

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชน

Efect Of Leadership Styles Of Supervisors To The Performance Of Employee Of Generation X And Generation Y In Private Enterprise

Received:	August	2, 2018
Revised:	November	5, 2019
Accepted:	November	12, 2019

จิรัชญา สุขโคคา (Jiratchaya Sukpoka)^{*}
สันติธร ภูริภักดี (Santidhorn Pooripakdee)^{**}

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชนและเพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชน กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชนจำนวน 220 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามวิธีทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย และเมื่อทำการเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย พบว่า ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มากกว่าเจนเนอเรชั่นวาย

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เจนเนอเรชั่นวาย ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

^{*} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, E-mail: jry.2104@gmail.com

Faculty of Management Science, Silpakorn University. E-mail: jry.2104@gmail.com

^{**} อาจารย์ ดร.ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, santidhorn@gmail.com, Tel: 032-594043 (41227)

Lecturers Ph.D. in Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University,

santidhorn@gmail.com, Tel: 032-594043 (41227)

Abstract

The purpose of this research aimed to study the relationship among transformational leadership and transactional leadership that affective to the performance of employee and to investigate the effect of leadership styles of supervisors to the performance of employee of generation X and generation Y in private enterprise. The sample consisted of 220 employees of generation X and generation Y in private enterprise. The questionnaire was used as a tool to collect data and analyze data by frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient to test the hypothesis with multiple regression analysis.

The results showed that both transformational leadership and transactional leadership were related to the performance of employee and both types of leadership influence the performance of employee of generation X more than generation Y.

Keywords: Leadership, Generation X, Generation Y, Performance

บทนำ

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆล้วนประกอบไปด้วยคนต่างเจนเนอเรชั่นที่มาทำงานร่วมกัน คือ เบบี้บูมเมอร์ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งแต่ละกลุ่มล้วนมีลักษณะ ค่านิยม ทักษะ ทักษะ พฤติกรรมและความเชื่อที่แตกต่างกันจึงทำให้เกิดความแตกต่างของพฤติกรรมในการทำงาน (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556) เมื่อพนักงานที่มีความหลากหลายมาทำงานร่วมกันในองค์กรอาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจกันระหว่างเจนเนอเรชั่น โดยองค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้มีการออกแบบระบบการทำงานสายการบังคับบัญชา ตลอดจนบรรยากาศในการทำงานในองค์กรอย่างเหมาะสมกับคุณลักษณะ ความต้องการ และความคาดหวังที่แตกต่างกันของเจนเนอเรชั่นต่างๆซึ่งก่อให้เกิดเป็นปัญหาสำคัญสำหรับองค์กรในทุกวันนี้ (Behren, 2009) หากผู้บริหารมองเห็นและเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชั่นก็สามารถนำเอาความต่างของคนแต่ละเจนเนอเรชั่นมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้โดยการนำเอาความต่างมาส่งเสริมกัน (วิธพล เจาะจิตต์, 2561)

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้นส่วนหนึ่งมาจากการดำเนินงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นต่างๆในองค์กรที่ทำงานร่วมกันโดยเมื่อพิจารณาจากช่วงอายุและประสบการณ์ในการทำงานจะพบว่าโดยมากเป็นกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ และเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ที่มีบทบาทในระดับการบริหารงานเนื่องจากกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายเป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มทำงาน ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพของพนักงานส่วนหนึ่งมาจากการมีผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่เป็นตัวอย่างที่ดี สามารถให้คำแนะนำ แนวทางหรือสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายโดยรูปแบบภาวะผู้นำนั้นมีหลากหลายรูปแบบและด้วยความแตกต่างของพนักงานแต่ละคนแต่ละเจนเนอเรชั่นนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจเพื่อนำรูปแบบต่างๆมาปรับใช้เพื่อให้เหมาะสมผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชนเพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารหรือนักบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรต่างๆนำไปปรับใช้ในการวางแผนและออกแบบการบริหารจัดการรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่นที่อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการทำงาน ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชน
2. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่น

Mannheim (1952) ได้ให้ความหมายของคำว่า เจนเนอเรชั่น คือ กลุ่มคนที่ประสบกับเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ร่วมกัน เพื่อที่จะได้เกิดการรวมตัวกันเป็นรุ่นเดียวกัน อยู่ในสังคมและวัฒนธรรมแบบเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็นยุคสมัยตามช่วงอายุ

ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556) ได้กล่าวถึงเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย ดังนี้

เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงพ.ศ. 2504 – 2520 เป็นช่วงที่สังคมไทยได้รับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน คือ นโยบายของรัฐบาลมีการมุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นหลัก ได้มีการเริ่มวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504) ประเทศไทยเริ่มเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม และภายนอก คือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของประเทศอื่นๆในด้านต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมืองรวมถึงการแพร่ขยายของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ส่งผลเศรษฐกิจไทยจึงกลายมาเป็นเศรษฐกิจเปิดหลังจากการวางแผนพัฒนา มีการค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้น มีการพึ่งพาเศรษฐกิจโลก มีความต้องการแรงงานทั้งที่มีทักษะและไม่มีทักษะเป็นจำนวนมาก รวมถึงการปรับตัวของภาวะสังคมอื่นๆ หรือที่เรียกว่าโลกาภิวัตน์ และวัฒนธรรมไทยก็เกิดการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน

เจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงพ.ศ. 2521 – 2540 เกิดและเติบโตในช่วงที่มีความเจริญของสังคมเริ่มเข้าสู่ยุคประชาธิปไตย ประเทศพัฒนาสู่ยุคอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการเปิดรับอารยธรรมต่างชาติทางตะวันตกและเอเชีย เทคโนโลยีที่ทันสมัย ในอีกแง่จึงได้รับผลกระทบจากการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม คือเกิดปัญหาสังคมต่างๆ เช่น โรคเอดส์ อาชญากรรม โสเภณี สิ่งแวดล้อม เป็นต้น และแนวทางหนึ่งที่รัฐบาลใช้ในการแก้ปัญหา คือ การให้การศึกษ ทำให้คนรุ่นหลังมีการศึกษาที่สูงขึ้น

แต่ละเจนเนอเรชันจะมีความแตกต่างกันหลายด้านเช่น ความคิด ค่านิยม นิสัย พฤติกรรมที่แตกต่าง และรวมไปถึงด้านการทำงานโดยด้านการทำงานของเจนเนอเรชันเอ็กซ์ มักมองว่า งานเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น จึงทำให้คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัวมีสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนรอบข้างได้เป็นอย่างดี (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, กฤษยา นุ่มพญา, จีราภา นวลลักษณ์ และ ชนพัฒน์ ปลื้มบุญ, 2557) เจนเนอเรชันเอ็กซ์เป็นกลุ่มที่อยู่ในช่วงระยะกลางของการทำงาน กำลังมีความก้าวหน้าในอาชีพ การงาน ความทะเยอทะยาน ขยันขันแข็ง รอบคอบ มีลักษณะพฤติกรรมที่ชอบอะไรๆ ไม่เป็นทางการ มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่าง ทำทุกอย่างได้ด้วยตนเอง ไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้าง เป็นตัวของตัวเอง มีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตน และมีการตั้งเป้าหมายในงานอยู่เสมอ ชอบเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง

ด้านการทำงานของเจนเนอเรชันวายมีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเฉลียวฉลาด เป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบการอยู่ในกรอบ และไม่ชอบเงื่อนไขข้อกำหนด (Glass, 2007) เจนเนอเรชันวายต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำนั้นมีผลตอบแทนและต่อหน่วยงานอย่างไร เจนเนอเรชันวายให้ความสนใจกับผลสำเร็จของงานหรือความท้าทายของเนื้อหาของงานมากกว่าวิธีการทำงาน (Hurst and Good, 2009) ชอบการทำงานเป็นทีม มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ สามารถทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ด้านไอที การใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งๆใหม่ และยังสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน รวมถึงใช้เครื่องมือต่างๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว คนกลุ่มนี้มักหวังที่จะทำงานที่ได้รับผลตอบแทนสูง คาดหวังในการทำงานสูง เจนเนอเรชันวายมักมีความอดทนต่ำ ทั้งร่างกายและจิตใจ เก็บอารมณ์ไม่อยู่ หากเกิดปัญหาหรือไม่พอใจเรื่องใดมีโอกาสดุดใจและ ลาออกสูง นอกจากนี้ ยังมีความจงรักภักดีต่อ องค์กรต่ำ และมีอัตราการลาออกจากงานสูงมาก (กาญจนา ฤกษ์สงเคราะห์, 2552)

