

คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจนวาย กับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรใน
ธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชานิติศาสตร์
คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2566

LEADERSHIP COMMUNICATION OF GEN Y SMES FAMILY BUSINESS LEADERS AND
EMPLOYEE ENGAGEMENT IN DISRUPTION ERA



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts (Communication Arts) in Communication Arts
Faculty of Communication Arts
Chulalongkorn University
Academic Year 2023

หัวข้อสารนิพนธ์	คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจเนวาย กับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัว แบบ SMEs ยุคดิจิทัล
โดย	นายเมธากุล สุวรรณบุตร
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัสนรา ชัยวงศ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ฉัตรชาติ)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัสนรา ชัยวงศ์)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหจิต)	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เมธากุล สุวรรณบุตร : คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจนวาย กับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิสรัปชัน. (LEADERSHIP COMMUNICATION OF GEN Y SMES FAMILY BUSINESS LEADERS AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IN DISRUPTION ERA) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ปภัสนรา ชัยวงศ์

งานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y 2) การรับรู้และความคาดหวังของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y และ 3) การมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิสรัปชัน ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research method) เป็นหลัก โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างพนักงาน Gen Y และ Gen Z จากโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 200 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสมัครใจ (volunteer sampling) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research method) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร Gen Y พนักงาน Gen Y และ Gen Z จากโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่มละ 3 คน รวมจำนวน 9 คน

ผลการศึกษาพบว่า:

1. ในยุคดิสรัปชันที่สร้างความผันผวนทางเศรษฐกิจ กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs พบความท้าทายด้านความแตกต่างในการทำงานของสมาชิกองค์กร และการบริหารที่แตกต่างจากผู้บริหารรุ่นก่อน ด้วยอายุและประสบการณ์ในการบริหารงานที่ไม่มาก คุณลักษณะสำคัญที่สะท้อนภาวะผู้นำที่กลุ่มตัวอย่างสื่อสารออกไป ได้แก่ การรับฟังและเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์กรแสดงความคิดเห็น ความใส่ใจและเข้าใจต่อสมาชิกองค์กร ความชัดเจนในการตัดสินใจและวิสัยทัศน์ผู้นำ และความสามารถในการบริหารคน

2. กลุ่มตัวอย่างพนักงาน Gen Y และ Gen Z รับรู้การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในหมวดการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เป็นอันดับหนึ่งในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.40$; $SD = 0.69$) รองลงมาคือหมวดการแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.37$; $SD = 0.66$) ในขณะที่คาดหวังต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในหมวดการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเป็นอันดับหนึ่งในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.41$; $SD = 0.69$) รองลงมาคือหมวด การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.39$; $SD = 0.71$) เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้และความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ระหว่างพนักงาน Gen Y กับ Gen Z พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พนักงาน Gen Z (22-26 ปี) รับรู้ว่าผู้นำองค์กรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งมากกว่า Gen Y ตอนต้น (34-43 ปี) นอกจากนี้ ยังคาดหวังว่าผู้นำองค์กรจะมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการแก้ไขปัญหามากกว่า Gen Y ตอนปลาย (27-33 ปี) และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ และ จะต้องมีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหามากกว่า Gen Y ตอนต้น (34-43 ปี) อีกด้วย

3. การรับรู้กลุ่มตัวอย่างพนักงาน Gen Y และ Gen Z ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บริหารเจน Y ในมิติต่างๆ เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของพนักงานกับองค์กรในทุกด้าน โดยทำให้อยากจะพัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กรเป็นอันดับหนึ่งในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.37$; $SD = 0.70$) รองลงมาคือทำให้รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.35$; $SD = 0.64$)

ในการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสาร ความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมในองค์กรของพวกเขาในทุกๆ มิติ เป็นการยอมรับสมมติฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรับรู้ด้านการให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร และภาพรวมการเติบโตขององค์กรในอนาคตในแง่บวกเสมอ ในระดับ “ปานกลาง” ถึง “สูง” ($r=0.5$ ถึง 0.7)

สาขาวิชา นิเทศศาสตร์
ปีการศึกษา 2566

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6380045828 : MAJOR COMMUNICATION ARTS

KEYWORD:

Methakun Suwanbut : LEADERSHIP COMMUNICATION OF GEN Y SMES FAMILY BUSINESS LEADERS AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IN DISRUPTION ERA . Advisor: Asst. Prof. PAPASSARA CHAWONG, Ph.D.

This mixed-methods research was purposed to study 1) the leadership communication of Gen Y top leaders, 2) perceptions and expectations of the employees (Gen Y and Z) towards leadership communication of Gen Y organizational leaders, and 3) the engagement of employees (Gen Y and Z) in SMEs family business in the disruption era. Quantitative research method with self-administered questionnaire was mainly conducted. Employing volunteer sampling, data were collected from two hundred Gen Y and Gen Z hotel employees in Bangkok Metropolitan Region. To gain insights for further discussion, in-depth interviews with voluntary three Gen Y executives, three Gen Y and three Gen Z employees, totaling nine interviewees were conducted.

The results revealed that:

1. In disruption era, apart from economic fluctuation, Gen Y executives in the SMEs family business also faced challenges from different work perspectives with other members, lack of management experience and different management approaches from the previous executives. They therefore communicated their leadership by demonstrating the following important leadership traits including being a good listener and giving opportunities to the members express their opinion, care and understanding for the members of the organization, clear decision making, great leadership vision and their ability to manage personnel

2. Gen Y and Gen Z employee respondents perceived leadership communication trait 'participation in solving problems' the most (\bar{x} = 3.40; SD = 0.69), followed by 'expressing clear vision and goals' (\bar{x} = 3.37; SD = 0.66); whereas they expected their leaders to have 'participation in solving problems' the most (\bar{x} = 3.41; SD = 0.69), followed by to show 'respect to all individuals' (\bar{x} = 3.39; SD = 0.71). Statistically comparing the means across age groups, at 0.05 significance level, the Gen Z respondents (22-26 years) more perceived that the leaders had the ability to solve problems in a timely manner than the early Gen Y respondents (34-43 years). In terms of expectation, at 0.05 significance level, the Gen Z respondents (22-26 years old) more expected that the leaders would give useful suggestions for the employees to solve problems than the late Gen Y respondents (27- 33 years old) in disruption era, and expected that the leaders would have the ability to solve problems in a timely manner and be flexible in solving problems than the early Gen Y respondents (34-43 years old)

3. Gen Y and Gen Z employee respondents engaged with their organizations in all dimensions. They mostly engaged in 'self improvement' (\bar{x} = 3.37; SD = 0.70) followed by 'proud to be a part of organisation' (\bar{x} = 3.35; SD = 0.64)

According to Pearson's coefficient correlation analysis, at 0.01 significance level, Gen Y and Gen Z respondents' perceptions towards the leadership traits positively correlated with their engagement with the organizations in all aspects in which hypothesis was accepted. Especially towards leadership communication in 'showing respect and care to all individuals,' positively correlated with their engagement in terms of 'pride to be a part of organisation' and 'having positive mindset on organization's future growth' at moderate to high level ($r=0.5$ to 0.7)

Field of Study: Communication Arts

Student's Signature

Academic Year: 2023

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้คือผลผลิตที่เกิดขึ้นจากแรงสนับสนุนของบุคคลต่างๆในชีวิตของผู้วิจัย ซึ่งจะไม่สามารถออกมาเป็นงานฉบับนี้ได้ หากขาดความกรุณาและความช่วยเหลือจากบุคคลเหล่านี้

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.ปภัสสร่า ชัยวงศ์ (ครูผึ้ง) อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้เป็นเหมือนเข็มทิศที่คอยชี้แนะแนวทางตลอดของการทำวิจัยเล่มนี้ รวมไปถึงเป็นที่ปรึกษาในเรื่องของคุณสมบัติต่างๆที่ผู้บริหารในยุคดิจิทัลขั้นสูงที่จะมี ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำไปต่อยอดใช้ในชีวิตจริงได้

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.วราภรณ์ ฉัตรชาติ และ รศ.ดร.วิชัย อุตสาหจิต ที่ให้ความกรุณาเสียสละเวลามาเป็นประธานและกรรมการในการสอบสารนิพนธ์เล่มนี้ ซึ่งทำให้งานวิจัยเล่มนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและพนักงานโรงแรมที่เสียสละเวลามาให้สัมภาษณ์และทำแบบสอบถาม อันเป็นข้อมูลสำคัญในการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณครอบครัวที่สนับสนุนในการศึกษาปริญญาโทใบนี้ ขอขอบคุณตัวเองที่มีอดทน และไม่ย่อท้อตลอดระยะเวลาในการเรียน และสามารถบริหารจัดการ 'ดีสรีปชั่น' ที่เข้ามาเป็นช่วงๆระหว่างการทำเล่ม ถึงแม้จะมีเครียดและท้อบ้างแต่ก็สามารถผ่านทุกอย่างมาได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณผู้อ่านทุกท่าน และผู้วิจัยหวังว่าสารนิพนธ์เล่มนี้จะมีประโยชน์ต่อทุกท่านไม่มากนักน้อย หากมีข้อบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยต้องกราบขอภัยมา ณ ที่นี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1.....	14
บทนำ.....	14
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	14
1.2 คำถามวิจัย.....	19
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	19
1.4 สมมุติฐานการวิจัย.....	19
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	20
1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย.....	21
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	22
บทที่ 2.....	23
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
2.1 การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคดิจิทัล.....	23
2.2 การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการในยุคดิจิทัล.....	27
2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บังคับการ.....	27
2.2.2 อิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บังคับการต่อการบริหารจัดการองค์กร.....	30

2.2.3 ความสามารถในการสื่อสารภาวะผู้นำองค์กร	33
2.3 การสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กร.....	44
2.3.1 ความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นภายในองค์กร	44
2.3.2 ความสำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร	46
2.3.3 ความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลต่างรุ่น.....	46
2.3.4 ทฤษฎีความหลากหลายของสื่อ.....	48
2.3.5 รูปแบบและพฤติกรรมสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร	52
2.3.6 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร	58
2.4 การมีส่วนร่วมในงานของพนักงานองค์กร	60
2.4.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม	60
2.4.2 ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร	62
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	70
2.6 กรอบวิจัยการศึกษา.....	72
บทที่ 3	73
วิธีดำเนินการวิจัย	73
3.1 แหล่งข้อมูล	73
3.1.1 แหล่งข้อมูลเอกสาร (Document source)	73
3.1.2 แหล่งข้อมูลบุคคล (Oral sources).....	73
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	74
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
3.3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire).....	75
3.3.2 การสัมภาษณ์ (In-depth Interview)	76
3.4 การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	77
3.4.1 แบบสอบถาม (Questionnaire).....	77



3.4.2 การสัมภาษณ์ (In-depth Interview)	77
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	78
3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	78
3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	79
3.6 การนำเสนอข้อมูล	79
3.6.1 การนำเสนอข้อมูลเชิงปริมาณ	79
3.6.2 การนำเสนอข้อมูลเชิงคุณภาพ	79
บทที่ 4	81
ผลการวิจัย	81
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์	81
4.2 การตอบคำถามวิจัย	88
4.2.1 ผลการวิจัยในคำถามวิจัยข้อที่ 1	88
4.2.2 ผลการวิจัยในคำถามวิจัยข้อที่ 2	98
4.2.3 ผลการวิจัยในคำถามวิจัยข้อที่ 3	141
4.3 การทดสอบสมมติฐาน	164
บทที่ 5	189
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	189
5.1 สรุปผลการวิจัย	190
5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประชากร	190
5.1.2 สรุปผลการศึกษาในปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัลขึ้นเป็นอย่างไร	191
5.1.3 สรุปผลการศึกษาในปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 การรับรู้และความคาดหวังของพนักงาน องค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y ในธุรกิจ ครอบครัว แบบ SMEs ในยุคดิจิทัลขึ้นเป็นอย่างไร	192

5.1.4	สรุปผลการศึกษาในปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 การมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ที่มีผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล.....	194
5.1.5	ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	195
5.2	อภิปรายผลการวิจัย	199
5.2.1	ผู้นำที่รับฟัง ใส่ใจ และเข้าใจจะเป็นผู้นำที่ “ชนะใจ” พนักงานรุ่นใหม่.....	199
5.2.2	ผู้นำต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของพนักงานรุ่นใหม่.....	200
5.2.3	ผู้นำรุ่นใหม่เน้นการกระจายอำนาจมากขึ้น	201
5.2.4	พนักงานรุ่นใหม่ยินดีที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร.....	202
5.2.5	พนักงาน Gen Z ต้องการให้ผู้นำที่ยืดหยุ่นมากกว่า	202
5.2.6	ยิ่งผู้นำตอบสนองเร็ว พนักงาน Gen Z ยิ่งประทับใจ	203
5.2.7	การสื่อสารที่ชัดเจนของผู้นำสร้างความเข้าใจแก่พนักงานรุ่นใหม่.....	204
5.2.8	“รางวัล คำชมเชย และช่องทางการสื่อสาร” สิ่งสำคัญที่ผู้นำไม่ควรมองข้าม	205
5.2.9	วิสัยทัศน์ที่ดีมีความหมายสำหรับการเป็นผู้นำรุ่นใหม่.....	206
5.2.10	ผู้นำต้องมุ่งส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของคนรุ่นใหม่.....	207
5.3	ข้อสังเกตเพิ่มเติมจากการวิจัย	208
5.4	ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้	209
5.5	ข้อจำกัดในการวิจัย	209
5.6	ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต.....	210
	บรรณานุกรม.....	212
	ภาคผนวก.....	221
	ภาคผนวก ก	222
	แบบสอบถาม.....	222
	ภาคผนวก ข	228
	แบบสัมภาษณ์	228



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สรุปคุณลักษณะของความสามารถในการสื่อสารภาวะผู้นำ.....	42
ตารางที่ 2 : ความแตกต่างระหว่างกลุ่มประชากร Gen Y และกลุ่มประชากร Gen B.....	48
ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังต่อความสามารถในการสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคลากรรุ่น หลัง และกลุ่มบุคลากรรุ่นก่อน.....	59
ตารางที่ 4 แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	82
ตารางที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับฐานเงินเดือน ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรธุรกิจ ตำแหน่งงาน และระดับการศึกษา	84
ตารางที่ 6 แสดงข้อมูลด้านการทำงานของกลุ่มตัวอย่างผู้สัมภาษณ์.....	86
ตารางที่ 7 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y	99
ตารางที่ 8 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y	108
ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างของระดับการรับรู้ และความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y ในภาพรวม	118
ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการ รับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y ของแต่ละช่วงอายุ.....	124
ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความ คาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y ของแต่ละช่วงอายุ	131
ตารางที่ 12 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z.....	141
ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการมี ส่วนร่วมของพนักงานองค์กรของแต่ละช่วงอายุ	148

ตารางที่ 14 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ
 ของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 1 : การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่
 ชัดเจน” กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z 164

ตารางที่ 15 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ
 ของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 2 : การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการ
 ต่างๆ แก่บุคลากร” กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z 168

ตารางที่ 16 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ
 ของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 3 : การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อ
 บุคลากร” กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z..... 174

ตารางที่ 17 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ
 ของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 4 : การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ
 ตัดสินใจ” กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z..... 178

ตารางที่ 18 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ
 ของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 5 : การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา” กับ การมีส่วน
 ร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z 183

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 โครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ปี 2564.....	15
ภาพที่ 2 ระดับของการมีส่วนร่วมผ่านทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow.....	63
ภาพที่ 3 กรอบวิจัยการศึกษา.....	72



บทที่ 1

บทนำ

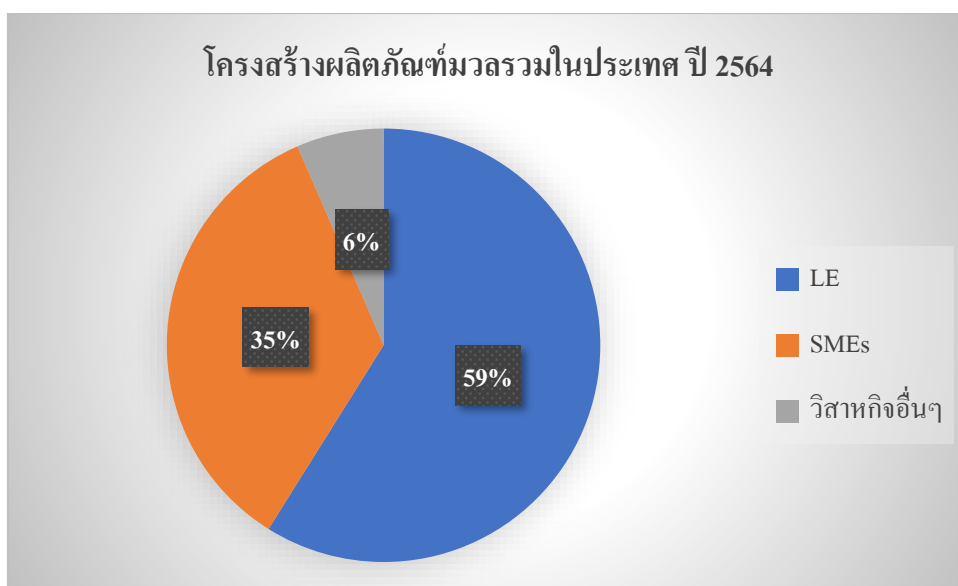
1.1 ที่มาและความสำคัญ

ในปัจจุบัน องค์กรธุรกิจโดยส่วนใหญ่กำลังเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน หรือ ดิสรัปชัน (Disruption) อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมทางธุรกิจอย่าง รุนแรงและรวดเร็ว โดยเทคโนโลยีเป็นหนึ่งในปัจจัยการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลง เช่นนี้ไม่เพียงส่งผลให้เกิดความกังวลแก่ผู้ประกอบการในธุรกิจทุกประเภท แต่ยังส่งผลให้ธุรกิจมีความ ซับซ้อนมากขึ้น ทั้งด้านการแข่งขันที่มีแนวโน้มสูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค และ การเปลี่ยนแปลงแนวคิดของพนักงานรุ่นใหม่ที่มีหลากหลายมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ความท้าทายในธุรกิจที่ ต้องมีการปรับตัว เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ (คณิศร อนุโรจน์, 2562)(คณิศร อนุโรจน์, 2562)

