือ องค์ประกอบทางด้านปัญญา ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อ ความรู้ของบุคคลที่มีต้องงานเป็นไปตามการรับรู้ของบุคคลซึ่งอาจตรงกับสภาพตามความเป็นจริงหรือไม่ก็ได้ เช่น หัวหน้ามีความเชื่อว่าลูกน้องทำงานได้โดยไม่ต้องมีการสอนงาน ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วลูกน้องอาจไม่มีความสามารถในการทำงานและจำเป็นต้องได้รับการสอนงานแต่หัวหน้าก็จะทำตามความเชื่อของเขาและเขาจะไม่สอนงานแก่ลูกน้อง หรือ หัวหน้าเชื่อว่าการพูดจาสุภาพกับลูกน้องไม่สามารถทำให้ลูกน้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ และการพูดจากระโหกโหกฮากจะช่วยทำให้ลูกน้องทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเมื่อหัวหน้าต้องการให้ลูกน้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าจึงใช้การพูดจากระโหกโหกฮากกับลูกน้อง ซึ่งมักจะสอดคล้องกับความเชื่อของเขา แต่ตามความเป็นจริงแล้วลูกน้องอาจทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพได้ถ้าหัวหน้าพูดจาสุภาพ

2. องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (Affective Component of Feeling Component) หมายถึง ความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ชอบ – ไม่ชอบ หรือทำที่ที่ดี – ไม่ดี ที่บุคคลมีต่อเป้าหมายของเจตคติ บุคคลจะมีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจในงานหรือต่อสภาพแวดล้อมต่างๆของงานที่ตนทำ ความรู้สึกเกิดจากประสบการณ์ของบุคคลที่สัมผัสกับงาน เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ทั้งตามหลักการเรียนรู้ เงื่อนไขของสิ่งเร้า และเงื่อนไขของผลกรรม เช่น เมื่อลงมือทำงานได้พบกับเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นบุคคลที่ทำให้ตนมีความสุข งานที่ทำจึงให้ความสุขแก่ตน ทำให้เกิดความรักในงานไปด้วย เมื่อผลงานดีและได้รับคำชมเชยจะเกิดความรู้สึกชอบงานที่ตนทำ แล้มีความพึงพอใจในตัวหัวหน้าผู้ให้คำชมเชยด้วย ในทางตรงกันข้ามเมื่อเข้าที่ทำงานแล้วพบกับหัวหน้าที่จุกจิกจู้จี้ ความรู้สึกไม่ชอบหัวหน้าจึงเกิดขึ้นและทำให้ไม่ชอบการทำงานไปด้วย

3. องค์ประกอบทางด้านการกระทำหรือพฤติกรรม (Action Tendency Component or Behavioral Component) หมายถึง ความพร้อมหรือแนวโน้มที่บุคคลจะปฏิบัติต่อเป้าหมายของเจตคติ เมื่อบุคคลมีความรู้ความเชื่อหรือค่านิยมและความรู้สึกต่องานไปในทางใดแล้ว เขาจะมีแนวโน้มทำพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความรู้ความเชื่อและความรู้สึกของเขา เช่น พนักงานคนหนึ่งมีความเชื่อว่าการทำงานในหน้าที่ที่ตนทำอยู่ไม่มีความก้าวหน้าและได้รับค่าตอบแทนต่ำ เขา

ไม่ชอบงานนี้ แนวโน้มในการลาออกจากงานของเขาจะสูง หากพนักงานเชื่อว่างานของเขาเป็นงานที่มีเกียรติ เขาชอบงานนี้มากเขาก็จะมีแนวโน้มมุ่งมั่นในการทำงานของเขาอย่างเต็มความสามารถ เมื่อหัวหน้าเชื่อว่าลูกน้องทำงานโดยไม่มีการสอนงานหัวหน้าจะไม่สอนงานให้แก่ลูกน้อง เมื่อพนักงานไม่ชอบหน้าลูกค้ายพนักงานจะไม่ค่อยบริการลูกค้า ลูกค้าไม่พอใจการบริการลูกค้าก็จะไม่มารับบริการอีก

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบในแต่ละด้านต่างมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์ต่อกันจนอาจกล่าวได้ว่าเจตคติมีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลเป็นอย่างยิ่งดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงแนวความคิดเกี่ยวกับเจตคติของ Rosenberg and Hoyland

กลุ่มที่ 2 เชื่อว่าเจตคติมี 2 องค์ประกอบ ซึ่งแนวคิดนี้มองเจตคติว่าประกอบด้วย องค์ประกอบด้านสติปัญญา (Cognitive Component) และองค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) ซึ่งตามแนวคิดของ Rosenberg องค์ประกอบทางปัญญา หมายถึง กลุ่มของความเชื่อที่ว่า ที่หมายของเจตคติจะเป็นตัวเสริมหรือขัดขวางการบรรลุถึงค่านิยมต่างๆของบุคคล ส่วน องค์ประกอบด้านอารมณ์ความรู้สึก หมายถึงความรู้สึกที่บุคคลมีเมื่อถูกกระตุ้นโดยที่หมายของเจตคติ แนวคิดของ Rosenberg เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานร่วมกับกลุ่มทฤษฎีที่เรียกว่ากลุ่มทฤษฎีความคล่องของของปัญญา (Cognitive Consistency Theories) โดย Rosenberg เห็นว่ามนุษย์มีความต้องการที่จะบรรลุและรักษาไว้ซึ่งความคล่องของระหว่างอารมณ์ความรู้สึกและปัญญา Rosenberg จึงนิยามเจตคติว่าเป็น โครงสร้างรวมระหว่างปัญญาและอารมณ์ความรู้สึก (อรอนงค์ สิทธิสาร, 2547)

กลุ่มที่ 3 เชื่อว่าเจตคติมีองค์ประกอบเดียว ซึ่งแนวคิดนี้ระบุว่า เจตคติมีองค์ประกอบเดียว คืออารมณ์ความรู้สึก (Affective Component) ในทางชอบหรือไม่ชอบที่บุคคลมีต่อเป้าหมายของเจตคติ (อรอนงค์ สิทธิสาร, 2547)

การวัดเจตคติ

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

1. สเกลมาตรฐานการวัดแบบเทอร์สโตน

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

2. สเกลมาตรฐานการวัดแบบ Likert

แบบวัดเจตคติของ Likert มีลักษณะที่แตกต่างจากเทอร์สโตน คือมีการกำหนดค่าน้ำหนักความรู้สึกของแต่ละข้อความหลังจากการนำแบบวัดไปทดสอบแล้ว ข้อความอาจจะเป็นทางบวก

ทั้งหมดหรืออาจจะเป็นทางลบทั้งหมด หรือผสมกันก็ได้ แบบวัดเจตคติมีความเชื่อมั่นสูง และพัฒนาเพื่อวัดความรู้สึกได้หลายอย่าง โดยการวัดเจตคติแบบ 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. สเกลมาตรการวัดแบบออสกูส

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

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

ดังนั้นแบบวัดเจตคติตามแนวคิดของออสกูส จึงมีลักษณะเป็นการใช้คำคุณศัพท์ 2 คำที่มีความหมายตรงข้ามกัน ให้ผู้ทดสอบตัดสินใจถ่วงน้ำหนักไปในมาตราใดก็ขีดตอบมาตรานั้นๆ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แนวคิดของการใช้สเกลมาตรการวัดเจตคติทั้งสามแบบข้างต้นไม่ได้ถูกนำมาใช้โดยตรง แต่จะสะท้อนให้เห็นว่า เจตคติ สามารถประเมินและวัดได้ในระดับหนึ่งซึ่งขึ้นอยู่กับเครื่องมือ (ในที่นี้คือแบบสอบถาม) และวิธีการในการได้มาของเจตคติ

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดยเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด ทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ทฤษฎีวงจรชีวิต” ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบอย่างผู้นำที่แตกต่างกัน การเป็นผู้นำที่มี

ประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้น

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

1. **พฤติกรรมที่มุ่งงาน** เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุมกำกับ กำหนดหน้าที่บทบาทของผู้ตาม

2. **พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์** เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่ที่สร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลหรือภายในองค์กร ความเป็นกันเอง ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน

จากพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกันก่อให้เกิดรูปแบบการนำของผู้บริหารดังนี้

1. **ผู้นำแบบบอกให้ทำ (Telling หรือแบบ S1** ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบ High Task , Low Relationship) ผู้นำจะใช้วิธีออกคำสั่ง การบอกให้ทำ การกำหนดขั้นตอนและวิธีการอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามทราบว่าตนจะต้องทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไรและทำอย่างไร พร้อมทั้งจะต้องคอยกำกับตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ในกรณีนี้พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจึงมีลักษณะเป็นแบบมุ่งงานสูง (High Task) แต่ลดพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ลง (Low Relationship) การที่ผู้นำเน้นด้านความสัมพันธ์ต่ำนั้นมิได้หมายความว่าผู้นำแสดงพฤติกรรมไม่เป็นมิตรต่อผู้ตาม แต่หมายความว่าในการทำงานของผู้ตามนั้น ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงาน คือ การบอกหรือดูแลผู้ตามด้านการงานนั่นเอง จึงมีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงหรือด้านสัมพันธ์ต่อผู้ตาม

2. **ผู้นำแบบขายความคิด (Selling หรือแบบ S2** ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เน้น High Relationship, Low Task) ผู้นำประเภทนี้จะใช้การชี้แนะ การบอกให้ทำเป็นไปในลักษณะของผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยงให้ในการทำงาน แต่เนื่องจากผู้ตามแบบนี้มีน้ำใจและความเอาใจใส่รับผิดชอบต่องานสูงอยู่แล้ว ถ้าผู้นำรู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงตลอดจนเข้าช่วยในการทำงาน สนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆความสำเร็จประสิทธิภาพของงานก็จะเพิ่มขึ้น

3. **ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S3** ซึ่งแสดงพฤติกรรมแบบ High Relation, Low Task) ผู้นำให้ความสำคัญรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะตลอดจน

อุปสรรคปัญหาของผู้ตามอย่างเต็มที่ การให้ความสำคัญและความเป็นกันเอง พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนต่างๆแก่ผู้ตาม ซึ่งถ้าหากผู้ตามมีความเข้าใจเชื่อมั่นในความหวังดีและความจริงใจของผู้นำแน่นอนว่าผลของงานย่อมมีประสิทธิภาพสูง

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegating หรือแบบ S4 ซึ่งแสดงพฤติกรรมแบบ Low Task, Low Relationship) ผู้นำเข้าใจธรรมชาติของผู้ตาม มีการให้เกียรติ ไว้วางใจ ปล่อยให้ทำงานให้ทำเองโดยอิสระ มอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้เสมือนผู้ตามคือผู้นำคนหนึ่ง ด้วยเหตุที่ผู้ตามมีวุฒิภาวะสูงอยู่แล้วจึงมีความต้องการด้านกำลังใจ การชมเชย การเข้าไปช่วยคำจูงจากผู้นำค่อนข้างน้อย ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้กับผู้ตามประเภทนี้จึงเป็นแบบ Low Task , Low Relationship

และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของHersey and Blanchard ยังได้มีการจัดกลุ่มคนออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

M1 (บัวได้น้ำ) คนกลุ่มนี้จะเป็นพวกไม่ค่อยมีความรู้ความสามารถ ขาดความเต็มใจในการทำงาน ไม่ค่อยจะมีความรับผิดชอบและมีวุฒิภาวะต่ำ หลายกรณีที่ความไม่เต็มใจของพวกเขาเป็นผลมาจากความไม่มั่นใจเกี่ยวกับงานที่จะต้องปฏิบัติ 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 (บัวพิน้ำ) คนกลุ่มนี้มีวุฒิภาวะสูงมีความรู้ความสามารถมีความเต็มใจและมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย การบริหารคนกลุ่มนี้ใช้รูปแบบการมอบหมายงานให้ทำ (Delegating) หรือแบบ (S4) ถึงแม้ว่าผู้นำยังต้องชี้แจงให้ผู้ตามเข้าใจถึงปัญหาและความรับผิดชอบสำหรับการปฏิบัติตามแผนให้สำเร็จก็ตาม แต่ผู้ตามก็ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการการทำงานและตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆว่าจะปฏิบัติอย่างไร ปฏิบัติเมื่อไร และปฏิบัติที่ไหนได้เอง ขณะเดียวกันผู้ตามเหล่านี้บรรลุวุฒิภาวะด้านจิตวิทยา ฉะนั้นไม่จำเป็นต้องมีการสื่อสารสองทางหรือมีพฤติกรรมด้านการสนับสนุน

จากรูปแบบทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard's สามารถสรุปบุคคลตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้ 4 กลุ่มและมีวิธีบริหารดังนี้

M1 กลุ่มที่มีวุฒิภาวะต่ำ ความสามารถน้อย ขาดความรับผิดชอบ จึงต้องใช้การบริหารแบบ **S1 (Telling)** ในรูปแบบของการสั่งการ

M2 กลุ่มที่มีวุฒิภาวะปานกลาง มีความตั้งใจแต่ขาดประสบการณ์ จึงต้องใช้การบริหารแบบ **S2 (Selling)** ในรูปแบบของการขายความคิด การเป็นที่เล็งคอยสอยงาน

M3 กลุ่มที่มีวุฒิภาวะค่อนข้างสูงแต่ยังขาดความมั่นใจ ขาดแรงจูงใจ จึงต้องใช้การบริหารแบบ **S3 (Participating)** ในรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน

M4 กลุ่มที่มีวุฒิภาวะสูง มีความมั่นใจสูง มีความรับผิดชอบ ต้องใช้การบริหารแบบ **S4 (Delegating)** ซึ่งมีรูปแบบของการมอบหมายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ตาม

จากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกันย่อมต้องการการบริหารจัดการจากผู้นำที่มีลักษณะแตกต่างกันด้วย ซึ่งผู้นำในองค์กร ถือได้ว่ามีความสำคัญกับ Generation Y เป็นอย่างมาก โดยจากบทความเรื่อง From the Silent Generation to Generation X , Y and Z: Strategies for Managing the Generation Mix. (Martin and Tulgan, 2001 as cited in McIntosh Elkins et al., 2007) พบว่า Generation Y มีความคาดหวังจากผู้นำในองค์กรทั้งสิ้น 14 ข้อ ดังนี้

1. มอบหมายงานที่ชัดเจน แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องให้อิสระและความยืดหยุ่นในการทำงานด้วย
2. ให้ความรู้ในการทำมาจรรู้จักกับพนักงาน รวมทั้งศึกษาศักยภาพของพนักงานแต่ละคนในทีม
3. เป็นที่เล็งในการทำงานที่ดี
4. มีความยืดหยุ่นในตารางการทำงาน
5. มอบหมายงานที่ทำหายและมีความสำคัญ

6. มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น
7. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งรวมถึงสภาพแวดล้อมที่มีความกดดันน้อย
8. เป็นทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมทีมที่ดีในขณะเดียวกัน
9. เปิดโอกาสให้ผู้ที่บังคับบัญชา ได้รับโอกาสในการเรียนรู้และการฝึกอบรมต่างๆ
10. มุ่งงานและมุ่งคนในเวลาเดียวกัน รวมถึงมีอารมณ์ขันในที่ทำงาน
11. ให้รางวัลเมื่อผู้บังคับบัญชาทำงานได้ดี
12. วางตัวเป็นที่น่านับถือ
13. ให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ
14. ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชาเหมือนเพื่อน ไม่ได้มองว่าเป็นเด็กหรือลูกน้อง

ความเข้าใจพฤติกรรมของผู้นำในองค์กรจะมีผลโดยตรงต่อความเข้าใจเจตคติและพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อองค์กร จากหลักการนี้ งานวิจัยจึงมุ่งศึกษาไปที่เจตคติของพนักงานที่มีต่อผู้นำซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมและความต้องการของพนักงาน เมื่อองค์กรทราบถึงความต้องการและพฤติกรรมดังกล่าวของพนักงานแล้ว จึงสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้โดยตรง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศไทย

ธีระ กองทรัพย์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนคติของพนักงานธนาคารออมสิน ผลการศึกษาพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนคติของพนักงานธนาคารออมสิน 6 ด้านในด้านรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านสภาวะอารมณ์และการปรับตัว ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านบุคลิกภาพ

2. ผลการเปรียบเทียบระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนคติของพนักงานธนาคารออมสิน พบว่าพนักงานที่มีเพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งพนักงานธนาคารต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ยกเว้นด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร โดยพนักงานที่มีสถานภาพโสดมีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสูงกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรส ในส่วนของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันั้น มีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทั้งภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านภาวะความเป็นผู้นำที่พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และพนักงานที่มีตำแหน่งงานในธนาคารต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทั้งภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความรู้ความสามารถในการบริหารที่พนักงานบัญชีมีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสูงกว่าพนักงานแคะเซียร์และตำแหน่งอื่นๆ และผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสูงกว่าพนักงานแคะเซียร์

ธีระวัฒน์ อนันตวรสกุล และ พัทสิริ ชมพุกำ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานยุค Gen Y พึงพอใจ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษารูปแบบผู้นำและลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานในยุค Generation Y พึงพอใจที่จะร่วมงานด้วย โดยทำการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง Generation Y ในประเทศไทยจำนวน 415 ราย จากการศึกษาพบว่า Generation Y พึงพอใจรูปแบบผู้นำแบบมอบหมายอำนาจมากที่สุด โดยค่าคะแนนที่ได้มากกว่าอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับรูปแบบผู้นำแบบอื่นๆ ผู้นำที่ Generation Y พึงพอใจในลำดับถัดมาคือ ผู้นำแบบผู้ฝึกสอนและผู้นำแบบส่งเสริมและสนับสนุน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ได้คะแนนจากการสำรวจน้อยที่สุด คือ ผู้นำแบบบังคับบัญชา ผลจากการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ Amar (2009) ซึ่งเสนอว่า ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องยกเลิกพฤติกรรมการนำแบบสั่งการบังคับบัญชาเพื่อประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำที่ดีขึ้น ส่วนพฤติกรรมของผู้นำที่ Generation Y มีความพึงพอใจสูงสุดคือ

1. บอกถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และอนุญาตให้ผู้ใช้บังคับบัญชาตัดสินใจได้เองว่าจะทำมันให้สำเร็จได้อย่างไร
2. แสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการกระตุ้นและสนับสนุน
3. มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง

จากการศึกษาคะแนนผู้นำแบบมอบหมายอำนาจเป็นรูปแบบผู้นำที่ทุกกลุ่มในทุกปัจจัยมีความพึงพอใจสูงสุดแต่หากลองพิจารณาผู้นำในรูปแบบอื่นๆ พบว่าในเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลบางปัจจัยมีผลต่อความพึงพอใจต่อรูปแบบผู้นำแบบต่างๆ ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

เพศ เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีผลต่อความพึงพอใจต่อรูปแบบผู้นำแบบต่างๆ ซึ่งอาจเป็นผลเนื่องมาจากประชากร Generation Y ในวัยทำงานได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมโดยไม่มีเรื่องเพศมาถ่วงกั้น จึงทำให้มีความพึงพอใจต่อรูปแบบผู้นำแบบต่างๆ ไม่แตกต่างกัน

