

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม ของพนักงานเจนเอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานคร

The relationship between transformational leadership and employee engagement among Generation Z employees in Bangkok

Received: April 9, 2026

Revised: April 28, 2026

Accepted: May 11, 2026

วาสิณี ลภนะพันธ์*

Wasinee Laphanaphan*

พรพรหม ชมงาม**

Pornprom Chomngam**

*หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารแบรนด์และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

*Master of Communication Art Program in Strategic Brand and Communication Management, Bangkok University

*Email: wasinee.laph@bumail.net

**ภาควิชาการสื่อสารและสื่อใหม่ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

**Communication and New Media Department, School of Communication Arts, Bangkok University

**Email: pornprom.c@bu.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน เจเนอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของพนักงานเจเนอเรชัน Z 2) เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน เจเนอเรชัน Z 3) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเจเนอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานคร ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานเจเนอเรชัน Z อายุระหว่าง 19–28 ปี เพศชายและเพศหญิง ที่ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ องค์การรัฐวิสาหกิจ และองค์การ ภาคเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 288 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลการศึกษาพบว่า 1) ตัวอย่างให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ตัวอย่างให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเจเนอเรชัน Z โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความทุ่มเทต่อการทำงาน และพลังในการทำงาน โดยเฉพาะมีความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด รวมถึงกระตือรือร้นและอดทนในการทำงาน และทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงาน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม โดยรวมของพนักงานเจเนอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานครในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของพนักงาน เจเนอเรชัน Z

Abstract

This study investigates the relationship between transformational leadership and employee engagement among generation Z employees in Bangkok. The objectives of the study are threefold: (1) to examine the level of importance of transformational leadership as perceived by Generation Z employees, (2) to examine the level of employee engagement among generation Z employees, and (3) to analyze the relationship between transformational leadership and employee engagement among generation Z employees in Bangkok. The sample consisted of 288 Generation Z employees aged between 19 and 28 years old, both male and female, working in government organizations, state enterprises, and private sector organizations located in Bangkok. Data were collected using a questionnaire, and Pearson's correlation coefficient was employed for data analysis. The findings revealed that (1) the respondents placed the highest importance of transformational leadership, particularly in terms of idealized influence and individualized consideration. Leaders who demonstrated confidence, a clear vision, and support for learning and capability development were especially valued; (2) regarding employee engagement, generation Z employees emphasized dedication and vigor at work, reflected in their strong commitment to performing tasks

to the best of their abilities, enthusiasm, perseverance, and willingness to devote both physical and mental effort to their work; and (3) transformational leadership was found to have a strong positive relationship with employee engagement among generation Z employees in Bangkok with statistical significance at the 0.01 level

Keywords: Transformational Leadership, Employee Engagement, Generation Z

บทนำ

ในปัจจุบันองค์การกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครืออันเป็นผลมาจากการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรง ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการเมือง รวมถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สภาพการณ์ดังกล่าวส่งผลให้รูปแบบการทำงาน โครงสร้างองค์การ และบทบาทของผู้นำเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ องค์การที่จะสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถปรับตัว สร้างแรงบันดาลใจ และนำบุคลากรให้ก้าวผ่านความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ โดยภาวะผู้นำมิได้หมายถึงเพียงการสั่งการหรือการควบคุมงานตามลำดับชั้นอำนาจ หากแต่เป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างอิทธิพล การสื่อสาร และการจูงใจผู้ตามให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ ผู้นำในยุคปัจจุบันจึงต้องมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Northouse, 2019; Yukl, 2013)

