

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเจนเนเรชันวาย
ในภาครัฐสู่ความสำเร็จขององค์กร*

THE DEVELOPMENT GENERATION Y EXECUTIVE LEADERSHIP MODEL
IN PUBLIC SECTOR FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS

นิติพัฒน์ กิตติรัทษกุล¹
Nitiphat Kittirakshakul¹

Received 5 July 2021
Revised 6 December 2021
Accepted 8 December 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสถานการณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารเจนเนเรชันวายในภาครัฐ และ 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเจนเนเรชันวายในภาครัฐสู่ความสำเร็จขององค์กร ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ จำนวน 7 คน

ผลการวิจัย พบว่า 1) สถานการณ์ผู้บริหารเจนเนเรชันวาย ประกอบด้วย 1.1) ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานของผู้บริหารในเจนเนเรชันวายในภาครัฐ พบว่า เกิดจากความไม่มั่นใจ เวลา และรูปแบบการปฏิบัติงานที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 1.2) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารเจนเนเรชันวายมีความแตกต่างกัน คือ เน้นเรื่องการทำงาน เน้นเรื่องความสัมพันธ์ และเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลง 2) การพัฒนาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเจนเนเรชันวายในภาครัฐสู่ความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 2.1) สร้างคุณค่าผู้นำในมิติวัตถุประสงค์ ค่านิยม หัวใจ มนุษยสัมพันธ์ และการมีวินัยในตนเองให้พัฒนาต่อเนื่อง 2.2) การสร้างทัศนคติเชิงบวกและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ 2.3) พฤติกรรมผู้บริหารเจนเนเรชันวายทั้งเรื่องบริหารจัดการทรัพยากรและเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ผู้บริหาร เจนเนเรชันวาย การบริหารภาครัฐ การพัฒนาแบบ

¹ รองผู้บังคับการกองทะเบียนประวัติอาชญากร สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
Deputy Commander Criminal Records Division Office of Forensic Science Royal Thai Police.

*Corresponding Author, e-mail: nitiphat2505@yahoo.co.th

Abstract

The objectives of this research are 1) to study the leadership situation of generation Y executives in the public sector, and 2) to develop the generation Y executive leadership model in public sector for organizational success. The research is qualitative research through in-depth interviews 7 executives in government organizations.

The study found that 1) the generation Y management situation include: 1.1) Problems arising from the management of generation Y executives in the public sector were found to be caused by uncertainty, time management and management style of operation using modern technology 1.2) The management behavior of generation Y executives is different. Is to focus on work Focus on relationships and focus on change. 2) The development generation Y executive leadership model in public sector for organizational success include: 2.1) Creating leadership values in purpose, values, hearts, and human relations and self-discipline dimensions, continuous development, 2.2) creating positive attitudes and working motivation, and 2.3) Generation Y executive behavior, both in resource management and focusing on efficient work.

Keyword: Leadership, Executives, Generation Y, Public Administration, Model Development

บทนำ

ความสำเร็จขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนนั้นเกิดขึ้นได้ด้วยหลายปัจจัย โดยหนึ่งในนั้นคือ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ซึ่งมีหน้าที่ในการประสาน อำนวยการ ชักจูง โน้มน้าว บังคับบัญชา รวมถึงตัดสินใจเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นการสร้างความเข้าใจและการตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำที่รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคง พฤติกรรมความเป็นผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ ทั้งในด้านความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องงาน มุ่งเน้นเรื่องความสัมพันธ์ และมุ่งเน้นด้านการเปลี่ยนแปลง (Demircioglu & Chowdhury, 2020, p. 1) เมื่อผู้บริหารเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

สำหรับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเจนเนอเรชันวายในภาครัฐสู่ความสำเร็จขององค์กรนั้นต้องทำความเข้าใจว่าเหตุใดจึงต้องพิจารณาเจนเนอเรชันวายเป็นสำคัญ เนื่องจากช่วงอายุของกลุ่มเจนเนอเรชันในปัจจุบันคือ 26-44 ปี ถือเป็นกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเป็นกลุ่มช่วงอายุ ที่ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารองค์กรในปัจจุบัน และยังเป็นกลุ่มที่มีแนวคิดสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในปัจจุบัน ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนที่มีแนวทางของการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ ต้องการการบริหารจัดการองค์กรที่มีความกระชับ ฉับไว และคล่องตัว โดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงเป็นการเปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่ขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้แสดงศักยภาพการทำงานออกมาให้เห็นเป็นประจักษ์ จึงทำให้เกิดผลงานและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งรวมถึงกลายมาเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ได้ในลำดับต่อมา จากการศึกษาของ Črešnar, and Nedelko (2020, p. 1) พบว่าผู้นำในเจนเนอเรชันวายและแซตเปิดเผยว่าการเพิ่มประสิทธิภาพตนเอง เช่น การเพิ่มพลังและความสำเร็จ

เป็นการเปิดกว้างและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองและค่านิยมแบบดั้งเดิมซึ่งมีผลต่อการเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญที่สุด ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำรุ่นใหม่หรือผู้บริหารในเจนเนเรชันวายต้องมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้สอดคล้องกับการทำงาน วัตถุประสงค์ขององค์กร และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่อย่างเหมาะสม

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเจนเนเรชันวายในภาครัฐสู่ความสำเร็จขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางสำคัญต่อการนำไปปรับใช้ของผู้บริหารในเจนเนเรชันวายในภาครัฐเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสถานการณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารเจนเนเรชันวายในภาครัฐ
2. พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเจนเนเรชันวายในภาครัฐสู่ความสำเร็จขององค์กร