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อ เศรษฐกิจของประเทศไทย โดยเป็นกลไกในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ ไม่ว่าจะเป็น การสร้างงาน และการกระจายรายได้ ซึ่งนำไปสู่การหมุนเวียนทางเศรษฐกิจ อีกทั้งยังเป็นกลไกใน การแก้ไขปัญหาความยากจนของประเทศด้วย (คณิศร อนุโรจน์, 2564)(คณิศร อนุโรจน์, 2564) ธุรกิจ SMEs ไทยโดยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจในรูปแบบครอบครัว หรือสานต่อจากรุ่นสู่รุ่น โดยมี สมาชิกในครอบครัวเป็นโครงสร้างหรือผู้ทำงานหลักๆ ขององค์กร ในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ มีธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนมากในประเทศไทยในอุตสาหกรรมต่างๆ และมีแนวโน้มที่จะ ขยายตัวขึ้นเรื่อยๆ

จากการศึกษาข้อมูลสถิติจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2565) พบว่า ในปี 2564 ประเทศไทยมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรวม 3,178,124 ราย หรือ คิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 99.57 ของธุรกิจทั้งหมด โดยมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 1.39 เมื่อเทียบกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปีที่ผ่านมา ส่งผลให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 12,601,726 คน หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 71.86 ของจำนวนการจ้างงานรวมทั้งหมดของประเทศ ขณะที่หากพิจารณาในส่วนของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) พบว่า ในปี 2564 วิสาหกิจ

ขนาดกลางและขนาดย่อมมีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) เท่ากับ 5,603,773 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 34.6 ของ GDP รวม ส่งผลสำคัญต่อการต่อยอดความสำเร็จของธุรกิจ SMEs ไทย และช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในภาพรวม ดังนั้น โดยเหตุนี้ ภาครัฐจึงพยายาม กำหนดมาตรการรวมถึงนโยบายช่วยเหลือต่าง ๆ เพื่ออุ้มชูและส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจประเภทนี้ มาโดยตลอด



ภาพที่ 1 โครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ปี 2564
ที่มา : (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2565)

ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยในช่วงหลายปีหลังจากการขยายตัวของภาคการท่องเที่ยวส่งผลให้มีจำนวนนักท่องเที่ยวเดินทางมายังประเทศไทยจำนวนมากในแต่ละปี ข้อมูลจาก ธนาคารกรุงศรีเผยให้เห็นว่ามูลค่าของอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในปี พ.ศ. ซึ่งเป็นปีก่อนที่จะมีการระบาดของไวรัสโควิด-19 ในประเทศไทยมากถึง 1.03 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6.1 ของ GDP ทั้งประเทศ(Lunkam, 2564) และในปี พ.ศ. 2566 นี้ มีการคาดการณ์ว่าสถานการณ์เศรษฐกิจจะฟื้นตัวจากการเปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวอย่างเต็มรูปแบบอีกครั้งจึงทำให้หลายฝ่ายเชื่อมั่นว่าธุรกิจโรงแรมจะช่วยส่งเสริมการเติบโตของเศรษฐกิจในปีนี้อย่างมาก มีการประเมินไว้ว่าอัตราการเข้าพักของสถานพักแรมทั่วประเทศน่าจะฟื้นตัวต่อเนื่องมาอยู่ที่ประมาณร้อยละ 52%-60% จากร้อยละ 44 ในปี พ.ศ. 2565(ไทยรัฐ, 2566) สะท้อนให้เห็นถึงโอกาสที่ดีของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม

อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจโรงแรมให้ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นก็ไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้บริหารองค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการที่เป็นตัวแปรสำคัญซึ่งกำหนดว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เช่น ในแง่ของปัจจัยภายในองค์กร หนึ่งในปัจจัยด้านการบริหารที่สำคัญคือการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระหว่างในระดับลูกจ้างหรือพนักงานด้วยกันเอง และ ระหว่างผู้บริหารและพนักงานขององค์กร ผลการศึกษาในอดีต เช่น งานวิจัยของ Solaja et al. (2016) พบว่า การสื่อสารระหว่างผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กร และพนักงานที่มีประสิทธิภาพมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยหากสามารถสื่อสารให้พนักงานองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร รูปแบบการทำงาน การแก้ปัญหา ความคาดหวังของพวกเขาที่มีต่อพนักงาน พนักงานจะรับรู้ว่าคุณค่าที่ต้องปฏิบัติตนเช่นไรเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าตามเป้าหมายขององค์กร การสื่อสารภาวะผู้นำ (Leadership communication) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญควบคู่ไปกับลักษณะรูปแบบการสื่อสารที่เลือกใช้เพื่อสื่อสารไปยังพนักงานองค์กร (พัลลภ โค้ววรรณศรี, 2555)

ในปัจจุบัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ในองค์กรโดยเฉพาะธุรกิจ SMEs เป็นกลุ่ม Gen Y สำหรับความท้าทายที่ผู้บริหาร Gen Y ประสบในการสานต่อการบริหารธุรกิจแบบครอบครัว ได้แก่ การสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรของพวกเขา (Cruz, 2014) การมีส่วนร่วมหมายถึงการที่พนักงานองค์กรรู้สึกว่าคุณค่าได้มีส่วนร่วมในองค์กร ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับองค์กรในทุกๆ มิติด้วยความเต็มใจและสมัครใจ เป็นความรู้สึกว่าคุณค่าได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง การสร้างการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้คุณบุคลากรในองค์กรรู้สึกว่าคุณค่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และได้รับการใส่ใจจากองค์กรเป็นอย่างดี ส่งผลให้บุคลากรอยากร่วมงานในระยะยาว และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ในที่สุด

เนื่องจากผู้บริหาร Gen Y ถือว่าเป็นคนรุ่นใหม่ที่กำลังก้าวขึ้นมาสืบทอดตำแหน่งการบริหารงาน พนักงานอาจจะตั้งคำถามถึงประสิทธิภาพการเป็นผู้นำองค์กรของผู้บริหาร Gen Y และไม่เชื่อมั่นในตัวของผู้บริหารเท่าที่ควรส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรน้อยลงและทำให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรลดลงตามมาเช่นกันและอาจลาออกจากองค์กรในภายหลังได้เช่นกัน (Anitha & Aruna, 2016) ได้ศึกษาปัญหาการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y ในอุตสาหกรรมรถยนต์และกล่าวว่า กลุ่ม Gen Y มีความภักดีต่องานที่มีความหมายมากกว่าต่อองค์กร มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานบ่อย

และมีระดับความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรและความผูกพันมีส่วนร่วมในองค์กรที่ต่ำ (Ying et al., 2017) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกจากองค์กรของ Gen-Y ซึ่งทำงานอยู่ในองค์กรชั้นนำของมาเลเซีย พบว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาสายอาชีพกับความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปของพนักงาน Gen-Y แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารองค์กรควรให้ความสนใจกับการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่มพนักงาน Gen-Y

Kar (Kar, 2018) กล่าวถึงความท้าทายในการบริหารองค์กรในปัจจุบันที่ประชากร Gen Y ได้เข้าสู่ตลาดแรงงานและต้องทำงานร่วมกับบุคลากรกลุ่มช่วงอายุอื่นๆ ว่าสร้างความท้าทายที่หนักหน่วงให้กับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เนื่องจากลักษณะเฉพาะของกลุ่มประชากร Gen Y มีความแตกต่างกันจากคนรุ่นก่อนๆ อย่างชัดเจน ทักษะคติและลักษณะเฉพาะของคนรุ่นใหม่ Y ทำให้พวกเขาแตกต่างจากคนรุ่นอื่นๆ และทำให้เกิดความท้าทายใหม่สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Johns, 2003) แม้จะไม่สามารถระบุตายตัวได้ว่าผู้บริหารองค์กรควรส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบใดเพื่อรักษาความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรโดยกลุ่มบุคลากรต่างรุ่นที่ทำงานร่วมกัน แต่ก็เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรไม่ควรละเลยเด็ดขาดโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับพนักงาน Gen Y ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องคิดเพื่อปรับแต่งวิธีการสร้างแรงจูงใจโดยพิจารณาจากคุณลักษณะของพวกเขาเนื่องจากกลุ่ม Gen Y เป็นกลุ่มแรงงานขนาดใหญ่ในปัจจุบันที่กำลังแทนที่บุคลากรรุ่นเก่า

นอกจากนี้ พนักงานกลุ่ม Gen Y และ Gen Z ถือว่าเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีลักษณะเฉพาะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง และไม่ได้จงรักภักดีต่อองค์กรที่พวกเขาทำงานมากเท่าคนรุ่นก่อน ๆ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนงานของพวกเขาได้เสมอหากมองเห็นโอกาสด้านการทำงานและทางเลือกในชีวิตที่ดีกว่า ส่งผลให้คนรุ่นนี้เปลี่ยนงานบ่อยกว่าคนรุ่นก่อน (ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ, 2563) นักวิชาการต่างประเทศจำนวนมากยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะของกลุ่ม Gen Y ซึ่งอาจส่งผลต่อความท้าทายในการบริหารจัดการองค์กรอันเป็นจุดสนใจของการศึกษานี้ (Francis-Smith, 2004) กล่าวว่า กลุ่ม Gen Y มีแนวโน้มที่จะเป็นคนคิดบวก สุขภาพ กระตือรือร้น แต่ก็มักจะตั้งคำถาม และชื่นชอบความเป็นอิสระ และพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ๆ ด้วยความตื่นตัว Izzo (2002)(Izzo) กล่าวถึงคุณลักษณะของกลุ่ม Gen Y ว่า พวกเขามีความร่วมมือกันสูงและมองโลกในแง่ดี อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะของกลุ่ม Gen Y ในมุมมองของ Howe และ Strauss (2009)(Howe & Strauss, 2009) อาจสะท้อนให้เห็นถึงความยากลำบากขององค์กรในการรับมือกับกลุ่มพนักงาน Gen Y ได้เช่นกันเมื่อประชากรกลุ่ม Gen

Y ถูกมองว่าแม้พวกเขาจะมีความมุ่งมั่น และรับรู้ในคุณค่าของตนเองเป็นอย่างดี ตลอดจนถึงการคุณลักษณะอื่นๆ ร่วมกันหลายประการจากการเติบโตมาในสภาพแวดล้อมที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว แต่พวกเขามักจะไม่ค่อยมีความอดทนมากนักและพร้อมที่จะเปลี่ยนเป้าหมายจากเดิมไปยังเป้าหมายใหม่ๆ ที่เชื่อว่าสามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีกว่าให้พวกเขาได้) (Howe & Strauss, 2009)

จากความท้าทายที่เกิดขึ้นในปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงฉับพลันที่คาดการณ์ไม่ได้และไม่มีอะไรแน่นอนนี้ การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรอาจจะเป็นวิธีการที่สามารถสร้างความต้องการมีส่วนร่วมในองค์กรของกลุ่มพนักงาน Gen Y ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสื่อสารภาวะผู้นำไม่ใช่แค่การถ่ายโอนข้อมูลระหว่างผู้นำและพนักงานภายในองค์กรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Karanges et al., 2015) ตลอดจนมีช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน และทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความรู้สึกไว้นือเชื่อใจกัน พนักงานองค์กรจะรู้สึกภักดีต่อองค์กรมากขึ้น พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวกเมื่อองค์กรจัดให้มีการสื่อสารภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมซึ่งถือเป็นการสื่อสารที่เป็นประโยชน์และเอื้ออำนวยต่อพวกเขา (Mishra Karen, Boynton Lois, & Mishra Aneil, 2014)

มีงานวิชาการจำนวนหนึ่งที่ได้ดำเนินการศึกษาในประเด็นการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร กับการมีส่วนร่วมกับพนักงานในองค์กร อย่างไรก็ตาม จากการสืบค้นของผู้วิจัย พบว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y กับการมีส่วนร่วมกับพนักงานในองค์กรรุ่นใหม่ที่เป็น Gen Y และ Z ยังไม่ปรากฏมากนัก ทั้งยังไม่ปรากฏงานวิจัยในประเด็นดังกล่าวที่ดำเนินการศึกษาในบริบทของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางของประเทศไทย การศึกษานี้จึงจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในแง่ของการส่งเสริมองค์ความรู้ในประเด็นที่ยังไม่มีนักวิชาการท่านอื่นให้ความสำคัญอย่างเฉพาะเจาะจง

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y กับการมีส่วนร่วมกับพนักงานในองค์กรรุ่นใหม่ที่เป็น Gen Y และ Z ในองค์กรที่เป็นธุรกิจแบบ SMEs ในยุคดิจิทัลขึ้นในบริบทของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y และเพื่อศึกษาการรับรู้และความ

คาดหวังของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัว แบบ SMEs ในยุคดิจิทัล ผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ จะถูกนำไปประยุกต์ใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้นำ เพื่อสร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรต่อไป

1.2 คำถามวิจัย

1. การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัลมีคุณลักษณะอย่างไร
2. การรับรู้ของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัว แบบ SMEs ในยุคดิจิทัลเป็นอย่างไร
3. การมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ที่มีผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัลเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัว แบบ SMEs ในยุคดิจิทัล
3. เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ที่มีผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล

1.4 สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1: การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ด้านคุณลักษณะการแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

สมมุติฐานที่ 2: การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ด้านการอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากรส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

สมมุติฐานที่ 3: การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ด้านคุณลักษณะการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

สมมุติฐานที่ 4: การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ด้านคุณลักษณะการให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากรส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

สมมุติฐานที่ 5: การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ด้านคุณลักษณะการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

1.5 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจเนอเรชันวายกับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล” งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างองค์กรในการศึกษานี้ ได้แก่ องค์กรธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่สมัครใจเข้าร่วมการวิจัย ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารที่ได้มีการสานต่อธุรกิจครอบครัวในรูปแบบธุรกิจ SMEs ที่เป็น Gen Y จำนวน 3 คน และ พนักงานองค์กรที่เป็นธุรกิจแบบ SMEs Gen Y จำนวน 3 คน และพนักงาน Gen Z จำนวน 3 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบ เจาะจงและสมัครใจ (purposive and volunteer sampling) ในการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจาก พนักงานที่เป็น Gen Y และ Gen Z จำนวนรวมทั้งสิ้น 200 คน สุ่มตัวอย่างแบบสมัครใจ (volunteer sampling) ประชากร และกลุ่มตัวอย่างองค์กรในการศึกษานี้ ได้แก่ องค์กรธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในธุรกิจโรงแรม ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีพนักงานระหว่าง 50 - 150 คน ซึ่งสมัครใจเข้าร่วมการวิจัย

1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย

การสื่อสารในองค์กร หมายถึง กระบวนการติดต่อสื่อสารรูปแบบต่างๆ ระหว่างคนในองค์กร เป็นตัวกลางที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ให้เกิดการสื่อสารแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูลภายในองค์กรจากบุคคลทุกส่วนงานในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุเป้าหมายสู่ผลสำเร็จขององค์กร

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร แสดงพฤติกรรมของการมีอิทธิพล หรือศักยภาพของตน เพื่อโน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ร่วมกัน

ผู้นำองค์กร หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่อยู่เหนือคนอื่นๆภายในองค์กร โดยมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารที่เป็นอันดับสูงสุดขององค์กร

การสื่อสารภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างขวัญกำลังใจบุคคลหรือกลุ่มเพื่อจูงใจบุคคลหรือกลุ่มให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรผ่านการสร้างแรงจูงใจ การชี้แนะ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน โดยใช้มาตรฐานวัดคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำประกอบด้วย การส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจด้วยตนเอง การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร และการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

เจเนวาย หมายถึง ผู้ที่เกิดในช่วงปีพ.ศ. 2523-2543 เป็นกลุ่มคนที่เป็นตัวของตัวเองและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ชอบสิ่งที่ท้าทายแปลกใหม่มีความอยากรู้อยากเห็น ชอบปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นให้ความสำคัญกับเงิน รายได้และการศึกษา รวมทั้งมีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีแสวงหาความท้าทาย

การมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร หมายถึง ความรู้สึกมีส่วนเกี่ยวข้องกับช่องทางสังคมด้านจิตใจและอารมณ์ซึ่งผลที่เกี่ยวข้องดังกล่าว เป็นสิ่งเร้าทำให้เกิดความรู้สึกการมีส่วนร่วมโดยการแสดงออกคือ การมีส่วนร่วมในการเข้าอบรม การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การเข้าร่วมหาสาเหตุ ข้อเสนอแนะ และ