ในขณะที่โครงสร้างกำลังแรงงานได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน โดยแรงงานเจนเนอเรชัน Z กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานและมีบทบาทในองค์การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลจากกองพัฒนาข้อมูลและตัวชี้วัดสังคม (2568) ระบุว่า ในปี พ.ศ. 2567 แรงงานเจนเนอเรชัน Z ในประเทศไทยมีจำนวนประมาณ 7.4 ล้านคน หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 18.3 ของกำลังแรงงานทั้งหมด และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยคาดว่าจะภายในปี พ.ศ. 2571 จะมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 25 ของกำลังแรงงานทั่วประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มในระดับสากลที่คาดการณ์ว่าแรงงานกลุ่มนี้จะกลายเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การในอนาคตอันใกล้ (*Gen Z and Gen Alpha infographic update, n.d.; Welcoming the future of work with Gen Z, 2023*) แรงงานเจนเนอเรชัน Z มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อนอย่างชัดเจน เนื่องจากเป็นกลุ่มที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงมีทักษะด้านเทคโนโลยีและการเข้าถึงข้อมูลสูง อย่างไรก็ตาม แรงงานกลุ่มนี้มีความคาดหวังต่อการทำงานที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน โดยให้ความสำคัญกับความหมายและคุณค่าของงาน การได้รับการยอมรับและข้อมูลป้อนกลับอย่างทันทั่วทั้งที่ โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความยืดหยุ่นในการทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Admink, 2568; Schroth, 2019; *The Deloitte Global 2023 Gen Z & Millennial survey, 2023*) ความคาดหวังดังกล่าวส่งผลให้องค์การจำเป็นต้องทบทวนบทบาทและรูปแบบการนำของผู้นำให้สอดคล้องกับบริบทแรงงานรุ่นใหม่ หากผู้นำยังคงใช้รูปแบบการบริหารงานแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการและควบคุม อาจไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของแรงงานเจนเนอเรชัน Z ได้อย่างเหมาะสม ผลสำรวจของ Resume Builder (2024) พบว่า พนักงานอายุน้อยกลุ่มเจนเนอเรชัน Z และ Millennials ตอนปลายจำนวนประมาณสามในสี่มีแผนจะลาออกจากงาน ซึ่งสะท้อนความเปราะบางด้านการรักษามูลค่าขององค์การในปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับ

ความสนใจอย่างกว้างขวางในฐานะรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการทำงานในยุคปัจจุบัน เนื่องจากการมุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การหล่อหลอมความหมายของงาน และการกระตุ้นแรงจูงใจภายในของผู้ตามมากกว่าการขับเคลื่อนด้วยอำนาจหรือคำสั่งเพียงอย่างเดียว ผู้นำในลักษณะดังกล่าวมีศักยภาพในการลดช่องว่างระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับความคาดหวังของพนักงานรุ่นใหม่ให้คุณค่ากับการเติบโต การได้รับการยอมรับ และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Bass, 1985; Burns, 1978) นอกจากรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้ว อีกประเด็นหนึ่งที่ต้องพิจารณาควรต้องให้ความสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งสะท้อนถึงระดับความทุ่มเท ความกระตือรือร้น และความผูกพันของพนักงานต่องานและองค์กร พนักงานที่มีการมีส่วนร่วมสูงมักแสดงพฤติกรรมการทำงานเชิงบวก มีความรับผิดชอบ และเต็มใจทุ่มเทความพยายามเกินกว่าที่กำหนด ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถในการรักษาบุคลากรในระยะยาว ในทางตรงกันข้าม การขาดการมีส่วนร่วมอาจนำไปสู่ปัญหาด้านแรงจูงใจ การทำงานเชิงรับ และความตั้งใจลาออกจากองค์กร

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรยุคปัจจุบัน และสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเจนเอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและการจ้างงานของประเทศ มีความหลากหลายขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมของพนักงาน

เจนเอเรชัน Z ในบริบทประเทศไทย ตลอดจนเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำและกลยุทธ์การบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงานเจนเอเรชัน Z อันจะนำไปสู่การสร้างการมีส่วนร่วมและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว รวมถึงเป็นฐานข้อมูลสำหรับนักวิจัยและนักศึกษาที่สนใจศึกษาประเด็นด้านภาวะผู้นำและพฤติกรรมองค์กรในอนาคต

อย่างไรก็ตาม แม้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน แต่ในบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานเจนเอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานคร ยังมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวในภาพรวมอย่างจำกัด ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมของพนักงานเจนเอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาระดับของตัวแปรดังกล่าว รวมถึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรยุคปัจจุบัน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของพนักงานเจนเอเรชัน Z
2. เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานเจนเอเรชัน Z
3. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเจนเอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานคร

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการพัฒนาขึ้นจากงานของ Burns (1978) ซึ่งเสนอว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามยกระดับซึ่งกันและกันไปสู่อะดับแรงจูงใจและคุณค่าทางศีลธรรมที่สูงขึ้น โดยแยกความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ซึ่งมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม Bass (1985) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทองค์การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เกินกว่าความคาดหวังเดิม ผ่านการยกระดับการรับรู้เกี่ยวกับคุณค่าและความสำคัญของเป้าหมาย และการสนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพของตนเอง Bass and Avolio (1994) ขยายแนวคิดดังกล่าวจนเกิดเป็นกรอบแนวคิดที่เป็นระบบ โดยมองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนสามารถดำรงอยู่ร่วมกันได้ และผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจใช้ทั้งสองรูปแบบควบคู่กันในการบริหารจัดการองค์การ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ประกอบด้วย 4 ประการ ซึ่งมักเรียกรวมกันว่า “4I’s” ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา ความเชื่อถือ และความไว้วางใจ จะยึดมั่นในคุณค่าและหลักการที่ชัดเจน แสดงความกล้าหาญในการตัดสินใจ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับผู้นำ และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับเป้าหมายร่วมกัน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) สะท้อนถึงความสามารถของผู้นำในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความหมาย และท้าทาย ผู้นำในมิตินี้ใช้การสื่อสารที่สร้างพลัง เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ความหวัง และความมุ่งมั่นในการทำงาน Bass (1985) ชี้ให้เห็นว่า การสร้างแรงบันดาลใจช่วยให้ผู้ตามมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่ทำเชื่อมโยงงานประจำวันเข้ากับเป้าหมายระยะยาวขององค์การ และรู้สึกว่าการงานของตนมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าตนเอง ซึ่งส่งผลให้ผู้ตามมีแรงจูงใจภายในและพร้อมที่จะทำงานเกินกว่าความคาดหวังเดิม 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ตามคิดอย่างมีวิจารณญาณ และแสวงหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา ผู้นำที่มีการกระตุ้นทางปัญญาจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ยอมรับความแตกต่างทางความคิด และไม่ลงโทษความผิดพลาดที่เกิดจากความพยายามในการเรียนรู้ ซึ่ง Bass and Avolio (1994) อธิบายว่า มิติดังนี้ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ โดยผู้ตามจะรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจในการเสนอไอเดียใหม่ ๆ และพัฒนาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทองค์การที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ความเอาใจใส่ของผู้นำต่อความต้องการ ความแตกต่าง และศักยภาพของผู้ตามแต่ละคน Bass (1985) อธิบายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลช่วยให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และมีโอกาสในการพัฒนา ส่งผลให้เกิดความผูกพันทางอารมณ์ต่อผู้นำและองค์การ รวมทั้งเพิ่มแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่

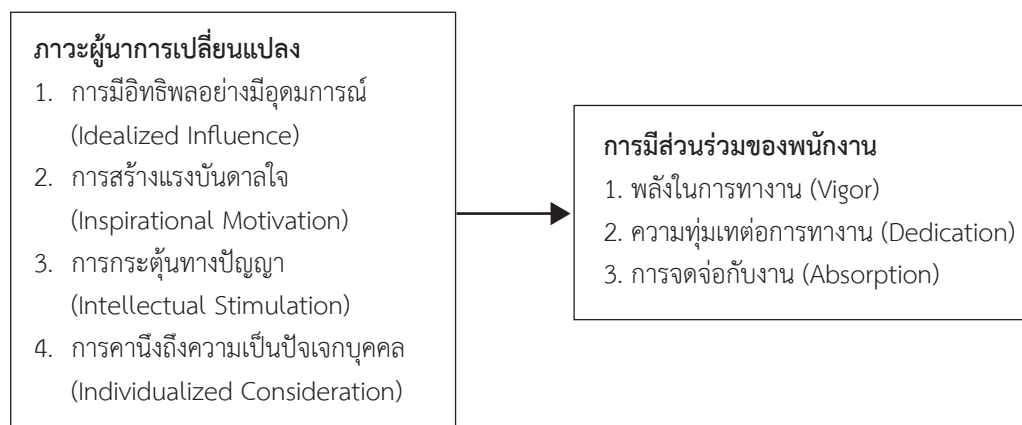
แนวคิดการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ในทางจิตวิทยาและพฤติกรรมองค์การเริ่มต้นจากการศึกษาของ Kahn (1990) ซึ่งเสนอว่าการมีส่วนร่วม หมายถึง สภาวะที่บุคคลนำพลังของตนเองทั้งทางกาย อารมณ์ และสติปัญญา มาใช้ในการปฏิบัติบทบาทการทำงานอย่างเต็มที่ โดยพนักงานที่มีส่วนร่วมจะรู้สึกว่าการงานที่ทำมีความหมาย