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

ประโยชน์ต่อการนำไปใช้

1. ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารเจนเนเรชันวายในภาครัฐ และสามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารจัดการองค์กรของภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทำให้ได้เห็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเจนเนเรชันวายในภาครัฐทั้งในเรื่องของความสามารถในการแก้ไขปัญหาหรือในภาวะวิกฤติ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี และความสามารถทางการใช้เหตุผลและอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดการทำงานได้ตรงตามเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

ประโยชน์ทางวิชาการ

ผู้สนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถนำไปศึกษาต่อยอดองค์ความรู้ได้ในเจนเนเรชันอื่น ๆ นอกเหนือจากผู้บริหารในเจนเนเรชันวายอีกทั้งยังสามารถนำไปศึกษาภาวะผู้นำในองค์กรอื่น ๆ ต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะหรือสถานะของบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า ในการนำเสนอและใช้อำนาจหน้าที่ของตนต่อบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อเป็นแนวทางในการกระตุ้นให้เกิดผล สั่งการ ชี้แนะ ผลักดัน กำกับและดูแลรวมถึงประเมินผลเพื่อให้เกิดผลการทำงานหรือผลงานเป็นไปตามจุดมุ่งหวังของบุคคลหรือกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

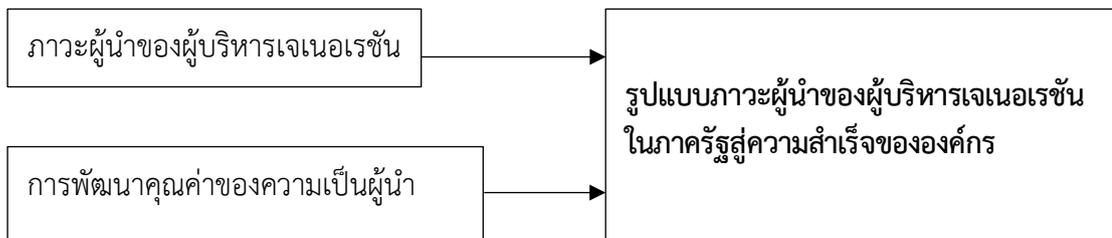
ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำหรือผู้ที่สามารถบริหารจัดการงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดีเป็นระบบระเบียบ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถที่หลากหลายด้าน และสามารถจัดสรร แบ่งงาน และมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของบุคคล หรือกลุ่มคนได้อย่างดีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน

เจนเนเรชันวาย หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1997 ถึง 1995 เป็นช่วงที่มีการทำสงครามทางการค้า โลกสังคมออนไลน์เริ่มมีบทบาทในการดำเนินชีวิต การใช้โทรศัพท์มือถือทำให้เกิดเริ่มมีพื้นที่ส่วนบุคคลมากขึ้น เป็นยุคของเทคโนโลยี และยุคของเพลงป๊อป เป็นต้น

การพัฒนาารูปแบบ หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเจเนเรชันวายในมิติวัตถุประสงค์ ค่านิยม หัวใจ มนุษยสัมพันธ์ และการมีวินัยในตนเอง

ความสำเร็จขององค์กร หมายถึง องค์กรที่มีความพอเพียงและเป็นธรรม มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ บุคลากรมีโอกาสใช้และพัฒนาขีดความสามารถ บุคลากรมีโอกาสเติบโตและมีความมั่นคงในอาชีพ ภายใต้กฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดขององค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย ปรับมาจากแนวคิดของ Schedlitzki and Edwards (2017)
การศึกษาความเป็นผู้นำ: แนวทางแบบดั้งเดิมและเชิงวิพากษ์

การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลเป็นผู้นำที่ดี หรือเป็นวิธีการที่ผู้นำใช้ในการดำเนินงานของตนเองทั้งนี้มีที่มาจากคำว่า “leader” ในภาษา Anglo-Saxon หมายถึง ถนน (a road) หรือ เส้นทาง (a path) หมายถึง การให้ทิศทาง (direction giving) Schedlitzki and Edwards (2017) ซึ่งภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) เป็นแบบแผนของพฤติกรรมของผู้นำที่พัฒนามาและมุ่งสร้างสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวกและบรรยากาศทางจริยธรรมอันดี ในการส่งเสริมตระหนักถึงตนเอง คุณธรรมในตนกระบวนการทางสารสนเทศที่สมดุลและความโปร่งใสอย่างมีเหตุผลในการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติตามเพื่อปลูกฝังการพัฒนาตนเองเชิงบวก (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, pp. 95-96) ทั้งนี้สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นได้มีการศึกษาไว้ใน 5 มิติ (George, 2003, p. 18) ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ (Purpose) 2) ค่านิยม (Values) 3) หัวใจ (Heart) 4) มนุษยสัมพันธ์ (Relationships) และ 5) การมีวินัยในตนเอง (Self-discipline)

การพัฒนาคุณค่าของความเป็นผู้นำ เป็นแนวทางแรกในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเจเนเรชันวายในภาครัฐ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีของ Schwartz (1992) มาประยุกต์ใช้กับทฤษฎีของ Ajzen (1991) เกี่ยวกับพฤติกรรมการวางแผน เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาคุณค่าของความเป็นผู้นำ ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมและย่อมนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด โดยความเป็นผู้นำที่ 3 ประการหลัก คือ 1) ความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องงาน (Task-oriented leadership) 2) ความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องความสัมพันธ์ (Relations-oriented leadership) และ 3) ความเป็นผู้นำที่เน้นด้านการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented leadership) (Demircioglu & Chowdhury, 2020, p. 7)

การพัฒนาคุณภาพชีวิตเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเจเนเรชันวายที่สำคัญ เนื่องจากเมื่อผู้นำมีคุณภาพชีวิตที่ดี ย่อมส่งผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในปกครองด้วย ดังนั้นจึงได้นำแนวคิดของ Walton (1973, pp. 12-16) มาพิจารณาในการศึกษาคั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย

1) ความพอเพียงและเป็นธรรม (Adequate and fair) 2) สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ (Safe and healthy working condition) 3) โอกาสในการใช้และพัฒนาขีดความสามารถของมนุษย์ในอนาคต (Immediate opportunity to use and develop human capacities) 4) โอกาสในอนาคตสำหรับการเติบโตและความมั่นคงอย่างต่อเนื่อง (Future opportunity for continued growth and security) 5) การรวมตัวทางสังคมในองค์กรที่ทำงาน (Social integration in the work organization) 6) กฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดในองค์กรที่ทำงาน (Constitutionalism in the work organization) 7) การทำงานและความเป็นส่วนตัวของชีวิต (Work and the total life space) และ 8) ความเกี่ยวข้องทางสังคมของชีวิตการทำงาน (The Social relevance of work life)

ทั้งนี้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและแนวทางการทำงานของผู้บริหารเจนเนเรชันวายต้องตระหนักถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานในทุก ๆ เจเนเรชัน ซึ่งจากการศึกษาของ Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel and Grigoriou (2020, p. 203) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของแต่ละเจเนเรชันนั้นต่างกันผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องเข้าใจว่าแหล่งที่มาของแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจอย่างใดอย่างหนึ่ง (Amotivation) 2) แหล่งของการควบคุมจากภายนอก (Extrinsic regulation material) 3) ระเบียบทางสังคมภายนอก (Extrinsic regulation social) 4) การควบคุมเบื้องต้น (Introjected regulation) 5) ระเบียบที่ได้ระบุไว้เฉพาะ (Identified regulation) และ 6) แรงจูงใจที่แท้จริง (Intrinsic motivation)

ซึ่งการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเจนเนเรชันวายในภาครัฐสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงในมิติวัตถุประสงค์ ค่านิยม หัวใจ มนุษย์สัมพันธ์ และการมีวินัยในตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของงานควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้นำและผู้ตามในองค์กรในประเด็น ความพอเพียงและเป็นธรรม สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ โอกาสใช้และพัฒนาขีดความสามารถ โอกาสเติบโตและความมั่นคง ภายใต้กฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดในองค์กร ด้วยการเข้าใจแหล่งที่มาของแรงจูงใจในการทำงานของคนแต่ละเจเนเรชัน เพื่อให้ผู้บริหารเจนเนเรชันวายสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

ผู้บริหารเจนเนเรชันวาย

ปัจจุบันในสังคมไทยมีคนแตกต่างกันในแต่ละเจเนเรชัน ตามช่วงวัยต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาในการเกิด ซึ่งผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างนี้ โดยในแต่ละช่วงเวลาส่งผลต่อคุณลักษณะและค่านิยมของกลุ่มคนเหล่านั้น ตามแต่สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในช่วงปีที่เรียนรู้และเติบโตนั่นเอง ประกอบด้วย 5 ช่วงวัย หรือ 5 รุ่น คือ รุ่นเวเนเทอเรน (Veterans), รุ่นเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers), รุ่นเจเนเรชันเอ็กซ์ (Generation X), รุ่นเจเนเรชันวาย (Generation Y) หรือ รุ่นมิลเลเนียน (Millennials) และ รุ่นเจเนเรชันแซต (Generation Z) ทั้งนี้ในปัจจุบันมีผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถและก้าวขึ้นมาสู่ตำแหน่งบริหารขององค์กรเมื่ออายุยังน้อยเป็นจำนวนมาก ได้แก่ ช่วง Generation X, Y, Z ผู้วิจัยได้รวบรวมและทำการเปรียบเทียบผู้บริหารรุ่นในแต่ละเจเนเรชัน (Generation X, Y, Z) (Lewis, & Wescott, 2017, p. 4 ; Larkin, Jancourt, & Hendrix, 2018, p. 231) ดังตาราง

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบผู้บริหารรุ่นในแต่ละเจนเนเรชัน (Generation X, Y, Z)

Generation	ปี	คุณลักษณะและค่านิยม
เจนเนเรชันเอ็กซ์ Generation X	พ.ศ. 2507-2519 หรือ ค.ศ. 1964-1976	มีความแปลกในตนเอง ชี้สังสัย ใฝ่รู้ และต้องการหาคำตอบ มีความเป็นส่วนตัวสูง รักในความหลากหลาย คิดในภาพรวมของระดับโลก รักความสมดุล สามารถใช้เทคโนโลยี รักสนุก และชอบความไม่เป็นทางการ ไวใจตนเอง ชอบปฏิบัติลงมือทำ และมีความสับสนในอำนาจหน้าที่แนวทางปฏิบัติ
เจนเนเรชันวาย Generation Y	พ.ศ. 2520-2538 หรือ ค.ศ. 1977-1995	มองโลกในแง่ดี มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน ปฏิบัติตามหน้าที่ มีความมั่นใจสูง มุ่งเน้นที่ผลสำเร็จมากกว่า ความเป็นกันเอง มีคุณธรรม มีความฉลาด มีความต้องการการเสริมแรงหรือส่งเสริมในเชิงบวก รักอิสระ และมีภาวะความเป็นผู้นำมีการใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงานอย่างตรงไปตรงมา มีทัศนคติเชิงบวก
เจนเนเรชันแซต Generation Z	พ.ศ. 2539-2555 หรือ ค.ศ. 1996-2012	มีความหลากหลายเชื้อชาติและเชื้อชาติ ทำงานหนัก มีความมั่นใจ ว่าการทำงานอย่างหนักของพวกเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จ มีความเข้าใจทางการเงิน ชอบความสะดวก ไม่ต้องการปวดหัวหรือยุ่งยากอะไรมากนัก ชอบการช้อปปิ้งในร้านค้าและเชื่อว่าประสบการณ์การช้อปปิ้งเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ เป็นมนุษย์ดิจิทัล มีความชัดเจน ต้องการควบคุมและคาดการณ์ได้ รักความสะดวกสบาย ชอบพื้นที่ทำงานของตนเอง คาดว่าจะทำงานหนักกว่ารุ่นก่อนหน้า ต้องการมีบทบาทหลายอย่างในองค์กร ความเสมอภาค เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่พวกเขาต้องการให้นายจ้างสนับสนุน เชื่อว่าความเท่าเทียมทางเชื้อชาติเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุด และชอบทำงานในองค์กรขนาดกลางหรือขนาดใหญ่