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งแยกข้อมูลกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา โดยเลือกใช้เกณฑ์การจัดกลุ่มเจนเนอเรชันตามแนวคิดของ ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556) ได้แก่ เจนเนอเรชันเอ็กซ์ เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2504 – 2520 อายุในปีที่ทำการศึกษาคือ 41-57 ปี และเจนเนอเรชันวายเกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521 – 2540 อายุในปีที่ทำการศึกษาคือ 21-40 ปี เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมีการแบ่งแยกปี พ.ศ. แบบไทยอย่างชัดเจน ง่ายต่อการแบ่งแยกกลุ่มข้อมูลและมีการนำไปอ้างอิงในงานวิจัยต่างๆ ของไทย

2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง สัมพันธภาพในเรื่องของการใช้อิทธิพลที่มีต่อกันและกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีมุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย

Burn (1985) เชื่อว่าการบริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ เป็นวิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามด้วยการระบุข้อกำหนดงานที่ชัดเจนและให้รางวัลเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน แต่เนื่องด้วยปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันสูงขึ้น Burn (1985) จึงได้เสนอรูปแบบความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ โดยผู้นำและผู้ตามจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่าย เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย โดยจะขออธิบายรูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองแบบดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) คือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามจะได้รางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามและควบคุม เป็นต้น

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ ผู้นำจะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรม เช่น การใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าวขึ้นอยู่กับสมมุติฐานความเชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากควมมีประสิทธิภาพ (efficiency) และควมมีประสิทธิภาพ (effective) แล้ว ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (managing) ควบคู่ไปกับการนำ (leading) ดังนั้น ผู้นำควรมีทั้งความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพร้อมกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์นั้นๆ เป็นสำคัญ

Bass and Avolio (1993) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำ Full Rang โดยใช้ผลวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่ Burn ได้เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 ระบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) โดยผู้วิจัยจะขอกกล่าวถึงความหมายและลักษณะของรูปแบบภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ของทีมและองค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และจริยธรรม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางหรือมุมมองใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหา ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นเหมือนโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ที่คอยให้การสนับสนุนและคำแนะนำเพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของผู้ นอกจากนั้นผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่ายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

กล่าวโดยสรุป ได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อให้ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมากกว่าที่คาดหวังไว้ คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำผู้ตามให้มีแนวทาง มุมมองใหม่ๆ ในการมองปัญหา รวมไปถึงวิธีการในการแก้ปัญหา และมุ่งทำประโยชน์เพื่อหมู่คณะหรือองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำจะให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการระบุบทบาท และข้อกำหนดงานที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม ผู้นำจะต้องรู้ถึงความต้องการของผู้ตามเพื่อเชื่อมโยงความต้องการของผู้ตามกับรางวัลและความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน หรือการจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management-by-exception) เป็นการบริหารงานที่เป็นไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น หรือในการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นไปในทางลบ คือ ตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ การบริหารแบบข้อยกเว้น แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management-by-exception) เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยน ชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จตามที่คาดหวัง ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจึงประกอบไปด้วยการแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทราบว่า จะต้องทำอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้ตามกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management-by-exception) เป็นการบริหารงานโดยใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิม (status quo) トラバเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหารโดยการวางเฉยจะเข้าไปแก้ไข

กล่าวโดยสรุป คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะทำความเข้าใจความต้องการของผู้ตามเพื่อใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการมอบรางวัลในรูปแบบต่างๆเป็นการตอบแทนแก่ผู้ตาม

3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

สิริวดี ชูเชิด (2556) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ความสามารถและทักษะในการกระทำของบุคคลของตนเอง หรือของผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและขององค์กร อันจะทำให้ตนเอง ผู้อื่นและองค์กร เกิดความพึงพอใจและสงบสุขในที่สุด