มีความปลอดภัยทางจิตใจ และมีทรัพยากรที่เพียงพอ ส่งผลให้บุคคลกล้าแสดงออก ทุ่มเท และมีตัวตนอยู่กับการอย่างแท้จริง Schaufeli et al. (2002) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของพนักงานว่าเป็นสภาวะทางจิตใจเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยมีลักษณะสำคัญ คือ ความกระตือรือร้น ความทุ่มเท และการจดจ่อกับงาน ซึ่งเป็นสภาวะที่ค่อนข้างคงที่ ไม่ใช่อารมณ์ชั่วครว Saks (2006) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นการลงทุนของพนักงานทั้งในด้านความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยพนักงานที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกผูกพันกับงาน มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม และแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าที่กำหนดไว้ในหน้าที่โดยตรง นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การได้เสนอว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นสภาวะทางจิตวิทยาที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับงานและองค์กร โดยมีองค์ประกอบหลายด้านที่ทำงานร่วมกัน งานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงอย่างแพร่หลาย คือ แนวคิดของ Schaufeli et al. (2002) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมของพนักงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) พลังในการทำงาน (Vigor) หมายถึง ระดับพลังงาน ความกระตือรือร้น และความอดทนของพนักงานในการปฏิบัติงาน แม้เผชิญกับอุปสรรคหรือความยากลำบาก พนักงานที่มีพลังในการทำงานสูงจะมีแรงจูงใจภายใน พร้อมทุ่มเทเวลาและความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยพบว่า พลังในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานและสภาวะในการทำงาน Bakker and Demerouti (2008) 2) ความทุ่มเทต่อการทำงาน (Dedication) หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความหมาย และแรงบันดาลใจที่พนักงานมีต่องานของตนเอง พนักงานที่มีความทุ่มเทจะรู้สึกว่าการงานมีคุณค่า ทำหาย และสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนบุคคล ส่งผลให้เกิดความผูกพันทางอารมณ์กับงานและองค์กร ซึ่งช่วยลดความตึงเครียดและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน 3) การจดจ่อกับงาน (Absorption) หมายถึง สภาวะที่พนักงานมีสมาธิและความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่ รู้สึกเพลิดเพลินกับงานจนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และไม่ต้องการหยุดทำงานง่าย ๆ องค์ประกอบนี้สะท้อนถึงความผูกพันเชิงพฤติกรรมและจิตใจที่พนักงานมีต่องาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพและความต่อเนื่องของการทำงาน

สมมติฐานการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานเจนเนอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเจเนอเรชัน Z ทั้งเพศชายและหญิง ที่อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานคร ที่ไม่สามารถระบุขอบเขตของจำนวนประชากรได้อย่างครบถ้วน (Infinite population) โดยกำหนดกลุ่มเจเนอเรชัน Z ตามช่วงอายุในปี พ.ศ. 2569 ทั้งนี้ ช่วงอายุของตัวอย่างเป็นไปตามช่วงเวลาที่ทำการศึกษา และอาจแตกต่างจากการศึกษาในช่วงเวลาอื่น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของช่วงอายุของประชากรตามระยะเวลา

กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G* Power 3 เพื่อคำนวณขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการทดสอบสมมติฐาน โดยกำหนดค่าพารามิเตอร์ตามแนวคิดของ Cohen (1988) ขนาดของผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง (Input Effect Size $f^2 = 0.15$) Set ตามการตั้งค่าสถิติหาตัวอย่างสหสัมพันธ์ Pearson Correlation ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ คือ 0.05 พลังของการทดสอบ คือ 0.95 จำนวนของตัวแปรอิสระหรือจำนวนของตัวแปรที่ใช้ในการพยากรณ์ (Number of Predictors) เท่ากับ 4 สามารถคำนวณได้ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ (n) ตามเงื่อนไขข้างต้นเท่ากับ 129 แต่เนื่องจากจำนวนตัวอย่างยังมีมากยิ่งทำให้ค่าที่คำนวณได้มีความคงเส้นคงวา (Hair et al., 2017) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ขนาดตัวอย่างตามที่เก็บได้จริง คือ 288 คน การเลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) ซึ่งกำหนดสัดส่วนตัวอย่างตามประเภทหน่วยงาน เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่ครอบคลุมลักษณะของหน่วยงานที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยได้แบ่งตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม ตามประเภทหน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานราชการ จำนวน 62 คน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 68 คน และบริษัทเอกชน จำนวน 158 คน จากนั้นผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนตัวอย่างในแต่ละประเภทหน่วยงานให้รวมกันทั้งหมด 288 คน โดยพิจารณาจากความเหมาะสม ความสามารถในการเข้าถึงตัวอย่าง และการให้ความร่วมมือของแต่ละหน่วยงาน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากบุคคลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยก่อนเริ่มตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบ รวมถึงการรักษาความลับของข้อมูล โดยข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น และไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม การตอบแบบสอบถามเป็นไปโดยความสมัครใจ และผู้ตอบสามารถปฏิเสธหรือยุติการตอบแบบสอบถามได้ทุกเมื่อ โดยไม่มีผลกระทบใด ๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา รายได้ และระยะเวลาการทำงาน ตอนที่ 2 และ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมของพนักงานเจเนอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยใช้มาตราวัดแบบ Likert scale ระดับ 1 ถึง 5 ซึ่ง 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด และ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด (Creswell, 2014; Likert, 1932)

การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาที่จะทำการวิจัยเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม และทำการตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ได้ใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรายการข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ด้วยค่า IOC (Index of Item

Objective Congruence) อยู่ที่ 0.96 หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับตัวอย่างจำนวน 30 คน ก่อนการเก็บข้อมูลจริงเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ซึ่งเป็นสถิติที่ใช้วัดความสอดคล้องภายในของข้อคำถาม เพื่อยืนยันว่าแบบสอบถามสามารถวัดตัวแปรได้อย่างมีความน่าเชื่อถือ เท่ากับ 0.91 สูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ที่ยอมรับได้ และมากกว่า 0.90 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก (Hair et al., 2017; Nunnally & Bernstein, 1994) แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นสูงและเหมาะสมสำหรับการเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ และทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการกำหนดแหล่งข้อมูล คือ แหล่งปฐมภูมิ โดยผู้วิจัยใช้บริการจากเว็บไซต์ Google ที่เรียกว่า Google Form ในการสร้างแบบสอบถามออนไลน์ขึ้นมา หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามออนไลน์ไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ที่ผู้วิจัยได้ทำจดหมายขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัยโดยผ่าน Google Form เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบถ้วนตามจำนวน ก็ดำเนินการตรวจสอบแบบสอบถามออนไลน์ที่ได้รับมา เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อหาค่าต่าง ๆ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาค่าความถี่และร้อยละ
2. วิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) อ้างอิงตามเกณฑ์ของ Best (1977) ซึ่งกำหนดช่วงคะแนนของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยค่าเฉลี่ยในช่วง 3.41-4.20 หมายถึง ระดับมาก
3. ทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) คือ สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ตารางที่ 1

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับทางลักษณะประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะประชากร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	103	35.8
หญิง	185	64.2
อายุ		
19-21 ปี	24	8.3
22-24 ปี	76	26.4
25-28 ปี	188	65.3
การศึกษา		
มัธยมศึกษา ปวช./เทียบเท่า	22	7.6
อนุปริญญา ปวส./เทียบเท่า	11	3.8
ปริญญาตรี	228	79.2
สูงกว่าปริญญาตรี	27	9.4
รายได้		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	39	13.5
15,001-20,000 บาท	106	36.8
20,001-30,000 บาท	105	36.5
มากกว่า 30,00 บาทขึ้นไป	38	13.2
ระยะเวลาการทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	73	25.3
1-3 ปี	124	43.1
3-5 ปี	36	12.5
มากกว่า 5 ปี	55	19.1

ตารางที่ 1 ข้างต้น พบว่า ตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 64.2 มีอายุระหว่าง 25-28 ปี จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 65.3 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 79.2 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-20,000 บาท จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 และระยะเวลาการทำงานอยู่ที่ 1-3 ปี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1

ตารางที่ 2

แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.19	0.78	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ	4.13	0.80	มาก
การกระตุ้นทางปัญญา	4.13	0.85	มาก
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.15	0.82	มาก
รวม	4.15	0.76	มาก

จากตารางที่ 2 ข้างต้น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.76) โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.78) อยู่ในระดับมาก อันดับสอง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.82) อยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้าย มีจำนวนเท่ากัน คือ การกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.85) และการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.80) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 3

แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการมีส่วนร่วมของพนักงาน

การมีส่วนร่วมของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
พลังในการทำงาน	4.29	0.59	มาก
ความทุ่มเทต่อการทำงาน	4.36	0.61	มาก
การจดจ่อกับงาน	4.21	0.65	มาก
รวม	4.29	0.56	มาก

จากตารางที่ 3 ข้างต้น พบว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.56) โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความทุ่มเทต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.61) อยู่ในระดับมาก อันดับสอง พลังในการทำงาน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.59) อยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้าย การหมกมุ่นกับงาน ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.65) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ตัวแปร	พลังในการทำงาน	ความทุ่มเท ต่อการทำงาน	การจัดจ้อ กับงาน	การมีส่วนร่วม ของพนักงาน	สมมติฐาน
ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	.613**	.649**	.595**	.680**	เป็นไปตาม สมมติฐาน
การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	.613**	.605**	.562**	.652**	เป็นไปตาม สมมติฐาน
การสร้างแรงบันดาลใจ	.598**	.615**	.584**	.658**	เป็นไปตาม สมมติฐาน
การกระตุ้นทางปัญญา	.510**	.580**	.525**	.592**	เป็นไปตาม สมมติฐาน
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	.580**	.631**	.557**	.648**	เป็นไปตาม สมมติฐาน

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4 ข้างต้น พบว่า โดยภาพรวม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานเจนเนอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานครในระดับมาก ($r = .680^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้ การแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อ้างอิงตามเกณฑ์ของ Cohen (1988) ซึ่งกำหนดว่าค่า r ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป แสดงถึงความสัมพันธ์ในระดับมาก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับมาก ($r = .652^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและภาพย่อย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับมาก

($r = .658^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและภาพย่อย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับมาก

($r = .592^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและภาพย่อย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับมาก ($r = .648^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและภาพย่อย

การอภิปรายผล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานเจนเนอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานคร เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน (การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของ ดังนี้

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานเจนเนอเรชัน Z ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่า พนักงานให้ความสำคัญกับผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ และสร้างความหมายของงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในและความมุ่งมั่นในการทำงาน สอดคล้องกับ เปมิกา งามจิตรุ่งเรือง (2566) และอรพิมพ์ รักษาผล (2568) ที่ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารเป้าหมายและความหมายของงานมีความสัมพันธ์กับความทุ่มเทและความผูกพันของพนักงาน รวมถึง อติศักดิ์ เองมหัสสกุล และคณะ (2562) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ในขณะเดียวกัน ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Cowtrick (2020) ที่พบว่า พนักงานเจนเนอเรชัน Z ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ขณะที่ Lee et al. (2021) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเจนเนอเรชัน Z อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ อาจอธิบายได้ว่าพนักงานเจนเนอเรชัน Z เป็นกลุ่มที่เติบโตมาในยุคดิจิทัล และให้ความสำคัญกับการทำงานที่มีความหมาย รวมถึงการได้รับการยอมรับและโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Admink, 2568; Schroth, 2019; *The Deloitte Global 2023 Gen Z & Millennial survey*, 2023) จึงทำให้ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน มีความเกี่ยวข้องกับระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับสูง ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทสำคัญของผู้นำในการตอบสนองความคาดหวังของแรงงานรุ่นใหม่ในบริบทองค์การยุคปัจจุบัน

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส และการเป็นแบบอย่างของผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับความไว้วางใจและความผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับ Kompa (2019) ที่พบว่า การสื่อสารของผู้นำที่มีความโปร่งใสมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของพนักงานเจนเนอเรชัน Z ได้แก่ ความไว้วางใจ ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึง บรรณวัชร พลคำ (2568) และแพรวพรรณ ไพฑูรย์ (2564) ที่ชี้ให้เห็นว่าความน่าเชื่อถือและคุณธรรมของผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับความทุ่มเทและทัศนคติในการทำงานของพนักงาน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับมาก สะท้อนว่า พนักงานเจนเนอเรชัน Z ให้ความสำคัญกับการได้รับการดูแล สนับสนุน และพัฒนาเป็นรายบุคคล ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้คุณค่าในตนเองและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน สอดคล้องกับ สักวษ แยมครวญ และพรลภัส สุวรรณรัตน์ (2568) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน รวมถึง Zhen (2025) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานเจนเนอเรชัน Z