จากตาราง พบว่า ผู้บริหารรุ่นใหม่ในปัจจุบันเริ่มต้นที่เจนเนเรชันเอ็กซ์ และผู้บริหารในเจนเนเรชันวาย และผู้บริหารในเจนเนเรชันแซตก็กำลังจะเริ่มตามมาในไม่ช้าเนื่องจากสังคมการยอมรับความสามารถมากกว่าอายุที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมไทย จากการทบทวนวรรณกรรมของ (Lewis, & Wescott, 2017, p. 4 ; Larkin, Jancourt, & Hendrix, 2018, p. 231) จึงสามารถสรุปลักษณะความสามารถ ความสนใจ และไลฟ์สไตล์ของแต่ละเจนเนเรชัน ได้ดังนี้

1) เจนเนเรชันเอ็กซ์ (Generation X) คือ ผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2507-2519 หรือ ค.ศ. 1945 ถึง 1976 โดยในช่วงดังกล่าวเป็นช่วงที่มีการหลายกำแพงเบอร์ลินในเยอรมัน และการล่มสลายของสหภาพโซเวียต การลดลงของธุรกิจหลาย ต่อหลายธุรกิจเนื่องจากเกิดภาวะล่มสลายทางการเมืองและเศรษฐกิจ เป็นช่วงที่มีอัตราการหย่าสูง และยุคของโรคเอดส์ที่เข้ามาสู่มนุษย์ และเป็นยุคเริ่มแรกของการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น จึงส่งผลทำให้ผู้ที่อยู่ในรุ่นนี้ เป็นผู้ที่มีความแปลกในตนเอง ชี้สังสัย มีความสามารถในการพิจารณาความแตกต่าง และมองเห็นประเด็นปัญหา ความเป็นส่วนตัวสูง รักในความหลากหลาย คิดในภาพรวมของระดับโลก รักความสมดุล สามารถใช้เทคโนโลยี รักสนุก

และชอบความไม่เป็นทางการ ไว้ใจตนเอง ชอบปฏิบัติลงมือทำ และมีความสับสนในอำนาจหน้าที่ แนวทางปฏิบัติ

2) เจเนเรชันวาย (Generation Y) คือ ผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2520-2538 หรือ ค.ศ. 1997 ถึง 1995 โดยในช่วงดังกล่าวเป็นช่วงที่มีการทำสงครามทางการค้า โลกสังคมออนไลน์ (Social network) เริ่มเข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิต มีการใช้โทรศัพท์มือถือ เริ่มมีพื้นที่ส่วนบุคคลมากขึ้น เป็นยุคของเทคโนโลยี และยุคของเพลงป๊อป เป็นต้น จึงส่งผลทำให้ผู้ที่อยู่ในรุ่นนี้ เป็นผู้ที่มีมองโลกในแง่ดี ปฏิบัติตามหน้าที่ มีความมั่นใจสูง (Self-confidence) มุ่งเน้นที่ผลสำเร็จมากกว่า ความเป็นกันเอง มีความเข้าใจ พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความเข้าใจในกลุ่มทำงาน มีคุณธรรม มีความฉลาด มีความต้องการการเสริมแรงหรือส่งเสริมในเชิงบวก รักอิสระ และมีภาวะความเป็นผู้นำ มีการใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงานอย่างตรงไปตรงมา มีทัศนคติเชิงบวก

3) เจเนเรชันแซต (Generation Z) คือ ผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2539-2555 หรือ ค.ศ. 1996 ถึง 2012 โดยในช่วงดังกล่าวเป็นยุคของโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยี สังคม และด้านเศรษฐกิจ เป็นยุคของการข้ามขอบเขตของประเทศมีการเดินทางติดต่อสื่อสารและเป็นยุคแห่ง Multi-cultural ที่หลายกำแพงคำว่าเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมโดยสิ้นเชิง เป็นต้น จึงส่งผลทำให้ผู้ที่อยู่ในรุ่นนี้ เป็นผู้ที่มีความหลากหลายเชื้อชาติและทำงานหนัก มีความมั่นใจว่าการทำงานอย่างหนักของพวกเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จ มีความเข้าใจทางการเงิน ชอบการช้อปปิ้งในร้านค้าและเชื่อว่าประสบการณ์การช้อปปิ้งเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ เป็นมนุษยชาติที่สนใจและให้ความใส่ใจด้านไอที เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความชัดเจน ต้องการควบคุมและคาดการณ์ได้ รักความสะดวกสบาย ชอบพื้นที่ทำงานของตนเอง คาดว่าจะทำงานหนักกว่ารุ่นก่อนหน้า ต้องการมีบทบาทหลายอย่างในองค์กร ความเสมอภาคเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่พวกเขาต้องการให้นายจ้างสนับสนุน เชื่อว่าความเท่าเทียมทางเชื้อชาติเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุด และชอบทำงานในองค์กรขนาดกลางหรือขนาดใหญ่

ความแตกต่างในระดับต่าง ๆ ของแต่ละเจเนเรชัน ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นผู้นำในองค์กรแต่ละเจเนเรชันด้วยเช่นกัน ซึ่งนอกจากช่วงวัยแล้วผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องของค่านิยมและคุณลักษณะของแต่ละเจเนเรชันอีกด้วย (Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Gursoy, Chi, & Karadag, 2013; Lyons, & Kuron, 2014)