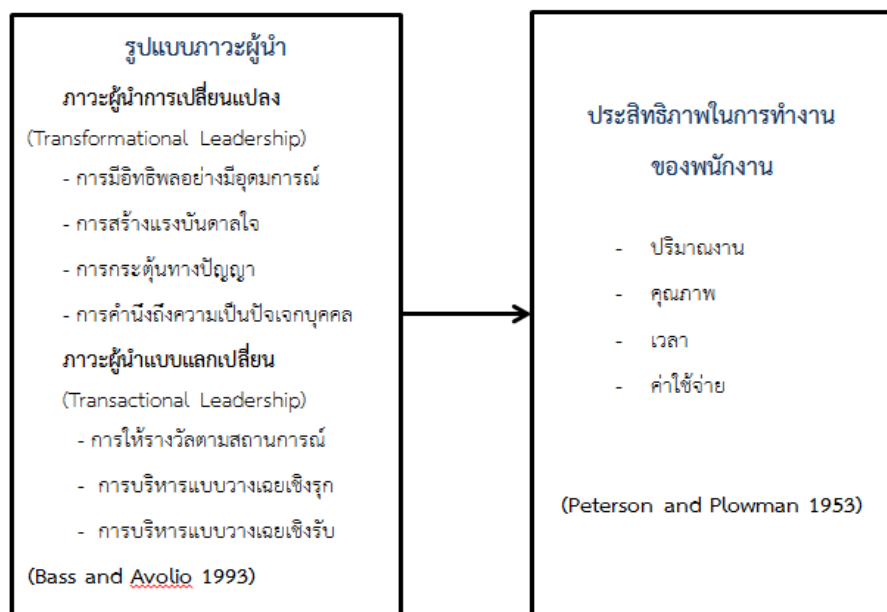
ประสิทธิภาพการทำงาน คือ ทักษะ ความสามารถในการทำงานของตนเองและบุคคลอื่นๆให้ดีขึ้น รวมถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร

Peterson and Plowman (1953) ได้สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพการทำงานไว้ 4 ด้าน ได้แก่

1. คุณภาพของงาน (Quality) คือ งานจะต้องมีคุณภาพสูงคือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้รับประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องตามมาตรฐานและรวดเร็ว
2. ปริมาณ (Quantity) คือ งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ นอกจากนี้ควรมีการวางแผนการบริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้อง เหมาะสมกับงาน มีหลักการและรูปแบบทันสมัย รวมถึงมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น
4. ค่าใช้จ่าย (Cost) คือ ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ โดยให้เกิดการลงทุนน้อยและได้รับผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต คือการใช้ทรัพยากรด้านต่างๆที่มีอยู่อย่างประหยัดและคุ้มค่าทั้งในด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีและยังรวมถึงการเกิดการสูญเสียที่น้อยที่สุด

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นจึงนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและขนาดตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามหลักเกณฑ์ของ Hair (2006) ที่ได้เสนอว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณต้องมีขนาดอย่างน้อย 20 เท่าของตัวแปรที่ศึกษาและเนื่องจากในงานวิจัยชิ้นนี้มีตัวแปร 11 แปรกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้จึงมีจำนวนเท่ากับ 220 ตัวอย่าง โดยแบ่งเป็น เจนเนอเรชัน เอ็กซ์เกิดในปี พ.ศ. 2504 – 2520 หรือช่วงอายุระหว่าง 41-57 ปี จำนวน 110 คน และ เจนเนอเรชันวายเกิดในปี พ.ศ. 2521 – 2540 หรือช่วงอายุระหว่าง 21-40 ปี จำนวน 110 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 220 ตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศและอายุ ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจำนวน 32 ข้อ ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 16 ข้อ รวมข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 50 ข้อ โดยแบบสอบถามส่วนที่ 2-3 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นตามแบบของ Likert (Rating Scale) โดยแต่ละข้อจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด (5) เห็นด้วยมาก (4) เห็นด้วยปานกลาง (3) เห็นด้วยน้อย (2) และเห็นด้วยน้อยที่สุด (1)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (Rovinelli & Hambleton, 1977) โดยข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องโดยมีค่าระหว่าง 0.72 - 0.95

2. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามที่ไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนแล้วนำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยกำหนดให้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient: α) มากกว่า 0.7 ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งผลการทดลองได้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟายู่ระหว่าง 0.76 – 0.93 แสดงถึงว่าเครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis) เช่น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อสรุปข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะทางประชากร

2. สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Person's Correlation) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชนมากกว่ากัน