ช่วงอายุ เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีผลต่อความพึงพอใจรูปแบบผู้นำ 2 รูปแบบคือ รูปแบบสั่งการบังคับบัญชาและรูปแบบส่งเสริมสนับสนุน โดยในเรื่องความพึงพอใจต่อผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชานั้น Generation Y ที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีความพึงพอใจต่อรูปแบบผู้นำในรูปแบบสั่งการบังคับบัญชามากกว่าทั้งกลุ่ม Generation Y ที่มีช่วงอายุ 28-29 ปี และกลุ่ม Generation Y ที่มีช่วงอายุ 30-31 ปี สิ่งที่พบอาจเนื่องมาจากกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี เป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มทำงานไม่นานยังอาจอยู่ในช่วงเรียนรู้ จึงยังมีความพึงพอใจต่อผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชามากกว่ากลุ่มที่มีอายุสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม ส่วนในเรื่องความพึงพอใจต่อรูปแบบส่งเสริมสนับสนุนนั้น Generation Y ที่อยู่ในช่วงอายุ 26-27 ปี มีความพึงพอใจต่อรูปแบบผู้นำแบบส่งเสริมสนับสนุนมากกว่าทั้งกลุ่ม Generation Y ที่มีช่วงอายุ 28-29 ปี และกลุ่ม Generation Y ที่มีช่วงอายุ 30-31 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ สิ่งที่พบอาจอธิบายได้ว่ากลุ่มอายุ 26-27 ปี เป็นช่วงที่ทำงานมาระยะหนึ่ง 3-4 ปี ซึ่งอาจเป็นช่วงที่แสวงหาความเจริญก้าวหน้า ต้องการได้รับมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นจึงมีความพึงพอใจกับรูปแบบผู้นำแบบส่งเสริมสนับสนุนมากกว่า Generation Y ในช่วงวัยที่สูงขึ้นซึ่งอาจผ่านพ้นช่วงเวลานั้นไปแล้ว Generation Y ที่อยู่ในช่วงวัย 32-33 ปี มีความพึงพอใจต่อรูปแบบผู้นำแบบส่งเสริมสนับสนุนมากกว่ากลุ่ม Generation Y ที่มีช่วงอายุ 28-29 ปี และกลุ่ม Generation Y ที่มีช่วงอายุ 30-31 ปี สิ่งที่พบอาจอธิบายได้ว่า ช่วงวัย 32-33 ปี เป็นอีกช่วงหนึ่งที่ประชากรวัยทำงานคาดหวังที่จะได้รับการมอบหมายงานในระดับที่สูงขึ้น จึงมีความพึงพอใจในรูปแบบผู้นำส่งเสริมสนับสนุนมากกว่าวัยก่อนหน้า

ระดับการศึกษา จากการศึกษาพบว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบผู้นำทั้ง 4 รูปแบบแต่จากการศึกษาครั้งนี้มีจุดอ่อนอยู่ที่การเลือกกลุ่มตัวอย่างตามความสะดวกและได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรีเพียง 11 คนเท่านั้น จึงไม่สามารถสรุปสิ่งที่พบได้อย่างมั่นใจ แต่หากพิจารณาเพียงกลุ่มปริญญาตรี และ ปริญญาโท ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ของการทดสอบคือมีจำนวนถึง 217 คน และ 112 คนตามลำดับพบว่าทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกันในคะแนนความพึงพอใจต่อผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ

ระดับรายได้ จากการศึกษาพบว่ามีความพึงพอใจต่อคะแนนผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชา โดยกลุ่มที่มีรายได้ต่ำกว่ามีความพึงพอใจต่อผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชามากกว่ากลุ่มที่มีรายได้สูงกว่า

สถานภาพสมรส พบว่ามีความพึงพอใจต่อผู้นำแบบมอบหมายอำนาจ โดยกลุ่มโสดมีความพึงพอใจต่อผู้นำแบบมอบหมายอำนาจมากกว่ากลุ่มสมรส ซึ่งอาจเนื่องมาจากกลุ่มโสดมีเวลาให้กับการทำงานมากกว่ากลุ่มสมรสซึ่งต้องแบ่งเวลาในการดูแลครอบครัวมากขึ้น

ตำแหน่งงาน จากการศึกษาพบว่ามีความพึงพอใจต่อผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชา โดยระดับพนักงานมีความพึงพอใจต่อผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชามากกว่าระดับผู้จัดการ โดยมีระดับนัยสำคัญ .01 ซึ่งน่าจะเป็นปกติที่พบในองค์กรทั่วไปที่พนักงานระดับผู้จัดการจะมีความพึงพอใจในผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชาน้อยกว่า

ชั่วโมงการทำงาน จากการศึกษาพบว่าไม่มีผลต่อความพึงพอใจในผู้นำทุกรูปแบบ

พัชรศิริ ราชรักษ์ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บุคลิกภาพที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของงานและความต้องการประสบความสำเร็จของกลุ่มพนักงาน Gen Y : กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย โดยงานวิจัยนี้ศึกษาและหาความสัมพันธ์ในประเด็นหลัก 3 ประการ ได้แก่ บุคลิกภาพ , คุณลักษณะของงานและระดับความต้องการประสบความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในพนักงานกลุ่ม Generation Y ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย อีกทั้งยังเปรียบเทียบองค์ประกอบทางด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะของงานที่ต้องการ และระดับความต้องการประสบความสำเร็จระหว่างกลุ่มพนักงานที่สังกัดภาครัฐและเอกชน มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาคเอกชนมีคะแนนบุคลิกภาพ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐ สำหรับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่ม Generation Y ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐและเอกชนมีความต้องการแตกต่างกันคือ มิติด้านความสำคัญของงานและมิติด้านข้อมูลผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาคเอกชนมีระดับความต้องการประสบความสำเร็จมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐ ทางด้านการศึกษาหาความสัมพันธ์ พบความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 3 ได้แก่ องค์ประกอบทางด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะเฉพาะของงานที่ต้องการและระดับความต้องการประสบความสำเร็จในกลุ่มตัวอย่างพนักงาน Generation Y โดยมี 7 ตัวแปรจากบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและคุณลักษณะเฉพาะของงาน ซึ่งได้แก่ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจในงาน ความหลากหลายของทักษะ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก บุคลิกภาพแบบการเห็นพ้องข้อมูลผลการ

ปฏิบัติงาน ความชัดเจนของงานและบุคลิกภาพแบบแสดงออกสามารถร่วมกันทำนายระดับความ ต้องการประสบความสำเร็จได้

บทสรุปงานวิจัยในประเทศไทย

จากงานวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งพนักงานภายในองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่อยู่ในกลุ่ม Generation Y มีความพึงพอใจรูปแบบผู้นำแบบมอบหมายอำนาจมากที่สุด ลำดับถัดมาคือผู้นำแบบ ผู้ฝึกสอน ผู้นำแบบส่งเสริมและสนับสนุน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ได้รับความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ผู้นำแบบสั่งการบังคับบัญชา และ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันบางปัจจัย เช่น ระดับรายได้ , สถานภาพสมรส , ตำแหน่งงาน , ลักษณะองค์กร พบว่ามีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำที่แตกต่าง กันเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีกลุ่มเป้าหมายและลักษณะองค์กรในการศึกษา ที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นผลการวิจัยที่ได้จึงอาจมีความแตกต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมา แต่ผลที่ได้จาก การศึกษาจะทำให้มีความเข้าใจในพฤติกรรมของ Generation Y ที่ทำงานในกลุ่มบริการการเงินและ การธนาคารเพิ่มมากขึ้น

งานวิจัยต่างประเทศ

Justin Meier (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges หรือ ความท้าทายในการบริหารจัดการพนักงาน Generation Y ในองค์กร ผลการศึกษา พบว่า สิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้ Generation Y ต้องการทำงานกับองค์กร คือ การที่ในองค์กรมี สภาพแวดล้อมที่ดี , การมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ , มีการพูดคุยสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องงาน อยู่เสมอ , การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง เช่น ได้เข้าร่วมการอบรมหรือสัมมนาต่างๆ , องค์กรมุ่งเน้นคุณภาพของงาน , มีโอกาสในการได้เดินทางไปดูงานในสถานที่ต่างๆทั้งในและนอก ประเทศ , องค์กรมีกฎระเบียบและข้อบังคับที่ชัดเจน , มีความหน้าในสายอาชีพ , มีความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงานที่ดี , รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า , ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม , มี ตารางการทำงานที่มีความยืดหยุ่น , องค์กรมีการวางแผนระยะยาวในเรื่องการเติบโตของพนักงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง , ผู้นำในองค์กรพร้อมที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนพนักงานอยู่เสมอ

Jan Ferri-Reed (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Leading a multi-generational workforce : learning to leverage the uniqueness of every age group การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการสำรวจกลุ่ม

ผู้บริหารและผู้จัดการในองค์กรต่างๆเกี่ยวกับเจตคติ และรูปแบบการจัดการกับพนักงานกลุ่ม Gen Y ในองค์กร โดยรูปแบบคำถามมีทั้งหมด 10 ข้อให้เลือกตอบโดยคำตอบมีตั้งแต่เห็นด้วยมากที่สุดไปจนถึงไม่เห็นด้วยมากที่สุด ผลการศึกษาเบื้องต้นพบว่าพนักงาน Gen Y ในองค์กรมีพฤติกรรมที่ทำทนายและมุ่งหวังให้ผู้บริหารเดินตามแนวทางของพวกเขา นอกจากนี้จากการสอบถามผู้บริหารหลายคนพบว่าพวกเขาใช้มาตรฐานเดียวกันในการทำงานระหว่างพนักงาน Generation อื่นๆในองค์กรกับพนักงานกลุ่ม Gen Y ในขณะที่อีกหลายคนก็พยายามหาหนทางที่แตกต่างเพื่อรับมือกับพนักงาน Gen Y ในองค์กรของตน

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า Generation Y เกิดมาในยุคที่เติบโตพร้อมไปด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก ได้รับการศึกษาที่ดีในสถานศึกษาที่เปิดกว้างทางด้านความคิดและการแสดงออก คนกลุ่มนี้จึงมีศักยภาพสูงในการทำงาน ชอบการเรียนรู้และกล้าแสดงออก รวมถึงมีความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องเทคโนโลยีและการใช้อินเทอร์เน็ต เมื่อเข้าสู่สังคมการทำงาน องค์กรแต่ละองค์กรล้วนแล้วแต่มีพนักงานหลากหลายช่วงอายุซึ่งต้องติดต่อประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะพนักงาน Generation Y ที่เริ่มเข้ามาเป็นแรงงานสำคัญขององค์กรเพื่อทดแทนแรงงานในยุคก่อนหน้าที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปอยู่ในระดับหัวหน้างานและบางส่วนก็เกษียณอายุการทำงาน แต่จากการที่ Generation Y มีแนวคิด เจตคติและรูปแบบการใช้ชีวิตที่แตกต่างจากคนใน Generation อื่นๆ เมื่อต้องมาทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกันจึงก่อให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัญหาสำคัญที่ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักและทำความเข้าใจเพื่อลดช่องว่างระหว่างวัยในที่ทำงานลง

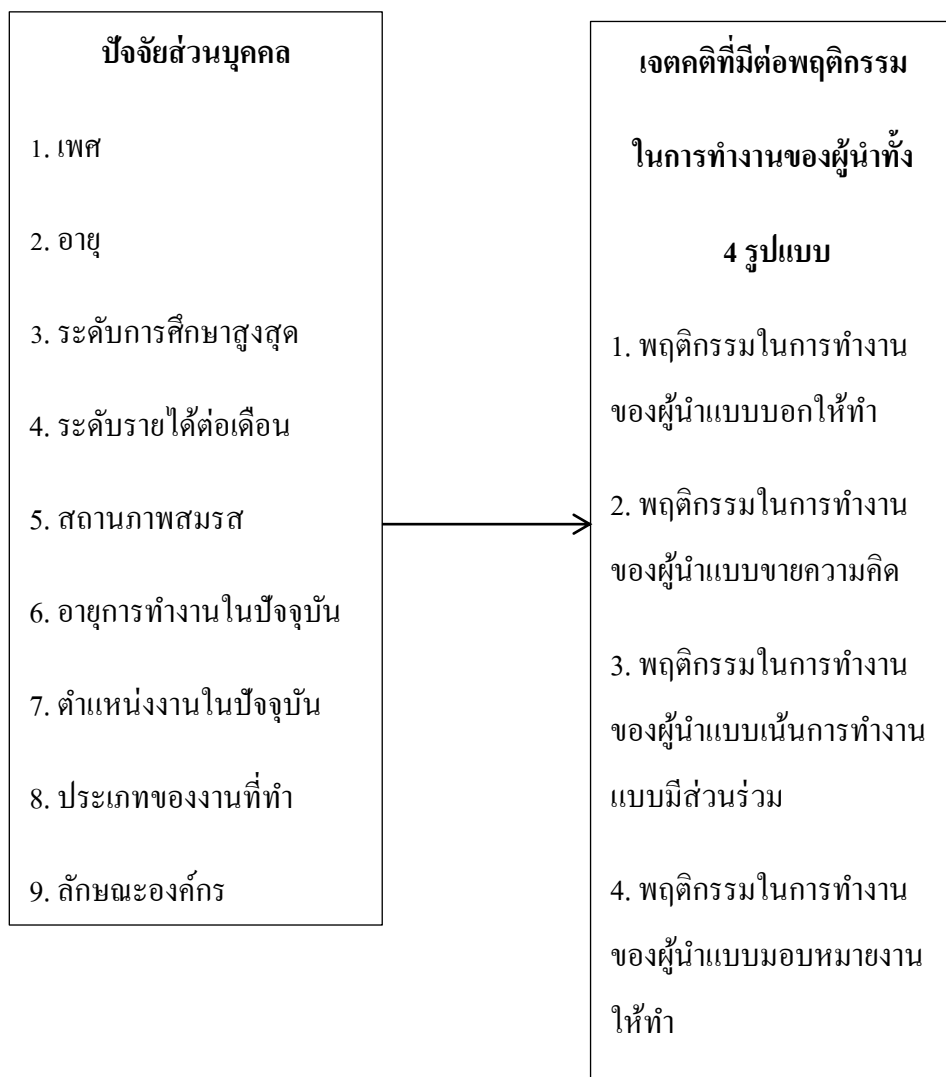
การทำความเข้าใจถึงเจตคติและพฤติกรรมในการทำงานของ Generation Y มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะ “เจตคติ” จะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความชอบ/ความต้องการของ Generation Y ในการทำงาน และ “เจตคติ” ยังเป็นตัวกำหนดให้ผู้ที่มีเจตคติต่อเรื่องนั้นๆ แสดงพฤติกรรมชอบ/ไม่ชอบ ต่อที่หมายของเจตคติออกมา หากผู้นำในองค์กรที่มีหน้าที่บริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสามารถทราบถึงความต้องการและลักษณะในการทำงานที่ Generation Y ต้องการได้แล้ว ก็จะสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนการจัดการพนักงาน Generation Y ในด้านต่างๆให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะของพนักงาน , การจัดทำแผนการรับสมัครงาน , การจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ , ลักษณะการมอบหมายงานและการจัดรูปแบบกระบวนการทำงาน ฯลฯ

การศึกษาในครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาถึง “เจตคติ” ของ Generation Y ที่มีต่อภาวะผู้นำ โดยใช้ ลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ทั้ง 4 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบบอกให้ทำ (S1) ผู้นำแบบขายความคิด (S2) ผู้นำแบบ เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (S3) และผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (S4) มาเป็นตัวแปรในการ วิเคราะห์ว่า Generation Y มีเจตคติต่อภาวะผู้นำอย่างไร ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยจะสะท้อนให้เห็นถึง รูปแบบและพฤติกรรมในการทำงานที่ Generation Y ต้องการด้วยเช่นกัน

กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา

ที่มา : คัดแปลงมาจากทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

จากภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยมีสมมติฐานว่า “เจตคติ” ของ Generation Y คือความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หากเจตคติเป็นไปในทิศทางลบพฤติกรรมที่แสดงออกมาก็มีแนวโน้มที่จะต่อต้านสิ่งนั้น แต่หากเจตคติเป็นไปในทิศทางบวกพฤติกรรมที่แสดงออกมาก็มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนสิ่งนั้น

จากกรอบแนวคิดข้างต้นและการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า หากเราสามารถทำความเข้าใจถึงเจตคติของพนักงานที่มีต่อผู้นำในองค์กร ก็จะทำให้เราเข้าใจถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานได้มากขึ้น ซึ่งการทำความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวจะมีผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนิตนเองในสาขาอาชีพ ตลอดจนการวางแผนกำลังคนและการสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในการทำงานในองค์กร

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษา เรื่องเจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ กรณีศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยงานวิจัยมีรูปแบบเป็น Exploratory Research (การวิจัยเชิงบรรณาธิบาย) โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดการเลือกใช้สถิติ และระเบียบวิธีวิจัย
2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
3. รูปแบบการวิจัย
4. เครื่องมือในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

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

ตารางที่ 3.1 แสดงตัวอย่างคำถามและลักษณะตัวเลือกในการตอบ

พฤติกรรม ต้องการ/ขอให้เจ้านายปฏิบัติใน การทำงาน	ไม่ต้องการ อย่างยิ่ง	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ต้องการ อย่างยิ่ง
1. เจ้านายตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้องได้	/			
2. เจ้านายจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กร และสิ่งทีองค์กรต้องการจะทำ			/	
3. เจ้านายมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน				/

จากตารางที่ 3.1 ซึ่งแสดงตัวอย่างคำถามและลักษณะตัวเลือกในการตอบ ซึ่งมีตัวเลือกให้ตอบทั้งหมด 4 ตัวเลือก เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกแล้ว ข้อมูลจะถูกสรุปในลักษณะที่เป็น “Dichotomous” คือ “ต้องการ และ ไม่ต้องการ” โดยข้อมูลในหัวข้อ “ต้องการอย่างยิ่ง” และ “ต้องการ” จะถูกสรุปว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ต้องการ ในคำถามดังกล่าว และก็เป็นทำนองเดียวกันกับในหัวข้อ “ไม่ต้องการ” และ “ไม่ต้องการอย่างยิ่ง” ซึ่งจะถูกรวบรวมว่า ไม่ต้องการ ในหัวข้อนั้น ๆ

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือประชากรกลุ่ม Generation Y ที่เกิดในปี พ.ศ. 2523 - 2540 ปัจจุบันทำงานอยู่ในสาขาการเงินและการธนาคาร ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา รวมทั้งสิ้นประมาณ 615 คน

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้คือพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคาร ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาจำนวน 400 คน ซึ่งเป็นจำนวน 80% ของประชากรทั้งหมด ในการสุ่มตัวอย่างจะคำนึงถึงอัตราส่วนเป็นสำคัญ เช่น อัตราส่วนระหว่างเพศชาย และ เพศหญิงในองค์กร

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีรูปแบบการวิจัยที่เรียกว่า การวิจัยเชิงอรรถาธิบาย (Exploratory Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างไร มีสาเหตุมาจากอะไร และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น การวิจัยประเภทนี้จะพยายามชี้ให้เห็นว่าตัวแปรใดสัมพันธ์กับตัวแปรใดบ้าง และสัมพันธ์กันอย่างไรในเชิงของเหตุและผล ซึ่งในครั้งนี้จะใช้การวิจัยเชิงอรรถาธิบายเพื่อศึกษาถึงเจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามเพื่อสำรวจเจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามมาตรฐานซึ่งสร้างจากแนวคิดของ Hersey & Blanchard จำนวน 24 ข้อ ซึ่งแบ่งเป็นแบบสอบถามที่สอบถามถึงลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ รูปแบบละ 6 ข้อ โดยข้อคำถามจะคละกันเพื่อไม่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบถึงรูปแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องการจะวัด โดยแบบสอบถามชุดนี้ได้ถูกนำมาแปลเป็นภาษาไทยและนำมาใช้ในงานวิจัยของ ชีระวัฒน์ และ พัชสิริ (2553) ซึ่งทำการวิจัยเรื่องลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานยุค Gen Y ฟังพอใจ โดยผู้วิจัยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

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

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำในองค์กรตามรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ที่ Generation Y ตอบสนองโดยสามารถเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียวจาก 4 ตัวเลือก คือ ต้องการอย่างยิ่ง , ต้องการ , ไม่ต้องการและ ไม่ต้องการอย่างยิ่ง โดยคำตอบที่ได้จะใช้เพื่อวัดระดับเจตคติสองระดับ คือ “ต้องการ” และ “ไม่