ผู้บริหารในเจเนเรชันรุ่นใหม่โดยเฉพาะผู้บริหารในเจเนเรชันวายต้องประสบปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ ปัญหาด้านความแตกต่างระหว่างช่วงวัยของคนในองค์กร ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจากความไม่เข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานของแต่ละช่วงวัย ประกอบด้วย ความสามารถในการทำงาน ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานหรือการทำงานที่มีความหลากหลาย และแนวทางการนำเทคโนโลยีมาใช้

ระเบียบวิธีในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพวิธีการวิจัยเชิงเอกสาร โดยการเก็บรวบรวมจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบมีโครงสร้างกับผู้ใช้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถาม (guideline) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยแนวคำถามถูกสร้างขึ้นจากวัตถุประสงค์การวิจัย ปัญหาการวิจัยและกรอบแนวคิดในการวิจัย แนวคำถาม



ที่สร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แนวคำถามในประเด็นหลัก คือ ข้อมูลส่วนบุคคล การบริหารงานในปัจจุบัน และรูปแบบการบริหารที่ต้องการพัฒนา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารเจเนเรชั่นวายในองค์กรภาครัฐ ได้แก่

1) ผู้บริหารจากสำนักงานตำรวจภูธรภาค 6 อ.พรหมพิราม จ.พิษณุโลก

2) ผู้บริหารจากศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 3 อ.เมือง จ.นครราชสีมา

3) ผู้บริหารจากกองทะเบียนประวัติอาชญากร สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เขตปทุมวัน

กรุงเทพมหานคร

จำนวน 7 คน ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกประมาณ 30 นาที ถึง 1 ชั่วโมง (Gaskell, 2000, p. 51)

การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สังเคราะห์เนื้อหา (synthesis) แล้วสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (induction) นำเสนอเชิงพรรณนา (descriptive analysis)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสถานการณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารเจเนเรชั่นวายในภาครัฐ

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเจเนเรชั่นวายอยู่ในภาวะของความไม่มั่นใจในความรู้ความสามารถในการบริหารงานและการทำงานที่มีการแข่งขันสูงแม้อยู่ในองค์กรของภาครัฐไม่เพียงแต่การแข่งขันภายในองค์กรเพื่อให้ได้ผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาคคนในองค์กรแล้ว ยังต้องทำงานและแสดงผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของคนภายนอกองค์กรด้วย จึงสามารถสรุปประเด็นด้านสถานการณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารเจเนเรชั่นวายในภาครัฐ ได้ดังนี้

1) ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานของผู้บริหารเจเนเรชั่นวายในภาครัฐ พบว่า เกิดจาก

1.1) ความไม่มั่นใจในความสามารถของผู้บริหารเจเนเรชั่นวายจากผู้ที่มีอายุมากกว่าและผู้ที่มีอายุน้อยกว่าโดยผู้ที่มีอายุมากกว่าทั้งช่วงอายุของตนเอง และช่วงอายุราชการ รวมถึงประสบการณ์ทำงานที่มากกว่าที่ผู้บริหารเจเนเรชั่นวายในภาครัฐเข้ามาบริหารงานจึงทำให้เกิดความไม่มั่นใจถึงขั้นไม่ยอมรับในผลงานที่ผู้บริหารเจเนเรชั่นวายทำ และไม่ยอมรับฟังคำสั่ง รวมถึงการต่อต้านในรูปแบบของการเล่นพรรคพวกและขัดขวางการทำงานหรือการให้ข้อมูลที่สำคัญแก่ผู้บริหารเจเนเรชั่นวาย 1.2) เวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเจเนเรชั่นวาย พบว่าผู้บริหารเจเนเรชั่นวายมักใช้เวลาในการทำงานแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ทั้งเวลาราชการและนอกราชการ วันธรรมดาและวันหยุด แตกต่างตามความเหมาะสม โดยผู้บริหารเจเนเรชั่นวายมุ่งเน้นเรื่องความสามารถในการจัดสรรเวลาที่ชัดเจน จัดการเวลาว่าช่วงไหนต้องดำเนินการเรื่องใด จึงเข้าและออกงานตรงตามเวลา โดยเฉพาะวันหยุด หรือการใช้สิทธิ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรตามที่ตนเองให้มากที่สุด เพราะมองเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานตรงตามเป้าหมายและข้อกำหนดขององค์กรที่ได้วางไว้ หรือที่ได้ทำสัญญาร่วมกันไว้ ปัญหาจึงเกิดในความขัดแย้งทางความคิดเรื่องเวลานี้ และ 1.3) การใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารเจเนเรชั่นวายในภาครัฐเนื่องจากต้องบริหารจัดการคนทุกเจเนเรชั่น ประกอบกับเทรนด์การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรมากขึ้นทำให้การใช้ Smart Phone และ Laptop หรือ Computer มีส่วนสำคัญมากในการบริหารจัดการของผู้บริหารเจเนเรชั่นวายจึงอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ในขณะที่ใช้งานในบางเวลา เช่น การเข้าประชุมแล้วมีสายสำคัญโทรเข้ามา รวมถึงการโต้ตอบอีเมลหรือโต้ตอบข้อความเพื่อสั่งการ สำหรับการสั่งการในเจเนเรชั่นวายและแชต และต่ำกว่านั้นเป็นไปได้