แนวทางการแก้ไขปัญหา การเข้าร่วมประชุม ประสานงาน การชักจูงเข้าร่วมกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การร่วมดำเนินงานตามแผนงาน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs หมายถึง ธุรกิจที่มีส่วนของผู้เป็นเจ้าของเป็นส่วนใหญ่หรือ การควบคุมโดยครอบครัวเดี่ยว และในกิจการอาจจะมีสมาชิกในครอบครัวสองคน หรือมากกว่า ที่เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจ

ยุคดิสรักซ์ชัน หมายถึง ยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาขึ้นถึงจุดที่สร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ แพลตฟอร์ม หรือโมเดล และเกิดผลกระทบต่อมูลค่าของสินค้า บริการ หรือผลิตภัณฑ์เดิมที่มีในตลาด

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างองค์ความรู้พัฒนาการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิสรักซ์ชัน ให้สามารถสื่อสาร เพื่อสร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรได้อย่างเหมาะสม
- เป็นแนวทางให้นักวิจัยและผู้สนใจ นำข้อมูลไปต่อยอดในการศึกษาเพิ่มเติมและพัฒนาเป็นความรู้เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการสื่อสาร เพื่อสร้างการรับรู้ของพนักงานองค์กร
- ต่อยอดความรู้ให้กับบุคคลทั่วไป และธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิสรักซ์ชัน ที่ต้องการนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ที่มีผู้นำองค์กร Gen Y เพื่อให้พนักงานองค์กรได้รับประสบการณ์ที่น่าประทับใจ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจนวายกับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล” ผู้วิจัยได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) เพื่อศึกษาการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัล
- 2) เพื่อศึกษาการรับรู้ของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัว แบบ SMEs ในยุคดิจิทัล
- 3) เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ที่มีผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล

เพื่อตอบปัญหาคำถามวิจัยข้อที่ 1 นั่นคือ การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัลมีคุณลักษณะอย่างไร ผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีเหล่านี้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษางานวิจัย ได้แก่

- 1) การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคดิจิทัล

2.1 การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคดิจิทัล

ยุคดิจิทัล (The Age of Disruption) หมายถึง ยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันด้วยดิจิทัล เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากอย่างรวดเร็วอันเป็นผลพวงจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นได้ทั้งรูปแบบของผลิตภัณฑ์ แพลตฟอร์ม หรือโมเดล ตลอดจนก่อให้เกิดผลกระทบต่อมูลค่าของสินค้า บริการ หรือผลิตภัณฑ์เดิมที่มีในตลาด (Stiegler B, 2019) กล่าวว่ายุคดิจิทัลนำมาซึ่งกระแสความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนผ่านสู่โลกออนไลน์ ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อสังคมรอบตัวเป็นวงกว้างอย่างเห็นได้ชัด ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ก่อให้เกิดโอกาสใหม่ๆ ทั้งทางธุรกิจ สังคม และวัฒนธรรม และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อรูปแบบธุรกิจของโลกปัจจุบันที่ถูกพัฒนาต่อยอดจากธุรกิจแบบเดิมให้รองรับสภาพแวดล้อมสังคม

รวมถึงพฤติกรรมของผู้คนที่เปลี่ยนไป เพื่อโอกาสของธุรกิจในการก้าวหน้าไปข้างหน้า เติบโต และโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ดังที่เห็นได้ชัดคือ การเติบโตของตลาดซื้อ-ขายออนไลน์ที่ทำให้ธุรกิจอย่าง Amazon และ Alibaba เติบโตจนมีมูลค่ามหาศาลในปัจจุบันและมีจำนวนผู้ใช้งานหลายล้านคนทั่วโลก

การเปลี่ยนในยุคนี้สร้าบชั้นนี้ นำพาไปสู่ “VUCA World” ซึ่งหมายถึงโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) Bennett และ Lemoine (2014)(Bennett & Lemoine, 2014) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษนี้ว่า การเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยี สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม รวมถึงการระบาดของไวรัสโควิด-19 ล้วนแต่ถือได้ว่าเป็นตัวเร่ง VUCA World เพราะปัจจัยเหล่านี้ทำให้ธุรกิจและองค์กรต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ในขณะที่ผู้นำองค์กรต้องเรียนรู้ ฝึกฝน ทักษะใหม่ๆ เพื่อใช้ในการบริหารองค์กรและคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และศึกษาว่าสิ่งใดที่เหมาะสมสำหรับการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันจริงๆ และสิ่งใดที่ควรจะหายไปและควรเลิกทำ เพื่อให้องค์กรได้เจอสิ่งใหม่ๆ ที่ดียิ่งกว่า นี่จึงเป็นสิ่งที่สะท้อนว่าผู้นำองค์กรต้องพัฒนาตนเองให้กลายเป็นผู้นำยุคใหม่

แน่นอนว่าผลกระทบจากการดิสร้าบชั้นในโลกของการทำงานและธุรกิจ ทำให้องค์กรทั้งหลายต้องดำเนินงานให้สอดคล้องไปกับความเปลี่ยนแปลงโลก เศรษฐกิจ และสถานการณ์ทางสังคม เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ องค์กร SMEs ซึ่งต้องดิรนต่อสู้อเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจจึงจำเป็นต้องรู้จักการปรับตัว และเรียนรู้วิธีการปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางวิกฤต และการเปลี่ยนแปลง อาทิ วิธีการสื่อสารภายในองค์กร การบริหารจัดการบุคลากร โดยผู้นำองค์กรจะต้องเป็นคนแรกๆ ที่เข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงทั้งหลายทั้งมวลที่เกิดขึ้น และพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง(Barnhart, 2022) กล่าวว่ องค์กรกำลังอยู่ในยุคที่เทคโนโลยีและผลกระทบต่อสังคมปรากฏมากขึ้นกว่าเดิม ไม่เคยมีการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วขนาดนี้มาก่อน หากองค์กรไม่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง องค์กรก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน โดยเหตุนี้ ผู้นำยุคใหม่ควรคำนึงว่ความเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจในปัจจุบันนั้นเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และต้องกำหนดแนว

ทางการบริหารจัดการองค์กรเพื่อรับมือกับ VUCA world เพื่อให้สามารถองค์กรตั้งตัวรับมือกับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้เสมอ

การเกิดขึ้นของการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันนี้ยังได้ส่งผลกระทบต่อการศึกษาภาวะผู้นำขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการันหมายว่าจะพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่ตั้งเป้าไว้ แต่การจะเดินไปถึงเป้าหมายนั้นได้ ก็มีปัจจัยทั้งภายในและภายนอกหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ภายใต้ยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรหากต้องการปรับตัวเพื่ออยู่รอดต่อไปในตลาดที่มีการแข่งขันสูง การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ทำให้องค์กร ต้องมองหาแนวทางการพัฒนาวัตกรรมใหม่ๆ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ออกไปรวมถึงแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ผู้นำองค์กร ภายใต้ยุคนี้จึงไม่เพียงแต่ต้องเป็นคนที่มีความรู้ความเข้าใจ และทำงานตามบทบาทหรือขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองที่มีเท่านั้น แต่จะต้องเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์ ตระหนักได้ถึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใต้ยุคนี้ พร้อมที่จะปรับตัว ยอมรับสิ่งใหม่ๆ และสามารถชักจูงให้บุคคลอื่นภายในองค์กรคล้อยตามการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย

Wade (Wade, 2017) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในยุคนี้ และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันต่อนิยามความหมายของภาวะผู้นำที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย ในปัจจุบันนี้ บุคลากรในองค์กรได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บทบาทของเทคโนโลยีทันสมัยทั้งหลายที่นำมาซึ่งทั้งโอกาสและความท้าทายในการแข่งขันขององค์กร เทคโนโลยีเหล่านี้ยังทำให้สิ่งต่างๆ เปลี่ยนแปลงขึ้นในระยะเวลาอันรวดเร็วกว่าเดิม ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ดังกล่าวนี้ ควรจะเป็นผู้นำที่รู้จักปรับตัวให้เท่าทันกับสถานการณ์ มีความยืดหยุ่น และไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ จากมุมมองนี้ ผู้นำที่สื่อสารภาวะผู้นำของตนเองผ่านการทำงานที่มุ่งเน้นการนำแนวทางปฏิบัติขององค์กรแบบดั้งเดิม หรือยึดติดกับความเชื่อเดิมที่เคยช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จเมื่อครั้งในอดีตโดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอก ก็อาจถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีแนวโน้มจะล้มเหลวในการสื่อสารภาวะผู้นำของตนเองเนื่องจากบุคลากรต่างก็คาดหวังว่าผู้นำของพวกเขาจะพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การสื่อสารภาวะผู้นำในองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวเป็นความท้าทายสำคัญของผู้นำองค์กรจากการที่พวกเขาในฐานะผู้บริหารรุ่นใหม่ซึ่งรับช่วงต่อมาจากผู้บริหารรุ่นก่อนต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน บุคลากรในองค์กรธุรกิจครอบครัวซึ่งถือเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรมักจะเกิดความรู้สึกผูกพันกับผู้นำองค์กรที่ตนเองเคยร่วมงานมาด้วยและมองตนเองว่าเปรียบเสมือนสมาชิกครอบครัวคนหนึ่ง ผลการศึกษาของ Azoury et al. (2013)(F., 2013) พบว่า พนักงานที่ทำงานในองค์กรรูปแบบธุรกิจครอบครัวจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญเนื่องจากพวกเขารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวแม้จะไม่ใช่โดยสายเลือด แต่ก็รู้สึกเป็นห่วงเป็นใยและต้องการที่จะฝากชีวิตการทำงานไว้กับองค์กรธุรกิจครอบครัวต่อไปในระยะยาว

Labak i(Labaki R, 2013) กล่าวว่า สิ่งที่เป็นอัตลักษณ์สำคัญที่ทำให้การบริหารธุรกิจครอบครัวแตกต่างจากธุรกิจรูปแบบอื่นคือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกภายในครอบครัวที่ได้รับมอบหมายให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลและบริการธุรกิจซึ่งอาจจะไม่ได้มีรูปแบบที่เป็นระบบมากนักหากเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีระบบการจัดการภายในองค์กรชัดเจนและไม่ยืดหยุ่นนัก แต่ธุรกิจครอบครัวก็ทดแทนด้วยการแสดงออกถึงความรู้สึก อารมณ์ร่วม และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่พนักงานองค์กรบางส่วนให้คุณค่าทางจิตใจและมองว่าเป็นส่วนสำคัญที่ในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความเอื้อเฟื้อต่อกันซึ่งช่วยเติมเต็มความสุขในระหว่างการทำงานให้แก่พวกเขาได้ การที่ผู้บริหารคนใหม่ขึ้นมาเป็นผู้นำองค์กรแทนผู้บริหารคนเก่าในธุรกิจครอบครัวจึงอาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคลากรเหล่านี้หากพวกเขามีอารมณ์ร่วมกับผู้บริหารคนเก่าสูง ผู้นำรุ่นใหม่จึงควรแสดงออกถึงภาวะผู้นำเพื่อโน้มน้าวใจของพนักงานให้พวกเขามุ่งมั่นจะทำงานภายใต้การนำของผู้นำคนใหม่ต่อไป

กล่าวโดยสรุปแล้ว ในยุคข้อมูลข่าวสารในปัจจุบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันดิสรูปชั้นต่างๆ ขึ้นมากมาย ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของสังคม หรือ เทคโนโลยีที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสาร การบริหารและการจัดการองค์กรก็ได้รับการพัฒนาจนเกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรต่างๆ มีรูปแบบการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้นและมีการกำหนดเป้าหมาย และการเพิ่มการแบ่งงานระหว่างแผนก หรือภายในองค์กรเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารภาวะผู้นำองค์กรซึ่งหัวใจของผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามยุคใหม่ นิยามความหมายและความคาดหวังของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรที่เปลี่ยนไป ผู้นำองค์กรต้องทำความเข้าใจถึงบริบทใหม่ๆ เพื่อให้ผู้นำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Septiarini D.,

2020) การสื่อสารภาวะผู้นำจึงมีสำคัญสำหรับผู้นำองค์กร SMEs ในธุรกิจครอบครัวในการสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพขององค์กรและผู้นำแก่บุคลากรภายใต้การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันดิสรพ์ชั้นนี้

เพื่อตอบปัญหาคำถามวิจัยข้อที่ 1 และ 2 นั่นคือ การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิสรพ์ชั้น และการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัว แบบ SMEs ในยุคดิสรพ์ชั้นเป็นอย่างไร ผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีเหล่านี้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา งานวิจัย ได้แก่

- 1) การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรในยุคดิสรพ์ชั้น
- 2) การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร

2.2 การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรในยุคดิสรพ์ชั้น

2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร

การสื่อสารภาวะผู้นำในบริบทขององค์กรสามารถใช้เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของผู้อื่น ทั้งยังทำให้ทราบถึงมุมมองและการรับรู้ของผู้อื่นต่อผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำที่พวกเขาต้องการ(Hackman, 2009) และสำหรับกรณีศึกษานี้ การศึกษาการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจนวนาย ก็กับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิสรพ์ชั้น จะช่วยให้ทราบว่า การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิสรพ์ชั้นมีคุณลักษณะอย่างไร และการรับรู้ของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs เป็นอย่างไร

นักวิชาการจำนวนมากได้ให้นิยามของการสื่อสารภาวะผู้นำอย่างแตกต่างกันไป อาทิ (Luthra, 2015) ได้กล่าวว่า การสื่อสารภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างขวัญกำลังใจบุคคลหรือกลุ่มผ่านการแบ่งปันข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีความหมายโดยใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่ Puth (2002)(Puth G, 2002) ให้นิยามของการสื่อสารภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นทักษะในการสื่อสารของผู้นำในองค์กรซึ่งสร้างความเข้าใจในการสื่อสารของผู้นำและอิทธิพลโดยตรงต่อหน้าที่การจัดการอื่นๆ ทั้งหมดในองค์กร

Canary (Canary & McPhee, 2010) ได้นิยามการสื่อสารภาวะผู้นำว่าเป็นการกระทำเพื่อจูงใจบุคคลหรือกลุ่มให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรผ่านการสร้างแรงจูงใจ การชี้แนะ และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในแง่มุมนี้ ผู้นำจะใช้ทักษะการสื่อสารและทรัพยากรอย่างมีเป้าหมายเพื่อควบคุม ชี้แนะ จูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่บุคลากรของเขา การสื่อสารภาวะผู้นำเป็นยังสามารถช่วยแก้ไขและจัดการความขัดแย้งที่มีอยู่ภายในองค์กรได้อีกด้วย โดยในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น รวมถึงปัญหา และวิกฤตต่างๆ ในองค์กร การสื่อสารของผู้นำคือวิธีที่ผู้นำสื่อสารกับบุคคลอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยง ซึ่งสิ่งนี้เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรอื่นๆ เกิดความสามัคคี ไม่แตกแยก และพร้อมที่จะทำหน้าที่ของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน

นอกจากนี้ Zeffass และ Huck (Zeffass & Huck, 2007) มองว่า การสื่อสารภาวะผู้นำเป็นการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำและความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรมโดยการกำหนดความหมายของแนวคิดใหม่ เทคโนโลยี กระบวนการ สินค้า และบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรแต่ละฝ่ายภายในองค์กร นอกจากนี้ (Ayub, Abd Manaf, & Hamzah, 2014) กล่าวว่า การสื่อสารภาวะผู้นำเป็นรูปแบบการสื่อสารของผู้นำซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีเพราะว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีทักษะในการแบ่งปันและตอบสนองต่ออารมณ์ผ่านการสื่อสารที่แสดงถึงความใส่ใจ ความมุ่งมั่น และความพอใจไปยังบุคลากรอื่นๆ ในองค์กร โดยพื้นฐานแล้ว ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้วิธีถ่ายทอดอารมณ์และความรู้สึกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบุคลากรขององค์กร

นิยามทั้งหลายเหล่านี้สอดคล้องกับมุมมองของ Pierce และ Newstrom (Pierce, 2011) ที่มองว่าการสื่อสารภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนจากการสั่งการของผู้นำไปสู่การเชื่อมโยงแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม แนวคิดของการมีส่วนร่วมสอดคล้องกับนิยามการทำงานของผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้นำในกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรมีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ และความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงานขององค์กร ทำให้พนักงานองค์กรเกิดความรู้สึกเชื่อมโยงกับผู้นำและองค์กรมากขึ้น

ขณะที่ Luthra (Luthra, 2015) กล่าวว่า การสื่อสารภาวะผู้นำคือการถ่ายทอดความหมายที่มีการควบคุมและมีจุดมุ่งหมายโดยที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือชุมชน การสื่อสารของผู้นำใช้ทักษะและทรัพยากรในการสื่อสารอย่างเต็มรูปแบบเพื่อให้พวกเขาประสบความสำเร็จในการแนะนำ ชี้แนะ จูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตามดำเนินการ การสื่อสารภาวะผู้นำประกอบด้วยทักษะมากมาย ในสถานการณ์องค์กรที่มีความซับซ้อนมากขึ้น อาทิ เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร ผู้นำขององค์กรจะต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารหลักเพื่อให้ส่งเสริมประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำในสถานการณ์เหล่านั้น