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชนมีผลการศึกษาดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชน จำนวน 220 คนพบว่า พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 60 คนคิดเป็นร้อยละ 27.00 และเพศชายจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 มีช่วงอายุตั้งแต่ 41-50 ปี จำนวน 66 คนและช่วงอายุ 51-57 ปี จำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 30.00 และ 20.00 ตามลำดับ พนักงานเจนเนอเรชั่นวายส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 31.00 และเพศชาย จำนวน 42 คนคิดเป็นร้อยละ 19.00 มีช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 58 คนและช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 52 คนคิดเป็นร้อยละ 31.00 และ 19.00 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) และประสิทธิภาพในการทำงาน (PM)

ตารางที่ 1 แสดงผลค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) และประสิทธิภาพในการทำงาน (PM) (N = 220)

ตัวแปร	PM	TF	TS	VIF
$\bar{x}$	3.712	3.704	3.619	
S.D.	0.320	0.838	0.618	
PM		0.305**	0.174**	
TF			0.907**	5.649
TS				5.649

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในระดับที่ค่อนข้างสูง ($r = 0.907$) ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับประสิทธิภาพในการ ทำงานในระดับที่ค่อนข้างต่ำ ($r = 0.305$ และ $r = 0.174$ ตามลำดับ)

ตารางที่ 2 แสดงผลค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) และประสิทธิภาพในการทำงาน (PM) ของพนักงานเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ (N = 110)

ตัวแปร	PM	TF	TS	VIF
$\bar{x}$	3.692	3.715	3.623	
S.D.	0.325	0.836	0.612	
PM		0.372**	0.233*	
TF			0.906**	5.607
TS				5.607

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 3 แสดงผลค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) และประสิทธิภาพในการทำงาน (PM) ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (N = 110)

ตัวแปร	PM	TF	TS	VIF
$\bar{x}$	3.732	3.691	3.615	
S.D.	0.315	0.843	0.626	
PM		0.239*	0.117	
TF			0.909**	5.736
TS				5.736

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 และ 3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มีค่าต่ำกว่าเจนเนอเรชั่นวาย ($r = 0.906$ และ $r = 0.909$ ตามลำดับ) ขณะที่ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพในการทำงานของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ ($r = 0.372$ และ $r = 0.233$ ตามลำดับ) มีค่าสูงกว่าเจนเนอเรชั่นวาย ($r = 0.239$ และ $r = 0.117$ ตามลำดับ)

3. ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ตารางที่ 4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อประสิทธิภาพในการทำงานโดยแบ่งออกเป็นพนักงานทั้งหมด เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย

รูปแบบภาวะผู้นำ	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย		
	พนักงานทั้งหมด (N = 220)	เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (N = 110)	เจนเนอเรชั่นวาย (N = 110)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.317*	0.352*	0.284*
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	0.299*	0.312*	0.272*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของทั้งพนักงานทั้งหมด เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวายส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และเมื่อทำการเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย พบว่า ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มากกว่าเจนเนอเรชั่นวาย

สรุปผลและอภิปรายผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชนพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายและเมื่อทำการเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย พบว่าภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มากกว่าเจนเนอเรชั่นวายดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวัลย์ ซาลีเครือ (2559) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดระยองพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยองโดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

2. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชนสอดคล้องกับงานวิจัยของเบญจวรรณ ขุนดี (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ได้รับแฟรนไชส์ จังหวัดปทุมธานีพบว่าภาวะผู้นำด้านผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำด้านผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก งานวิจัยของอรรณวิทย์ ชื่นจิตต์ (2558) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครรวมไปถึงงานวิจัยของชนิษฐา แก้วนารี (2556) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปางพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้านได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของหัวหน้าส่วนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการศึกษาสรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ดังนั้นจึงควรนำผลการวิจัยนี้ไปศึกษาต่อยอดด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการรวบรวมข้อมูลเชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างหรือการเจาะลึกกลุ่มตัวอย่างของแต่ละหน่วยงานเพื่อรับทราบข้อคิดเห็นต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนากระบวนการรักษาบุคลากรในองค์กรต่อไป
2. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณา ขนาดตัวอย่างให้มีขนาดใหญ่ขึ้น และไม่ได้จำกัดเฉพาะองค์กรเอกชน รวมถึงพื้นที่ในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบในมุมมองต่างๆ ของแต่ละเจนเนอเรชั่นในการทำงานด้านต่างๆ ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น
3. ควรศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆเพิ่มเติมที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายเพื่อทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบเพื่อนำไปสู่การหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