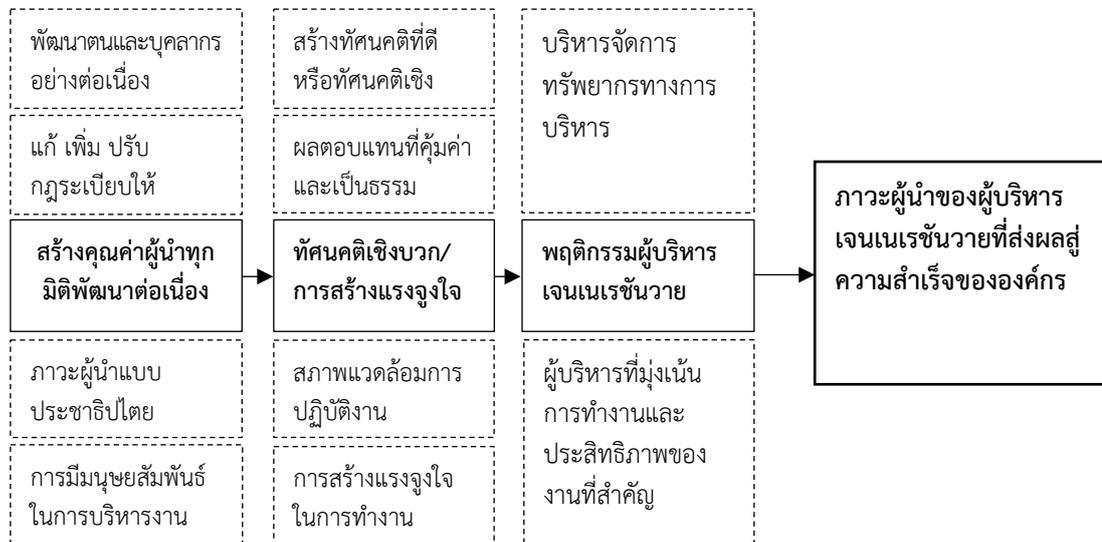
โดยง่าย หากแต่การสั่งการและการประสานงานกันทางการใช้เทคโนโลยีเจเนเรชันเอ็กซ์ เบบีบูเมอ์ตอนปลายเป็นไปได้ยาก

2) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารเจเนเรชันวายมีความแตกต่างกัน โดยจำแนกได้ 3 ประเภท คือ 2.1) ผู้บริหารเจเนเรชันวายที่มุ่งเน้นเรื่องงานเน้นการทำงานและประสิทธิภาพของงานเป็นสำคัญ โดยเป็นผู้ที่ยึดมั่นในรูปแบบการปฏิบัติงาน คำสั่งการ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสายงาน เน้นการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความเรียบร้อยและกฎระเบียบขององค์กรเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารเจเนเรชันวายได้วางไว้และเป็นไปตามนโยบายขององค์กร 2.2) ผู้บริหารเจเนเรชันวายที่มุ่งเน้นเรื่องความสัมพันธ์เน้นการทำงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์ควบคู่ไปกับความสามารถในการดำเนินงานเรียนรู้งานจัดการงานและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงเน้นการทำงานด้วยความสัมพันธ์อันดี มีไมตรีจิตต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เน้นการทำงานเป็นทีมที่ต้องมีตัวช่วยในเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การเลี้ยงข้าวกลางวัน เลี้ยงข้าวเย็น เลี้ยงขนม การจัดงานวันเกิดเล็ก ๆ การส่งช่อดอกไม้แสดงความยินดี หรือแสดงความเสียใจต่อการจากไปของญาติพี่น้องของคนในองค์กรรวมถึงคนในองค์กรด้วย และการไปประชุมสัมมนาออกสถานที่ ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือและความเข้าใจอันดีร่วมกัน และ 2.3) ผู้บริหารเจเนเรชันวายที่มุ่งเน้นด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นด้านการพัฒนาในองค์กร ทั้งเรื่องการพัฒนาคนในองค์กร พัฒนาระบบการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พัฒนาสิ่งแวดล้อมและอุปกรณ์ หรือองค์ประกอบในการทำงานที่จะช่วยให้การทำงานของคนในองค์กรง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บางครั้งมีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ทั้งจากการฝึกอบรมจากผู้บริหารเจเนเรชันวายเอง หรือการฝึกอบรมจากภายนอก ทั้งในรูปแบบของการอบรมทางออนไลน์และออฟไลน์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเจเนเรชันวายในภาครัฐสู่ความสำเร็จขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเจเนเรชันวายในภาครัฐสู่ความสำเร็จขององค์กรนั้นต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จขององค์กรอันประกอบด้วย ภาวะผู้นำในมิติต่าง ๆ การพัฒนาคุณค่าของความเป็นผู้นำ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและแรงจูงใจในการทำงาน และต้องทำความเข้าใจเรื่องเจเนเรชันวายในเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะ ค่านิยม และความต้องการของคนในเจเนเรชันนี้เป็นอย่างดี จากนั้นเมื่อได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารเจเนเรชันวายในภาครัฐ พบว่า 1) ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานของผู้บริหารในเจเนเรชันวายในภาครัฐ พบว่า เกิดจาก 1.1) ความไม่มั่นใจในความสามารถของผู้บริหารในเจเนเรชันวาย 1.2) เวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเจเนเรชันวาย และ 1.3) การใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร 2) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารเจเนเรชันวายมีความแตกต่างกัน โดยจำแนกได้ 3 ประเภท คือ 2.1) ผู้บริหารเจเนเรชันวายที่มุ่งเน้นเรื่องงานเน้นการทำงานและประสิทธิภาพของงานเป็นสำคัญ 2.2) ผู้บริหารเจเนเรชันวายที่มุ่งเน้นเรื่องความสัมพันธ์เน้นการทำงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์ควบคู่ไปกับความสามารถ ในการดำเนินงานเรียนรู้งานจัดการงานและความคิดสร้างสรรค์ และ 2.3) ผู้บริหารเจเนเรชันวายที่มุ่งเน้นด้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเน้นด้านการพัฒนาในองค์กร ทั้งเรื่องการพัฒนาคน กระบวนการ สิ่งแวดล้อมและอุปกรณ์ จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเจเนเรชันวายในภาครัฐสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำใน 3 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1) สร้างคุณค่าผู้นำทุกมิติพัฒนาต่อเนื่อง

2) การสร้างทัศนคติเชิงบวกและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ 3) พฤติกรรมผู้บริหารเงินเรชันวาย ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเงินเรชันวายในภาครัฐสู่ความสำเร็จขององค์กร ที่ได้มาจากผลการวิจัย

จากภาพรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเงินเรชันวายในภาครัฐสู่ความสำเร็จขององค์กร สามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเงินเรชันวายที่ส่งผลสู่ความสำเร็จขององค์กร สามารถพัฒนาได้ใน 3 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1) สร้างคุณค่าผู้นำทุกมิติพัฒนาต่อเนื่อง 2) การสร้างทัศนคติเชิงบวกและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ 3) พฤติกรรมผู้บริหารเงินเรชันวาย

1. การสร้างคุณค่าผู้นำทุกมิติพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1.1 การพัฒนาตนเองและฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายและแผนงาน เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในระยะยาว และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรยังส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร ทำให้มีขวัญกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

1.2 แก้ไข เพิ่มเติม และปรับปรุงกฎระเบียบ ให้ทันสมัย เนื่องจากในการบริหารงานขององค์กร มีการบังคับใช้กฎระเบียบที่มีใช้มานาน ไม่เข้ากับยุคสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเป็นการสมควรที่ผู้บริหารจะต้องแก้ไข เพิ่มเติม และปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันสมัย ซึ่งจะทำให้ประชาชนได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และไม่สร้างภาระแก่ประชาชนเกินสมควร อันจะทำให้องค์กรเป็นที่เลื่อมใส ศรัทธาของสังคม และประชาชน

1.3 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยจะมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้พนักงาน มีการกระตุ้นให้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหได้อย่างมีอิสระ ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความผูกพัน และการยอมรับให้เกิดกับตัวผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้สมาชิกมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การบริหารบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

1.4 การมีมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน โดยสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน จัดกิจกรรมให้พนักงานมีความรักความสามัคคีในหมู่คณะ มีความรักผูกพัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การจัดประชุมหรือสัมมนาออกสถานที่ เช่น เมืองท่องเที่ยวชายทะเล รีสอร์ท หรือแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ เพื่อให้พนักงานได้เปลี่ยนบรรยากาศในการทำงาน และมีความสุขขึ้น เมื่อกลับมาปฏิบัติงานตามปกติ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรสำเร็จลุล่วงด้วยดี และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การสร้างทัศนคติเชิงบวก รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ตนเองและบุคลากร ประกอบด้วย

2.1 การมีและการสร้างให้เกิดทัศนคติเชิงบวก ผู้บริหารควรมีทัศนคติเชิงบวก มองโลกในแง่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน ไม่มองทุกอย่างเป็นปัญหาเสียทั้งหมด แต่มองเห็นปัญหาเป็นโอกาสที่จะแสดงความสามารถผู้นำในการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ การไม่รังเกียจ ดูถูก เหยียดหยามพนักงานมองเห็น พนักงานเป็นเพื่อนร่วมงานหรือญาติพี่น้อง ไม่ดูถูกความรู้ ความสามารถของพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างเต็มที่ อันจะส่งผลให้การบริหารงานขององค์กร บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ อำนาจหน้าที่รับผิดชอบที่กำหนดไว้

2.2 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมที่ดี โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย ทั้งกายและจิตใจ อันจะทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารงานขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.3 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการสร้างความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น ทำให้พนักงานมีความตั้งใจ และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ผลตอบแทนที่คุ้มค่าและเป็นธรรม ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการทุ่มเทการปฏิบัติงานให้กับองค์กร และมีความเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่ปฏิบัติงานลักษณะเดียวกันในองค์กรอื่น รวมทั้งจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานล่วงเวลา การปฏิบัติงานตามปกติ และจัดหาสวัสดิการที่เพียงพอให้กับพนักงาน เช่น จัดหา หรือปรับปรุงอาคารบ้านพักที่มีอยู่เดิมให้มีความสะดวกสบาย วัสดุ อุปกรณ์ประจำห้องพักอยู่ในสภาพใช้งานได้ดี จัดรถรับ-ส่งพนักงานไปปฏิบัติงาน อันจะทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับองค์กรที่ดียิ่งขึ้น

3. พฤติกรรมผู้บริหารเจเนเรชันวาย ประกอบด้วย

3.1 การบริหารจัดการทรัพยากรทางการบริหาร องค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรที่เพียงพอ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีศักยภาพที่จะแสวงหาทรัพยากรทางการบริหารทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ โดยไม่ต้องให้พนักงานต้องจ่ายเงินส่วนตัวเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรทางการบริหาร อันเป็นการสร้างความเดือดร้อนแก่พนักงานที่มีความตั้งใจทำงานเพื่อองค์กร

3.2 ผู้บริหารที่มุ่งเน้นการทำงานและประสิทธิภาพของงานเป็นสำคัญ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีส่วนรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ที่กำหนด