ต้องการ” โดยการกำหนดให้มีตัวเลือก 4 ตัวเลือกในการเลือกตอบนั้น เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีทางเลือกมากขึ้นและระดับที่แตกต่างกันอาจจะนำไปใช้วิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงข้อมูลใหม่ในโอกาสต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายโดยตรง โดยใช้แบบสอบถามที่ได้พัฒนาและปรับเปลี่ยน ตามหลักการของ Hersey & Blanchard
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาจากตำราเอกสารบทความทฤษฎีหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมความมุ่งหมายของการวิจัย รวมทั้งข้อมูลพื้นฐานของสถาบันการเงิน จำนวนพนักงาน และลักษณะที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
3. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จำนวน 400 ชุดไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา ในช่วงระหว่างวันที่ 1-20 พฤษภาคม 2559

การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้

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 : X^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 ซึ่งการแปลความหมายค่า Cramer's V ว่าความสัมพันธ์ทางสถิติที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความสัมพันธ์กันระดับไหน จะพิจารณาจากค่า Degree of freedom เทียบกับค่า Cramer's V (V) ที่คำนวณได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.5 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ทางสถิติโดยพิจารณาจากค่า Cramer's V

Degree of freedom	ความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย (S)	ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (M)	ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง (H)
1	V = .10	V = .30	V = .50
2	V = .07	V = .21	V = .35
3	V = .06	V = .17	V = .29

จากตารางที่ 3.5 เมื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติของข้อมูลโดยใช้สถิติ Chi-Square ทดสอบความเป็นอิสระต่อกัน (Test of Independence) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แล้ว จะทำการหาค่า Cramer's V (V) เพื่อวัดระดับความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามกับข้อความถามที่ใช้สอบถามถึงลักษณะพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำที่สะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบผู้นำทั้ง 4 รูปแบบที่กลุ่มตัวอย่างต้องการด้วย โดยในการวัดระดับความสัมพันธ์ทาง

สถิติว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับใดนั้น จะต้องพิจารณาคู่กันระหว่างค่า V กับค่า Degree of freedom ของตัวแปร เช่น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติของ คำถามข้อที่ 1 เจ้าหน้าที่ตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้องได้ กับ เพศ (ชาย,หญิง) ซึ่งมี Degree of freedom = 1 และมีค่า Cramer's V ที่คำนวณได้เท่ากับ 0.09 แสดงว่า ข้อมูลชุดนี้มีความสัมพันธ์ทางสถิติอยู่ในระดับน้อย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ กรณีศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา โดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้รูปแบบของการฝากแบบสอบถามผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ คือ Facebook และ ส่งผ่าน Contact List ใน Line Messenger โดยแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาและมีคำตอบสมบูรณ์ครบถ้วนมีจำนวน 384 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ ตลอดจนนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบตารางประกอบการบรรยายเชิงวิเคราะห์ โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. การวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดของ Parametric Statistics โดยใช้ การคำนวณค่า Scale หรือระดับความเห็น ด้วย 4 - Scale Likert Type Scale
*ผลที่ได้เป็นภาพรวมของกลุ่มตัวอย่าง เท่านั้น โดยมีได้ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติแต่อย่างใด
3. การวิเคราะห์ Non-Parametric Statistics โดยใช้การทดสอบ Chi-Square Test of Independence เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์กับข้อคำถามที่ใช้สอบถามถึงลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำในรูปแบบต่างๆที่สะท้อนให้เห็นถึงเจตคติของผู้ตอบแบบสอบถาม
4. การสรุปผลการวิเคราะห์จากข้อมูลทางสถิติในภาพรวม

1. ปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงความถี่และร้อยละของปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 384 คน

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	96	25
หญิง	288	75
อายุ		
22-26 ปี	95	24.7
27-31 ปี	215	56
32-36 ปี	74	19.3
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี	257	66.9
สูงกว่าปริญญาตรี	127	33.1
ระดับรายได้ต่อเดือน		
15,000 –20,000 บาท	126	32.8
20,001 - 25,000 บาท	140	36.5
25,001 - 30,000 บาท	60	15.6
30,001 - 40,000 บาท	58	15.1
สถานภาพสมรส		
สมรส	88	22.9
โสด	296	77.1
อายุการทำงานในปัจจุบัน		
1 - 2 ปี	93	24.2
2 - 5 ปี	176	46.1
มากกว่า 5 ปี	114	29.7

ตารางที่ 4.1 แสดงความถี่และร้อยละของปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 384 คน (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
เจ้าหน้าที่	295	76.8
เจ้าหน้าที่อาวุโส	37	9.6
หัวหน้าส่วน / แผนก	24	6.3
ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ	28	7.3
ประเภทของงานที่ทำ		
งานบริการ (ด้านการเงิน, ลูกค้า, บัตรเครดิต, รับฝากเงิน)	252	65.6
สินเชื่อ (บุคคล อสังหาริมทรัพย์ ด้านหลักทรัพย์ เงินกู้สำหรับธุรกิจ)	132	34.4
ลักษณะองค์กร		
รัฐวิสาหกิจ	152	39.6
เอกชน	232	60.4

จากตารางที่ 4.1 พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิง 75% ในขณะที่ เป็นเพศชาย 25% ช่วงอายุ 27-31 ปี มากเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็น 56% รองลงมา คือ ช่วงอายุ 22-26 ปี และ ช่วงอายุ 32-36 ปี (24.7% และ 19.3%) กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ปริญญาตรี คิดเป็น 66.9% และ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็น 33.1% กลุ่มที่มี รายได้ต่อเดือน 20,001 – 25,000 บาท มากเป็นอันดับหนึ่งคิดเป็น 36.5% รองลงมา คือ กลุ่มที่มี รายได้ต่อเดือน 15,000 – 20,000 บาท คิดเป็น 32.8% กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาท และ กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท (15.6% และ 15.1%) กลุ่มที่มีสถานภาพโสด คิด เป็น 77.1% และ กลุ่มที่มีสถานภาพสมรส คิดเป็น 22.9% กลุ่มที่มีอายุการทำงานในปัจจุบัน 2-5 ปี มากเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็น 46.1% รองลงมา คือ อายุงานมากกว่า 5 ปี และ 1-2 ปี (29.7% และ 24.2%) กลุ่มที่ทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ มากเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็น 76.8% รองลงมา คือ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่อาวุโส , ตำแหน่งหัวหน้าส่วน/หัวหน้าแผนก , ตำแหน่งผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ

(9.6% , 7.3% และ 6.3%) กลุ่มที่ทำงานด้านบริการ (ด้านการเงิน ลูกค้า บัตรเครดิต รับฝากเงิน) คิดเป็น 65.6% ในขณะที่กลุ่มที่ทำงานด้านสินเชื่อ (บุคคล อสังหาริมทรัพย์ ด้านหลักทรัพย์ เงินกู้สำหรับธุรกิจ) คิดเป็น 34.4% กลุ่มที่ทำงานในองค์กรเอกชนคิดเป็น 60.4% และกลุ่มที่ทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจคิดเป็น 39.6%

จากสถิติข้อมูลข้างต้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีลักษณะเช่นเดียวกันกับลักษณะของกลุ่มประชากรในธนาคารทั่วไป คือ มีพนักงานที่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายในอัตราส่วน 1 : 3 และประมาณ 77% ของเจ้าหน้าที่ในธนาคารมีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่) และมีระดับการศึกษาของพนักงานอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็น 67% ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าข้อมูลชุดนี้มีความเหมาะสมและสามารถใช้เป็นตัวแทนของ Generation Y ที่จะใช้ในการศึกษาวิจัย และเหมาะสมที่จะใช้ Chi-Square Statistics ในการสรุปผล

2. การวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดของ Parametric Statistics

แบบสอบถามที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเรื่องเจตคติต่อภาวะผู้นำ จาก ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) ที่ได้รับการพัฒนาและทดสอบมาแล้วทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้ในการวัดเจตคติของผู้ตอบแบบสอบถามต่อรูปแบบผู้นำทั้ง 4 ประเภท โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาแบบสอบถามมาประยุกต์ใช้เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงเจตคติของพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา ต่อภาวะผู้นำ ซึ่งลักษณะคำถามที่ใช้สอบถามจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะในการทำงานร่วมกับผู้นำที่ Generation Y รู้สึกว่าเหมาะสมกับการทำงานของตนเอง โดยในแบบสอบถามจะมีคำถามทั้งหมด 24 ข้อ แบ่งเป็นแบบสอบถามที่ใช้สอบถามถึงระดับความต้องการต่อพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบบอกให้ทำ , ผู้นำแบบขายความคิด , ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม และ ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ รูปแบบละ 6 ข้อ โดยข้อคำถามจะคละกันเพื่อไม่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบถึงรูปแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องการจะวัด ดังนั้นในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจะนำข้อคำถามทั้งหมดมาจัดเรียงใหม่ตามรูปแบบผู้นำและนำคำตอบที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

จากลักษณะของคำถามในแบบสอบถามที่ได้ออกแบบมาให้มีการเลือกตอบแบบ Likert type scale โดยมี 4 ระดับคำตอบ ได้แก่ "ไม่ต้องการอย่างยิ่ง" , "ไม่ต้องการ" , "ต้องการ" และ "ต้องการอย่าง

ยิ่ง ผู้วิจัยได้นำคำตอบมากำหนดค่าเป็นตัวเลขเพื่อหาค่าเฉลี่ย โดยมีวัตถุประสงค์ในการประมาณการภาพรวมเจตคติของผู้ตอบแบบสอบถามต่อลักษณะในการทำงานของผู้นำในรูปแบบต่างๆ โดยกำหนดให้คำตอบ ไม่ต้องการอย่างยิ่ง มีค่า = 1 , ไม่ต้องการ มีค่า = 2 , ต้องการ มีค่า = 3 และต้องการอย่างยิ่ง มีค่า = 4 โดยผลที่ได้จากการประมาณการสามารถสรุปได้ว่า หาก ค่าเฉลี่ยที่ได้มีค่ามากกว่า 2 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีเจตคติที่ดีและต้องการลักษณะในการทำงานของผู้นำรูปแบบนั้นๆ ในขณะที่ค่าเฉลี่ยที่มีค่าน้อยกว่า 2 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีเจตคติที่ไม่ดีและไม่ต้องการลักษณะในการทำงานของผู้นำรูปแบบนั้นๆ

อย่างไรก็ตามค่าเฉลี่ยระดับคำตอบในแต่ละรูปแบบผู้นำนี้ เป็นเพียงการแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของความต้องการ / ไม่ต้องการ ในลักษณะการทำงานของผู้นำแต่ละประเภทเท่านั้น โดยผลการสำรวจค่าเฉลี่ยการตอบคำถามของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 384 คน สามารถสรุปการประมาณการภาพรวมความต้องการ / ไม่ต้องการ ลักษณะในการทำงานแยกตามรูปแบบผู้นำได้ดังตารางดังต่อไปนี้

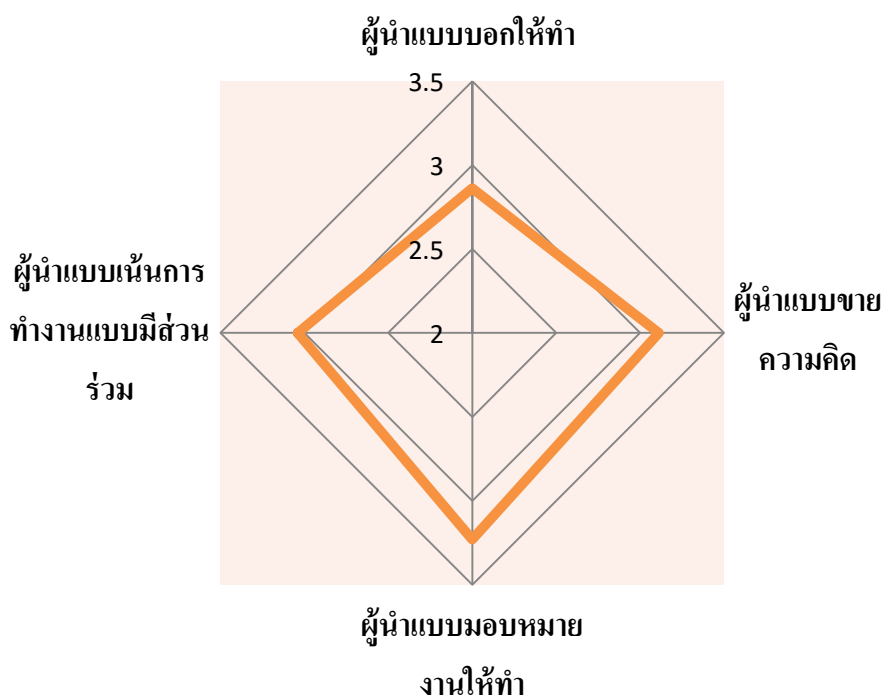
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยคำตอบของพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา ต่อพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ทั้ง 4 รูปแบบ โดยค่าเฉลี่ยดังกล่าวคือค่าเฉลี่ยที่ได้มาจากการตอบคำถามของกลุ่มตัวอย่าง แยกตามข้อคำถามที่ใช้สอบถามถึงพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำแต่ละประเภทๆละ 6 ข้อคำถาม และเปอร์เซ็นต์การตอบคำถามที่มีการเลือกตอบว่า “ต้องการ” และ “ไม่ต้องการ” ในแต่ละข้อคำถามที่สอบถามถึงลักษณะในการทำงานของผู้นำ

N = 384

	ค่าเฉลี่ย ลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำที่ Generation Y ต้องการ (1 = ไม่ต้องการอย่างยิ่ง, 2 = ไม่ต้องการ, 3 = ต้องการ, 4 = ต้องการอย่างยิ่ง)	% การตอบคำถามว่า “ต้องการ” (ในคำถามทุกข้อ) ที่สอบถามถึงลักษณะในการทำงานของผู้นำแต่ละรูปแบบ โดยมีค่าเฉลี่ยระดับคำตอบ >2	% การตอบคำถามว่า “ไม่ต้องการ” (ในคำถามทุกข้อ) ที่สอบถามถึงลักษณะในการทำงานของผู้นำแต่ละรูปแบบ โดยมีค่าเฉลี่ยระดับคำตอบ ≤ 2
ผู้นำแบบบอกให้ทำ	2.861	71.53%	28.47%
ผู้นำแบบขายความคิด	3.112	77.81%	22.19%
ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม	3.039	75.98%	24.02%
ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ	3.230	80.76%	19.24%

จากตารางที่ 4.3 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงาน Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา ต้องการร่วมงานด้วยมากที่สุด คือ ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ รองลงมา คือ ผู้นำแบบขายความคิด , ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม และ ผู้นำแบบบอกให้ทำ โดยมีค่าเฉลี่ยและเปอร์เซ็นต์การตอบคำถามว่า “ต้องการ” ตามลำดับ คือ 3.230, 80.76% / 3.112, 77.81% / 3.039, 75.98% และ 2.861, 71.53% ซึ่งภาพรวมค่าเฉลี่ยความต้องการลักษณะในการทำงานของผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ สามารถนำมาแสดงในรูปแบบของ Radar Chart ได้ดังต่อไปนี้

Radar Chart แสดงระดับความต้องการ/เห็นด้วย ของ Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา ต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ناةละรูปแบบ



ภาพที่ 4.1 Radar Chart แสดงระดับความต้องการ / เห็นด้วย ของ Generation Y ที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา ต่อพฤติกรรมในการทำงานของผู้ناةละรูปแบบ

จากภาพที่ 4.1 จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ตามด้วยผู้นำแบบขายความคิด และลำดับสุดท้าย คือ ผู้นำแบบบอกให้ทำ โดยค่าเฉลี่ยความในลักษณะพฤติกรรมการทำงานของผู้นำแบบบอกให้ทำ และ ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ มีความตรงข้ามกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง เจตคติของ Generation Y ที่ต้องการอิสระในการทำงาน ต้องการที่จะได้รับมอบหมายงานที่มีความชัดเจน รวมถึงการได้รับสิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างไร และชอบการทำงานเป็นทีมที่ได้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีมระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยกันเอง อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับคุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ แต่ไม่ชอบการถูกกดดันหรือถูกบังคับให้ทำ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยคำตอบของพนักงาน Generation Y ต่อพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ทั้ง 4 รูปแบบ (แยกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม)

รูปแบบผู้นำ	เพศ		อายุ			ระดับการศึกษาสูงสุด		ระดับรายได้ต่อเดือน				สถานภาพสมรส		อายุการทำงานในปัจจุบัน			ตำแหน่งงานในปัจจุบัน				ประเภทของงานที่ทำ		ลักษณะองค์กร	
	ชาย	หญิง	22-26 ปี	27-31 ปี	32-36 ปี	≥ปริญญาตรี	< สูงกว่าปริญญาตรี	15,000 - 20,000 บาท	20,001 - 25,000 บาท	25,001 - 30,000 บาท	30,001 - 40,000 บาท	โสด	สมรส	1 - 2 ปี	2 - 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	เจ้าหน้าที่	เจ้าหน้าที่อาวุโส	หัวหน้าส่วน / แผนก	ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ	งานบริการ	สิ้นเชิง	รัฐวิสาหกิจ	เอกชน
ผู้นำแบบบอกให้ทำ	2.86	2.86	2.83	2.87	2.75	2.85	2.89	2.85	2.87	2.82	2.92	2.84	2.93	2.88	2.81	2.92	2.84	3.03	2.88	2.85	2.84	2.89	2.80	2.90
ผู้นำแบบขายความคิด	3.07	3.12	3.17	3.09	3.11	3.11	3.00	3.09	3.15	3.03	3.15	3.12	3.10	3.22	3.07	3.09	3.12	3.17	2.97	3.12	3.10	3.04	3.16	
ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม	3.05	3.03	3.13	3.00	3.03	3.04	3.04	3.04	3.07	2.95	3.05	3.05	2.99	3.12	3.00	3.03	3.05	3.02	2.94	3.04	3.03	2.97	3.08	
ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ	3.26	3.22	3.28	3.23	3.17	3.20	3.29	3.19	3.28	3.23	3.21	3.24	3.21	3.32	3.21	3.18	3.24	3.20	3.33	3.14	3.23	3.24	3.18	3.26

จากการตาราง 4.4 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาแยกตามปัจจัยส่วนบุคคลในทุกปัจจัยแล้ว พบว่าผลที่ได้เป็นไปได้ไปในทิศทางเดียวกันกับการพิจารณาในภาพรวม โดยรูปแบบผู้นำที่พนักงาน Generation Y มีความต้องการร่วมงานด้วยมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง คือ ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ อันดับที่สอง คือ ผู้นำแบบขายความคิด อันดับสาม คือ ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม และอันดับที่สี่ คือ ผู้นำแบบบอกให้ทำ และยังพบว่าค่าเฉลี่ยในทุกข้อคำถามที่แสดงลักษณะในการทำงานของผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ เมื่อพิจารณาแยกตามปัจจัยส่วนบุคคลทุกปัจจัยแล้ว พบว่ามีค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 ทั้งสิ้น ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความ “ต้องการ” ลักษณะในการทำงานนั้นๆ ของผู้นำในทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะในการทำงานแบบรับคำสั่ง หรือ การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน โดยให้สิทธิในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้เอง โดยค่าเฉลี่ยที่มีค่ามากที่สุดมีค่าเท่ากับ 3.33 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำงานในตำแหน่งหัวหน้าส่วน / แผนก ที่มีความต้องการ / เห็นด้วย กับลักษณะในการทำงานของผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ และค่าเฉลี่ยที่มีค่าน้อยที่สุดมีค่าเท่ากับ 2.75 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 32 – 36 ปี ที่มีความต้องการ / เห็นด้วยกับลักษณะในการทำงานของผู้นำแบบบอกให้ทำ