Thorpe (Thorpe, 2016) มองว่า การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเป็นการสื่อสารที่ผู้นำใช้เพื่อถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรค่านิยมหลัก พันธกิจ และสิ่งสำคัญอื่นๆ เกี่ยวกับตัวขององค์กรเพื่อสร้างความไว้วางใจ รวมถึงสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรคนอื่นๆ ขององค์กร การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรนี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรขององค์กรสามารถรับรู้ได้ถึงคุณลักษณะและภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำองค์กร ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้นำขององค์กรใช้การสื่อสารภาวะผู้นำในการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตามในวิสัยทัศน์นั้น เป็นการอธิบายคุณค่าที่มีอยู่ในองค์กรและแสดงให้เห็นว่าองค์กรปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่พวกเขามีต่อพนักงานขององค์กรนั้นอย่างไรโดยอาศัยการสื่อสารที่ชัดเจน

กล่าวโดยสรุปแล้ว การสื่อสารภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการสร้างความมุ่งมั่น ความใส่ใจ การจูงใจ และการแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากรซึ่งเริ่มต้นจากการพัฒนากลยุทธ์ในการสื่อสาร ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะการสื่อสารภาวะผู้นำเพื่อควบคุมบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรของเขา และเพื่อรักษาสถานภาพของตนเองในฐานะผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าจะสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยากลำบากได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ แรงบันดาลใจ ส่งผ่านแนวคิด กำหนดความหมายของสิ่งต่างๆ แสดงอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง เพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงสิ่งเหล่านี้

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น ผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะการสื่อสารเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับพนักงาน เสริมประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างการเปลี่ยนแปลงและวิกฤต การเชื่อมโยงระหว่างผู้นำและบุคลากรขององค์กร และการสร้างภาพลักษณ์สำหรับองค์กร สิ่งเหล่านี้ล้วน

แต่เป็นความท้าทายในยุคปัจจุบันที่ผู้นำในองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญโดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษาบุคลากรคุณภาพขององค์กรให้ทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป หากผู้นำสามารถสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ได้ถึงภาวะผู้นำที่ผู้นำเหล่านั้นมี บุคลากรย่อมเกิดความเชื่อมั่นว่าพวกเขาจะสามารถประสบความสำเร็จได้ภายใต้การนำของผู้นำของพวกเขา ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาคนเก่งเพื่อยุโย่งทำงานให้กับองค์กรต่อไป

2.2.2 อิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรต่อการบริหารจัดการองค์กร

นักวิชาการจำนวนมากให้ความเห็นว่า การสื่อสารภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อความเชื่อมั่นของบุคลากรซึ่งจะเป็นผลทำให้การบริหารองค์กรของผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้น(Men, Qin, & Jin, 2022) ได้ศึกษาการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรในสหรัฐอเมริกาและพบว่า การสื่อสารภาวะผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพทำให้พนักงานองค์กรมีความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะสามารถผ่านวิกฤตที่เลวร้ายไปได้ สะท้อนให้เห็นว่า การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรได้ ทำให้บุคลากรมองว่าผู้นำของพวกเขามีความสามารถ มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ แต่หากผู้นำไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรได้ว่าผู้นำเองมีภาวะผู้นำที่สูงมากพอ ผู้นำย่อมไม่ได้รับการตอบสนองที่ดี ในทางตรงกันข้าม(Burke et al., 2007) เชื่อว่า สำหรับผู้นำที่สามารถสื่อสารภาวะผู้นำของตนเองออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นเรื่องง่ายที่จะได้รับความเชื่อมั่นเพราะบุคลากรในองค์กรจะรับรู้ถึงคุณลักษณะและภาวะผู้นำในตัวของผู้ผู้นำไปสู่ความไว้วางใจและเชื่อมั่นตามมา การสื่อสารภาวะผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในตัวของผู้ผู้นำโดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้ผู้นำเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้พนักงานทำงานและบรรลุเป้าหมายสูงสุด (Sutherland & Yoshida, 2015)

ผู้นำขององค์กรจะสามารถนำบุคลากรในองค์กรได้ด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะการสื่อสารที่ดีช่วยส่งเสริมและสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่บุคลากรอื่น ๆ มีต่อผู้นำของพวกเขา ทั้งนี้ (Towler, 2003) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารถือว่าเป็นกุญแจสำคัญสูงสุดในการเป็นผู้นำที่ดีขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีศักยภาพที่จะก้าวไปข้างหน้าเพื่อรับผิดชอบและให้คำปรึกษาแก่บุคคลอื่นๆ ในองค์กรซึ่งอาจจะยังขาดประสบการณ์และทักษะ หรือวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ถูกต้อง ดังนั้นผู้นำขององค์กรจะต้องพยายามปลูกฝังสิ่งเหล่านี้แก่บุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรโดยการกระตุ้นพวกเขา

และช่วยให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายทั้งในส่วนบุคคล และส่วนรวมอันหมายถึงเป้าหมายขององค์กรให้สำเร็จได้ด้วยดี

การสื่อสารภาวะผู้นำที่ดียังมีอิทธิพลในแง่ของการส่งเสริมการสร้างความร่วมมือกับสมาชิก และทำให้มั่นใจว่าการบริหารจัดการองค์กรจะราบรื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการสื่อสารภาวะผู้นำ โดยหากผู้นำรับรู้ถึงวัฒนธรรมและค่านิยมที่บุคลากรอื่นๆ หรือ องค์กรยึดถือและคาดหวังจากตัวผู้นำ ผู้นำก็จะสามารถวางกลยุทธ์ และรูปแบบการสื่อสารที่ส่งเสริมให้สมาชิกอื่นๆ ขององค์กรได้รับรู้ถึงคุณลักษณะและภาวะผู้นำที่ผู้นำมีได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ ในแง่นี้ ผู้นำในฐานะผู้สื่อสารไปยังสมาชิกคนอื่นๆ ขององค์กรจึงต้องมีบทบาทในการสื่อสารกับสมาชิกขององค์กรด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรเหล่านั้นมีโอกาสได้เข้าถึงการสื่อสารของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมการสนทนา ถามคำถาม การแบ่งปันข้อมูลเฉพาะ รายงานและการประชุมต่างๆ (Barrett, 2008)

Arsovski และ Nikezic (Arsovski & Nikezić, 2012) กล่าวถึงประเด็นนี้ได้ที่น่าสนใจว่า ผู้นำองค์กรสามารถสื่อสารให้บุคลากรอื่นๆ ในองค์กรรับรู้ถึงภาวะผู้นำของพวกเขาได้ด้วยการการ แสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานอย่างมีระเบียบวินัย และการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองก็ถือว่าเป็นวิธีการสื่อสารภาวะผู้นำองค์กรที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ในสถานการณ์จริง ดังนั้น ผู้นำที่สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อกระตุ้นและสนับสนุนบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรของพวกเขาถือเป็นผู้นำที่จัดการกับการสื่อสารภาวะผู้นำได้ดีซึ่งสามารถทำได้หลากหลายรูปแบบ ไม่ใช่เพียงแค่การใช้คำพูดเท่านั้น

Barrett (Barrett, 2008) กล่าวเสริมว่า การสื่อสารภาวะผู้นำไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับวิธีการสื่อสารของผู้นำเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำที่ถูกแสดงออกมาด้วยเหตุนี้เอง ผู้นำจึงต้องมีทักษะในการสื่อสารเฉพาะทาง เช่น การสื่อสารระหว่างบุคคลและการโน้มน้าวใจ และทักษะในการแก้ปัญหาที่ผู้นำควรแบกรับไว้บนบ่าเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่นำ ทักษะในการการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้นำบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้ดีที่สุด

ขณะเดียวกัน นักวิชาการจำนวนมากได้กล่าวถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์ได้อย่างน่าสนใจ Malek และ Yazdanifard (Malek & Yazdanifard, 2012) กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำ โดยผู้นำองค์กรสามารถใช้กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเป็นโอกาสสำคัญในการสื่อสารภาวะผู้นำของตนเองไปยังบุคลากร (Yukl, 2010) ได้ศึกษาทฤษฎีแนวทางของผู้นำในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และเชื่อมโยงไปยังการสื่อสารภาวะผู้นำขององค์กรได้อย่างน่าสนใจว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่พึงกระทำเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยการชี้ให้พนักงานคนอื่นๆ เห็นชัดถึงข้อดีและผลประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงผ่านวิสัยทัศน์การรับมือผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง จะช่วยส่งเสริมการรับรู้ภาวะผู้นำที่ถูกแสดงออกผ่านการสื่อสารด้วยการจูงใจผู้อื่น ถือเป็นความสามารถในการจูงใจผู้อื่น ผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ในปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

นอกจากนี้ (Holtz, 2004) ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่าผู้นำองค์กรสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีอำนาจในการตัดสินใจถึงแนวทางการรับมือการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้นำบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น เพราะหากผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมถึงการแสดงความมุ่งมั่นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเพื่อโน้มน้าวจูงใจพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ

ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับอิทธิพลของการสื่อสารภาวะผู้นำขององค์กรตั้งที่นำเสนอข้างต้นสามารถนำมาสรุปเป็นแนวคิดในการศึกษานี้ พนักงานขององค์กรสามารถรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร Gen Y ผ่านการสื่อสารภาวะผู้นำองค์กรของพวกเขาในการโน้มน้าวใจบุคลากรหรือพนักงานขององค์กรให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กร เป็นส่วนสำคัญขององค์กร โดยการแสดงบุคลากรให้ถึงวิสัยทัศน์ที่ดี การกำหนดเป้าหมายเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน การส่งเสริมให้บุคลากรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการปฏิบัติงาน แนวทางการบริหารจัดการองค์กรและกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากพนักงาน เมื่อพนักงาน

เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวของผู้บริหาร Gen Y แล้วพวกเขาก็จะมีแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงานพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่งานของตนด้วยความมุ่งมั่นต่อไป

2.2.3 ความสามารถในการสื่อสารภาวะผู้นำองค์กร

ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competence) เกี่ยวข้องกับคุณภาพของการสื่อสาร ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วยความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการสื่อสาร (Wiemann, 1981) Wiemann (Wiemann, 1977) ให้ความเห็นว่าบุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารดีสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคลอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี Spitzberg และ Cupach (1989)(Spitzberg & Cupach, 2012) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลสามารถถูกมองได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของอิทธิพลระหว่างบุคคล ซึ่งแต่ละคนต้องเผชิญในขณะที่พวกเขาปฏิบัติหน้าที่ความสามารถในการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งหรือมีเป้าหมายที่แตกต่างกันซึ่งสามารถพบได้ทั่วไปในสภาพแวดล้อมการทำงาน นอกจากนี้ Berman และ Hellweg (1989) รวมถึง Madlock (Madlock, 2008) ได้กล่าวเสริมว่า การรับรู้ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อผู้นำของพวกเขาด้วย และในทิศทางเดียวกัน Myers และ Kassing (1998) กล่าวว่า ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำองค์กรมีผลกระทบต่อรับรู้ตัวตนของเขาจากบุคลากรอื่นๆ ในองค์กร

นักวิชาการบางท่านยังได้ศึกษาองค์ประกอบของความสามารถในการสื่อสารภาวะผู้นำองค์กรเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของการสื่อสารภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ ผู้วิจัยได้กำหนดความสามารถภาวะผู้นำองค์กรที่ส่งเสริมให้ผู้นำสามารถสื่อสารภาวะผู้นำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

1. ความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Knowledge)

ชัยวัฒน์ โรจน์สรุกิตติ (ชัยวัฒน์ โรจน์สรุกิตติ, 2018) ให้นิยามของความรู้เชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นความรู้ที่ส่งเสริมให้บุคคลสามารถตีความสิ่งต่างๆ ภายในองค์กรได้อย่างถูกต้อง ไม่ผิดพลาด ความรู้เชิงกลยุทธ์ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการสื่อสารเนื่องจากเป็นตัวช่วยส่งเสริมให้บุคคลเกิดความเข้าใจและสามารถตอบโต้กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยความรู้นี้เกิดจากการเรียนรู้สิ่ง

ต่างๆ ที่กำหนดเฉพาะภายในองค์กร อาทิ กฎระเบียบ บรรทัดฐานของการสื่อสาร รวมถึงความหมายเชิงสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ถูกกำหนดภายในองค์กร

ผู้นำควรวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการสื่อสารในบริบทต่างๆ ในขณะเดียวกัน กระบวนการสื่อสารควรเกี่ยวข้องกับการสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้อง และส่งข้อความถึงสมาชิกอื่นๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้ฟังที่ดี รับฟังประเด็นปัญหา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคลากรอื่นๆ ผ่านกระบวนการสื่อสารในองค์กร ความรู้เชิงกลยุทธ์ช่วยทำให้เกิดกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล ทั้งการสื่อสารประเด็นจากบุคลากรมายังผู้นำ และการสื่อสารภาวะผู้นำไปยังบุคลากรในแง่ที่ว่าผู้นำแสดงออกถึงคุณลักษณะการเป็นผู้ฟังที่ดี และพร้อมที่จะเปิดโอกาส ให้อำนาจแก่อีกฝ่ายในการแสดงความคิดเห็นของตนเองแม้บุคคลนั้นจะอยู่ในตำแหน่งงานที่ต่ำกว่าก็ตาม

2. ทักษะในการสื่อสาร (Tactical Skills of Communication)

ทักษะในการสื่อสาร หมายถึงทักษะที่บุคคลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด หรือบรรลุเป้าหมาย อาทิ ความสามารถในการถ่ายทอดสาร ความสามารถในการตีความสารได้ถูกต้องตามที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อ ไม่เกิดข้อผิดพลาดหรือความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน (ชัยวัฒน์ โรจน์สุรจิตติ, 2561)(ชัยวัฒน์ โรจน์สุรจิตติ, 2018)

ในการเป็นผู้นำที่ดีนั้น บุคคลที่จะเป็นผู้นำควรเป็นนักสื่อสารที่ยอดเยี่ยมซึ่งสามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝนทักษะการสื่อสารอย่างต่ำเนื่อง กล่าวคือ ผู้นำองค์กรจะต้องมีทักษะในการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถส่งเสริมและปลุกฝังค่านิยมเหล่านั้นให้กับผู้อื่นได้ ทั้งนี้ การเป็นนักสื่อสารที่ยอดเยี่ยมไม่ได้หมายความว่า บุคคลนั้นจำเป็นต้องเป็นนักพูดที่ยอดเยี่ยม การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรนั้นสามารถเกิดจากการสร้างและรักษาปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรได้ รวมถึงการแสดงให้เห็นพวกเขาได้รับรู้ถึงความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้แก่พวกเขาในระยะยาว กำหนดแผนงาน และนำพวกเขาไปยังเป้าหมายด้วยความมุ่งมั่นและความทะเยอทะยาน (Emeritus, 2022)

นอกเหนือจากองค์ประกอบหลักทั้ง 2 องค์ประกอบตามที่ได้นำเสนอข้างต้น นักวิชาการท่านอื่นๆ ยังได้กำหนดคุณลักษณะของภาวะการสื่อสารผู้นำเพิ่มเติม ประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

ผู้นำควรเผยให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ว่าองค์กรจะมีทิศทางเป็นอย่างไรในอนาคตและสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงความคาดหวังที่มีต่อพวกเขา ความคาดหวังดังกล่าวนี้อาจออกมาในรูปแบบของเป้าหมายที่พวกเขาต้องบรรลุทั้งระยะสั้นและระยะยาว หรือวัตถุประสงค์ของงานที่พวกเขารับผิดชอบซึ่งต้องถูกกำหนดอย่างชัดเจน (Johansson, Miller, & Hamrin, 2014) ให้ความเห็นว่า การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากจะช่วยให้ผู้นำทำงานร่วมกับบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นๆ ได้โดยไม่เกิดความสับสน สามารถติดตามและประเมินได้ เป็นระยะว่าบุคลากรสามารถทำได้ตามความคาดหวังหรือไม่ ช่วยเปิดโอกาสให้ผู้นำได้เสนอข้อความคิดเห็น หรือแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรสามารถฝึกฝนและปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตัวอย่างของผู้นำองค์กรที่ได้รับการยอมรับและขนานนามว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลก็คือ สตีฟ จ๊อบส์ อดีตผู้บริหารผู้ล่วงลับของบริษัทแอปเปิล ซึ่งตัวเขาได้เล็งเห็นโอกาสในการพัฒนาสมาร์ตโฟน จึงกำหนดกรอบงานและเป้าหมายให้บริษัทของเขาผลิตและพัฒนาโทรศัพท์มือถือสมาร์ตโฟนอย่างไอโฟนรุ่นแรกขึ้นมาจัดจำหน่ายเป็นครั้งแรกในปี 2007 จนกลายเป็นสินค้าติดตลาด และทำให้บริษัทแอปเปิลกลายเป็นผู้นำในตลาดโทรศัพท์มือถือในตอนนี้ (Montgomery, 2022) ตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ

Kantabutra และ Rungruang (Kantabutra & Rungruang, 2013) กล่าวว่าพนักงานองค์กรคาดหวังว่าผู้นำองค์กรของพวกเขา จะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยจะต้องรู้จักการวางแผนการทำงานอย่างมีกลยุทธ์ด้วยวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องเนื่องจากเชื่อว่าคุณลักษณะดังกล่าวนี้ เป็นสิ่งสำคัญที่จะพาองค์กรประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับมุมมองของ Miharja และ Hayati (Miharja Rediawan & Hayati Neneng, 2021) ที่กล่าวว่า พนักงานองค์กรมีความคาดหวังอย่างยิ่งว่าผู้นำองค์กรจะนำวิสัยทัศน์ใหม่ๆ มาสู่องค์กรได้ จากวิสัยทัศน์ของผู้นำจะกำหนด แผนงานระยะยาว ยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กรต่อไป พนักงานในองค์กรคาดหวังถึงวิสัยทัศน์ที่ดีของผู้นำของพวกเขา