Reference

- Allen, M. & Syfert, T. (2009). Gen Y: Providing for the new generation worker. Grand Rapids Business Journal, December, 17.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformation leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly, 17(1), 112-122.
- Behren, W. (2009). Managing millennial. MHS, Spring, 19-21.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row
- Chaleekrua, T. (2559). “Khwaṁsamphanrawāṅphāwaphunāmkānplānplāṅkappasitthiphonkān patibatngāṅkhōṅkhrūNaisangkatsamnakngāṅsongsoṁkānsuksānōṅkraboplākānsuksat ām‘atthayāsaichangwatrayōṅg”. Burapha University.
- Chochit, W. (2561). “Khwaṁtāṅgthiṣoṁkankhōṅ Gen X læ Gen Y”. Bangkokbiznews.
- Chuchot S. (2556). “Kānphatthanāprasitthiphāpkānthamngān”. Sūpkhonmuāwanthī Yīsipha Mithunāyon2560, from <http://www.thailandindustry.com/online/mag/view2.php?id=771>
- Chunchit, A. (2558). “Phāwaphukānplānplāṅglāewatthanatham‘ongkōṅthiṣongphontoṅrāṅgchūṅg chāinaikānpatibatngāṅkhōṅphanakngānboṛisat‘ēkkachonrunchēnnoṛēchanwāinaikhe tkrungthēpmahānakhōṅ”. Bangkok University.
- Cronbach, L. Joseph. (1984). Essential of Psychology and Education. New York: Mc-Graw Hill.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success, Industrial and Commercial Training, 39, 2, 98-103.
- Hair, Joseph F. et al, 2006. Multivariate data analysis. Upper Saddle River, NJ: Person/Prentice Hall.
- Hurst, J.L. & Good, L.K. (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions, Career Development International, 14, 6, 570-593.
- Kæonaree, K. (2556). “Phāwaphunāmkānplānplāṅgthiṣongphontoṅprasitthiphāplāprasitthiphonkān Patibatngāṅkhōṅghuanāsuan‘ongkānpokkhrōṅgsuanthōṅgthinchangwatlampāṅ”. Independent study. Nation University.
- Khundi, B. (2557). “Phāwaphunāmthiṣongphontoṅkhunnaphāpkānpatibatngāṅkhōṅphanakngānnaī‘ utsāhakamchānduānthīdairapfrānchai Čhangwatpathumthānī”. Independent study. Faculty of Business Administration Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Kotter, J.P. (1990). A force for change: How leadership differs from management. New York: Free Press.

- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.
- Peterson, E. & Plowman, G. E. (1953). *Business Organization and Management*. (3rd ed.). Ill: Irwin
- Phongsiwat, S. (2544). “Phāwaphūnām: Tritdī læpatibat. Chānggrāi: Chiang Rai Rajabhat University.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. On the use of content specialists in the assessment of Criterion referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 1977, 2, 49-60.
- Songkhro, K. (2552). “Kānsuksāpāṭṭhaichūṅṅchailāsaḥetkhōṅgnāonōmthīphanakngānlā’ōḱchāk’o ngkōṅ Naichuāng ‘Āyungānmaikōēn Hā Pī khōṅgbōṛisat ‘Īsūsū Mōṭōē (prathedthai) Chāmkat”. Chulalongkorn Business School.
- Thoncharoenrat, T. (2553). “Laksūtānphatthanāphāwaphūnāmkhōṅgphubōṛihān’ūklāngkānpṛakānphai.pṛadchayadutsadībānthit. Khanabōṛihānthurakit. Ramkhamhaeng University
- Watthanapaisa, D. Numphaya, K. Nuanlux, C. Plumbun, L. (2557). “Kānsuksāchēnnōērechan’ēklāchēn nōērechanwāinaimummōṅgtōḱhunlaksanakhōṅton’ēnglākhwāmkhātwangtōḱhunlaksanakhōṅ Chēnnōērechan’ūn”. *Chulalongkorn Business Review* 36, Chabapthī Nungroṛīsīp’et (July-September): Nung-17.
- Westerman, J.W. and Yamamura, J.H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes, *Career Development International*, 12, 2, 150-61.
- Yuphrot, T. (2556). “Khāniyomnaikānthamngānthīsongphontōphruttikamkānpensamāchikthīdīkhōḱ’ongkōṅkhōṅchēnnōērechan. *Business_Journal* 36, chabapthīnungroṛīsāmsippæt (April–June).