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาแยกตามรูปแบบของผู้นำทั้ง 4 รูปแบบแล้ว พบว่า รูปแบบผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ เป็นรูปแบบผู้นำที่ผู้ทำงานในตำแหน่งหัวหน้าส่วน / แผนก ต้องการร่วมงานด้วยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยคำตอบเท่ากับ 3.33 ส่วนผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ พบว่ามีความต้องการร่วมงานกับผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยระดับคำตอบเท่ากับ 3.14

ผู้นำแบบขายความคิด มีลักษณะการทำงานที่ผู้ทำงานที่มีอายุการทำงานในปัจจุบัน 1-2 ปี ต้องการร่วมงานด้วยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ส่วนผู้ทำงานในตำแหน่ง ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ เป็นกลุ่มที่ต้องการร่วมงานกับผู้นำแบบขายความคิดน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97

ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีลักษณะการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างช่วงอายุ 22-26 ปี ต้องการร่วมงานด้วยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยคำตอบเท่ากับ 3.13 ส่วนผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ พบว่าต้องการทำงานร่วมกับผู้นำลักษณะนี้น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยคำตอบเท่ากับ 2.94

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น พบว่า Generation Y เป็นกลุ่มที่ต้องการอิสระในการทำงานสูง ชอบการคิด วิเคราะห์และได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ และยังพร้อมที่จะเปิดรับความรู้ใหม่ๆจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเสมอ ดังจะเห็นได้จากผลของค่าเฉลี่ยคำตอบของกลุ่มตัวอย่าง ที่ถึงแม้การตอบคำถามถามจะมีผู้ที่ตอบว่าไม่ต้องการ และ ไม่ต้องการอย่างยิ่งบางส่วน แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแล้วพบว่า มีค่ามากกว่า 2 ในทุกข้อคำถามที่สอบถามถึงลักษณะในการทำงานของผู้นำในทุกรูปแบบ ซึ่งหมายความว่ากลุ่มตัวอย่าง Generation Y ไม่ได้ไม่ชอบรูปแบบพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเป็นพิเศษ ไม่ว่าผู้นำจะมีลักษณะของการสั่งงาน โดยใช้วิธีการออกคำสั่ง การกำหนดขั้นตอนและวิธีในการทำงานที่ชัดเจน รวมถึงการตรวจติดตามงานที่มอบหมายอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นลักษณะในการทำงานของผู้นำแบบบอกให้ทำ หรือ การสอนงานในรูปแบบของพี่เลี้ยงที่คอยแนะนำเรื่องต่างๆด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นลักษณะในการทำงานของผู้นำแบบขายความคิด รวมถึง ลักษณะในการทำงานที่ผู้นำให้ความสนใจรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะตลอดจนอุปสรรคปัญหาต่างๆในการทำงานของลูกน้องด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งให้การช่วยเหลือและสนับสนุนลูกน้องในเรื่องต่างๆโดยไม่เข้าไปควบคุมและก้าวกางการทำงานของลูกน้องจนทำให้รู้สึกอึดอัด ซึ่งเป็นลักษณะในการทำงานของผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม และ การทำงานที่ผู้นำให้เกียรติ ใ้ว่างใจ และมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องไปทำเองโดยอิสระ และมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่ลูกน้องเสมือนว่าลูกน้องเป็นผู้นำอีกคนหนึ่ง ซึ่งเป็นลักษณะในการทำงานของผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์จากแนวคิดของ Parametric Statistics ในภาพรวมและการพิจารณาในแต่ละปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพียงข้อมูลเบื้องต้นที่ทำให้ทราบถึงลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำที่ Generation Y ต้องการร่วมงานด้วย โดยในภาพรวมแสดงให้เห็นว่า กลุ่มพนักงานในการศึกษานี้มีเจตคติที่ดีต่อลักษณะผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ และให้อิสระในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันก็พบว่า พนักงาน Generation Y ไม่ได้ต่อต้านลักษณะในการทำงานของผู้นำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเป็นพิเศษ เพราะค่าเฉลี่ยระดับคำตอบในทุกข้อคำถามที่สะท้อนลักษณะในการทำงานของผู้นำแต่ละประเภทมีค่า มากกว่า 2 ทั้งสิ้น

3. การวิเคราะห์ Non-Parametric Statistics

เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์จากแนวคิดของการใช้สถิติ Parametrics ในขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยจะทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่มีอิสระต่อกัน คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามทุกปัจจัย กับข้อคำถามที่ใช้สอบถามถึงลักษณะในการทำงานของผู้นำที่ Generation Y ต้องการ ทั้ง 24 ข้อ โดยจะทำการทดสอบทีละคู่ เช่น เพศ และ คำถามข้อที่ 1 , เพศ และ คำถามข้อที่ 2 , เพศ และ คำถามข้อที่ 3 และจะทำการทดสอบไปจนครบทั้ง 24 ข้อคำถาม โดยใช้สถิติไค-สแควร์ (Chi – Square test : X^2) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (ระดับนัยสำคัญ 0.05) ในการทดสอบ ซึ่งผลที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางสถิติของปัจจัยส่วนบุคคลแต่ละปัจจัยกับข้อคำถามที่ใช้สอบถามลักษณะในการทำงานของผู้นำที่ Generation Y ต้องการ และจะนำค่า Cramer's V มาใช้ในการวัดระดับความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและข้อคำถามทั้ง 24 ข้อที่พบว่ามีความสัมพันธ์ทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญด้วยว่า ทั้ง 2 ตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับใด (น้อย , ปานกลาง , มาก)

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติของข้อมูล ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อคำถามทั้ง 24 ข้อ แยกตามลักษณะผู้นำทั้ง 4 รูปแบบๆ ละ 6 ข้อ โดยการใช้สถิติ Chi-Square พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลและข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์ทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ (Significant) จะแสดงด้วยสัญลักษณ์ (*) ในตารางที่ 4.5 ส่วนช่องตารางที่เว้นว่างไว้หมายถึงไม่พบความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างตัวแปรทั้งคู่

ตารางที่ 4.5 แสดงความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างข้อความที่ใช้สอบถามถึงพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำที่ Generation Y ต้องการกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยปัจจัยที่พบว่ามีความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างกันจะแสดงด้วยสัญลักษณ์ (*) ส่วนช่องตารางที่เว้นว่างไว้หมายถึงไม่พบความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างตัวแปรทั้งคู่

รูปแบบผู้นำ	คำถาม	เพศ	อายุ	เพศ ชาย/หญิง	อายุ เฉลี่ย	ระดับ การศึกษา	ตำแหน่ง งาน	เงินเดือน	ประสบการณ์ งาน	ระยะเวลา ทำงาน	ระดับ การศึกษา
(S1) แห่ง แบบสอบถาม	1. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้องได้	*									
	5. เจ้าหน้าที่การอธิบายและทำให้ลูกน้องเข้าใจนโยบายขององค์กร รวมถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด										
	13. เจ้าหน้าที่การตั้งมาตรฐานในการทำงานในด้านต่างๆของลูกน้อง	*									
	17. กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรายงานในเรื่องงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำสำเร็จในแต่ละขั้นตอน						*				
	21. เจ้าหน้าที่มอบหมายงานให้แก่ลูกน้องในปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน			*							*
	23. เจ้าหน้าที่หลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและประเด็นที่เคยคุยกันแล้ว	*					*				

ตารางที่ 4.5 แสดงความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างข้อความที่ใช้สอบถามถึงพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำที่ Generation Y ต้องการกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยปัจจัยที่พบว่ามีความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างกันจะแสดงด้วยสัญลักษณ์ (*) ส่วนช่องตารางที่เว้นว่างไว้หมายถึงไม่พบความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างตัวแปรทั้งคู่ (ต่อ)

รูปแบบผู้นำ	คำถาม	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษาสูงสุด	รายได้ต่อเดือน	สถานภาพสมรส	อายุการทำงาน	ตำแหน่งงาน	ประเภทของงานที่ทำ	ลักษณะองค์กร
ผู้นำแบบขายความคิด (S2)	2. เจ้าหน้าที่ให้มีการประชุมเป็นประจำเพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำ	*		*						*
	3. เจ้าหน้าที่มอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน				*		*		*	
	6. เจ้าหน้าที่แสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของลูกน้อง มีการส่งเสริมความสำเร็จของลูกน้องด้วยการกระตุ้นและสนับสนุน	*								
	9. เจ้าหน้าที่แสดงให้เห็นถึงวิธีในการปฏิบัติงาน โดยทำให้ดูเป็นตัวอย่าง									
	14. เจ้าหน้าที่อธิบายถึงประโยชน์ของการที่ลูกน้องสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	*								
	22. เจ้าหน้าที่มองที่โอกาสไม่ใช่มองที่ปัญหา							*		

ตารางที่ 4.5 แสดงความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างข้อความที่ใช้สอบถามถึงพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำที่ Generation Y ต้องการกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยปัจจัยที่พบว่ามีความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างกันจะแสดงด้วยสัญลักษณ์ (*) ส่วนช่องตารางที่เว้นว่างไว้หมายถึงไม่พบความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างตัวแปรทั้งคู่ (ต่อ)

รูปแบบผู้นำ	คำถาม	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษาสูงสุด	รายได้ต่อเดือน	สถานภาพสมรส	อายุการทำงาน	ตำแหน่งงาน	ประเภทของงานที่ทำ	ลักษณะองค์กร
ผู้นำแบบเห็นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (S3)	7. มีการปรึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก่อนที่จะมีการเริ่มใช้จริง									
	10. เจ้านายมีการพบปะกับลูกน้องเป็นประจำ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในการทำงาน						*			
	11. เจ้านายหลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจในแนวความคิดและข้อเสนอต่างๆ		*						*	
	18. เจ้านายจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆ	*								
	19. เจ้านายมีการสนับสนุนลูกน้องทั้งในเรื่องทรัพยากรและระยะเวลา เพื่อให้ลูกน้องจะได้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองตามที่ต้องการ									
	20. เจ้านายมีความคาดหวังให้ลูกน้องแต่ละคน ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานพร้อมทั้งรายงานให้ทราบ					*				

ตารางที่ 4.5 แสดงความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างข้อคำถามที่ใช้สอบถามถึงพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำที่ Generation Y ต้องการกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยปัจจัยที่พบว่ามีความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างกันจะแสดงด้วยสัญลักษณ์ (*) ส่วนช่องตารางที่เว้นว่างไว้หมายถึงไม่พบความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างตัวแปรทั้งคู่ (ต่อ)

รูปแบบผู้นำ	คำถาม	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา สูงสุด	หอเจ็ดได้ไยเร	สถานภาพสมรส	อายุการทำงาน	ตำแหน่งงาน	ประเภทของงาน ที่ทำ	ลักษณะองค์กร
ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (S4)	4. ในการมอบหมายงานแต่ละครั้ง ต้องการให้เจ้านายบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของลูกน้องอย่างชัดเจน รวมถึงการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างไร									
	8. เจ้านายมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเกี่ยวกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร									
	12. เจ้านายมีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน		*					*		
	15. เจ้านายต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีม ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง		*							
	16. มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระลูกน้องในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง		*							
	24. เจ้านายให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบ แม่นยำเป็นเวลา โดยตรงกับตัวพนักงาน									

สัญลักษณ์ที่ใช้ประกอบการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่พบว่ามีความสัมพันธ์ทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ มีความหมายดังต่อไปนี้

$$X^2 = \text{ค่าสถิติ ไคสแควร์}$$

$$P = \text{ค่า P-Value}$$

$$\text{Cramer's V} = \text{ค่า Cramer's V}$$

จากตารางที่ 4.5 ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างกับข้อความที่ใช้สอบถามถึงลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำในรูปแบบต่างๆ โดยจะใช้สัญลักษณ์ (*) ในช่องตารางที่พบว่าตัวแปรทั้ง 2 ตัว มีความสัมพันธ์ทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนช่องตารางที่เว้นว่างไว้หมายถึงไม่พบความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างตัวแปรทั้งสอง

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างปัจจัย “เพศ” และข้อความที่ใช้สอบถามลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำที่ต้องการทั้ง 24 ข้อ พบว่าปัจจัย “เพศ” มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับคำถามทั้งหมด 7 ข้อ โดยเมื่อพิจารณาพร้อมกับเปอร์เซ็นต์การตอบคำถามของกลุ่มตัวอย่างเพศหญิง และ เพศชาย ในตาราง ข. หน้า 82-85 ซึ่งอยู่ในภาคผนวกแล้วพบว่า เพศมีความสัมพันธ์ทางสถิติกับพฤติกรรมกรหลักเลี้ยงที่จะประเมินปัญหาและประเด็นที่เคยคุยกันแล้ว โดยมีค่า $X^2 (1, N=384) = 5.35, P < 0.05$; $P = 0.016$ และมีค่า Cramer's V = 0.122 ซึ่งแสดงความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยเพศชายต้องการลักษณะการทำงานเช่นนี้มากกว่าเพศหญิง โดยมีเปอร์เซ็นต์การตอบคำถามว่าต้องการ (เลือกตอบต้องการ, ต้องการอย่างยิ่ง) เท่ากับ 72.92% ในขณะที่เพศหญิงเท่ากับ 59.03% ลักษณะการทำงานที่ผู้นำคอยตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้องได้ พบว่าเพศหญิงต้องการลักษณะงานเช่นนี้มากกว่าเพศชาย โดยมีเปอร์เซ็นต์การตอบว่าต้องการคิดเป็น 72.57% ในขณะที่เพศชาย 54.17% โดยมีค่า $X^2 (1, N=384) = 11.19, P < 0.05$; $P = 0.0008$ และมีค่า Cramer's V = 0.1707 ซึ่งแสดงความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะการทำงานที่เจ้านายมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานในด้านต่างๆของลูกน้อง พบว่า เพศหญิงต้องการลักษณะในการทำงานเช่นนี้มากกว่าเพศชาย โดยมีเปอร์เซ็นต์ความต้องการคิดเป็น 75.69% ส่วนเพศชาย 63.54% และมีค่า $X^2 (1, N=384) = 5.35, P < 0.05$; $P = 0.020$ และมีค่า Cramer's V = 0.1180 ซึ่งแสดง

ระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่าเพศมีความสัมพันธ์ทางสถิติกับข้อความที่ใช้สอบถามถึงลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำที่ต้องการอีก 4 ข้อ คือ การที่ผู้นำจัดให้มีการประชุมเป็นประจำเพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที้องค์กรต้องการจะทำ $X^2(1,N=384) = 6.42, P < 0.05$; $P = 0.0112$ และมีค่า Cramer's $V = 0.129$, ผู้นำแสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของลูกน้อง มีการส่งเสริมความสำเร็จของลูกน้องด้วยการกระตุ้นและสนับสนุน $X^2(1,N=384) = 5.92, P < 0.05$; $P = 0.014$ และมีค่า Cramer's $V = 0.124$, ผู้นำอธิบายถึงประโยชน์ของการที่ลูกน้องสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ $X^2(1,N=384) = 5.20, P < 0.05$; $P = 0.022$ และมีค่า Cramer's $V = 0.116$ และ ผู้นำจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆ $X^2(1,N=384) = 4.82, P < 0.05$; $P = 0.0280$ และมีค่า Cramer's $V = 0.1121$ โดยพบว่าเพศหญิงมีความต้องการลักษณะในการทำงานดังกล่าวข้างต้นมากกว่าเพศชายทั้งสิ้น โดยมีเปอร์เซ็นต์ความต้องการเท่ากับ 76.74% , 95.49% , 93.06% และ 82.29% ตามลำดับ และมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างปัจจัย “อายุ” และข้อความที่ใช้สอบถามลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำที่ต้องการทั้ง 24 ข้อ พบว่าปัจจัย “อายุ” มีความสัมพันธ์กับคำถามทั้งหมด 5 ข้อ ในลักษณะผู้นำที่แตกต่างกันออกไป โดยเมื่อพิจารณาร่วมกับเปอร์เซ็นต์การตอบคำถามแยกตามช่วงอายุของของกลุ่มตัวอย่างในตาราง ข หน้า 86-90 ซึ่งแสดงในภาคผนวก พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงอายุระหว่าง 27-31 ปี ต้องการลักษณะในการทำงานที่ผู้นำมอบหมายงานให้ทำในปริมาณที่น้อยเพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน $X^2(1,N=384) = 9.98$, $P < 0.05$; $P = 0.006$ และมีค่า Cramer's $V = 0.114$ รวมถึง ลักษณะการทำงานที่มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้นำที่ภายในทีม $X^2(1,N=384) = 7.13$, $P < 0.05$; $P = 0.028$ และมีค่า $V = 0.0963$ มากกว่ากลุ่มที่มีช่วงอายุ 22-26 ปี และ 32-36 ปี โดยมีเปอร์เซ็นต์ความต้องการเท่ากับ 80.47% และ 89.77% ตามลำดับ และมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทั้งคู่ ส่วนกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 22-26 ปี พบว่ามีความต้องการทำงานร่วมกับผู้นำที่มักจะหลีกเลี่ยงการควั่นตัดสินใจในแนวคิดต่างๆ $X^2(1,N=384) = 7.13$, $P < 0.05$; $P = 0.028$ และมีค่า Cramer's $V = 0.0963$ ผู้นำมีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน $X^2(1,N=384) = 6.64$, $P < 0.05$; $P = 0.036$ และมีค่า Cramer's $V = 0.0542$ ผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงานแต่ก็ให้อิสระ

ลูกน้องในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง $X^2(1, N=384) = 2.25, P < 0.05$; $P = 0.323$ และมีค่า Cramer's $V = 0.1140$ มากกว่ากลุ่มที่มีอายุระหว่าง 27-31 ปี และ 32-36 ปี โดยมีเปอร์เซ็นต์ความต้องการเท่ากับ 81.05% , 92.63% และ 96.84% ตามลำดับ ซึ่งระดับความสัมพันธ์ทางสถิติมีเพียงลักษณะงานที่ผู้นำมีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคนเท่านั้นที่พบว่ามีความสัมพันธ์ระดับน้อย ส่วนความสัมพันธ์ในข้ออื่นๆที่เหลือพบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับกลางทั้งสิ้น

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย “ระดับการศึกษา” ของกลุ่มตัวอย่างกับข้อความคำถามที่ใช้สอบถามถึงลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำทั้ง 24 ข้อ เมื่อพิจารณาร่วมกับเปอร์เซ็นต์การตอบคำถามในตาราง ค หน้า 91-95 ซึ่งอยู่ในภาคผนวก พบว่า ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์ทางสถิติกับลักษณะในการทำงานที่ผู้นำจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที่จะต้องกระทำ โดยมี $X^2(1, N=384) = 5.17, P < 0.05$; $P = 0.022$ และมีค่า Cramer's $V = 0.116$ ซึ่งแสดงระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรีมีความต้องการทำงานที่มีลักษณะในการทำงานเช่นนี้ 77.04% ในขณะที่กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี 63.78% มองเห็นว่าการประชุมดังกล่าวอาจจะเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย “รายได้ต่อเดือน” กับลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำที่ต้องการ ทั้ง 24 ข้อ พบว่า รายได้มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับลักษณะในการทำงานที่ผู้นำมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่มในงานที่อาจมีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงานได้ $X^2(1, N=384) = 8.93, P < 0.05$; $P = 0.0301$ และมีค่า Cramer's $V = 0.0880$ และยังมีความสัมพันธ์กับการที่ผู้นำมีความคาดหวังให้ลูกน้องแต่ละคนตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานพร้อมทั้งรายงานให้ทราบ $X^2(1, N=384) = 9.77, P < 0.05$; $P = 0.0206$ และมีค่า Cramer's $V = 0.09872$ ซึ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับกลางทั้งคู่ และเมื่อพิจารณาเปอร์เซ็นต์การตอบคำถามจากตาราง ค หน้า 96-100 ในภาคผนวก พบว่า กลุ่มที่มีรายได้ระหว่าง 20,001-25,000 บาท มีความต้องการทำงานที่มีลักษณะงานดังกล่าวข้างต้นมากกว่ากลุ่มที่มีรายได้ในช่วงอื่น ๆ กล่าวคือ กลุ่มที่มีรายได้ปานกลางในองค์กรต้องการทราบถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานและมีการรายงานอย่างสม่ำเสมอมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้าน “สถานภาพ” กับลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้หน้าที่ต้องการ ทั้ง 24 ข้อ พบว่ามีความสัมพันธ์ทางสถิติกับข้อความทั้งหมด 3 ข้อ คือ ลักษณะในการทำงานที่ผู้นำกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน รายงานในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำสำเร็จไปแล้ว $X^2(1,N=384) = 6.64, P < 0.05$; $P = 0.009$ และมีค่า Cramer's $V = 0.108$ ซึ่งแสดงระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และ การที่ผู้นำหลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและประเด็นที่เคยคุยกันแล้ว $X^2(1,N=384) = 4.55, P < 0.05$; $P = 0.032$ และมีค่า Cramer's $V = 0.114$ ซึ่งแสดงระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาร่วมกับเปอร์เซ็นต์การตอบคำถามจากตาราง ข หน้า 101-104 ในภาคผนวกแล้ว พบว่า กลุ่มที่มีสถานภาพสมรส ต้องการลักษณะในการทำงานดังกล่าวข้างต้นมากกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพโสด ส่วนกลุ่มที่มีสถานภาพโสดพบว่าต้องการลักษณะในการทำงานที่ผู้นำมีการพบปะลูกน้องเป็นประจำ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ในการทำงาน $X^2(1,N=384) = 6.60, P < 0.05$; $P = 0.0101$ และมีค่า Cramer's $V = 0.1311$ ซึ่งแสดงระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีเปอร์เซ็นต์ความต้องการเท่ากับ 89.86% ในขณะที่กลุ่มที่มีสถานภาพสมรสเท่ากับ 79.55%