ร่วมกัน ผู้บริหารจะต้องลงไปอำนวยความสะดวก ควบคุม กำกับดูแล ให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ หากมีปัญหาเกิดขึ้นจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จขององค์กร อันประกอบด้วย ภาวะผู้นำในมิติต่าง ๆ การพัฒนาคุณค่าของความเป็นผู้นำ การพัฒนาคุณภาพชีวิต และแรงจูงใจในการทำงาน และต้องทำความเข้าใจเรื่องเจเนเรชันวายในเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะ ค่านิยม และความต้องการของคนในเจเนเรชันวายว่าเป็นผู้มองโลกในแง่ดี มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน ปฏิบัติตามหน้าที่ มีความมั่นใจสูง มุ่งเน้นที่ผลสำเร็จมากกว่า มีความเป็นกันเอง มีคุณธรรม มีความฉลาด มีความต้องการการเสริมแรงหรือส่งเสริมในเชิงบวก รักอิสระ และมีภาวะความเป็นผู้นำ มีการใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงานอย่างตรงไปตรงมา มีทัศนคติเชิงบวก สอดคล้องกับ Črešnar and Nedelko (2020, p. 14) กล่าวว่าผู้นำในอนาคต Gen Y และ Z ต้องพิจารณาเรื่องค่านิยมการอนุรักษ์ตนเองและเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงในแนวทางซึ่งเป็นลักษณะผู้นำทั่วไป ต้องมีความสามารถบริหารตามความหลากหลายทางวัฒนธรรมสาขาวิชาชีพที่มีความคล่องตัวและเปิดกว้างและทำงานร่วมกันในอนาคต เหนือสิ่งอื่นใดคือต้องมีความเป็นสากลมีความเมตตากรุณาและโดยทั่วไปแล้วค่านิยมส่วนบุคคลที่อยู่เหนือตนเอง

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า 1) ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานของผู้บริหารในเจเนเรชันวายในภาครัฐ พบว่า เกิดจากความไม่มั่นใจ เวลาและรูปแบบการปฏิบัติงานที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 2) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารเจเนเรชันวายมีความแตกต่างกัน 3 ประเภท คือ มุ่งเน้นเรื่องการทำงาน เน้นเรื่องความสัมพันธ์ และเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเจเนเรชันวายต้องเข้าใจประเด็นปัญหาของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอีกทั้งต้องสามารถจัดการและให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ พรชรรัตน์ พรหมินทร์ และ ปรีชา วิหคโต (2563, น. 36) พบว่า การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีหน้าที่งานด้านระบบดูแลช่วยเหลือ ได้แก่ รู้จักเป็นรายบุคคล คัดกรอง ส่งเสริมและพัฒนา การป้องกัน การช่วยเหลือ และการส่งต่อ

ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเจเนเรชันวายในภาครัฐสู่ความสำเร็จขององค์กร พบว่า ประกอบด้วย 1) สร้างคุณค่าผู้นำทุกมิติพัฒนาต่อเนื่อง 2) การสร้างทัศนคติเชิงบวก และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับ Mahmoud et al. (2020, p. 204) ซึ่งพบว่า แหล่งที่มีของแรงจูงใจในการทำงานของเจเนเรชันวายนั้น ได้แก่ กฎข้อบังคับเบื้องต้น ซึ่งแตกต่างจากแรงจูงใจในการทำงานของเจเนเรชันเอ็กซ์ที่ระบียบสังคมภายนอกและระเบียบที่ระบุไว้อย่างเฉพาะเจาะจงมีผลต่อการทำงานของพวกเขาและแตกต่างจากเจเนเรชันแซตที่ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นหลักและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจที่แท้จริงของตน และ 3) พฤติกรรมผู้บริหารเจเนเรชันวายทั้งเรื่องบริหารจัดการทรัพยากรและเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Črešnar and Nedelko (2020, p. 1) เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในอนาคตและนำไปสู่ความเข้าใจของผู้นำในอนาคต ซึ่งสามารถช่วยองค์กรในการจัดการการทำงานที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ภาครัฐควรส่งเสริมให้มีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในช่วงอายุ เจเนเรชันวาย โดยการสร้างคุณค่า สร้างทัศนคติเชิงบวกและแรงจูงใจในการทำงาน

2. ควรศึกษาวิจัยผู้บริหารในช่วงอายุอื่น ๆ รวมทั้งศึกษาเชิงปริมาณเพื่อทดสอบตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเจเนเรชันวายในภาครัฐ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้สำหรับองค์กร

1. ควรส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้แก่ผู้นำเจเนเรชัน

2. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงกับบุคลากรภายในองค์กร

เอกสารอ้างอิง

พรพรรัตน์ พรหมินทร์ และ ปรีชา วิหคโต. (สิงหาคม 2563). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จังหวัดลพบุรี. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(8), 36-53.

Ajzen, I. (1991, December). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

Črešnar, R., & Nedelko, Z. (2020). Understanding Future Leaders: How Are Personal Values of Generations Y and Z Tailored to Leadership in Industry 4.0?. *Sustainability*, 12(11), 4417. doi.org/10.3390/su12114417

Demircioglu, M. A., & Chowdhury, F. (2020, March). Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior. *Small Business Economics*, 1-17. doi:10.1007/s11187-020-00328-w

Gaskell, G. (2000). Individual and group interviewing. In M. W. Bauer and G. Gaskell (Eds.), *Qualitative researching with text, image and sound: A practice handbook* (pp. 38-56). Thousand Oaks, CA: Sage.

George, Bill. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value (Vol. 18)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002

Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013, March). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48. doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002

Larkin, C. M., Jancourt, M., & Hendrix, W. H. (2018). The Generation Z world: Shifts in urban design, architecture and the corporate workplace. *Corporate Real Estate Journal*, 7(3), 230-242.

- Lewis, L. F., & Wescott, H. D. (2017). Multi-generational workforce: Four generations united in lean. **Journal of Business Studies Quarterly**, **8**(3), 1-14.
Retrieved From <http://jbsq.org>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014, February). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, **35**(S1), 139-157. doi.org/10.1002/job.1913
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. **International Journal of Manpower**, **42**(1), 193-209. Doi:10.1108/IJM-09-2019-0448
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In **Advances in experimental social psychology** (Vol. 25, pp. 1-65). San Diego, Calif.; London: Academic Press.
- Schedlitzki, D., & Edwards, G. (2017). **Studying leadership: Traditional and critical approaches**. Los Angeles: Sage.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. **Sloan management review**, **15**(1), 11-21.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008, February). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of management**, **34**(1), 89-126.
doi:10.1177/0149206307308913