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แม้จะมีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ต่ำกว่าด้านอื่น แต่ยังคงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน สะท้อนว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานคิด วิเคราะห์ และเสนอแนวทางใหม่ในการทำงาน มีส่วนเอื้อต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

และการมีส่วนร่วมของพนักงาน สอดคล้องกับ Hughes et al. (2018) อธิบายว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของผู้ตาม โดยผู้นำสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการคิดเชิงวิเคราะห์ เปิดรับมุมมองที่หลากหลาย และสนับสนุนการทดลองแนวทางการทำงานใหม่ ซึ่งช่วยส่งเสริมพฤติกรรมสร้างสรรค์ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม ขณะเดียวกัน Yasar (2024) พบว่าภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทในการส่งเสริมแรงจูงใจภายในของพนักงาน และกระตุ้นให้พนักงานคิดวิเคราะห์ ทดลองแนวทางใหม่ และสร้างสรรค์วิธีการทำงาน

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุป

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับทางลักษณะประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา รายได้ และระยะเวลาการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 25-28 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001–20,000 บาท และมีระยะเวลาการทำงานอยู่ที่ 1-3 ปี

ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ตามด้วยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย พลังในการทำงาน ความทุ่มเทต่อการทำงาน และการจดจ่อกับงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยความทุ่มเทต่อการทำงานเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ตามด้วยพลังในการทำงาน และการจดจ่อกับงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานเจเนอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานคร โดยนำเสนอผลการวิจัยโดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่าย เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (correlation) ระหว่างตัวแปรส่วนที่ 1 สัมพันธ์กับตัวแปรส่วนที่ 2 ตัวแปรส่วนที่ 1 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตัวแปรส่วนที่ 2 คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ประกอบด้วย พลังในการทำงาน ความทุ่มเทต่อการทำงาน และการจดจ่อกับงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเจเนอเรชัน Z โดยเฉพาะด้านการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ สร้างความหมายของงาน และกระตุ้นแรงจูงใจภายในของพนักงาน มีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความทุ่มเทและการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่า พนักงานเจเนอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สะท้อนว่าต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้างแรงจูงใจ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น องค์กรควรพัฒนาผู้นำในทุกมิติ โดยเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดี การเปิดรับความคิดเห็น และการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และการมีส่วนร่วมของพนักงานเจเนอเรชัน Z

2. ผลการวิจัย ยังพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นมิติที่พนักงานเจนเอเรชั่น Z ให้ความสำคัญมากที่สุด ดังนั้นองค์การควรส่งเสริมผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยเน้นการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม และแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำพูด เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากพนักงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรเพิ่มขนาดตัวอย่างให้มากขึ้น โดยเฉพาะในกรุงเทพมหานครซึ่งมีประชากรจำนวนมาก เพื่อให้ผลการวิจัยมีความเป็นตัวแทนและความแม่นยำมากยิ่งขึ้น
2. ควรขยายขอบเขตพื้นที่การศึกษาให้ครอบคลุมจังหวัดอื่นหรือระดับประเทศ เพื่อสะท้อนความแตกต่างของบริบทพื้นที่ที่อาจส่งผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของพนักงานเจนเอเรชั่น Z
3. ควรปรับปรุงการเก็บข้อมูลด้านเพศให้สอดคล้องกับบริบทสังคมปัจจุบัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุอัตลักษณ์ทางเพศได้หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้ข้อมูลมีความครอบคลุมยิ่งขึ้น
4. ควรใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนมุมมองและประสบการณ์ของพนักงานเจนเอเรชั่น Z ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