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้าน “อายุการทำงานในปัจจุบัน” กับลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้หน้าที่ต้องการ ทั้ง 24 ข้อ พบว่ามีความสัมพันธ์กับข้อความที่มีลักษณะในการทำงานที่ผู้นำมักจะมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่มในงานที่อาจมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานได้ โดยมี $X^2(1,N=384) = 10.38, P < 0.05$; $P = 0.0055$ และมีค่า Cramer's $V = 0.1163$ ซึ่งแสดงถึงระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาร่วมกับเปอร์เซ็นต์การตอบคำถามจากตาราง ง หน้า 105-109 ในภาคผนวก พบว่า กลุ่มที่มีอายุการทำงานในปัจจุบัน 1-2 ปี มีความต้องการทำงานที่มีลักษณะเช่นนี้ 82.80% ซึ่งมากกว่ากลุ่มที่มีอายุการทำงาน 2-5 ปี ซึ่งมี 67.23% และกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี ซึ่งมีค่าร้อยละเท่ากับ 63.16%

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้าน “ตำแหน่งงานในปัจจุบัน” กับลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้หน้าที่ต้องการ ทั้ง 24 ข้อ พบว่ามีความสัมพันธ์กับคำถามที่ใช้สอบถามถึงลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้หน้าที่ต้องการทั้งหมด 3 ข้อ คือ การที่ผู้นำหลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจในแนวความคิดและข้อเสนอต่างๆ $X^2(1,N=384) = 8.460, P < 0.05$; $P = 0.0373$ และมีค่า Cramer's $V = 0.0856$ และลักษณะในการทำงานที่ผู้นำมีการวางแผนระยะยาวสำหรับ

ขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน $X^2(1, N=384) = 10.398$, $P < 0.05$; $P = 0.015$ และมีค่า Cramer's $V = 0.095$ โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทั้งคู่ และจากการพิจารณาเปอร์เซ็นต์การตอบคำถามจากตาราง จ หน้า 110-115 ในภาคผนวก พบว่า กลุ่มที่ทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่มีความต้องการทำงานที่มีลักษณะดังกล่าวข้างต้นมากกว่าตำแหน่งอื่นๆ ส่วนผู้ที่ทำงานในตำแหน่งหัวหน้าส่วน/หัวหน้าแผนก พบว่า ต้องการทำงานร่วมกับผู้นำที่มองทุกอย่างเป็นโอกาสไม่ใช่ปัญหา $X^2(1, N=384) = 8.87$, $P < 0.05$; $P = 0.031$ และมีค่า Cramer's $V = 0.0877$ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระดับปานกลาง มากกว่ากลุ่มที่ทำงานในตำแหน่งอื่นๆ โดยมีเปอร์เซ็นต์ความต้องการเท่ากับ 96.43%

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้าน “ประเภทของงานที่ทำ” กับลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำที่ต้องการ ทั้ง 24 ข้อ พบว่ามีความสัมพันธ์ทางสถิติกับลักษณะในการทำงานที่ผู้นำมักจะมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงานได้ $X^2(1, N=384) = 5.61$, $P < 0.05$; $P = 0.017$ และมีค่า Cramer's $V = 0.1209$ โดยเมื่อพิจารณาร่วมกับตาราง ฉ หน้า 116-119 ในภาคผนวก พบว่ากลุ่มที่ทำงานด้านบริการ มีความต้องการทำงานที่มีลักษณะในการทำงานเช่นนี้มากกว่ากลุ่มที่ทำงานด้านสินเชื่อ โดยมีเปอร์เซ็นต์ความต้องการเท่ากับ 73.81% ในขณะที่กลุ่มที่ทำงานด้านสินเชื่อ มี 62.12%

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้าน “ลักษณะองค์กร” กับลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำที่ต้องการ ทั้ง 24 ข้อ พบว่ามีความสัมพันธ์กับลักษณะในการทำงานที่ผู้นำจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำ $X^2(1, N=384) = 10.36$, $P < 0.05$; $P = 0.0012$ และมีค่า Cramer's $V = 0.1642$ และ การที่ผู้นำมอบหมายงานให้ทำในปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน $X^2(1, N=384) = 4.85$, $P < 0.05$; $P = 0.027$ และมีค่า Cramer's $V = 0.112$ โดยระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทั้งคู่ และเมื่อพิจารณาร่วมกับเปอร์เซ็นต์การตอบคำถามจากตาราง ช หน้า 120-124 ในภาคผนวก พบว่า กลุ่มที่ทำงานในองค์กรเอกชนมีความต้องการทำงานที่มีลักษณะในการทำงานดังกล่าวข้างต้นมากกว่ากลุ่มที่ทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ

4. การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในภาพรวม

จากการศึกษาเรื่อง เจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ ทัศนศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 384 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในภาพรวม จากแนวคิดของ Parametric Statistics โดยการใช้ค่าเฉลี่ยจาก 4 Scale Likert Type Questions พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีเจตคติที่ดีต่อรูปแบบผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำมากที่สุด ซึ่งจากลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำในแบบสอบถาม สามารถสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะในการทำงานที่ Generation Y ต้องการหรือพอใจ คือ ต้องการอิสระในการทำงาน ได้รับสิทธิในการรับผิดชอบงานของตนเองและต้องการความไว้วางใจจากผู้นำ โดยการได้รับโอกาสในการบริหารจัดการงานต่างๆด้วยตนเอง เสมือนว่าตนเองเป็นผู้นำอีกคนหนึ่ง

การวิเคราะห์ที่ใช้ Chi-Square Test สะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลบางปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการ / ความชอบ ในลักษณะหรือพฤติกรรมการทำงานของผู้ในแต่ละรูปแบบแตกต่างกันไป ซึ่ง ความต้องการ / ความชอบ ในลักษณะการทำงานของผู้จะมีผลต่อเจตคติของ Generation Y ที่มีต่อผู้นำแต่ละรูปแบบ หากลักษณะในการทำงานแบบใดที่กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบว่า “ต้องการ” หมายความว่า เขามีแนวโน้มที่จะมีเจตคติที่ดีต่อลักษณะการทำงานนั้น ในทางกลับกัน หากลักษณะในการทำงานแบบใดที่กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบว่า “ไม่ต้องการ” หมายความว่า เขามีแนวโน้มที่จะมีเจตคติที่ไม่ดีต่อลักษณะในการทำงานนั้นๆ ซึ่งผลที่ได้จากงานวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ เช่น กลุ่มที่มีอายุ 27-31 ปี ต้องการทำงานกับผู้นำที่จัดให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีมระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง มากกว่าอีกสองกลุ่มที่เหลือ โดยมีผลสถิติที่มีค่า (X^2 (1,N=384) = 7.13 , P < 0.05) และยังต้องการทำงานกับผู้นำที่มอบหมายงานให้ทำในปริมาณที่น้อย เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงานแต่ละครั้ง โดยมีผลสถิติที่มีค่า (X^2 (1,N=384) = 9.98 , P < 0.05) ส่วนกลุ่มที่มีอายุ 22-26 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มที่เข้ามาทำงานในองค์กรไม่นาน พบว่า ต้องการทำงานร่วมกับผู้นำที่จัดให้มีการพบปะกันเป็นประจำเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในการทำงาน ซึ่งจะสามารถลดปัญหาความผิดพลาดในการทำงานลง มากกว่าช่วงอายุอื่น โดยมีผลสถิติที่มีค่า (X^2 (1,N=384) = 7.13 , P < 0.028) และกลุ่มนี้ยังให้ความสำคัญกับคุณภาพของงานที่ทำ แต่ก็ต้องการ

อิสระในการทำงานนั้นๆเองมากกว่าช่วงอายุอื่นอีกด้วย โดยมีผลสถิติที่มีค่า (X^2 (1,N=384) = 2.26 , $P < 0.323$) ซึ่งในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนงานในด้านต่างๆ เพื่อบริหารจัดการพนักงานซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละปัจจัย เช่น เพศ , อายุ , อายุการทำงานในปัจจุบัน , สถานภาพการสมรส ฯลฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

จะเห็นได้ว่า Generation Y ในงานวิจัยนี้ส่วนใหญ่ต้องการทำงานร่วมกับผู้นำที่มีลักษณะในการนำแบบมอบหมายงานให้ทำ และการวิเคราะห์โดยการใช่ Chi-Square Test สะท้อนให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นกับการบริหารงานของผู้นำรูปแบบนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการพัฒนางานมากที่สุด โดยลักษณะพฤติกรรมในการทำงานที่พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลบางปัจจัย (อายุ & ตำแหน่งงาน) มีระดับการยอมรับปัจจัยในแบบสอบถามแตกต่างกัน คือ

1. เจ้านายมีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน
2. เจ้านายต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีม ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง
3. เจ้านายเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระลูกน้องในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง

ในขณะที่เจตคติของ Generation Y ต่อลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำรูปแบบอื่น ๆ นั้น ค่า Chi-Square ที่พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนให้เห็นว่ามีทั้งผู้ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมดังกล่าว แตกต่างกันไปตามปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน โดยรายละเอียดดังกล่าวจะนำเสนอในบทถัดไป

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ

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

สรุปผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 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 ด้าน

หลักทรัพย์ (เงินกู้สำหรับธุรกิจ) คิดเป็น 34.4% กลุ่มที่ทำงานในองค์กรเอกชนมี 60.4% และกลุ่มที่ทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจคิดเป็น 39.6%

จากการวิเคราะห์โดยพิจารณาถึงค่าเฉลี่ยการตอบคำถามที่ใช้สอบถามถึงลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้หน้าที่ต้องการทั้ง 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 เพียงแต่รูปแบบการทำงานของผู้ที่แบบบอกให้ทำเป็นรูปแบบที่ Generation Y ต้องการน้อยที่สุดในจำนวนผู้นำทั้ง 4 รูปแบบนั่นเอง

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่องเจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ กรณีศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำเป็นรูปแบบผู้นำที่มีลักษณะในการทำงานที่ Generation Y ต้องการร่วมงาน

ด้วยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.230 รองลงมา คือ ผู้นำแบบขายความคิด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.112 รองลงมา คือ ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.039 และลำดับสุดท้าย คือ ผู้นำแบบบอกให้ทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.861 ซึ่งผลการศึกษาที่ได้สอดคล้องกันกับผลการศึกษาของ ชีระวัฒน์ และ พัทสิริ (2553) ที่ทำการศึกษารื่อง 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 ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องยกเลิกพฤติกรรมกรนำแบบสั่งการบังคับบัญชา เพื่อประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำที่ดีขึ้น

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

เจตคติของ Generation Y ต่อผู้นำแบบบอกให้ทำ และข้อสังเกต

ชีระวัฒน์ และ พัทสิริ (2553) กล่าวว่า ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีออกคำสั่ง การบอกให้ทำ การกำหนดขั้นตอนและวิธีการอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามทราบว่าตนจะต้องทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไร และทำอย่างไร พร้อมทั้งจะต้องคอยกำกับตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งการศึกษาค้นคว้าได้นำรูปแบบพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำ 6 พฤติกรรม มาใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. เจ้านายตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้องได้
2. เจ้านายมีการอธิบายและทำให้ลูกน้องเข้าใจนโยบายขององค์กร รวมถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด
3. เจ้านายมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานในด้านต่างๆของลูกน้อง
4. กำหนดให้ผู้ที่บังคับบัญชาแต่ละคนรายงานในเรื่องงานที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำสำเร็จในแต่ละขั้นตอน

5. เจ้านายมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องในปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน
6. เจ้านายหลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและประเด็นที่เคยคุยกันแล้ว

จากลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำแบบบอกให้ทำ 6 พฤติกรรมดังกล่าวข้างต้น ผลการวิจัยทางสถิติโดยใช้การวิเคราะห์ Chi – Square พบว่า 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” มากกว่ากลุ่มที่ทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าการทำงานในองค์กรเอกชนนั้น มีความมุ่งมั่นในการทำงานน้อยกว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยองค์กรเอกชนมีแนวโน้มที่จะมอบหมายงานให้แก่พนักงานรับผิดชอบมากกว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจ พนักงานที่ทำงานในองค์กรเอกชนจึงมีแนวโน้มต้องการได้รับมอบหมายงานในปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงานนั่นเอง

เจตคติของ Generation Y ต่อผู้นำแบบขายความคิด และข้อสังเกต

ธีระวัฒน์ และ พิชสิรี (2553) กล่าวว่า ผู้นำประเภทนี้จะใช้การชี้แนะ การบอกให้ทำเป็นไปในลักษณะของผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยงให้ในการทำงาน ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้นำรูปแบบพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำ 6 พฤติกรรม มาใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. เจ้านายจัดให้มีการประชุมเป็นประจำเพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำ
2. เจ้านายมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน

3. เจ้านายแสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของลูกน้อง มีการส่งเสริมความสำเร็จของลูกน้องด้วยการกระตุ้นและสนับสนุน
4. เจ้านายแสดงให้เห็นถึงวิธีในการปฏิบัติงาน โดยทำให้ดูเป็นตัวอย่าง
5. เจ้านายอธิบายถึงประโยชน์ของการที่ลูกน้องสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ
6. เจ้านายมองที่โอกาสไม่ใช่มองที่ปัญหา

จากลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำแบบขายความคิด 6 พฤติกรรม ดังกล่าวข้างต้น ผลการวิจัยพบว่า พนักงาน Generation Y เพศหญิง , กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และ กลุ่มที่ทำงานในองค์กรเอกชน ต้องการลักษณะในการทำงานที่เจ้านายจัดให้มีการประชุมเป็นประจำเพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำมากกว่ากลุ่มที่เหลือ ส่วนลักษณะในการทำงานที่เจ้านายมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่มในงานที่อาจมีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงานนั้น 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 และข้อสังเกต

ธีระวัฒน์ และ พัทสิริ (2553) กล่าวว่า ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสนใจรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะตลอดจนอุปสรรคปัญหาของผู้ตามอย่างเต็มที่ การให้ความสำคัญและความเป็นกันเอง พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนต่างๆแก่ผู้ตาม ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้นำรูปแบบพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำ 6 พฤติกรรม มาใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. มีการปรึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก่อนที่จะมีการเริ่มใช้จริง
2. เจ้านายมีการพบปะกับลูกน้องเป็นประจำ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในการทำงาน
3. เจ้านายหลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจในแนวความคิดและข้อเสนอต่างๆ

4. เจ้านายจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆ
5. เจ้านายมีการสนับสนุนลูกน้องทั้งในเรื่องทรัพยากรและระยะเวลา เพื่อที่ลูกน้องจะได้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองตามที่ต้องการ
6. เจ้านายมีความคาดหวังให้ลูกน้องแต่ละคน ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน พร้อมทั้งรายงานให้ทราบ

จากลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม 6 พฤติกรรมดังกล่าวข้างต้น ผลการวิจัยพบว่า พนักงาน Generation Y เพศหญิง ต้องการลักษณะในการทำงานที่เจ้านายจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆ มากกว่าเพศชาย และยังพบว่าลักษณะในการทำงานที่เจ้านายหลีกเลี่ยงการคว่นตัดสินใจในแนวความคิดและข้อเสนอต่าง ๆ นั้น เป็นพฤติกรรมในการทำงานของเจ้านายที่ Generation Y ที่มีอายุระหว่าง 22 – 26 ปี ต้องการมากที่สุด รวมถึงผู้ที่ทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ที่ต้องการให้เจ้านายหลีกเลี่ยงการคว่นตัดสินใจในเรื่องต่างๆมากกว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งอื่นๆด้วยเช่นกัน นอกจากนี้สิ่งที่น่าสนใจก็คือ ผลการวิจัยยังพบว่าพนักงาน Generation Y ที่มีสถานภาพโสด ต้องการลักษณะในการทำงานที่เจ้านายมีการพบปะกับลูกน้องเป็นประจำ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในการทำงาน มากกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพสมรส โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่ากลุ่มที่มีสถานภาพสมรส นั้น มีแนวโน้มที่จะมีภาระและสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบมากกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพโสด เช่น ภาระในเรื่องครอบครัว ทำให้ต้องจัดสรรเวลาให้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของตนเอง จึงต้องการ การพูดคุยและพบปะกับเจ้านายน้อยกว่ากลุ่มพนักงานที่ยังไม่มีครอบครัว

เจตคติของ Generation Y ต่อ ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ และข้อสังเกต

ธีระวัฒน์ และ พัทสิริ (2553) กล่าวว่า ผู้นำประเภทนี้จะเข้าใจธรรมชาติของผู้ตาม จึงมีการให้เกียรติ ใ้วางใจ มอบหมายงานให้ทำเองโดยอิสระ มอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้เสมือนผู้ตามคือผู้นำคนหนึ่ง ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้นำรูปแบบพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำ 6 พฤติกรรม มาใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. ในการมอบหมายงานแต่ละครั้ง ต้องการให้เจ้านายบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของลูกน้องอย่างชัดเจน รวมถึงการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างไร

2. เจ้านายมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเกี่ยวกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร
3. เจ้านายมีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน
4. เจ้านายต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีม ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง
5. มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระลูกน้องในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง
6. เจ้านายให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบ แม่นยำเป็นเวลาโดยตรงกับตัวพนักงาน

จากลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ 6 พฤติกรรมดังกล่าวข้างต้น ผลการวิจัยพบว่า Generation Y ที่มีอายุระหว่าง 22-26 ปี ต้องการทำงานร่วมกับเจ้านายที่มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระลูกน้องในการคิด วิเคราะห์และสร้างมาตรฐานในการทำงานเอง และยังต้องการร่วมงานกับเจ้านายที่มีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า Generation Y ที่มีอายุระหว่าง 22-26 ปี ต้องการอิสระในการทำงานเอง เพราะนอกจากจะได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่แล้ว การที่เจ้านายมอบอิสระให้แก่ลูกน้องเสมือนลูกน้องเป็นเจ้านายอีกคนหนึ่งนั้น ยังเป็นการแสดงถึงความไว้วางใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกันอีกด้วย ส่วนกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 27-31 ปี พบว่าต้องการร่วมงานกับเจ้านายที่ต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีมระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง ซึ่งการหมุนเวียนบทบาทของสมาชิกภายในทีมนี้ จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดและมุมมองต่างๆ รวมถึงเสริมสร้างความสามัคคีและสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กรระหว่างเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า Generation Y ยังต้องการทำงานร่วมกับองค์กรที่มีความมั่นคงและมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพของตนอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะงานวิจัย

ผลจากการศึกษาเรื่อง เจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ กรณีศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขาการเงินและการธนาคารใน อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่ารูปแบบผู้นำที่ Generation Y ในการศึกษาครั้งนี้ต้องการร่วมงานด้วยมากที่สุด คือ “ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของ Generation Y ในเรื่องของความต้องการอิสระในการทำงาน และ

สอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้เราสามารถอนุมานได้ว่า ความเข้าใจ พฤติกรรมของ Generation Y ในเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลทางสถิติยังแสดงให้เห็นว่าในแต่ละปัจจัย เช่น เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพสมรส, ลักษณะองค์กร ฯลฯ จะมีผลต่อเจตคติในการทำงานร่วมกับผู้นำในลักษณะและหัวข้อที่แตกต่างกันไป ผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อเรามีข้อมูลว่า Generation Y เป็นกลุ่มที่ต้องการอิสระในการทำงานสูง ชอบการคิด วิเคราะห์และได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ และยังพร้อมที่จะเปิดรับความรู้ใหม่ๆจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเสมอ เนื่องจากในปัจจุบัน Generation Y ถือได้ว่าเป็นกลุ่มแรงงานสำคัญที่กำลังก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงานและในอนาคต กลุ่มนี้ก็จะผู้นำในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานของ Generation Y ด้วยเช่นกัน

ผลจากการศึกษา พบว่า Generation Y ต้องการการทำงานร่วมกับองค์กรที่ให้อิสระในการทำงาน มีสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานและยังต้องการการทำงานร่วมกับองค์กรที่เล็งเห็นแล้วว่ามีโอกาสก้าวหน้าในสาขาอาชีพของตน ไม่เพียงเท่านั้น Generation Y ยังต้องการผู้นำที่สามารถปรึกษาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องงานและเรื่องต่างๆ ได้ ดังนั้นหากองค์กรต้องการดึงดูดและรักษาพนักงาน Generation Y ให้มีความต้องการทำงานร่วมกับองค์กรไปนานๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานในองค์กรให้สอดคล้องกับลักษณะและพฤติกรรมของ Generation Y โดยผู้วิจัยเสนอแนวทางดังต่อไปนี้

- องค์กรควรจะมีการส่งเสริมในเรื่องของการแสดงความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระผ่านหลายช่องทาง เช่น การจัดให้มีการประชุมเป็นประจำทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกระชับความสัมพันธ์ภายในองค์กร
- หัวหน้างานหรือผู้นำควรจะมีการมอบอำนาจในการบริหารจัดการในบางเรื่องให้แก่พนักงาน ภายใต้การให้คำปรึกษาแนะนำที่เหมาะสม เช่น ให้อิสระพนักงานในการตัดสินใจเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา หรือให้เลือกรูปแบบปฏิบัติงานด้วยตนเองโดยไม่จำเป็นต้องทำงานตามขั้นตอนแบบเดิม
- ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือช่วงวัยที่แตกต่างกัน ได้มีโอกาสในการทำงานร่วมกันเพิ่มขึ้น ซึ่งวิธีนี้จะช่วยลดช่องว่างและความขัดแย้งในเรื่องต่างๆที่เกิดจากความแตกต่างด้านค่านิยม ทัศนคติ และ

ความคาดหวังที่มีต่อกันให้ลดลง เพราะ Generation Y ชอบ "การเรียนรู้จากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน" ดังนั้นจึงควรสร้างวัฒนธรรมในการร่วมมือกันทำงานแบบ "brainstorming" เพื่อรับฟังและระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยเพิ่มความผูกพันกับสมาชิกในทีม และยังเสริมสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกในการทำงานอีกด้วย

- องค์กรมีการจัดทำ “ Career Path ” หรือ “เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ” ที่มีความชัดเจน จับต้องได้ โดยผู้นำควรอธิบายถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงระยะเวลา ทักษะ และผลงานที่คาดหวังให้ชัดเจน เพราะ Generation Y เป็นกลุ่มที่มักมองหาความท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอ ดังนั้นการที่องค์กรมีแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน จะสามารถดึงดูดให้ Generation Y เข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้

ถึงแม้ว่า Generation Y จะเป็นกลุ่มที่ต้องการอิสระในการทำงานสูง แต่พวกเขาก็ยังต้องการที่จะเรียนรู้และได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ดังนั้นในการบริหารจัดการพนักงาน Generation Y ผู้นำจึงควรปรับรูปแบบการบริหารจากการสั่งการในรูปแบบเดิม มาเป็นการสอนและมอบหมายงานให้แก่พนักงาน รวมถึงการคอยให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ เพื่อให้พนักงาน Generation Y รู้สึกว่าได้รับความใส่ใจจากผู้นำ และสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

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

การศึกษาวิจัยเรื่องของพฤติกรรมในองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ผู้วิจัยเชื่อว่า กรอบการศึกษาในลักษณะนี้ สามารถนำไปใช้ในวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ โดยที่ในปัจจุบันมีทฤษฎี ตัวชี้วัด และโมเดลในการศึกษาพฤติกรรมในองค์กรอยู่มาก ผู้บริหารหรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะติดตามและศึกษา งานวิจัยเหล่านี้อยู่เสมอและนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

3. ข้อจำกัดของงานวิจัย

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

2. การสร้างและตรวจสอบตัวชี้วัด (measures) ถึงแม้ว่าจะมีการศึกษาและมีตัวชี้วัดจากการศึกษาอื่นๆ ที่น่าเชื่อถือและทดสอบมาแล้ว แต่ตัวชี้วัดเหล่านั้นอาจจะไม่เหมาะสมกับรูปแบบองค์กรที่เป็นธนาคารในประเทศไทย

บรรณานุกรม

- เกริดา โคตรชาติวี. (2555). ปัจจัยนำของการรับรู้ความเสี่ยงและพฤติกรรมการซื้อของออนไลน์ของผู้บริโภคเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาล เทียนถนอม. (2547). เอกสารประกอบการสอนวิชาจิตวิทยาสำหรับการบริหารงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร.
- ชวลิต ชุกก่าแพง. (2548). การประเมินการเรียนรู้, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ค้นเมื่อ 18 เมษายน 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.elearning.msu.ac.th/opencourse/0506704/page06_03_01.html
- ชนกพร ไพศาลพาณิชย์. (2554). อิทธิพลของวัฒนธรรมและการตระหนักรู้ตนเองต่อพฤติกรรมการซื้อแบบไม่ได้ไตร่ตรองของกลุ่มผู้บริโภคเจเนอเรชันวาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทับขวัญ หอมจำปา. (2557). เมื่อ Gen Y ครองตลาดแรงงาน...บริษัทต้องปรับตัวอย่างไร. ค้นเมื่อ 18 มกราคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://daily.bangkokbiznews.com/detail/185450>
- ทิพวัลย์ สิ้นนิธิตาวร. (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 ตามทัศนคติของพนักงานธนาคารออมสิน. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, โครงการบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- ธีระวัฒน์ อนันตวรสกุล และ พัชรี ชมภูคำ. (2553). ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พนักงานยุค GEN Y พึงพอใจ. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 32(126), 25-50

บรรณานุกรม (ต่อ)

- 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](http://guru-marketing-thailand.blogspot.com/2009/05/gen-b-gen-x-gen-y-power-of-generation.html)
- นภัทร มูลศาสตร์. (2558). ทศนคติต่อความสนใจทาสัยกรรมเสริมความงาม กรณีศึกษานักศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พัชรศิริ ราชรักษ์. (2555). บุคลิกภาพที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของงานและความต้องการประสบ
ความสำเร็จของกลุ่มพนักงาน Gen Y: กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐและ
ภาคเอกชนในประเทศไทย. วารสารการจัดการ, 1(1), 29-45
- พงษ์ ชัยชนะวิจิตรและคณะ. (2552). Lifestyle ของกลุ่ม Baby boomers. ค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2559
เข้าถึงได้จาก [http://inside.cm.mahidol.ac.th/mkt/index.pkp?option=com_
content&view=article&id=290:baby-boom-lifestyle&catid=2:case-studies&Itemid=42](http://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/การทำความเข้าใจกับคน-gen-y/>
- รัชฎา อติสนธิสกุล. (2548). เตรียมรับมือ Generation Y กลิ่นลูกใหม่ ขององค์กร. Productivity
World, 11(60), 56-60
- รัชฎา อติสนธิสกุล และ อ้อยอุมารุ่งเรือง (2548). การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวาย
(Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน. วิทยานิพนธ์. ปริญญามหาบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วีรติ พงษ์ทิพย์วัฒน์, 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

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุชานนท์ มงคลธง. (2549). เจตคติของพนักงานโรงแรมต่อแผนกทรัพยากรบุคคล. สารนิพนธ์
สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการสังคม,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวนีย์ พิธิฐานุสรณ์. (2550). Generation Y ดบเท้าเข้าสู่โลกธุรกิจ. ค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2559
เข้าถึงได้จาก <http://positioningmag.com/9948>
- สมชาย หัตถ์สุวรรณ. (2547). บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและทัศนคติต่อการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน
ของหัวหน้างานระดับกลาง:ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง.
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต 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

บรรณานุกรม (ต่อ)

- 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.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



คณะวิทยาการจัดการ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาเจตคติของ Generation Y ต่อภาวะผู้นำ กรณีศึกษา พนักงานที่ทำงานในสาขาการเงิน และการธนาคารใน อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย ของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จึงใคร่ขอความกรุณาท่านผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดให้ข้อมูลในแบบสอบถามนี้ให้ตรงกับสภาพความจริง ซึ่งจะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษา เท่านั้น ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

22-26 ปี

27-31 ปี

32-36 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระดับรายได้ต่อเดือน

 15,000 – 20,000 บาท 20,001 – 25,000 บาท 25,001 – 30,000 บาท 30,001 – 35,000 บาท

5. สถานภาพสมรส

 โสด สมรส

6. อายุการทำงานในปัจจุบัน

 1 – 2 ปี 2 – 5 ปี มากกว่า 5 ปี

7. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

 เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่อาวุโส หัวหน้าส่วน / แผนก ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ

8. ประเภทของงานที่ทำ

 งานบริการ (ด้านการเงิน, ลูกค้า, บัตรเครดิต, รับฝากเงิน) สินเชื่อ (บุคคล อสังหาริมทรัพย์ ด้านหลักทรัพย์ เงินกู้สำหรับธุรกิจ)

9. ลักษณะองค์กร

 รัฐวิสาหกิจ เอกชน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในองค์กรตามรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ที่ Generation Y ตอบสนอง

คำชี้แจง: กรุณาให้คะแนนตามลำดับความต้องการที่ท่านมีต่อพฤติกรรม / ลักษณะของหัวหน้างานของท่าน โดยใช้เกณฑ์ คือ ไม่ต้องการอย่างยิ่ง , ไม่ต้องการ , ต้องการ , ต้องการอย่างยิ่ง

พฤติกรรม ต้องการ/ขอ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	ไม่ต้องการ อย่างยิ่ง	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ต้องการ อย่างยิ่ง
1. เจ้านายตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของคุณน้องได้				
2. เจ้านายจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที่ยังต้องการจะทำ				
3. เจ้านายมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน				
4. ในการมอบหมายงานแต่ละครั้ง ต้องการให้เจ้านายบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของคุณน้องอย่างชัดเจน รวมถึงการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างไร				
5. เจ้านายมีการอธิบายและทำให้ลูกน้องเข้าใจนโยบายขององค์กร รวมถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด				
6. เจ้านายแสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของคุณน้อง มีการส่งเสริมความสำเร็จของคุณน้องด้วยการกระตุ้นและสนับสนุน				
7. มีการปรึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก่อนที่จะมีการเริ่มใช้จริง				

พฤติกรรม ต้องการ/ขอให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	ไม่ต้องการ อย่างยิ่ง	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ต้องการ อย่างยิ่ง
8. เจ้านายมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเกี่ยวกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร				
9. เจ้านายแสดงให้เห็นถึงวิธีในการปฏิบัติงาน โดยทำให้ดูเป็นตัวอย่าง				
10. เจ้านายมีการพบปะกับลูกน้องเป็นประจำ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในการทำงาน				
11. เจ้านายหลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจในแนวความคิดและข้อเสนอต่างๆ				
12. เจ้านายมีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน				
13. เจ้านายมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานในด้านต่างๆของลูกน้อง				
14. เจ้านายอธิบายถึงประโยชน์ของการที่ลูกน้องสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ				
15. เจ้านายต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีม ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง				
16. มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระลูกน้องในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง				
17. กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน รายงานในเรื่องงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำสำเร็จในแต่ละขั้นตอน				

พฤติกรรม ต้องการ/ขอให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	ไม่ต้องการ อย่างยิ่ง	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ต้องการ อย่างยิ่ง
18. เจ้านายจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆ				
19. เจ้านายมีการสนับสนุนลูกน้องทั้งในเรื่องทรัพยากรและระยะเวลา เพื่อให้ลูกน้องจะได้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองตามที่ต้องการ				
20. เจ้านายมีความคาดหวังให้ลูกน้องแต่ละคนตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานพร้อมทั้งรายงานให้ทราบ				
21. เจ้านายมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องในปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน				
22. เจ้านายมองที่โอกาสไม่ใช่มองที่ปัญหา				
23. เจ้านายหลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและประเด็นที่เคลือบคลุมแล้ว				
24. เจ้านายให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบ แม่นยำเป็นเวลาโดยตรงกับตัวพนักงาน				

ภาคผนวก ข

ตาราง ข แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านเพศและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	ชาย		หญิง		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
1. เจ้านายตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้องได้	54.17%	45.83%	72.57%	27.43%	0.00081 *	11.1999
2. เจ้านายจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที่ยังต้องต้องการจะทำ	63.54%	36.46%	76.74%	23.26%	0.01125 *	6.4258
3. เจ้านายมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน	71.88%	28.13%	69.10%	30.90%	0.60772	0.2635
4. ในการมอบหมายงานแต่ละครั้ง ต้องการให้เจ้านายบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของลูกน้องอย่างชัดเจน รวมถึงการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างไร	91.67%	8.33%	94.79%	5.21%	0.26380	1.2487
5. เจ้านายมีการอธิบายและทำให้ลูกน้องเข้าใจนโยบายขององค์กร รวมถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด	95.83%	4.17%	93.06%	6.94%	0.33019	0.9481

ตาราง ข แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านเพศและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	ชาย		หญิง		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
6. เจ้านายแสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของลูกน้อง มีการส่งเสริมความสำเร็จของลูกน้องด้วยการกระตุ้นและสนับสนุน	88.54%	11.46%	95.49%	4.51%	0.01492 *	5.9259
7. มีการปรึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก่อนที่จะมีการเริ่มใช้จริง	92.71%	7.29%	94.44%	5.56%	0.53472	0.3854
8. เจ้านายมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเกี่ยวกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร	91.67%	8.33%	93.06%	6.94%	0.6503	0.2054
9. เจ้านายแสดงให้เห็นถึงวิธีในการปฏิบัติงาน โดยทำให้ดูเป็นตัวอย่าง	91.67%	8.33%	95.49%	4.51%	0.15404	2.0317
10. เจ้านายมีการพบปะกับลูกน้องเป็นประจำ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ในการทำงาน	83.33%	16.67%	88.89%	11.11%	0.15404	2.0317
11. เจ้านายหลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจในแนวความคิดและข้อเสนอต่างๆ	78.13%	21.88%	68.40%	31.60%	0.06952	3.2941
12. เจ้านายมีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน	89.58%	10.42%	90.63%	9.37%	0.76452	0.0897

ตาราง ข แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านเพศและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	ชาย		หญิง		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
13. เจ้านายมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานในด้านต่างๆของลูกน้อง	63.54%	36.46%	75.69%	24.31%	0.02069 *	5.3524
14. เจ้านายอธิบายถึงประโยชน์ของการที่ลูกน้องสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	85.42%	14.58%	93.06%	6.94%	0.02250 *	5.2060
15. เจ้านายต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีม ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง	80.21%	19.79%	87.50%	87.50%	0.07736	3.1195
16. มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระลูกน้องในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง	93.75%	6.25%	95.49%	4.51%	0.07736	0.4614
17. กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน รายงานในเรื่องงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำสำเร็จในแต่ละขั้นตอน	66.67%	33.33%	75.69%	24.31%	0.08284	3.0082
18. เจ้านายจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆ	71.88%	28.13%	82.29%	17.71%	0.02802 *	4.8265
19. เจ้านายมีการสนับสนุนลูกน้องทั้งในเรื่องทรัพยากรและระยะเวลา เพื่อที่ลูกน้องจะได้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองตามที่ต้องการ	92.71%	7.29%	95.83%	4.17%	0.22144	1.4950

ตาราง ข แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านเพศและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	ชาย		หญิง		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
20. เจ้านายมีความคาดหวังให้ลูกน้องแต่ละคน ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานพร้อมทั้งรายงานให้ทราบ	77.08%	22.92%	78.82%	21.18%	0.72042	0.1280
21. เจ้านายมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องในปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน	78.13%	21.88%	73.26%	26.74%	0.34410	0.8951
22. เจ้านายมองที่โอกาสไม่ใช่มองที่ปัญหา	90.63%	9.38%	87.85%	12.15%	0.45930	0.5475
23. เจ้านายหลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและประเด็นที่เคยคุยกันแล้ว	72.92%	27.08%	59.03%	40.63%	0.01632 *	5.3576
24. เจ้านายให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบ แม่นยำเป็นเวลาโดยตรงกับตัวพนักงาน	93.75%	6.25%	94.44%	5.56%	0.79984	0.0642

ตาราง ๗ แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านอายุและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	22-26 ปี		27-31 ปี		32-36 ปี		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
1. เจ้านายตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้องได้	65.26%	34.74%	66.98%	33.02%	74.32%	25.68%	0.4086	1.7895
2. เจ้านายจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำ	76.84%	23.16%	71.63%	28.37%	74.32%	25.68%	0.6202	0.9552
3. เจ้านายมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน	76.84%	23.16%	68.37%	31.63%	64.86%	35.14%	0.1923	3.2973
4. ในการมอบหมายงานแต่ละครั้ง ต้องการให้เจ้านายบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของลูกน้องอย่างชัดเจน รวมถึงการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างไร	94.74%	5.26%	93.49%	6.51%	94.59%	5.41%	0.8878	0.2379

ตาราง ข แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านอายุและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	22-26 ปี		27-31 ปี		32-36 ปี		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
5. เจ้านายมีการอธิบายและทำให้ลูกน้องเข้าใจนโยบายขององค์กร รวมถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด	95.79%	4.21%	93.02%	6.98%	93.24%	6.76%	0.6374	0.9006
6. เจ้านายแสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของลูกน้อง มีการส่งเสริมความสำเร็จของลูกน้องด้วยการกระตุ้นและสนับสนุน	94.74%	5.26%	93.49%	6.51%	93.24%	6.76%	0.8978	0.2154
7. มีการปรึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก่อนที่จะมีการเริ่มใช้จริง	93.68%	6.32%	94.42%	5.58%	93.24%	6.76%	0.9236	0.1589
8. เจ้านายมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเกี่ยวกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร	93.68%	6.32%	93.02%	6.98%	90.54%	9.46%	0.7118	0.6798
9. เจ้านายแสดงให้เห็นถึงวิธีในการปฏิบัติงาน โดยทำให้ดูเป็นตัวอย่าง	94.74%	5.26%	94.88%	5.12%	93.24%	6.76%	0.8620	0.2969