เขาเพราะเชื่อว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถนำพองค์กรของพวกเขาอยู่รอดในการแข่งขันที่ดุเดือดได้ นอกจากนี้(Jesevičiūtė-Ufartienė, 2015) กล่าวถึง ผู้นำองค์กรว่าเป็นบุคคลที่จะต้องทำหน้าที่กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในการดำเนินงานและบทบาทของแต่ละบุคคลให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามที่สุดอดประสานกัน

การที่พนักงานจะรับรู้ได้ถึงวิสัยทัศน์รวมถึงกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของผู้บังคับการนั้นเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้นำองค์กรนำเสนอแนวทางการทำงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร(Stam, Van Knippenberg, & Wisse, 2010) กล่าวว่า พนักงานภายในองค์กร จะรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ได้จากการที่พวกเขาองค์กรมีความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์และสังเกตเห็นถึงโอกาสในตลาดที่ผู้อื่นมองไม่เห็นซึ่งนำมาซึ่งโอกาสขององค์กรในการเติบโตระยะยาว ขณะที่ Miharja และ Hayati (Miharja Rediawan & Hayati Neneng, 2021) กล่าวเสริมว่า พนักงานสามารถรับรู้ได้ว่าผู้นำองค์กรของพวกเขามีวิสัยทัศน์การทำงานที่ดีก็ต่อเมื่อผู้นำช่วยให้องค์กรก้าวพ้นอุปสรรคได้จากการค้นพบโอกาสใหม่ๆ

จากมุมมองนี้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บุคลากรคาดหวังว่าผู้นำของพวกเขาจะมีวิสัยทัศน์และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โดยพวกเขาสามารถรับรู้ได้ถึงการแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจากการที่ผู้นำองค์กรความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์ และมองเห็นโอกาสใหม่ๆ ที่จะพาองค์กรก้าวไปข้างหน้า รวมถึงมีเป้าหมายแผนงานและกำหนดบทบาทการทำงานที่ชัดเจน

2. การส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจด้วยตนเอง

ผู้นำที่ดีจะแสดงออกถึงภาวะผู้นำด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรจัดการสถานการณ์ของตนเองได้ ผู้นำจะทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยงที่คอยฝึกฝนบุคลากรภายในองค์กรของตนเองให้รู้จักแสวงหาข้อมูลของพวกเขามาเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ และได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจครั้งสำคัญต่างๆ (Johansson, Miller, & Hamrin, 2014) ในมุมมองของ (Likert, 1961) การส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกฝึกฝนตนเอง และแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาหัวหน้าเสมอไปจะช่วยให้พวกเขามีความมุ่งมั่น พร้อมทั้งจะทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันผู้นำก็สามารถชื่นชมบุคลากรของพวกเขาหากสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ตามความคาดหวังซึ่งจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี(Barge, 1994; Jablin, 1979)

Johansson (2018)(Johansson, 2018) กล่าวว่า ในองค์กรสมัยใหม่นั้น การรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางไม่ใช่สิ่งที่พนักงานยุคใหม่ต้องการ เนื่องจากพวกเขาคาดหวังว่า ผู้นำจะต้องไม่ใช่ผู้บงการหรือคนที่คอยควบคุมทุกอย่างภายในองค์กร ในทางตรงกันข้าม พวกเขาคาดหวังที่จะให้ผู้นำส่งเสริมการกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรของตนเองเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสฝึกฝนพัฒนาตนเองกับองค์กร และรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร บุคลากรในองค์กรจึงคาดหวังจะให้ผู้นำของพวกเขาจะเปิดโอกาสให้พวกเขาได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพราะพวกเขาต้องการรู้สึกว่าเสียงของพวกเขาก็มีความสำคัญเช่นกัน Dewettinck และ van Ameijde(Dewettinck & Van Ameijde, 2011) กล่าวว่า พนักงานองค์กรคาดหวังว่าพวกเขาจะได้รับโอกาสให้เข้าไปมีส่วนร่วมและตัดสินใจในประเด็นสำคัญๆ ขององค์กรบ้างเพราะพวกเขาก็อยากเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร

Krasman (Krasman, 2013) กล่าวว่า พนักงานองค์กรจะรับรู้ได้รับการส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจด้วยตนเองจากผู้นำก็ต่อเมื่อพวกเขาได้รับโอกาสแบ่งปัน ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นต่างๆ ได้อย่างอิสระไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็นในแง่บวกหรือแง่ลบโดยไม่ต้องกังวลว่าผู้นำองค์กร จะเกิดความรู้สึกขุ่นเคือง หรือมีอคติต่อทัศนคติของพวกเขา นอกจากนี้(Ye, Liu, & Tan, 2022) ก็ได้กล่าวไปในทิศทางเดียวกันว่า พนักงานองค์กรจะตระหนักได้ว่าผู้นำองค์กรมีภาวะผู้นำที่ดีก็เมื่อผู้นำได้ผลักดันให้พวกเขามีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์โดยเปิดโอกาสให้พวกเขาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ต่อองค์กร และเปิดใจฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของพนักงานหรือสมาชิกอื่นๆ ในองค์กรด้วยความเต็มใจและจริงใจ

จากมุมมองนี้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บุคลากรคาดหวังว่าผู้นำของพวกเขาจะส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจด้วยตนเองและพวกเขาสามารถรับรู้ได้ว่าผู้นำองค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจด้วยตนเองหากผู้นำองค์กรเปิดโอกาสพนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจครั้งสำคัญขององค์กร ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์ เปิดใจฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรอย่างอิสระ

3. การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร

การส่งเสริมกระบวนการทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและปฏิบัติ รวมถึงกระบวนการสื่อสารซึ่งล้วนแต่มีความสำคัญทั้งสิ้น ผู้นำองค์กรที่ดีไม่

เพียงแต่จะต้องนำองค์กร แต่ต้องทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะได้รับการส่งเสริมผ่านการจัดเตรียมกระบวนการต่างๆ (Johansson, Miller, & Hamrin, 2014) กล่าวว่า ผู้นำสามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำของตนเองได้เป็นอย่างดีหากว่าพวกเขาได้จัดเตรียมโครงสร้างที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน ผู้นำจะต้องกำหนดโครงสร้างและกระบวนการที่สามารถส่งเสริมศักยภาพในการทำงานของบุคลากร ช่วยให้พวกเขาสามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด (Barge, 2004) ในการกำหนดโครงสร้างเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรนั้น ผู้นำจะต้องทำให้บุคลากรรู้สึกว่าร่วางค์กรเป็นพื้นที่สำหรับพนักงานทุกคนในการแสดงออกและรับฟัง

Barge (Barge, 2004) กล่าวว่า พนักงานองค์กรคาดหวังว่าองค์กรของพวกเขาจะมีการจัดเตรียมกระบวนการต่างๆ รวมถึงการสื่อสารที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำและบุคลากรอื่นๆ ภายในองค์กร กระบวนการสื่อสารภายในองค์กรเป็นกระบวนการสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรเนื่องจากบุคลากรจำนวนมากจะถูกแบ่งออกตามหน้าที่ หรือแผนกงานของตนเอง ในการประสานงานร่วมกันนี้ กระบวนการสื่อสารจึงมีความสำคัญ ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดช่องทางการสื่อสารวิธีการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับการดำเนินงานและสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานหรือบุคลากร นอกจากนี้ กระบวนการอื่นๆ อาทิ กระบวนการให้รางวัล เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงาน และกระบวนการฝึกอบรมพนักงานหรือบุคลากรเพื่อให้มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ก็เป็นกระบวนการที่พนักงานองค์กรคาดหวังว่าองค์กรจะมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Gerhart & Fang, 2015)

Auku et al. (2018) ให้ความเห็นว่า บุคลากรจำนวนมากคาดหวังและจะรับรู้ว่าจะมีกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรเมื่อบุคลากรที่ทำงานดีได้รับคำชมเชยเมื่อพวกเขาสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้ Emmanuel และ Nwuzor (Emmanuel & Nwuzor, 2021) กล่าวว่า การให้รางวัลแก่บุคลากร ไม่ว่าจะเป็น การให้เงินโบนัส การให้เพิ่มวันหยุดวันลา หรือการเลื่อนตำแหน่งตามผลปฏิบัติงาน ก็เป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานองค์กรเกิดการรับรู้ว่าคุณค่าขององค์กรให้ความสำคัญกับกระบวนการให้รางวัลที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิกในองค์กร ขณะที่ Lloyd et al. (Lloyd, Boer, & Voelpel, 2017) กล่าวว่า กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้ผู้นำและผู้ตามในองค์กรประสานงานกัน และเปิด

โอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นหรือนำเสนอปัญหาแก่ผู้นำได้อย่างต่อเนื่องมีส่วนช่วยสร้างการรับรู้คุณลักษณะนี้ของผู้นำองค์กร

จากมุมมองนี้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บุคลากรในองค์กรคาดหวังว่าผู้นำของพวกเขาจะส่งเสริมให้มีการอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากรและพวกเขาสามารถรับรู้ได้ว่าผู้นำองค์กรมีส่งเสริมให้มีการอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่พวกเขาก็ต่อเมื่อ อาทิ พวกเขาได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทนการปฏิบัติงานที่ดี ได้รับการอำนวยความสะดวกให้สื่อสารภายในกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีกระบวนการฝึกฝนทักษะและความสามารถของพนักงาน เป็นต้น

4. การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร

อีกหนึ่งคุณลักษณะของการสื่อสารภาวะผู้นำที่สำคัญคือการให้ความเคารพ และแสดงความห่วงใยต่อพนักงานหรือบุคลากรขององค์กร ผู้นำที่ดีไม่เพียงแต่ต้องรับฟัง และให้คำแนะนำแก่บุคลากรเท่านั้น แต่ยังต้องแสดงออกถึงความเคารพต่อบุคลากร และแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความเป็นห่วงเป็นใยต่อบุคลากร การแสดงความห่วงใยต่อบุคลากรทำให้พวกเขารู้สึกว่าได้รับความสำคัญ และไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงแค่ลูกจ้างที่ถูกจ้างมาทำงานตามหน้าที่ของตนเองเท่านั้น Derue et al.(Derue et al., 2011) กล่าวว่า การแสดงความเคารพเป็นพื้นฐานในการบริหารองค์กรของผู้นำ และผู้นำที่ดีควรให้ความเคารพแก่บุคลากรอย่างจริงใจ และแสดงให้เห็นว่าบุคลากรเป็นบุคคลที่ผู้นำห่วงใยและอยากมอบความรู้สึกดีๆ ให้ รวมถึงการกล่าวชมเชยแก่พนักงานเมื่อพวกเขาทำงานได้ตามเป้าหมายซึ่งแสดงออกถึงความเคารพของผู้นำที่มีต่อพวกเขา การแสดงออกเช่นนี้ช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมความรู้สึกดีๆ ของบุคลากรต่อผู้นำของพวกเขา(Johansson, Miller, & Hamrin, 2014; Pina e Cunha, Campos e Cunha, & Rego, 2009)

Van Quaquebeke และ Eckloff (Van Quaquebeke & Eckloff, 2010) กล่าวว่า บุคลากรในองค์กรมักจะคาดหวังว่าจะได้รับความเคารพพื้นฐานจากผู้นำของพวกเขา พวกเขาไม่ต้องการให้ผู้นำองค์กรของพวกเขาแสดงท่าทีหรือพฤติกรรมเชิงดูถูก เสียดสี หรือหยามเหยียดใดๆ ต่อพวกเขา พนักงานองค์กรต้องการให้องค์กรของพวกเขาเป็นสถานที่ที่รักษาไว้ซึ่งความเคารพต่อกัน และกัน ทุกๆ คนภายในองค์กรควรจะได้รับ การปฏิบัติอย่างเหมาะสม รักษาศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

ของบุคลากรทุกคน พนักงานขององค์กรจำนวนมากยังคงคาดหวังว่า ผู้นำของพวกเขาจะไม่มองว่าพวกเขาเป็นเพียงเบี้ยที่มีไว้ใช้งาน พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใยจากผู้นำบ้าง อาทิ หากพวกเขาเผชิญปัญหาในขณะที่ปฏิบัติงาน ผู้นำจะไปคนที่พร้อมรับฟังปัญหาด้วยความจริงใจและหาวิธีการช่วยเหลือพวกเขาได้ผ่านพ้นปัญหานั้นไปได้ (Vogt et al., 2021)

Green (Green, 2019) กล่าวว่า ผู้นำองค์กรสามารถแสดงให้เห็นสมาชิกอื่นๆ ในองค์กรรับรู้ได้ถึงความรักและความห่วงใยที่ผู้นำมีต่อพวกเขาได้ผ่านการรับรู้ด้วยความเห็นอกเห็นใจ ถือเป็นเรื่องปกติในชีวิตทำงานที่บุคลากรมักจะประสบปัญหา และต้องการผู้นำเข้าอกเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญคือผู้นำจะต้องรู้จักรับฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจอย่างแท้จริงเพื่อให้เข้าใจความรู้สึกของบุคลากร นอกจากนี้ Vogt et al. (Vogt et al., 2021) ก็ได้กล่าวว่า พนักงานองค์กรสามารถจะรับรู้ได้ว่าผู้นำองค์กรของพวกเขามีความเคารพรวมถึงความห่วงใยต่อพวกเขาก็ต่อเมื่อผู้นำองค์กรได้แสดงให้เห็นว่าถึงสิ่งเหล่านั้นผ่านการกระทำต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การไม่ตำหนิหรือต่อว่าพนักงานต่อหน้าสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรเพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกอับอาย หรือต่อว่าเกิดว่าเหตุอันสมควร ขณะที่การให้คำชมเชยให้แก่พนักงานหากพวกเขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นอีกหนึ่งวิธีที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจและห่วงใยต่อพนักงานซึ่งพวกเขาสามารถรับรู้ได้

จากมุมมองนี้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บุคลากรในองค์กรคาดหวังว่าผู้นำในองค์กรของพวกเขามอบความเคารพและความห่วงใย และพวกเขาสามารถรับรู้ได้ถึงความเคารพและความห่วงใยที่ผู้นำมอบให้แก่พวกเขาหากผู้นำของพวกเขาจะไม่ปฏิบัติกับพวกเขาเสมือนเป็นเพียงลูกจ้างที่จะใช้งานอย่างไรก็ได้เพื่อแลกกับการจ่ายเงินเดือนพวกเขาเป็นการตอบแทน แต่ต้องเข้าใจความต้องการ ความพอใจ อารมณ์และความรู้สึกของบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงาน

5. การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหมายถึงการที่ผู้นำองค์กรไม่ปฏิเสธความรับผิดชอบในการค้นหาแนวทาง หรือวิธีการ ในการแก้ไขและรับมือกับปัญหาที่บุคลากรกำลังเผชิญ เป็นเรื่องปกติที่ในการดำเนินงานขององค์กรจะมีปัญหาเกิดขึ้น สิ่งที่ผู้นำองค์กรที่ดีควรจะทำคือการเป็นคนแรกๆ ที่เขาไป ร่วมแก้ไขปัญหา ไม่ปล่อยให้บุคลากรรับมือกับปัญหาเพียงลำพัง (Johansson, Miller, & Hamrin, 2014) กล่าวว่า ผู้นำสามารถสื่อสารภาวะผู้นำของตนเองได้จากการเข้าไปมีส่วนร่วมอย่าง

จริงจังในการแก้ปัญหา ที่บุคลากรกำลังเผชิญ โดยผู้นำที่ดีควรให้การช่วยเหลือสนับสนุนให้บุคลากรของตนเองสามารถก้าวผ่านอุปสรรคไปได้ การเข้าไปมีส่วนร่วมนี้อาจทำได้ผ่านการกำหนดกลยุทธ์วิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ หรืออาจเป็นการเข้าไปแก้ไขปัญหาด้วยตนเองเพื่อความรวดเร็วตามแต่สถานการณ์ โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำควรจะช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเองโดยการแบ่งปันข้อมูลกับบุคลากรและร่วมมือกันในการพัฒนาวิธีการแก้ไขและรับมือปัญหาที่อาจเกิดในอนาคต

พนักงานในองค์กรจำนวนมากคาดหวังว่าผู้นำของพวกเขาจะพร้อมที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญห เพราะผู้นำคือผู้ที่สามารถเป็นที่พึ่งยามยากให้แก่สมาชิกอื่นๆ ใน (Johansson, Miller, & Hamrin, 2014) (Jablokow, 2008) กล่าวว่า พนักงานองค์กรทั้งหลายไม่ต้องการเผชิญหน้ากับปัญหาตามลำพังโดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากปัญหาเหล่านั้นเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นพวกเขาจึงคาดหวังว่าผู้นำในองค์กรของพวกเขาจะมาเข้าช่วยแบ่งเบาภาระ และร่วมรับผิดชอบแก้ไขปัญหาร่วมกันกับพวกเขา แม้พนักงานบางคนจะเชื่อมั่นในศักยภาพในการทำงานของตนเองว่าจะสามารถแก้ไขปัญหที่พวกเขาเผชิญในขณะปฏิบัติงานได้ แต่พวกเขาก็ต้องการที่จะได้รับข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากผู้นำองค์กรในการแก้ไขปัญห เพื่อสร้างความสบายใจว่าตัวพวกเขาไม่ได้โดดเดี่ยว Robinson (Robinson et al., 2015) กล่าวว่า พนักงานองค์กรคาดหวังว่าผู้นำองค์กรของพวกเขาจะรู้ว่าปัญหาที่เผชิญต้องได้รับการแก้ไขอย่างไร และมีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นเนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นอาจเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนและต้องใช้เวลาในการแก้ไข