- กองพัฒนาข้อมูลและตัวชี้วัดสังคม. (2568). *โอกาสและความท้าทายของเด็กจบใหม่ในโลกการทำงาน*.
https://www.nesdc.go.th/wordpress/wp-content/uploads/2025/08/1.1-publisher_q2-68-1-โอกาสและความท้าทายของเด็กจบใหม่ในโลกการทำงาน-1.pdf
- บรรณวัชร พลคำ. (2568). คุณธรรมของผู้บริหารกับการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงานของพนักงาน
 ในองค์กรธุรกิจยุคใหม่. *วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 มหาสารคาม*, 9(2), 767–776. [https://so02.tci-thaijo.org/index.php/soc-rmu/article/
 view/278820](https://so02.tci-thaijo.org/index.php/soc-rmu/article/view/278820)
- เปมิกา งามจิตรุ่งเรือง. (2566). *คุณค่าในการทำงานของพนักงาน Gen Z ที่ทำงานอยู่ในบริษัทแห่งหนึ่ง
 ในกรุงเทพมหานคร* [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital
 Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/5380>
- แพรวพรรณ ไพฑูรย์. (2564). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการ
 สาขา บริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด (มหาชน)* [การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ,
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี]. SRU Intellectual Repository. [http://ir.sru.ac.th/
 handle/123456789/867](http://ir.sru.ac.th/handle/123456789/867)
- สักรัช แยมครวญ และพรลภัส สุวรรณรัตน์. (2568). ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผล
 ต่อการปฏิบัติงานผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา การนิคม
 อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 7(2), 538–544.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JSSP/article/view/284553>
- อดิศักดิ์ เองมหัสสกุล, ศศินันท์ วิวัฒน์ชาติ, และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ
 ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัทโปรเฟสชั่นแนล เอ้าท์ซอร์ซิง โซลูชันส์ จำกัด.
วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 6(1), 110–134.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JMDUBRU/article/view/203215>
- อรพิมพ์ รักษาผล. (2568). ภาวะผู้นำยุคใหม่กับการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน.
HRD Journal, 16(1), 42–53. [https://so01.tci-thaijo.org/index.php/HRDJ/article/
 view/278434](https://so01.tci-thaijo.org/index.php/HRDJ/article/view/278434)
- Admink. (2568). *Jobsdb by SEEK เผยเทรนด์ตลาดแรงงานไทยปี 2568 Gen Z และ AI กำลังพลิก
 ตลาดงานไทย องค์กรเร่งปรับโครงสร้างให้ยืดหยุ่น*. Brand Buffet. [https://www.
 brandbuffet.in.th/2025/11/jobsdb-by-seek-job-market-trend/](https://www.brandbuffet.in.th/2025/11/jobsdb-by-seek-job-market-trend/)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career
 Development International*, 13(3), 209–223. [https://doi.org/10.1108/
 13620430810870476](https://doi.org/10.1108/13620430810870476)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through
 transformational leadership*. Sage.
- Best, J. W. (1977). *Research in education* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cowlick, L. (2020). *Organisational leadership and Generation Z: An empirical research of transformational leadership and Generation Z* [Master's thesis, University of Applied Sciences]. THESEUS. <https://www.theseus.fi/handle/10024/342468>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Gen Z and Gen Alpha infographic update. (n.d.). McCrindle. <https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-z/gen-z-and-gen-alpha-infographic-update/>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kompa, N. (2019). *Generation Z, employee engagement and leadership communication behaviors* [Doctoral dissertation, University of New England]. UNE Library Services. <https://dune.une.edu/theses/228>
- Lee, C. C., Aravamudhan, V., Roback, T., Lim, H. S., & Ruane, S. G. (2021). Factors impacting work engagement of Gen Z employees: A regression analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(3), 147–159. http://www.na-businesspress.com/JLAE/JLAE18-3/11_LeeFinal.pdf
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 140, 1–55.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Resume Builder. (2024, July 17). *Nearly 3 in 10 workers plan on quitting by the end of 2024*, signaling Great Resignation 2.0. <https://www.resumebuilder.com/nearly-3-in-10-workers-plan-on-quitting-by-the-end-of-2024-signaling-great-resignation-2-0/>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- The Deloitte Global 2023 Gen Z & Millennial survey*. (2023, May 23). Deloitte. <https://www.deloitte.com/nz/en/issues/work/gen-z-millennial-survey-2023.html>
- Welcoming the future of work with Gen Z*. (2023, January 30). Adecco Thailand. <https://adecco.co.th/en/knowledge-center/detail/welcoming-gen-z>
- Yasar, R. (2024). *The relationship between leadership styles and employees' motivation of Generation Z* [Independent Study, Siam University]. e-Research Siam University. <https://e-research.siam.edu/wp-content/uploads/2024/11/MBA-2024-IS-Rana-Yasar-6517193019-The-Relationship-between-Leadership-Styles.pdf>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zhen, A. (2025). *Generation Z's perceptions on transformational leadership and its impact on motivation and engagement in the public sector* [Master's thesis, California State University]. ScholarWorks. <https://scholarworks.calstate.edu/downloads/qz20t2878>