ตาราง ข แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านอายุและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	22-26 ปี		27-31 ปี		32-36 ปี		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
10. เจ้านายมีการพบปะกับลูกน้องเป็นประจำ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในการทำงาน	90.53%	9.47%	85.58%	14.42%	89.19%	10.81%	0.4248	1.7121
11. เจ้านายหลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจในแนวความคิดและข้อเสนอต่างๆ	81.05%	18.95%	68.84%	31.16%	63.51%	36.49%	0.0282*	7.1360
12. เจ้านายมีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน	92.63%	7.37%	92.09%	7.91%	82.43%	17.57%	0.0360*	6.6458
13. เจ้านายมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานในด้านต่างๆของลูกน้อง	72.63%	27.37%	73.49%	26.51%	70.27%	29.73%	0.8663	0.2870
14. เจ้านายอธิบายถึงประโยชน์ของการที่ลูกน้องสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	89.47%	10.53%	91.16%	8.84%	93.24%	6.76%	0.6932	0.7326

ตาราง ข แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านอายุและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	22-26 ปี		27-31 ปี		32-36 ปี		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
15. เจ้านายต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีม ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง	82.11%	17.89%	89.77%	10.23%	78.38%	21.62%	0.0282*	7.1313
16. มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระลูกน้องในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง	96.84%	3.16%	95.35%	4.65%	91.89%	8.11%	0.3232*	2.2588
17. กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน รายงานในเรื่องงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำสำเร็จในแต่ละขั้นตอน	71.58%	28.42%	73.02%	26.98%	77.03%	22.97%	0.7132	0.6759
18. เจ้านายจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆ	81.05%	18.95%	78.60%	21.40%	81.08%	18.92%	0.8378	0.3539
19. เจ้านายมีการสนับสนุนลูกน้องทั้งในเรื่องทรัพยากรและระยะเวลา เพื่อที่ลูกน้องจะได้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองตามที่ต้องการ	92.63%	7.37%	95.81%	4.19%	95.95%	4.05%	0.4550	1.5745

ตาราง ๗ แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านอายุและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	22-26 ปี		27-31 ปี		32-36 ปี		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
20. เจ้านายมีความคาดหวังให้ลูกน้องแต่ละคน ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานพร้อมทั้งรายงานให้ทราบ	85.26%	14.74%	76.74%	23.26%	74.32%	25.68%	0.1560	3.7145
21. เจ้านายมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องในปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน	69.47%	30.53%	80.47%	19.53%	63.51%	36.49%	0.0067*	9.9865
22. เจ้านายมองที่โอกาสไม่ใช่มองที่ปัญหา	90.53%	9.47%	86.51%	13.49%	91.89%	8.11%	0.3568	2.0608
23. เจ้านายหลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและประเด็นที่เคยคุยกันแล้ว	60.00%	38.95%	64.65%	35.35%	59.46%	40.54%	0.6501	0.8609
24. เจ้านายให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบ แม่นยำเป็นเวลาโดยตรงกับตัวพนักงาน	92.63%	7.37%	94.42%	5.58%	95.95%	4.05%	0.6486	0.8658

ตาราง ค แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านระดับการศึกษาและพฤติกรรมต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
1. เจ้านายตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้องได้	70.04%	29.96%	63.78%	36.22%	0.21616	1.529627
2. เจ้านายจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที้องค์กรต้องการจะทำ	77.04%	22.96%	66.14%	33.86%	0.02287 *	5.17794
3. เจ้านายมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบถึงตัวผู้ปฏิบัติงาน	70.82%	29.18%	67.72%	32.28%	0.53357	0.387581
4. ในการมอบหมายงานแต่ละครั้ง ต้องการให้เจ้านายบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของลูกน้องอย่างชัดเจน รวมถึงการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างไร	94.16%	5.84%	93.70%	6.30%	0.85735	0.032308

ตาราง ค แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านระดับการศึกษาและพฤติกรรมต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
5. เจ้านายมีการอธิบายและทำให้ลูกน้องเข้าใจนโยบายขององค์กร รวมถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด	93.00%	7.00%	95.28%	4.72%	0.38529	0.75375
6. เจ้านายแสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของลูกน้อง มีการส่งเสริมความสำเร็จของลูกน้องด้วยการกระตุ้นและสนับสนุน	93.39%	6.61%	94.49%	5.51%	0.67442	0.176476
7. มีการปรึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก่อนที่จะมีการเริ่มใช้จริง	93.39%	6.61%	95.28%	95.28%	0.46267	0.539423
8. เจ้านายมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเกี่ยวกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร	93.77%	6.23%	90.55%	9.45%	0.25307	1.306225
9. เจ้านายแสดงให้เห็นถึงวิธีในการปฏิบัติงาน โดยทำให้ดูเป็นตัวอย่าง	93.77%	6.23%	96.06%	3.94%	0.35340	0.861211
10. เจ้านายมีการพบปะกับลูกน้องเป็นประจำ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในการทำงาน	87.94%	12.06%	86.61%	13.39%	0.71215	0.136139

ตาราง ค แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านระดับการศึกษาและพฤติกรรมต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
11. เจ้านายหลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจในแนวความคิดและข้อเสนอต่างๆ	72.37%	27.63%	67.72%	32.28%	0.34486	0.892267
12. เจ้านายมีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน	88.33%	11.67%	94.49%	5.51%	0.05422	3.70585
13. เจ้านายมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานในด้านต่างๆของลูกน้อง	71.98%	28.02%	74.02%	25.98%	0.67436	0.176534
14. เจ้านายอธิบายถึงประโยชน์ของการที่ลูกน้องสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	91.05%	8.95%	91.34%	8.66%	0.92553	0.00874
15. เจ้านายต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีม ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง	84.44%	15.56%	88.19%	11.81%	0.32326	0.975681
16. มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระลูกน้องในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง	95.33%	4.67%	94.49%	5.51%	0.72021	0.1283

ตาราง ค แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านระดับการศึกษาและพฤติกรรมต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
17. กำหนดให้ผู้ที่บังคับบัญชาแต่ละคน รายงานในเรื่องงานที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำสำเร็จในแต่ละขั้นตอน	73.93%	26.07%	72.44%	27.56%	0.75594	0.09661
18. เจ้านายจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆ	81.32%	18.68%	76.38%	23.62%	0.25715	1.28406
19. เจ้านายมีการสนับสนุนลูกน้องทั้งในเรื่องทรัพยากรและระยะเวลา เพื่อให้ลูกน้องจะได้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองตามที่ต้องการ	94.16%	5.84%	96.85%	3.15%	0.25334	1.30481
20. เจ้านายมีความคาดหวังให้ลูกน้องแต่ละคน ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานพร้อมทั้งรายงานให้ทราบ	78.99%	21.01%	77.17%	22.83%	0.68304	0.16672

ตาราง ค แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านระดับการศึกษาและพฤติกรรมต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
21. เจ้านายมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องในปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน	73.54%	26.46%	76.38%	23.62%	0.54854	0.35994
22. เจ้านายมองที่โอกาสไม่ใช่มองที่ปัญหา	88.33%	11.67%	88.98%	11.02%	0.85087	0.03535
23. เจ้านายหลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและประเด็นที่เคยคุยกันแล้ว	63.04%	36.58%	61.42%	38.58%	0.72103	0.12751
24. เจ้านายให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบ แม่นยำเป็นเวลา โดยตรงกับตัวพนักงาน	93.00%	7.00%	96.85%	3.15%	0.12626	2.33789

ตาราง ค แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือนและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติใน การทำงาน	15,000 - 20,000 บาท		20,001 - 25,000 บาท		25,001 - 30,000 บาท		30,001 - 40,000 บาท		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ		
1. เจ้านายตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้องได้	71.43%	28.57%	64.29%	35.71%	60.00%	40.00%	77.59%	22.41%	0.1228	5.7792
2. เจ้านายจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำ	77.78%	20.63%	73.57%	26.43%	60.00%	40.00%	77.59%	22.41%	0.0448	8.0568
3. เจ้านายมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน	66.67%	33.33%	78.57%	21.43%	60.00%	40.00%	65.52%	34.48%	0.0301*	8.9335
4. ในการมอบหมายงานแต่ละครั้ง ต้องการให้เจ้านายบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของลูกน้องอย่างชัดเจน รวมถึงการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างไร	94.44%	5.56%	95.00%	5.00%	93.33%	6.67%	91.38%	8.62%	0.7897	1.0475

ตาราง ค แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือนและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติใน การทำงาน	15,000 - 20,000 บาท		20,001 - 25,000 บาท		25,001 - 30,000 บาท		30,001 - 40,000 บาท		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ		
5. เจ้านายมีการอธิบายและทำให้ลูกน้องเข้าใจ นโยบายขององค์กร รวมถึงกระบวนการทำงาน ทั้งหมด	92.86%	7.14%	95.00%	5.00%	93.33%	6.67%	93.10%	6.90%	0.8955	0.6039
6. เจ้านายแสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จ ของลูกน้อง มีการส่งเสริมความสำเร็จของ ลูกน้องด้วยการกระตุ้นและสนับสนุน	96.83%	3.17%	91.43%	8.57%	90%	10%	96.55%	3.45%	0.1363	5.5384
7. มีการปรึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง นโยบายขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กรก่อนที่จะมีการเริ่มใช้จริง	93.65%	6.35%	95%	5%	5.00%	5.00%	91.38%	8.62%	0.7795	1.0898
8. เจ้านายมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเกี่ยวกับ เป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร	94.44%	5.56%	94.29%	5.71%	88.33%	11.67%	89.66%	10.34%	0.3110	3.5757
9. เจ้านายแสดงให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติงาน โดยทำให้ดูเป็นตัวอย่าง	94.44%	5.56%	96.43%	3.57%	95.00%	5.00%	89.66%	10.34%	0.2994	3.6697

ตาราง ค แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือนและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติใน การทำงาน	15,000 - 20,000 บาท		20,001 - 25,000 บาท		25,001 - 30,000 บาท		30,001 - 40,000 บาท		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ		
10. เจ้านายมีการพบปะกับลูกน้องเป็นประจำ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในการ ทำงาน	89.68%	10.32%	87.14%	12.86%	83.33%	16.67%	87.93%	12.07%	0.6759	1.5273
11. เจ้านายหลีกเลี่ยงการควั่นตัดสินใจใน แนวความคิดและข้อเสนอต่างๆ	76.98%	23.02%	68.57%	31.43%	70.00%	30.00%	63.79%	36.21%	0.2544	4.0656
12. เจ้านายมีการวางแผนระยะยาวสำหรับ ขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน	91.27%	8.73%	92.86%	7.14%	85.00%	15.00%	87.93%	12.07%	0.3213	3.4951
13. เจ้านายมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานใน ด้านต่างๆของลูกน้อง	75.40%	24.60%	74.29%	25.71%	68.33%	31.67%	67.24%	32.76%	0.5551	2.0838
14. เจ้านายอธิบายถึงประ โยชน์ของการที่ ลูกน้องสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ สำเร็จ	93.65%	6.35%	93.57%	6.43%	85.00%	15.00%	86.21%	13.79%	0.0872	6.5616

ตาราง ค แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือนและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติใน การทำงาน	15,000 - 20,000 บาท		20,001 - 25,000 บาท		25,001 - 30,000 บาท		30,001 - 40,000 บาท		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ		
15. เจ้านายต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาท ของผู้ทำหน้าที่ภายในทีม ระหว่าง ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง	88.89%	11.11%	85.71%	14.29%	85.00%	15.00%	79.31%	20.69%	0.3919	2.9976
16. มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้ อิสระลูกน้องในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง	95.24%	4.76%	95.00%	5.00%	95.00%	5.00%	94.83%	5.17%	0.9994	0.0166
17. กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน รายงานในเรื่องงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน ได้ทำสำเร็จในแต่ละขั้นตอน	77.78%	22.22%	69.29%	30.71%	70.00%	30.00%	77.59%	22.41%	0.3436	3.3291
18. เจ้านายจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อ ปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆ	84.13%	15.87%	80.71%	19.29%	68.33%	31.67%	79.31%	20.69%	0.0933	6.4091
19. เจ้านายมีการสนับสนุนลูกน้องทั้งในเรื่อง ทรัพยากรและระยะเวลา เพื่อที่ลูกน้องจะได้ บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองตามที่ ต้องการ	95.24%	4.76%	95.71%	4.29%	96.67%	3.33%	91.38%	8.62%	0.54468	2.1359

ตาราง ค แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือนและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติใน การทำงาน	15,000 - 20,000 บาท		20,001 - 25,000 บาท		25,001 - 30,000 บาท		30,001 - 40,000 บาท		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ		
20. เจ้านายมีความคาดหวังให้ลูกน้องแต่ละคน ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน พร้อมทั้งรายงานให้ทราบ	79.37%	20.63%	85.00%	15.00%	66.67%	33.33%	72.41%	27.59%	0.0206*	9.7707
21. เจ้านายมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องใน ปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการ ทำงาน	71.43%	28.57%	79.29%	20.71%	75.00%	25.00%	68.97%	31.03%	0.3539	3.2547
22. เจ้านายมองที่โอกาสไม่ใช่มองที่ปัญหา	88.10%	11.90%	90.71%	9.29%	86.67%	13.33%	86.21%	13.79%	0.7540	1.1956
23. เจ้านายหลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและ ประเด็นที่เคลือบกันแล้ว	20.63%	39.68%	62.14%	37.14%	63.33%	36.67%	67.24%	32.76%	7.23	36.0725
24. เจ้านายให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบ แม่นยำเป็นเวลาโดยตรงกับตัวพนักงาน	92.86%	7.14%	96.43%	3.57%	93.33%	6.67%	93.10%	6.90%	0.5897	1.9170

ตาราง ๗ แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสถานภาพสมรสและพฤติกรรมต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	สมรส		โสด		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
1. เจ้านายตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้องได้	73.86%	26.14%	66.22%	33.78%	0.17705	1.8221
2. เจ้านายจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที้องค์กรต้องการจะทำ	70.45%	29.55%	74.32%	25.68%	0.47052	0.5207
3. เจ้านายมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบถึงตัวผู้ปฏิบัติงาน	65.91%	34.09%	70.95%	70.95%	0.36627	0.8162
4. ในการมอบหมายงานแต่ละครั้ง ต้องการให้เจ้านายบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของลูกน้องอย่างชัดเจน รวมถึงการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างไร	93.18%	6.82%	94.26%	5.74%	0.70908	0.1392
5. เจ้านายมีการอธิบายและทำให้ลูกน้องเข้าใจนโยบายขององค์กร รวมถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด	94.32%	5.68%	93.58%	93.58%	0.80197	0.0628
6. เจ้านายแสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของลูกน้อง มีการส่งเสริมความสำเร็จของลูกน้องด้วยการกระตุ้นและสนับสนุน	92.05%	7.95%	94.26%	5.74%	0.45182	0.5660

ตาราง ๗ แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพสมรสและพฤติกรรมต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	สมรส		โสด		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
7. มีการปรึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก่อนที่จะมีการเริ่มใช้จริง	96.59%	3.41%	93.24%	6.76%	0.24527	1.3500
8. เจ้านายมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเกี่ยวกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร	90.91%	9.09%	93.24%	6.76%	0.45967	0.5467
9. เจ้านายแสดงให้เห็นถึงวิธีในการปฏิบัติงาน โดยทำให้ดูเป็นตัวอย่าง	94.32%	5.68%	94.59%	5.41%	0.92024	0.0100
10. เจ้านายมีการพบปะกับลูกน้องเป็นประจำ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในการทำงาน	79.55%	20.45%	89.86%	10.14%	0.01017 *	6.6044
11. เจ้านายหลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจในแนวความคิดและข้อเสนอต่างๆ	67.05%	32.95%	71.96%	28.04%	0.37324	0.7928
12. เจ้านายมีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน	88.64%	11.36%	90.88%	9.12%	0.53146	0.3916
13. เจ้านายมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานในด้านต่างๆของลูกน้อง	80.68%	19.32%	70.27%	29.73%	0.05437	3.7012

ตาราง ข แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพสมรสและพฤติกรรมต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	สมรส		โสด		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
14. เจ้านายอธิบายถึงประโยชน์ของการที่ลูกน้องสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	95.45%	4.55%	89.86%	10.14%	0.10511	2.6262
15. เจ้านายต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีม ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง	87.50%	12.50%	85.14%	14.86%	0.578206	0.3091
16. มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระลูกน้องในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง	95.45%	4.55%	94.93%	94.93%	0.84282	0.0393
17. กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน รายงานในเรื่องงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำสำเร็จในแต่ละขั้นตอน	84.09%	15.91%	70.27%	29.73%	0.00995 *	6.6422
18. เจ้านายจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆ	77.27%	22.73%	80.41%	19.59%	0.52133	0.4112
19. เจ้านายมีการสนับสนุนลูกน้องทั้งในเรื่องทรัพยากรและระยะเวลา เพื่อที่ลูกน้องจะได้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองตามที่ต้องการ	94.32%	5.68%	95.27%	4.73%	0.71766	0.1307

ตาราง ข แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพสมรสและพฤติกรรมต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	สมรส		โสด		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
20. เจ้านายมีความคาดหวังให้ลูกน้องแต่ละคน ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานพร้อมทั้งรายงานให้ทราบ	75.00%	25.00%	79.39%	20.61%	0.37952	0.7722
21. เจ้านายมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องในปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน	71.59%	28.41%	75.34%	24.66%	0.47905	0.5010
22. เจ้านายมองที่โอกาสไม่ใช่มองที่ปัญหา	92.05%	7.95%	87.50%	12.50%	0.23985	1.3814
23. เจ้านายหลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและประเด็นที่เคยคุยกันแล้ว	71.59%	27.27%	59.80%	40.20%	0.03282 *	4.5549
24. เจ้านายให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบ แม่นยำเป็นเวลาโดยตรงกับตัวพนักงาน	94.32%	5.68%	94.26%	5.74%	0.98263	0.0004

ตาราง ง แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านอายุการทำงานในปัจจุบันและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติใน การทำงาน	1 - 2 ปี		2 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ		
1. เจ้านายตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้องได้	66.67%	33.33%	67.80%	32.20%	69.30%	30.70%	0.9197	0.1674
2. เจ้านายจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที้องค์กรต้องการจะทำ	76.34%	23.66%	75.71%	24.29%	67.54%	32.46%	0.2346	2.8998
3. เจ้านายมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน	82.80%	17.20%	67.23%	32.77%	63.16%	36.84%	0.0055*	10.3893
4. ในการมอบหมายงานแต่ละครั้ง ต้องการให้เจ้านายบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของลูกน้องอย่างชัดเจน รวมถึงการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่ได้รับมอบ หมายให้สำเร็จได้อย่างไร	95.70%	4.30%	93.22%	6.78%	93.86%	6.14%	0.7147	0.6717

ตาราง ง แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านอายุการทำงานในปัจจุบันและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	1 - 2 ปี		2 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
5. เจ้านายมีการอธิบายและทำให้ลูกน้องเข้าใจนโยบายขององค์กร รวมถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด	93.55%	6.45%	93.22%	6.78%	94.74%	5.26%	0.8691	0.2807
6. เจ้านายแสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของลูกน้อง มีการส่งเสริมความสำเร็จของลูกน้องด้วยการกระตุ้นและสนับสนุน	96.77%	3.23%	91.53%	8.47%	94.74%	5.26%	0.2085	3.1360
7. มีการปรึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก่อนที่จะมีการเริ่มใช้จริง	92.47%	7.53%	94.92%	5.08%	93.86%	6.14%	0.7217	0.6523
8. เจ้านายมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเกี่ยวกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร	95.70%	4.30%	90.96%	9.04%	92.98%	7.02%	0.3601	2.0430
9. เจ้านายแสดงให้เห็นถึงวิธีในการปฏิบัติงานโดยทำให้ดูเป็นตัวอย่าง	95.70%	4.30%	94.35%	5.65%	93.86%	6.14%	0.8370	0.3560