Barge (Barge, 1994) มองว่า การที่ผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหจะช่วยสะท้อนให้เกิดการรับรู้ที่ผู้นำพร้อมที่จะแสดงความรับผิดชอบและช่วยเหลือบุคลากรอย่างไม่ลังเล ดังนั้น เมื่อมีปัญหาต่างๆเกิดขึ้นภายในองค์กรและในสถานการณ์ที่บุคลากรกำลังมองหาวิธีการจัดการกับปัญหาเหล่านั้น ผู้นำองค์กรจะต้องไม่เพิกเฉย แต่ควรแสดงความรับผิดชอบด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วมกับพนักงานในการแก้ไขปัญห คอยชี้แนะแนวว่าควรทำอย่างไรในการรับมือกับปัญห เป็นวิธีการสื่อสารภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจว่าจะไม่โดดเดี่ยวที่จะต้องเผชิญปัญหา พนักงานองค์กรจะรับรู้ได้ว่าผู้นำองค์กรของพวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหากหากพวกเขาไม่ได้ถูกปล่อยทิ้งให้เผชิญปัญหาแต่เพียงลำพัง โดยผู้นำแสดงความกระตือรือร้นที่จะช่วยให้แก้ปัญหให้ผ่านพ้นไป และพร้อมที่จะเข้ามาช่วยเหลือพวกเขาโดยทันทีที่ปัญหาเกิดขึ้น (Jablokow, 2008)

จากมุมมองนี้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บุคลากรในองค์กรคาดหวังว่าผู้นำในองค์กรของพวกเขาจะเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และมีความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง โดยการรับรู้ที่ผู้นำจะมีคุณลักษณะนี้ในมุมมองของบุคลากรในองค์กรจะเกิดจากการที่พวกเขาไม่ได้ถูกปล่อยให้เผชิญปัญหาแต่เพียงลำพัง รวมถึงความกระตือรือร้น และความพร้อมของผู้นำที่จะเข้ามาเผชิญปัญหาในเวลาอันรวดเร็วภายหลังปัญหาเกิดขึ้น

จากทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ของนักวิชาการและการทบทวนวรรณกรรมดังที่นำเสนอข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปคุณลักษณะของความสามารถในการสื่อสารภาวะผู้นำดังที่แสดงในตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 1 สรุปคุณลักษณะของความสามารถในการสื่อสารภาวะผู้นำ

คุณลักษณะของความสามารถในการสื่อสารภาวะผู้นำ	ความสำคัญและการนำไปปฏิบัติ	นักวิชาการที่กล่าวถึง
1. การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	ผู้นำควรกำหนดเป้าหมายที่ต้องให้บุคลากรบรรลุอย่างชัดเจนเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันภายใต้ความเข้าใจที่ตรงกัน	Johansson et al. (2014); Montgomery & Mingis, (2022); Kantabutra & Rungruang (2013); Jeseviciute-Ufartiene (2015); Miharja & Hayati (2021); Stam et al. (2010)
2. การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร	ผู้นำควรจัดเตรียมโครงสร้างที่อำนวยความสะดวกในการทำงานเพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	Barge (2004); Johansson et al. (2014); Lloyd et al.

		(2017); Gerhart & Fang (2015)
3. การส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจด้วยตนเอง	<p>ผู้นำควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีอำนาจในการตัดสินใจต่างๆ ด้วยตนเองเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสฝึกฝนทักษะและความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ</p> 	<p>Johansson et al. (2014); Johansson (2018); Likert (1961); Barge (1994); Jablin (1979); Dewettinck & van Ameijde (2011); Krasman (2013); Ye et al. (2022)(Barge, 1994; Dewettinck & Van Ameijde, 2011; Krasman, 2013)</p>
4. การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร	<p>ผู้นำควรให้ความเคารพและแสดงให้บุคลากรเห็นว่าผู้นำมีความห่วงใยต่อพวกเขาเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและความรู้สึกที่ดีของพวกเขาต่อผู้นำ</p> 	<p>Cunha et al., (2009); Derue et al. (2011); Johansson et al. (2014); Vogt et al. (2021); Green (2019); Van Quaquebeke & Eckloff (2010)(Derue et al., 2011; Green, 2019; Johansson, Miller, & Hamrin, 2014; Pina e Cunha, Campos e Cunha, &</p>

		Rego, 2009; Van Quaquebeke & Eckloff, 2010)
5. การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	ผู้นำควรเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยบุคลากรแก้ไขปัญหที่พวกเขาเผชิญไม่ว่าจะเป็นการเข้ามาแก้ไขปัญหทางตรงหรือทางอ้อมเพื่อแสดงถึงความพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อปัญหาของผู้นำ	Johansson et al. (2014); Barge (1994); Jablokow, 2008); Robinson (2015)(Barge, 1994; Jablokow, 2008; Johansson, Miller, & Hamrin, 2014; Robinson et al., 2015)

2.3 การสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

2.3.1 ความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นภายในองค์กร

การสื่อสารระหว่างบุคคลต่างรุ่นภายในองค์กร (Intergeneration Organizational Communication) หมายถึง กระบวนการติดต่อสื่อสารรูปแบบต่างๆ ของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรซึ่งเป็นสื่อกลางให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บุคลากรต่างรุ่นแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรในทุกส่วนงานในองค์กร สร้างความเข้าใจร่วมกันไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าหมายสู่ผลสำเร็จขององค์กรจากการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากนักวิจัยและผู้ทีศึกษาความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นภายในองค์กรอย่างหลากหลายและสรุปได้ดังนี้

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2533) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นภายในองค์กรไว้ว่าเป็นการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสารรวมทั้งความรู้สึกในลักษณะต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน การกระทำกริยาท่าทางอันเป็นสัญลักษณ์ระหว่างสมาชิกบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร เพื่อให้เข้าใจความหมายและวัตถุประสงค์ที่

ต้องการสื่อออกไป ซึ่งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะมุ่งเน้นถึงการประสานความร่วมมือกันของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของทุกฝ่ายๆร่วมกัน โดยส่วนมากแล้วนั้นการสื่อสารภายในองค์กรจะเกิดขึ้นตามลักษณะโครงสร้างที่องค์กรวางไว้เช่นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความสัมพันธ์ของอำนาจที่เกิดขึ้นจากความต่างระดับของบทบาทตำแหน่งหน้าที่

ขณะที่ Redding และ Tompkins (นิชานา ยนจอหอ, นางลักษณ์ จินตนาติลภ, & สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ, 2018) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นภายในองค์กร เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สร้างความมั่นคงภายในองค์กร การสื่อสารองค์กร จะช่วยให้บุคลากรต่างรุ่นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องทำความเข้าใจในลักษณะและช่องทางการสื่อสารที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับนิยามความหมายของ Katz & Kahn (1978 อ้างอิงใน โกศล ตามะทะ, 2561) (โกศล ตามะทะ, 2561) ว่ากระบวนการดังกล่าวเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร เพื่อให้บุคลากรต่างรุ่นมีความเข้าใจในทิศทางการทำงานร่วมกัน ทำให้บุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเกิดความเข้าใจตรงกัน

ศิริระ ศรีโยธิน(ศิริระ ศรีโยธิน, 2560) ได้สรุปความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นภายในองค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการสื่อสารกันภายในองค์กรเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นภายในองค์กรจะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจร่วมกันในการทำงาน ซึ่งการสื่อสารบุคลากรต่างรุ่นภายในองค์กร ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของบุคลากรต่างรุ่นองค์กร

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การสื่อสารบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดและทัศนคติ ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรในทุกส่วนงานในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าหมายสู่ผลสำเร็จขององค์กร โดยอาจจะมีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามกระบวนการติดต่อสื่อสารที่องค์กรกำหนด

2.3.2 ความสำคัญของการสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานและจัดการองค์กร เป็นปัจจัยกระบวนการที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นต่างๆ ระหว่างกัน สร้างความเข้าใจในกฎ ระเบียบต่างๆ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันในองค์กร ช่วยก่อให้เกิดการแบ่งปันทางความคิด ความต้องการ ส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจ สร้างความเป็นเอกภาพ เกิดความสามัคคี การติดต่อสื่อสารบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ หากองค์กรมีการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพย่อมสร้างผลก่อให้เกิดความสำเร็จ นำมาซึ่งองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีและได้งานที่มีประสิทธิภาพ นำพาองค์กรสู่เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งยังลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุต่างๆ เช่น ความไม่เข้าใจ ความอคติ หากองค์กรไม่มีการสื่อสารบุคลากรต่างรุ่นภายในต่อกันหรือมีการสื่อสารภายในที่ขาดประสิทธิภาพย่อมส่งผลทางลบต่อองค์กรเองทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้เกิดความขัดแย้งภายในทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้ ยังส่งผลต่อความเสียหายในหน่วยงานหรือองค์กรทำให้การบริหารงานและดำเนินงานเป็นไปได้อย่างยากและดำเนินงานไปได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพสูญเสียทั้งเวลาและทรัพยากรต่างๆ

2.3.3 ความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลต่างรุ่น

ความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลต่างรุ่น (Intergeneration Communication Competence) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจากกลุ่มอายุที่แตกต่างกัน อาทิ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกครอบครัว อย่างเช่น การสื่อสารระหว่างพ่อแม่และลูก หรือระหว่างปู่ย่าตายายและหลาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเด็กวัยรุ่นกับผู้ใหญ่ผู้ใหญ่มาก หากเป็นในบริบทของการทำงานองค์กร การสื่อสารระหว่างบุคคลต่างรุ่นย่อมหมายถึงปฏิสัมพันธ์ที่เกิดระหว่างบุคลากรวัยหนุ่มสาวและบุคลากรวัยกลางคนหรืออาวุโสขององค์กร ความสามารถในการสื่อสารของบุคคลจากช่วงอายุที่ต่างกันมักจะแตกต่างกันเนื่องจากผู้คนจากกลุ่มอายุที่ต่างกันไม่เพียง แต่มีประสบการณ์ชีวิตที่ต่างกันเท่านั้น แต่ยังมีเป้าหมายการสื่อสาร รูปแบบ พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่เหมือนกัน สิ่งเหล่านี้ได้ประกอบรวมกันและกำหนดความสามารถในการสื่อสารของบุคคล กล่าวคือ บุคคลที่จัดว่าอยู่กลุ่มรุ่นเดียวกันมักจะเป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน เดบโตขึ้นมาในกลุ่ม ชุมชน หรือชนชั้นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน รวมถึงอาจผ่านประสบการณ์ที่สำคัญของชีวิตร่วมกัน ส่งผลให้มีความคิด

ค่านิยม และแรงบันดาลใจที่ใกล้เคียงกัน และยังทำให้บุคคลเหล่านี้มีบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะ บางอย่างร่วมกันอีกด้วย(ปภัสสรฯ ชัยวงศ์, 2557)

ความแตกต่างของกลุ่มประชากรปรากฏอย่างชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มประชากร Gen B และ กลุ่มประชากร Gen Y ซึ่งมีความแตกต่างทั้งในแง่ของค่านิยม พฤติกรรม รูปแบบการใช้ชีวิตอันเป็นผลจากการเติบโตในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน อาทิ ในแง่ของลำดับชั้นในสังคม คน Gen B มักจะคุ้นเคยกับการวางลำดับชั้นที่เข้มงวด และการรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง ดังนั้น ในแง่ของการสื่อสาร บุคลากร Gen B จึงต้องการการสื่อสารที่รักษาความเป็นระเบียบเป็นทางการ สะท้อนถึงความภาคภูมิใจ และความเคารพ และชื่นชอบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ชาว Gen Y และ Gen Z ซึ่งถูกเรียกว่าเป็นคนยุคดิจิทัล (Digital Natives) เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีการสื่อสารดิจิทัล ทำให้มีเวลาปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีและสามารถใช้งานเพื่อการสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่วมักจะนิยมการสื่อสารที่อำนวยความสะดวกรวดเร็ว และเน้นความอิสระและความยืดหยุ่นจากการสื่อสาร (Sevitz, 2022) แนวคิดนี้สอดคล้องกับมุมมองของ (Tapscott, 2010) ซึ่งได้อธิบายถึงความแตกต่างของการสื่อสารระหว่างบุคคลต่างรุ่นว่าเกิดจากประสบการณ์ รูปแบบและพฤติกรรมการใช้ชีวิต ซึ่งคนรุ่นก่อนไม่ได้เติบโตมาในยุคที่สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีพร้อมแตกต่างจากเหล่า Digital Natives คลุกคลีอยู่กับเทคโนโลยีมาตั้งแต่เกิด จึงสามารถใช้งานเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่ว

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงประมวลและสรุปได้ว่าความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับช่วงของอายุของบุคคลนั้นๆ อันเป็นผลจากประสบการณ์ รูปแบบและพฤติกรรมการใช้ชีวิตส่งผลให้ความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลต่างรุ่นแตกต่างกัน โดยสามารถสรุปความแตกต่างของระหว่างกลุ่มบุคคล Gen Y และกลุ่มรุ่นก่อนหน้านั้นได้ดังที่แสดงในตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 2 : ความแตกต่างระหว่างกลุ่มประชากร Gen Y และกลุ่มประชากร Gen B

มิติของความแตกต่าง	กลุ่มประชากร Gen Y	กลุ่มประชากร Gen B
การวางลำดับชั้น	ลดช่องว่างลำดับชั้นระหว่างบุคคลที่มีอำนาจสูงกว่าและต่ำกว่า	คุ้นเคยกับลำดับชั้นที่เข้มงวด ช่องว่างอำนาจที่ชัดเจนระหว่างบุคคลที่มีอำนาจสูงกว่าและต่ำกว่า
การควบคุมอำนาจ	ต้องการการกระจายอำนาจไปยังฝ่ายต่างๆ (decentralization)	มุ่งเน้นการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง (centralization)
รูปแบบการสื่อสาร	การสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (digital communication), การสื่อสารที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น	การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face communication), การสื่อสารที่คงความเป็นทางการ
ค่านิยมที่ได้รับการส่งเสริม	ความเป็นอิสระ และความยืดหยุ่น	ความภักดี และความเคารพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2.3.4 ทฤษฎีความหลากหลายของสื่อ

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีความหลากหลายของสื่อซึ่งมีความสำคัญในแง่ของการวิเคราะห์สื่อที่ผู้นำเลือกใช้สำหรับการสื่อสารภาวะผู้นำของตนเองแก่บุคลากรในองค์กรซึ่งจะช่วยให้ทราบว่า การสื่อสารรูปแบบใด ลักษณะใดที่ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารภาวะผู้นำ ทฤษฎีความหลากหลายของสื่อ (Media Richness) เป็นทฤษฎีที่สำรวจว่ารูปแบบของสื่อเหมาะสมสำหรับวัตถุประสงค์ในการสื่อสารที่แตกต่างกันอย่างไร โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้เครื่องมืออธิบายถึงอุปสรรคด้านการสื่อสารที่องค์กรมีแนวโน้มจะเผชิญในแง่การสื่อสาร อาทิ การขาดข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามที่คาดหวัง เป็นต้น ทฤษฎีความหลากหลายของสื่อมุ่งเน้นความสำคัญ

ไปที่วิธีการที่สื่อต่างๆ แสดงให้เห็นถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพในการส่งข้อมูลที่สำคัญ ความสามารถในการส่งข้อมูลของสื่อที่ขึ้นอยู่กับการที่ข้อมูลจะถูกใช้ในเวลาที่เกิดความไม่แน่นอนหรือไม่ชัดเจนมากนักน้อยเพียงใด ความสามารถของข้อมูลได้ถูกนิยามความหมายโดย Daft และ Lengel (Daft & Lengel, 1986) ว่าเป็นความสามารถของข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงความเข้าใจภายในช่วงเวลาหนึ่ง การสื่อสารที่สามารถชี้แจงประเด็นที่กำกวมเพื่อส่งเสริมความเข้าใจได้ทันทั่วทั้งนั้นถือว่าการสื่อสารที่มีความสามารถสูง การสื่อสารที่ใช้ระยะเวลาในการถ่ายทอดความเข้าใจนานมักจะเป็นการสื่อสารมีความสามารถน้อยกว่า กล่าวอีกนัยหนึ่ง สื่อที่มีความสามารถสูงเป็นช่องทางสื่อที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาที่ไม่ชัดเจนและมีความซับซ้อนสูง ในขณะที่สื่อที่เรียบง่ายเหมาะสมที่สุดสำหรับการสื่อสารข้อความที่เรียบง่าย ชัดเจน และไม่คลุมเครือหากอิงจากทฤษฎีดังกล่าวนี้