ตาราง ง แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านอายุการทำงานในปัจจุบันและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติใน การทำงาน	1 - 2 ปี		2 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
10. เจ้านายมีการพบปะกับลูกน้องเป็นประจำ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในการ ทำงาน	93.55%	6.45%	86.44%	13.56%	84.21%	15.79%	0.1097	4.4200
11. เจ้านายหลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจใน แนวความคิดและข้อเสนอต่างๆ	79.57%	20.43%	69.49%	30.51%	65.79%	34.21%	0.0823	4.9939
12. เจ้านายมีการวางแผนระยะยาวสำหรับ ขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน	91.40%	8.60%	93.22%	6.78%	85.09%	14.91%	0.0666	5.4176
13. เจ้านายมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานใน ด้านต่างๆของลูกน้อง	69.89%	30.11%	74.01%	25.99%	72.81%	27.19%	0.7701	0.5225
14. เจ้านายอธิบายถึงประโยชน์ของการที่ ลูกน้องสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ สำเร็จ	89.25%	10.75%	90.96%	9.04%	92.98%	7.02%	0.6378	0.8994

ตาราง ง แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านอายุการทำงานในปัจจุบันและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	1 - 2 ปี		2 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
15. เจ้านายต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีม ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยกันเอง	88.17%	11.83%	85.88%	14.12%	83.33%	16.67%	0.6103	0.9877
16. มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระลูกน้องในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง	96.77%	3.23%	94.92%	5.08%	93.86%	6.14%	0.6256	0.9381
17. กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน รายงานในเรื่องงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน ได้ทำสำเร็จในแต่ละขั้นตอน	68.82%	31.18%	71.75%	28.25%	79.82%	20.18%	0.1604	3.6598
18. เจ้านายจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะ ๆ	79.57%	20.43%	81.92%	18.08%	76.32%	23.68%	0.5099	1.3469
19. เจ้านายมีการสนับสนุนลูกน้องทั้งในเรื่องทรัพยากรและระยะเวลา เพื่อที่ลูกน้องจะได้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองตามที่ต้องการ	95.70%	4.30%	95.48%	4.52%	93.86%	6.14%	0.7802	0.4964

ตาราง ง แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านอายุการทำงานในปัจจุบันและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	1 - 2 ปี		2 - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
20. เจ้านายมีความคาดหวังให้ลูกน้องแต่ละคน ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน พร้อมทั้งรายงานให้ทราบ	80.65%	19.35%	78.53%	21.47%	76.32%	23.68%	0.7517	0.5707
21. เจ้านายมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องใน ปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน	79.57%	20.43%	72.32%	27.68%	73.68%	26.32%	0.4186	1.7415
22. เจ้านายมองที่โอกาสไม่ใช่มองที่ปัญหา	90.32%	9.68%	89.27%	10.73%	85.96%	14.04%	0.5689	1.1282
23. เจ้านายหลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและ ประเด็นที่เคยคุยกันแล้ว	60.22%	39.78%	62.15%	37.29%	64.91%	35.09%	0.7823	0.4910
24. เจ้านายให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบ แม่นยำเป็นเวลาโดยตรงกับตัวพนักงาน	93.55%	6.45%	94.92%	5.08%	93.86%	6.14%	0.8774	0.2617

ตาราง จ แสดงคำร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านตำแหน่งงานในปัจจุบันและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	เจ้าหน้าที่		เจ้าหน้าที่อาวุโส		ผู้จัดการ / ผู้ช่วย ผู้จัดการ		หัวหน้าส่วน / แผนก		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ		
1. เจ้านายตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้องได้	66.10%	33.90%	75.68%	24.32%	79.17%	20.83%	67.86%	32.14%	0.4130	2.8642
2. เจ้านายจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที่จะต้องทำ	74.58%	25.42%	59.46%	40.54%	75.00%	25.00%	78.57%	21.43%	0.2298	4.3104
3. เจ้านายมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบถึงตัวผู้ปฏิบัติงาน	70.85%	29.15%	59.46%	40.54%	58.33%	41.67%	82.14%	17.86%	0.1356	5.5501
4. ในการมอบหมายงานแต่ละครั้ง ต้องการให้เจ้านายบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของลูกน้องอย่างชัดเจน รวมถึงการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างไร	94.92%	5.08%	86.49%	13.51%	91.67%	8.33%	96.43%	3.57%	0.1973	4.6736

ตาราง จ แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านตำแหน่งงานในปัจจุบันและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	เจ้าหน้าที่		เจ้าหน้าที่อาวุโส		ผู้จัดการ / ผู้ช่วย ผู้จัดการ		หัวหน้าส่วน / แผนก		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ		
5. เจ้านายมีการอธิบายและทำให้ลูกน้องเข้าใจนโยบายขององค์กร รวมถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด	93.90%	6.10%	89.19%	10.81%	95.83%	4.17%	96.43%	3.57%	0.6051	1.8452
6. เจ้านายแสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของลูกน้อง มีการส่งเสริมความสำเร็จของลูกน้องด้วยการกระตุ้นและสนับสนุน	94.92%	5.08%	86.49%	13.51%	95.83%	4.17%	89.29%	10.71%	0.1614	5.1453
7. มีการปรึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก่อนที่จะมีการเริ่มใช้จริง	94.58%	5.42%	86.49%	13.51%	95.83%	4.17%	96.43%	3.57%	0.2289	4.3199
8. เจ้านายมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเกี่ยวกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร	93.56%	6.44%	89.19%	10.81%	87.50%	12.50%	92.86%	7.14%	0.5811	1.9578

ตาราง จ แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านตำแหน่งงานในปัจจุบันและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	เจ้าหน้าที่		เจ้าหน้าที่อาวุโส		ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ		หัวหน้าส่วน / แผนก		P-Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
9. เจ้านายแสดงให้เห็นถึงวิธีในการปฏิบัติงาน โดยทำให้ดูเป็นตัวอย่าง	95.25%	4.75%	89.19%	10.81%	95.83%	4.17%	92.86%	7.14%	0.4626	2.5713
10. เจ้านายมีการพบปะกับลูกน้องเป็นประจำ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในการทำงาน	88.14%	11.86%	81.08%	18.92%	87.50%	12.50%	89.29%	10.71%	0.6629	1.5844
11. เจ้านายหลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจในแนวความคิดและข้อเสนอต่างๆ	73.90%	26.10%	51.35%	48.65%	66.67%	33.33%	67.86%	32.14%	0.0374*	8.4605
12. เจ้านายมีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน	92.20%	7.80%	75.68%	24.32%	91.67%	8.33%	89.29%	10.71%	0.0155*	10.3985

ตาราง จ แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านตำแหน่งงานในปัจจุบันและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	เจ้าหน้าที่		เจ้าหน้าที่อาวุโส		ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ		หัวหน้าส่วน / แผนก		P-Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
13. เจ้านายมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานในด้านต่างๆ ของลูกน้อง	72.54%	27.46%	70.27%	29.73%	66.67%	33.33%	82.14%	17.86%	0.6128	1.8097
14. เจ้านายอธิบายถึงประโยชน์ของการที่ลูกน้องสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	91.86%	8.14%	83.78%	16.22%	87.50%	12.50%	96.43%	3.57%	0.2575	4.0372
15. เจ้านายต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีม ระหว่างผู้บังคับบัญชาด้วยกันเอง	87.12%	12.88%	75.68%	24.32%	75.00%	25.00%	92.86%	7.14%	0.0744	6.9214
16. มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ไม่ให้อิสระลูกน้องในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง	95.59%	4.41%	86.49%	13.51%	100.00%	0.00%	96.43%	3.57%	0.0624	7.3179

ตาราง จ แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านตำแหน่งงานในปัจจุบันและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	เจ้าหน้าที่		เจ้าหน้าที่อาวุโส		ผู้จัดการ / ผู้ช่วย ผู้จัดการ		หัวหน้าส่วน / แผนก		P- Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ	ต้องการ	ไม่ ต้องการ		
17. กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน รายงานในเรื่องงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน ได้ทำสำเร็จในแต่ละชั้นตอน	70.17%	29.83%	81.08%	18.92%	83.33%	16.67%	89.29%	10.71%	0.0567	7.5333
18. เจ้านายจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆ	80.68%	19.32%	70.27%	29.73%	87.50%	12.50%	75.00%	25.00%	0.3219	3.4910
19. เจ้านายมีการสนับสนุนลูกน้องทั้งในเรื่องทรัพยากรและระยะเวลา เพื่อที่ลูกน้องจะได้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองตามที่ต้องการ	95.93%	4.07%	89.19%	10.81%	91.67%	8.33%	96.43%	3.57%	0.2738	3.8878
20. เจ้านายมีความคาดหวังให้ลูกน้องแต่ละคน ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานพร้อมทั้งรายงานให้ทราบ	80.00%	20.00%	72.97%	27.03%	70.83%	29.17%	75.00%	25.00%	0.5537	2.0910

ตาราง จ แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านตำแหน่งงานในปัจจุบันและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	เจ้าหน้าที่		เจ้าหน้าที่อาวุโส		ผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้จัดการ		หัวหน้าส่วน / แผนก		P-Value	Chi - sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
21. เจ้านายมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องในปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน	70.85%	29.15%	59.46%	40.54%	58.33%	41.67%	82.14%	17.86%	0.1356	5.5501
22. เจ้านายมองที่โอกาสไม่ใช่มองที่ปัญหา	89.83%	10.17%	75.68%	24.32%	83.33%	16.67%	96.43%	3.57%	0.0310 *	8.8784
23. เจ้านายหลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและประเด็นที่เผชิญกันแล้ว	62.71%	36.95%	54.05%	45.95%	62.50%	37.50%	71.43%	28.57%	0.5505	2.1067
24. เจ้านายให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบ แม่นยำเป็นเวลาโดยตรงกับตัวพนักงาน	94.58%	5.42%	86.49%	13.51%	100.00%	0.00%	96.43%	3.57%	0.1165	5.9021

ตาราง ๑ แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประเภทของงานที่ทำและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	งานบริการ		สินเชื่		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
1. เจ้านายตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้องได้	67.46%	32.54%	68.94%	31.06%	0.76796	0.0870
2. เจ้านายจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที่จะต้องทำ	72.62%	27.38%	75.00%	25.00%	0.61585	0.2517
3. เจ้านายมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน	73.81%	26.19%	62.12%	37.88%	0.01782 *	5.6132
4. ในการมอบหมายงานแต่ละครั้ง ต้องการให้เจ้านายบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของลูกน้องอย่างชัดเจน รวมถึงการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างไร	93.65%	6.35%	94.70%	5.30%	0.68156	0.1683
5. เจ้านายมีการอธิบายและทำให้ลูกน้องเข้าใจนโยบายขององค์กร รวมถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด	95.24%	4.76%	90.91%	9.09%	0.09601	2.7705

ตาราง ๑ แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประเภทของงานที่ทำและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	งานบริการ		สินเชื่		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
6. เจ้านายแสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของลูกน้อง มีการส่งเสริมความสำเร็จของลูกน้องด้วยการกระตุ้นและสนับสนุน	94.05%	5.95%	93.18%	6.82%	0.73921	0.1108
7. มีการปรึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก่อนที่จะมีการเริ่มใช้จริง	93.65%	6.35%	94.70%	5.30%	0.68156	0.1683
8. เจ้านายมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเกี่ยวกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร	92.86%	7.14%	92.42%	7.58%	0.87685	0.0240
9. เจ้านายแสดงให้เห็นถึงวิธีในการปฏิบัติงาน โดยทำให้ดูเป็นตัวอย่าง	93.65%	6.35%	96.21%	3.79%	0.29442	1.0992
10. เจ้านายมีการพบปะกับลูกน้องเป็นประจำ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในการทำงาน	87.30%	12.70%	87.88%	12.12%	0.87096	0.0263
11. เจ้านายหลีกเลี่ยงการด่วนตัดสินใจในแนวความคิดและข้อเสนอต่างๆ	68.25%	31.75%	75.76%	75.76%	0.12442	2.3607

ตาราง ๑ แสดงคำร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประเภทของงานที่ทำและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	งานบริการ		สินเชื่อ		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
12. เจ้านายมีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน	90.48%	9.52%	90.15%	9.85%	0.91843	0.0104
13. เจ้านายมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานในด้านต่างๆของลูกน้อง	70.63%	29.37%	76.52%	23.48%	0.21950	1.5076
14. เจ้านายอธิบายถึงประโยชน์ของการที่ลูกน้องสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	89.68%	10.32%	93.94%	93.94%	0.16312	1.9450
15. เจ้านายต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีม ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง	85.32%	14.68%	86.36%	13.64%	0.78105	0.0772
16. มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระลูกน้องในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง	93.65%	6.35%	97.73%	97.73%	0.08020	3.0607
17. กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน รายงานในเรื่องงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน ได้ทำสำเร็จในแต่ละขั้นตอน	71.03%	28.97%	78.03%	21.97%	0.14026	2.1750
18. เจ้านายจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆ	80.95%	19.05%	77.27%	77.27%	0.39464	0.7246

ตาราง จ แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประเภทของงานที่ทำและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	งานบริการ		สินเชื่อ		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
19. เจ้านายมีการสนับสนุนลูกน้องทั้งในเรื่องทรัพยากรและระยะเวลา เพื่อให้ลูกน้องจะได้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองตามที่ต้องการ	95.24%	4.76%	94.70%	5.30%	0.81636	0.0539
20. เจ้านายมีความคาดหวังให้ลูกน้องแต่ละคน ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานพร้อมทั้งรายงานให้ทราบ	77.78%	22.22%	79.55%	20.45%	0.68938	0.1597
21. เจ้านายมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องในปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน	75.40%	24.60%	72.73%	27.27%	0.56875	0.3247
22. เจ้านายมองที่โอกาสไม่ใช่มองที่ปัญหา	89.68%	10.32%	86.36%	13.64%	0.33215	0.9405
23. เจ้านายหลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและประเด็นที่เคยคุยกันแล้ว	59.92%	39.68%	67.42%	32.58%	0.16202	1.9552
24. เจ้านายให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบ แม่นยำเป็นเวลา โดยตรงกับตัวพนักงาน	93.25%	6.75%	96.21%	3.79%	0.23614	1.4035

ตาราง ข แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะองค์กรและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	รัฐวิสาหกิจ		เอกชน		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
1. เจ้านายตรวจติดตามงานที่มอบหมายเป็นประจำ เพื่อที่จะสามารถประเมินความคืบหน้าของงานและการเรียนรู้ของลูกน้องได้	66.45%	33.55%	68.97%	31.03%	0.60503	0.2674
2. เจ้านายจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อให้ลูกน้องทราบถึงนโยบายขององค์กรและสิ่งที้องค์กรต้องการจะทำ	64.47%	35.53%	79.31%	20.69%	0.00128 *	10.3630
3. เจ้านายมอบหมายงานให้ทำเป็นกลุ่ม ในงานที่อาจมีผลกระทบถึงตัวผู้ปฏิบัติงาน	67.76%	32.24%	71.12%	28.88%	0.48347	0.4910
4. ในการมอบหมายงานแต่ละครั้ง ต้องการให้เจ้านายบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของลูกน้องอย่างชัดเจน รวมถึงการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างไร	92.11%	7.89%	95.26%	4.74%	0.20285	1.6217
5. เจ้านายมีการอธิบายและทำให้ลูกน้องเข้าใจนโยบายขององค์กร รวมถึงกระบวนการทำงานทั้งหมด	92.76%	7.24%	94.40%	5.60%	0.51786	0.4181

ตาราง ข แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะองค์กรและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	รัฐวิสาหกิจ		เอกชน		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
6. เจ้านายแสดงความพึงพอใจต่อความสำเร็จของลูกน้อง มีการส่งเสริมความสำเร็จของลูกน้องด้วยการกระตุ้นและสนับสนุน	92.76%	7.24%	94.40%	5.60%	0.51786	0.4181
7. มีการปรึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก่อนที่จะมีการเริ่มใช้จริง	92.76%	7.24%	94.83%	5.17%	0.40445	0.6950
8. เจ้านายมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเกี่ยวกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร	92.11%	7.89%	93.10%	6.90%	0.71294	0.1353
9. เจ้านายแสดงให้เห็นถึงวิธีในการปฏิบัติงาน โดยทำให้ดูเป็นตัวอย่าง	94.08%	5.92%	94.83%	5.17%	0.75236	0.0995
10. เจ้านายมีการพบปะกับลูกน้องเป็นประจำ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ในการทำงาน	83.55%	16.45%	90.09%	9.91%	0.05833	3.5841

ตาราง ข แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะองค์กรและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	รัฐวิสาหกิจ		เอกชน		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
11. เจ้านายหลีกเลี่ยงการคว่นตัดสินใจในแนวความคิดและข้อเสนอต่างๆ	68.42%	31.58%	72.41%	27.59%	0.39990	0.7086
12. เจ้านายมีการวางแผนระยะยาวสำหรับขอบข่ายงานของลูกน้องแต่ละคน	87.50%	12.50%	92.24%	7.76%	0.12360	2.3710
13. เจ้านายมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานในด้านต่างๆของลูกน้อง	76.32%	23.68%	70.26%	29.74%	0.19282	1.6959
14. เจ้านายอธิบายถึงประโยชน์ของการที่ลูกน้องสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	90.79%	9.21%	91.38%	91.38%	0.84229	0.0395
15. เจ้านายต้องการให้มีการหมุนเวียนบทบาทของผู้ทำหน้าที่ภายในทีม ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง	86.18%	13.82%	85.34%	14.66%	0.81839	0.0527

ตาราง ข แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะองค์กรและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	รัฐวิสาหกิจ		เอกชน		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
16. มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพงาน แต่ก็ให้อิสระลูกน้องในการสร้างมาตรฐานควบคุมเอง	94.74%	5.26%	95.26%	4.74%	0.81765	0.0531
17. กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน รายงานในเรื่องงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำสำเร็จในแต่ละขั้นตอน	70.39%	29.61%	75.43%	24.57%	0.27451	1.1940
18. เจ้านายจัดให้มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆ	77.63%	22.37%	81.03%	18.97%	0.41763	0.6569
19. เจ้านายมีการสนับสนุนลูกน้องทั้งในเรื่องทรัพยากรและระยะเวลา เพื่อให้ลูกน้องจะได้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองตามที่ต้องการ	92.76%	7.24%	96.55%	3.45%	0.09411	2.8026
20. เจ้านายมีความคาดหวังให้ลูกน้องแต่ละคน ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานพร้อมทั้งรายงานให้ทราบ	76.32%	23.68%	79.74%	20.26%	0.42515	0.6360

ตาราง ข แสดงค่าร้อยละและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะองค์กรและพฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน (ต่อ)

พฤติกรรม ต้องการ/ชอบ ให้เจ้านายปฏิบัติในการทำงาน	รัฐวิสาหกิจ		เอกชน		P-Value	Chi-sq
	ต้องการ	ไม่ต้องการ	ต้องการ	ไม่ต้องการ		
21. เจ้านายมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องในปริมาณที่น้อย เพราะง่ายต่อการควบคุมในการทำงาน	68.42%	31.58%	78.45%	21.55%	0.02752 *	4.8577
22. เจ้านายมองที่โอกาสไม่ใช่มองที่ปัญหา	86.84%	13.16%	89.66%	10.34%	0.39736	0.7162
23. เจ้านายหลีกเลี่ยงที่จะประเมินปัญหาและประเด็นที่เคยคุยกันแล้ว	57.89%	41.45%	65.52%	34.48%	0.15222	2.0498
24. เจ้านายให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบ แม่นยำเป็นเวลา โดยตรงกับตัวพนักงาน	93.42%	6.58%	94.83%	5.17%	0.56193	0.3363