คุณลักษณะของสื่อที่มีความสามารถหรือประสิทธิภาพด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ประกอบด้วย ความสามารถในการตอบกลับที่เปิดโอกาสให้ผู้สื่อสารได้ตั้งคำถามหรือให้คำตอบได้อย่างรวดเร็ว ความสามารถในการให้สัญญาณที่หลากหลาย อาทิ การถ่ายทอดตัวตนของบุคคลทางกายภาพ การใช้น้ำเสียง การใช้ภาษาสื่อสาร คำพูดตัวเลข และ สัญลักษณ์ต่างๆ ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเป็นธรรมชาติในการถ่ายทอดความคิดต่างๆ และ ความสามารถในการให้ความสำคัญเฉพาะบุคคล สื่อที่ประกอบด้วยคุณลักษณะเหล่านี้ถือว่าเป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างบุคคล จัดอยู่ในประเภทสื่อที่มีความสามารถสูงและสามารถให้ข้อมูลได้มาก (Rich Media) ในทางตรงกันข้าม สื่อที่ขาดหรือมีคุณลักษณะเหล่านี้ไม่ครบถ้วนมักจะเป็นสื่อที่ขาดประสิทธิภาพในการสื่อสาร จัดอยู่ในประเภทสื่อที่มีความสามารถต่ำและสามารถให้ข้อมูลได้น้อย (Lean Media)

ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารหรือการสนทนาแบบเผชิญหน้าเป็นรูปแบบการสื่อสารที่มีความสามารถสูงสุดเพราะสามารถให้การตอบกลับได้ทันที มีความสามารถในการให้สัญญาณที่หลากหลายผ่านน้ำเสียง ท่าทางของผู้สื่อสาร และไม่เพียงแต่สามารถสื่อสารได้อย่างเป็นธรรมชาติ แต่ยังเป็นการสื่อสารเฉพาะบุคคลเนื่องจากการสื่อสารแบบเผชิญหน้าเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยตรง ขณะที่การสื่อสารผ่านเอกสารที่ใช้การเขียน อาทิ การเขียนจดหมาย การเขียนอีเมล ถือว่า

เป็นสื่อที่มีความสามารถในการสื่อสารน้อยที่สุดเนื่องผู้สื่อสารอาจจะไม่ได้รับการตอบกลับโดยทันที ทั้งยังมีรูปแบบที่เป็นทางการ และขาดการแสดงสัญลักษณ์

ระดับความสามารถในการสื่อสารของสื่อต่างก็มีข้อดีข้อด้อยแตกต่างกันในแง่ของการลด ความคลุมเครือหรือความไม่แน่นอนจึงถูกใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน สื่อที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือข้อความที่มีความสมบูรณ์ของสื่อประเภท Lean Media มักจะเป็นที่ถูกใช้ในสถานการณ์ที่ จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ไม่คลุมเครือ มีความชัดเจนสูง ในขณะที่สภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้ บุคคลได้เผชิญหน้ากันบ่อยครั้ง สื่อประเภท Rich Media ซึ่งมีความสามารถสูงกว่ามักจะถูกนำมาใช้ เนื่องจากข้อความมีข้อมูลซึ่งอาจไม่ชัดเจนและเปิดกว้างสำหรับการตีความที่หลากหลายหรือมีความ คลุมเครือสูง ตัวอย่างเช่น ข้อความธรรมดาที่มีจุดประสงค์เพื่อนัดหมายเวลาและสถานที่ที่สามารถ สื่อสารเป็นอีเมลหรือข้อความสั้นๆ แต่ข้อความที่มีรายละเอียดมากขึ้นและอาจเกิดการเข้าใจผิดจาก การตีความหมาย ผู้สื่อสารมักจะสื่อสารแบบเผชิญหน้ากันซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้สอบถามเพื่อ คลายข้อสงสัยที่จากข้อมูลที่ซับซ้อน

ศุจิกานต์ วทาทิยาภรณ์(ศุจิกานต์ วทาทิยาภรณ์, 2011) กล่าวถึงความสำคัญของ ความสามารถสื่อในยุคปัจจุบันโดยมองว่าเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบได้ด้าน ระยะทางและเวลาในการสื่อสาร ปัจจุบันนี้ผู้คนใช้โทรศัพท์มือถือในการสื่อสารเป็นปกติ ใน ขณะเดียวกันอินเทอร์เน็ตยังช่วยให้คนที่ห่างกันสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ในระยะเวลานับรวดเร็วทำ ให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลขยายจากพื้นที่สาธารณะซึ่งต้องมีลักษณะทางกายภาพมีการ ปฏิสัมพันธ์กันในโลกจริงไปสู่การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในพื้นที่สาธารณะในโลกเสมือนจริง

ทฤษฎีความหลากหลายของสื่อดังที่นำเสนอข้างต้นชี้ให้เห็นว่าสื่อที่มีความสามารถจะเปิด โอกาสให้ผู้บริหาร Gen Y บริหารจัดการการสื่อสารภาวะผู้นำโดยกำหนดสื่อที่เหมาะสมสำหรับข้อมูล ที่มีระดับความซับซ้อนหรือความชัดเจนของข้อมูลแตกต่างกันไป และนำทฤษฎีมาเป็นรากฐานแนวคิด การสื่อสารประยุกต์เข้ากับการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม เสนาะ ดิเอวาร์ (เสนาะ ดิเอวาร์, 2541) ได้กล่าวถึงช่องทางที่ใช้ในการส่งผ่านข้อมูลภายในองค์กรว่าเป็นช่องทางที่ถูกออกแบบและ กำหนดขึ้นมาพร้อม ๆ กับการจัดวางโครงสร้างในองค์กรและการวางระบบงาน เพราะทุกองค์กรมี ความจำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเพื่อให้การทำงานขององค์กร

ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรมีด้วยกันหลายรูปแบบ ซึ่งการเลือกวิธีการสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรนั้นจะมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้คือ ต้องมีความรวดเร็ว และมีความถูกต้อง ซึ่งมีค่าใช้จ่ายมาน้อยเพียงใด หรือข้อมูลนั้นเป็นจะความลับหรือไม่หากเผยแพร่ให้มีผู้รับรู้จำนวนมากจะเกิดผลเสียหายต่อองค์กรหรือไม่ โดยรูปแบบของช่องทางการสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร มีดังนี้

1. การสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยองค์กรต่าง ๆ มักใช้วิธีนี้มากที่สุดในการสื่อสารที่เป็นแบบทางการ เช่น จดหมาย และบางครั้งจะใช้บันทึกช่วยจำในการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ การรายงานผลในการปฏิบัติงาน รูปแบบของคู่มือการปฏิบัติงาน การออกนโยบาย กฎและระเบียบของหน่วยงาน ข้อบังคับ และมาตรฐานของงาน

2. การพูดคุยในแบบการเผชิญหน้ากัน ซึ่งสามารถแบ่งได้ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งการพูดคุยจะเหมาะสมสำหรับใช้ในการสื่อสารในเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากเป็นเรื่องที่จะมีความเป็นส่วนตัวสูง โดยวิธีนี้จะทำให้ได้รับ feedback อย่างรวดเร็ว แต่ในขณะเดียวกันผู้สื่อสารต้องมีความระมัดระวังในวิธีการพูด เนื่องจากในคำพูดเดียวกัน แต่หากสื่อสารคนละคนและก็จะสามารถตีความให้แตกต่างกันได้

3. การสื่อสารด้วยสัญลักษณ์ จัดเป็นการสื่อสารโดยการแสดงออกทางร่างกาย ยกตัวอย่างเช่นการแสดงออกทางภาษากาย การแสดงออกจากสีหน้าท่าทาง และการแสดงออกจากสภาพแวดล้อมการทำงาน (ซึ่งถือเป็นความหมายเชิงสัญลักษณ์ที่สภาพแวดล้อม เช่น ขนาดของห้อง โต๊ะทำงาน การตกแต่งสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ได้)

4. การสื่อสารผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น Computer โทรศัพท์มือถือ ระบบ Intranet ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (email) หรือ Tele conference ที่เพื่อการติดต่อสื่อสารกันได้แม้จะไม่ได้อยู่ในสถานที่เดียวกัน

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ช่องทางการสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเป็นช่องทางที่ใช้ในการส่งผ่านข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งมักถูกออกแบบขึ้นมาพร้อม ๆ กับการจัดวาง

โครงสร้างในองค์กรและการวางระบบงานโดยในการเลือกวิธีการสื่อสาร มีเกณฑ์ในการพิจารณาคือ ต้องมีความรวดเร็วและมีความถูกต้อง และมีค่าใช้จ่ายอย่างน้อยเพียงใด หรือข้อมูลนั้นเป็นความลับหรือไม่หากเผยแพร่ให้มีผู้รับรู้จำนวนมากจะเกิดผลเสียหายต่อองค์กรอย่างน้อยเพียงใด โดยรูปแบบของช่องทางการสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรมีทั้งการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรจะเป็นในลักษณะของคู่มือการปฏิบัติงาน กฎและระเบียบของหน่วยงาน และในรูปแบบการพูดคุยแบบเผชิญหน้ากันโดยรูปแบบนี้เหมาะสมสำหรับใช้ในการสื่อสารในเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการสื่อสารด้วยสัญลักษณ์ในการแสดงออกทางภาษากาย การแสดงออกจากสีหน้าท่าทาง และการสื่อสารผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่าน Computer โทรศัพท์มือถือ รวมไปถึงทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ด้วย

2.3.5 รูปแบบและพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร

การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร มีองค์ประกอบมากมายหลากหลายที่จะก่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลขึ้น โดยการติดต่อสื่อสารในองค์กรก็เช่นเดียวกัน จะเห็นได้ว่ารูปแบบ หรือพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร เกิดขึ้นได้ในหลากหลายวิธีการ รูปแบบและลักษณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทความต้องการของสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร ความเหมาะสมรวมถึงประโยชน์ในการสื่อสารในแต่ละครั้ง การบริหารจัดการสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ยังผลถึงความสำเร็จได้นั้น บุคลากรและทุกหน่วยงานในองค์กรต้องรู้จักวิธีการและปรับใช้รูปแบบกระบวนการของการสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรให้เกิดมีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์ในการสื่อสารมากที่สุด เพื่อให้การสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร และการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ จากการรวบรวมข้อมูลของนักวิชาการพบว่ารูปแบบและพฤติกรรมสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร สามารถจำแนกแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้ตามแนวคิดของ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550)

1. การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรที่แบ่งลักษณะของการใช้งานการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 วิธี ดังต่อไปนี้

1.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรแบบเป็นทางการหรือแบบมีพิธีการ (Formal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีแบบแผน มีข้อกำหนดขององค์กรไว้อย่างชัดเจน มีลายลักษณ์อักษร กำหนดขั้นตอนตามสายของการบังคับบัญชา การสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรมีลักษณะเป็นการสื่อสารที่นำเอานโยบาย คำสั่งการตัดสินใจ ผ่านเส้นทางการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา (Line of Authority) หรืออาจเรียกว่า สายงานการสั่งการ (Flow of Command)

1.2 การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร แบบไม่เป็นทางการหรือไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ได้ระบุรูปแบบหรือวางแบบแผนไว้ การติดต่อไม่เป็นระบบขึ้นอยู่กับความสนใจความชอบ หรือการมีกิจกรรมบางอย่างร่วมกันที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภายในองค์กร การสื่อสารจะเป็นในลักษณะเป็นการส่วนตัว มีการกระจายข่าวสาร ข้อมูลกันในแบบเถาองุ่น (Grapevine) ที่จะกระจายข้อมูล ข่าวสารไปได้อย่างรวดเร็วพร้อมกันในครั้งเดียว และไม่ต้องเสียเวลาในการชักถาม

2. การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรตามลักษณะทิศทางของการติดต่อ (Direction) แบ่ง ออกเป็น 4 วิธีต่อไปนี้

2.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรจากบนลงล่าง (Downward Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรจากระดับสูงลงมาสู่ระดับต่ำภายในองค์กร หรือจะเป็นจากผู้บังคับบัญชาลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา การไหลของข่าวจะเป็นจากระดับบนสู่ระดับล่างโดยมีจุดประสงค์ในการสื่อสาร คือ เป็นการส่งสารหรือส่งถ่ายข้อมูล ข่าวสาร ควบคุมดูแลและกำกับงานในองค์กร เป็นการสั่งการลงไปยังผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูล ข่าวสารส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของกฎระเบียบ นโยบาย คำสั่ง ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารไปยังหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติ นอกจากการติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรจากบนลงล่างแล้วองค์กรควรส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรจากระดับล่างขึ้นบนเพิ่มขึ้น จากงานวิจัย ของ ริแครพ (1990 อ้างถึงใน แพมมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์, 2559)(แพมมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์, 2559) พบว่า การสื่อสารจากระดับล่างขึ้นบนส่งผลและเกิดประโยชน์หลายประการดังนี้

- (1) ได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากการทำงาน
- (2) ได้ทราบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดจากการสื่อสารแบบบนลงล่าง
- (3) ลดความกดดันหรือลดความเครียดต่างๆ ให้กับพนักงานลงได้ในระดับหนึ่งเพราะพนักงานได้รับโอกาสในการสื่อสารให้ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บังคับบัญชาได้ รับทราบถึงข้อมูลหรือปัญหาที่เกิด
- (4) ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมและยังช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มแรงยึดเหนี่ยวจิตใจให้เกิดความผูกพันในองค์กรเพิ่มมากขึ้น

2.2 การติดต่อติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรจากระดับล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการติดต่อติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรจากระดับที่ต่ำกว่าขึ้นสู่ระดับที่สูงกว่าหรือเป็นการไหลของข่าวสารหรือการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญช้าย้อนกลับขึ้นไปสู่ผู้บังคับบัญชา โดยมีความมุ่งหมายในการสื่อสาร เพื่อตรวจสอบและได้รับผลย้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับสารว่าสิ่งที่ได้สื่อสารลงไปเพื่อการปฏิบัติ เกิดผลอย่างไร ช่วยให้ได้ทราบผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารรูปแบบนี้ส่วนมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตอบสนองคำสั่งจากพนักงาน เสนอแนวคิด ข้อคิดเห็น ข้อเรียกร้องจากพนักงาน โดยมีสื่อที่จะใช้ในรูปแบบของข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น ขออนุมัติหรือคำร้องทุกข์ เป็นต้น

2.3 การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรลักษณะตามแนวนอนหรือแนวเดียวกัน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีการไหลของข่าวสารไปในแนวหรือระดับเดียวกันในสายการบังคับบัญชาที่เป็นไปตามลำดับชั้น ตามลำดับที่ใกล้เคียงกันตามผังโครงสร้าง หรือแม้กระทั่งเป็นการสื่อสารตามลำดับคนที่อยู่ต่างลำดับกันแต่ไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนมีจุดประสงค์เพื่อช่วยในการประสานงาน สร้างความร่วมมือกันในการ แก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มักจะสื่อสารด้วยการให้คำปรึกษาโดยวาจาหรือจะเป็นรูปแบบลายลักษณ์อักษร

2.4 การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรลักษณะแนวทแยงมุม (Diagonal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารข้ามแผนก ข้ามระดับระหว่างบุคคลต่างหน่วยงานหรืออยู่

ต่างระดับกัน โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การสื่อสาร การทำงานมีประสิทธิภาพ มีความรวดเร็ว ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน โดยปกติจะเป็นการสื่อสารในการให้คำแนะนำเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

3. การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นที่มีการใช้ช่องทางเป็นหลัก (Channel) แบ่งเป็น 2 วิธี ดังต่อไปนี้

3.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรระบบทางเดียว (One - Way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ผู้ส่งออกข้อมูลข่าวสารไปทางเดียว โดยผู้รับไม่มีโอกาสโต้ตอบหรือซักถามข้อสงสัยใดๆ ไม่มีการแสดงปฏิกิริยาย้อนกลับใดๆ ของผู้รับ การติดต่อสื่อสารช่องทางนี้อยู่ในรูปแบบของระเบียบคำสั่ง นโยบายที่ผู้รับต้องทำตาม และมีรูปแบบเป็นพิธีการหรือเป็นทางการ สามารถพบหรือเกิดข้อบกพร่อง ผิดพลาดในการติดต่อสื่อสารได้มาก เพราะผู้ส่งไม่อาจรับทราบข้อมูล ย้อนกลับจากสารที่ส่งไปได้

3.2 การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรระบบสองทาง (Two-Way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสาร โดยที่ผู้รับสารมีการตอบสนอง และมีปฏิกิริยาย้อนกลับไปหาผู้ส่งสาร สามารถโต้ตอบ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้เพื่อให้รับทราบผลของการสื่อสารที่ส่งออกไป และเพื่อให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มักจะอยู่ในรูปของการจัดสัมมนา ประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันส่งผลดีตามมาในอันที่จะช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกันให้ดี และมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลของการได้รับข้อมูลย้อนกลับจะทำให้ผู้ส่งสารรับทราบข้อผิดพลาด ข้อบกพร่อง และสามารถแก้ไข ปรับปรุงข้อมูลใหม่ได้ โดยอาจมีผลเสียคือ สิ้นเปลืองเวลาและทรัพยากร เพราะ การย้อนกลับของข้อมูลจะเสียเวลามากกว่าปกติ

4. การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรตามลักษณะของวิธีการติดต่อสื่อสาร (Method) แบ่งเป็น 2 วิธี ดังนี้

4.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรโดยใช้ถ้อยคำหรือการพูด (Verbal Communication) เป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุด การติดต่อสื่อสารกันโดยใช้วาจา (Verbal) หรือใช้ถ้อยคำ (Verbal Communication) ในการนำข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ตัวอย่างเช่น การพูด การติดต่อสื่อสารโดยการพูดมีข้อดี คือ ประหยัดเวลา ง่าย สะดวก เปิดโอกาสให้

เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันทั้งยังสร้างความรู้สึกเป็นกันเองก่อให้เกิดความสนิทสนมกัน

4.2 การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรโดยไม่ใช้ถ้อยคำหรือไม่ใช้คำพูด (Non-Verbal Communication) อาจเป็นภาษากายหรือภาษาท่าทางเป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้วิธีพูดหรือการเขียนเป็นตัวหนังสือแทนคำพูด แต่จะเป็นการสื่อสารที่ใช้ภาษากาย สัญลักษณ์ การแสดงออกท่าทาง การใช้เครื่องหมายต่างๆ เช่น การแสดงออกทางสีหน้า ทางน้ำเสียง หรือแม้แต่การสัมผัส

5. การติดต่อสื่อสารระหว่างการบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรตามจำนวนผู้เกี่ยวข้อง (Participant) แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ

5.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลต่างรุ่นหรือตัวต่อตัว (Interpersonal Communication) มีรูปแบบการสื่อสารโดยเป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดจากการพบปะสังสรรค์กันระหว่างบุคคล เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

5.2 การติดต่อสื่อสารกลุ่ม (Intergroup Communication) เป็นรูปแบบของการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่รวมตัวกันตามความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกันหรือมีความชอบ สนับสนุนกันการรวมกลุ่มกันในแต่ละองค์กรมีได้หลายกลุ่ม เช่น การประชุมกลุ่ม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของกลุ่มแต่ละกลุ่ม

5.3 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลต่างรุ่นกับสาธารณชน (Public and Organization Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารขององค์กรทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกองค์กร

เพโรจน์ วิไลนุช (เพโรจน์ วิไลนุช, 2557) ได้กล่าวถึง ประเภทของการสื่อสารระหว่างบุคคลต่างรุ่นภายในองค์กรว่ามีอยู่ด้วยกัน 3 ลักษณะ ดังนี้คือ การสื่อสารระหว่างบุคคลต่างรุ่น การสื่อสารกลุ่ม และการสื่อสารแบบสาธารณะ โดยการสื่อสารระหว่างบุคคลต่างรุ่น เป็นการสื่อสารโดยมีผู้ส่งสารและผู้รับสาร จะไม่มีบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับสาร จะสลับบทบาทระหว่างกัน ไม่มีบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับสารเพียงอย่างเดียว การสื่อสารประเภทนี้ใช้เพื่อการอยู่ร่วมกันทางสังคมโดยทั่วไป

สำหรับการสื่อสารกลุ่มเป็นการสื่อสารที่มีผู้เกี่ยวข้องมากกว่า 2 คนขึ้นไป ในส่วนของการสื่อสารสาธารณะ หมายถึง การสื่อสารระหว่างองค์กรกับกลุ่มคนภายนอกองค์กร

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบหรือพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเกิดขึ้นได้ในหลากหลายวิธีการ รูปแบบและลักษณะ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบริบทความต้องการของการสื่อสาร ความเหมาะสม รวมถึงประโยชน์ในการสื่อสารในแต่ละครั้งโดยบุคลากรและทุกหน่วยงานในองค์กร ต้องหาวิธีการและปรับรูปแบบ กระบวนการของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นเพื่อให้ความเหมาะสมและเกิดประโยชน์ในการสื่อสารมากที่สุด อันจะส่งผลให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ โดยลักษณะของการสื่อสาร มีทั้งการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และลักษณะทิศทางของการติดต่อ มีทั้งการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างโดยเป็นการสื่อสารผู้บังคับบัญชาลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเป็นการส่งถ่ายข้อมูล และการสั่งการลงไปยังผู้ปฏิบัติงาน และการติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นบน โดยเป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาย้อนกลับขึ้นไปสู่ผู้บังคับบัญชา ใช้เพื่อการการตอบสนองคำสั่งจากพนักงานเสนอแนวคิด ข้อคิดเห็น หรือข้อเรียกร้องจากพนักงาน และการติดต่อสื่อสารลักษณะตามแนวนอนเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีการไหลของข่าวสาร ไปในแนวหรือระดับเดียวกันในสายการบังคับบัญชา มักใช้เพื่อการประสานงาน สร้างความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และการติดต่อสื่อสารลักษณะแนวทแยงมุมเป็นการติดต่อสื่อสารข้ามแผนก ข้ามระดับระหว่างบุคคลต่างหน่วยงาน โดยการติดต่อสื่อสารจะมีทั้งการติดต่อสื่อสารระบบทางเดียว โดยจะเป็นในรูปแบบของระเบียบ คำสั่ง แนวนโยบายที่ผู้รับต้องทำตามและการติดต่อสื่อสารระบบสองทาง ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของการจัดสัมมนา ประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน โดยการสื่อสารระบบสองทางจะทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันและมีประสิทธิภาพ และจะทำให้ได้รับข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจากรูปแบบหรือพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น เห็นได้ว่าการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น จะมีความสัมพันธ์กันทั้งในเรื่องของลักษณะของการใช้งานการสื่อสาร ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่มีการใช้ช่องทางเป็นหลัก รวมไปถึงการติดต่อสื่อสารตามลักษณะของวิธีการติดต่อสื่อสาร

2.3.6 ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร

ปัญหาและอุปสรรคที่องค์กรทั้งหลายอาจประสบหากบุคลากรในองค์กรอยู่ในกลุ่มช่วงอายุที่ต่างกัน หรือเป็นบุคลากรต่างรุ่นนั้นคือความคาดหวังและค่านิยมการสื่อสารภายในองค์กรที่บุคลากรยึดถือ บุคลากรที่อายุน้อยหรือรุ่นหลังมักจะคาดหวังว่าจะได้รับการยอมรับ และการชมเชยจากบุคลากรรุ่นก่อนเพื่อให้เป็นแรงจูงใจในการทำงานของพวกเขา อย่างไรก็ตาม แม้บุคลากรรุ่นหลังจะให้ความเคารพแก่บุคลากรรุ่นก่อนในฐานะผู้ใหญ่ในองค์กร แต่ก็ไม่ได้เชื่อฟังคำแนะนำจากบุคลากรอาวุโสในองค์กรทุกเรื่อง พวกเขามีความเป็นตัวของตัวเองสูง พึ่งพาเทคโนโลยีมากกว่าคนใกล้ตัว จึงส่งผลให้บุคลากรรุ่นก่อนมองว่าบุคลากรรุ่นหลังขาดสัมมาคารวะที่ดี ไม่ให้เกียรติผู้ใหญ่ และเพิกเฉยต่อกฎระเบียบ ทั้งยังเสพติดเทคโนโลยีมากเกินไป มุมมองและค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคลากรต่างรุ่นจึงถือว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารสำคัญ

ปภัศสรา ชัยวงศ์ (ปภัศสรา ชัยวงศ์, 2557) ได้ศึกษาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรไทย โดยเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มบุคลากรรุ่นหลัง และกลุ่มบุคลากรรุ่นก่อน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยมในการสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรอย่างชัดเจน บุคลากรรุ่นก่อนคาดหวังว่าบุคลากรรุ่นหลังจะมีมารยาทการเป็นผู้ฟังที่ดี ให้เกียรติผู้พูด เช่น ฟังติดตาม ฟังให้จบก่อนเสนอความเห็น มีทัศนคติที่เหมาะสมในการฟังผู้อาวุโสกว่า อาทิ การมีความเชื่อมั่นที่เหมาะสมไม่เชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป สามารถสื่อสารเพื่อลำเลียงสารได้ดี เลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้รับสาร และตีความช่องทางการสื่อสารตามความเหมาะสมทางสังคม และสามารถคัดกรองแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือออนไลน์ และกลุ่มบุคลากรรุ่นก่อนยังชื่นชอบการสื่อสารแบบต่อหน้าและผ่านสื่อในกิจกรรมการสื่อสารต่าง ๆ มีการเรียบเรียงความคิด คำพูด การเลือกใช้คำและรูปแบบการเขียนที่เป็น และให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายกับบุคลากรต่างรุ่นในที่ทำงาน ทำให้บุคลากรรุ่นก่อนคาดหวังว่าบุคลากรรุ่นหลังไม่เพียงแต่ต้องมีทักษะการสื่อสารบนเครือข่ายออนไลน์เพื่อประสานความร่วมมือที่ดีเท่านั้น แต่ควรจะมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ และสามารถเลือกใช้คำที่เหมาะสมกับคนต่างรุ่นในตำแหน่งต่าง ๆ

ขณะที่บุคลากรรุ่นหลังมีค่านิยมและความคิดที่แตกต่างออกไป การศึกษาเดียวกันพบว่าบุคลากรรุ่นหลังคาดหวังว่าบุคลากรรุ่นก่อนจะมีการแสดงออกถึงการฟังอย่างเอาใจใส่ พร้อมทั้งจะ

สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ สนับสนุน ให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจคนรุ่นอายุน้อย สามารถสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นระดับชั้นต่างๆ ตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม ไม่ตำหนิต่อหน้า ไม่วิจารณ์คนรุ่นอายุน้อยลับหลัง สามารถเลือกใช้คำที่การแสดงออกที่ไม่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกด้อยค่า นำเสนองานหรือความคิดกับคนต่างรุ่นได้แบบต่อหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีเทคโนโลยีประกอบ สามารถสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ให้เป็นประโยชน์ต่องาน บุคลากรรุ่นหลังยังคาดหวังว่าบุคลากรรุ่นก่อนจะมีทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ ทักษะการหาข้อมูลจากแหล่งค้นคว้าต่างๆ และทักษะการโต้แย้งแสดงเหตุผลเพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ ไม่เน้นการสร้างเครือข่ายกับบุคลากรต่างรุ่นในที่ทำงานเท่าบุคลากรรุ่นก่อน

ผลการศึกษาของปภัสสรฯ ชัยวงศ์ (ปภัสสรฯ ชัยวงศ์, 2557) ดังที่นำเสนอข้างต้นสามารถนำมาสรุปได้ดังที่แสดงในตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังต่อความสามารถในการสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคลากรรุ่นหลัง และกลุ่มบุคลากรรุ่นก่อน

	มุมมองของกลุ่มคนรุ่นหลังต่อ ความสามารถในการสื่อสาร	มุมมองของกลุ่มคนรุ่นก่อนต่อ ความสามารถในการสื่อสาร
การรับฟังความคิดเห็น	คาดหวังว่าบุคลากรรุ่นก่อนจะแสดงออกถึงการฟังอย่างเอาใจใส่พร้อมที่จะสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ	คาดหวังว่าบุคลากรรุ่นหลังจะมีมารยาทการเป็นผู้ฟังที่ดี เช่น ฟังติดตาม ฟังให้จบ ก่อนเสนอความเห็น
ความเคารพต่อกัน	คาดหวังว่าบุคลากรรุ่นก่อนจะสามารถสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นระดับชั้นต่างๆ ตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม สามารถเลือกใช้คำที่การแสดงออกที่ไม่ทำให้ผู้อื่นรู้สึก	คาดหวังว่าบุคลากรรุ่นหลังจะให้เกียรติผู้พูด และให้ความเคารพแก่ผู้ที่อาวุโสกว่า มีทัศนคติที่เหมาะสมในการฟังผู้อาวุโสกว่า

	ด้อยค่า	
ทักษะการสื่อสาร	คาดหวังว่าบุคลากรรุ่นก่อนจะมีทักษะสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ให้เป็นประโยชน์ต่องาน มีทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ ทักษะการหาข้อมูลจากแหล่งค้นคว้าต่างๆ และทักษะการโต้แย้งแสดงเหตุผล	คาดหวังว่าบุคลากรรุ่นหลังจะมีทักษะการคัดกรองแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือออนไลน์ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการเลือกใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสม
ค่านิยมในการสื่อสาร	ไม่เน้นการสร้างเครือข่ายกับบุคลากรต่างรุ่นในที่ทำงานเท่าบุคลากรรุ่นก่อน	ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายกับบุคลากรต่างรุ่นในที่ทำงาน

เพื่อตอบปัญหาคำถามวิจัยข้อที่ 3 นั่นคือ การมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ที่มีผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัลขึ้นเป็นอย่างไร ผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงานของพนักงานองค์กรในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษางานวิจัย

2.4 การมีส่วนร่วมในงานของพนักงานองค์กร

2.4.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Employee Engagement) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความต่อเนื่องและบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการมีส่วนร่วม พบว่า ได้มีผู้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Manpayak และ Manpayak (Manpayak & Manpayak, 2020) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานว่าหมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวของพนักงานเอง ซึ่งการที่จะสามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้นนั้น ผู้นำจะต้องยอมรับในปรัชญาการพัฒนาว่า มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อกิจกรรมของส่วนรวมในองค์กร

ณัฐพรรณ ชาญธัญกรรม (ณัฐพรรณ ชาญธัญกรรม, 2560) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อตนเอง และมีส่วนดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้ ต้องไม่ใช่การกำหนดกรอบความคิดจากบุคคลภายนอกหรือองค์กรที่บุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งหรือทุกขั้นตอน

ณัฐฐา แก้วนวล (ณัฐฐา แก้วนวล, 2558) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการที่ผู้นำสามารถนำมาปรับใช้ในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีลักษณะเป็นกระบวนการที่จะทำให้พนักงานมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานของตน บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจมีความผูกพันในการทำงาน นอกจากนั้น การมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติต่อการบริหารงานขององค์กรดีขึ้น ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานและมีแรงใจที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ตลอดจนทำให้เขาได้รับการยอมรับ (Recognition) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) และเกิดความรู้สึกในการนับถือตนเองมากขึ้น (Self-esteem) นอกจากนี้ ยังพบว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรส่งผลให้มีความคาดหวังที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในการทำงานและการบริหารงานในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ กรกนก เจริญสุข (กรกนก เจริญสุข, 2560) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นรูปแบบของความผูกพันทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในองค์กรซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นสิ่งเร้ากระตุ้นให้การกระทำบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้นทำให้เกิดความรู้สึก

ร่วมรับผิดชอบกับองค์กรดังกล่าว นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ได้แก่ ทัศนคติที่มีต่อความเชื่อถือตัวบุคคล ความเกรงใจที่มีต่อตัวบุคคลที่เคารพนับถือหรือมีเกียรติยศ ตำแหน่ง ทำให้การมีส่วนร่วมเป็นไปด้วยความเต็มใจ

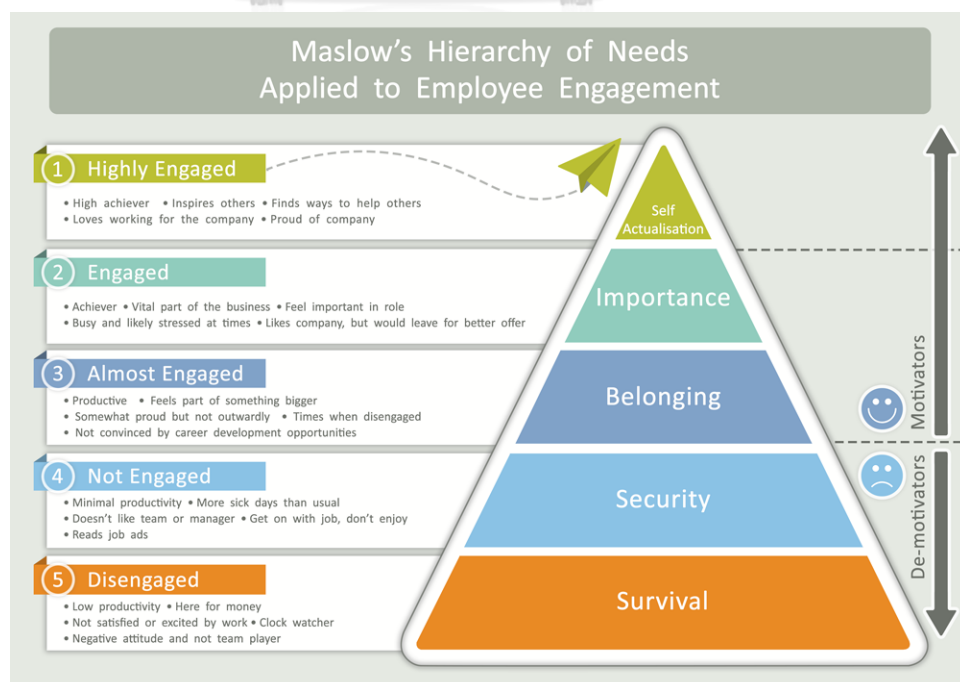
จากการศึกษาข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการที่ผู้นำขององค์กรสามารถนำมาปรับใช้ในการสร้างแรงจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน การได้แสดงออกความคิดเห็น รวมถึงแนวทางแก้ไขปัญหา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กร เพื่อทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับองค์กร และเกิดความรู้สึกผูกพันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเอาไว้ โดยเหตุนี้ ผู้บริหาร Gen Y จึงต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่พวกเขา ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมตัดสินใจ และร่วมมือกันในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้พวกเขาเกิดความรู้สึกอยากรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายงานที่คาดหวัง

2.4.2 ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร

การมีส่วนร่วมของพนักงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากองค์ความรู้ในปัจจุบันเผยให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นในงานของพนักงาน การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญในการสร้างและรักษาความผูกพันของพนักงาน พนักงานที่มีส่วนร่วมมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น พวกเขาจะแสดงความมุ่งมั่นมากขึ้นต่อค่านิยมและเป้าหมายของบริษัท การมีส่วนร่วมน้อยของพนักงานอาจเกิดจากหลายปัจจัย อาทิ การขาดการยอมรับจากผู้บริหารองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ดี และการขาดความเข้าใจในหน้าที่หรือความรับผิดชอบตนเอง เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่ทำลายความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานได้ทั้งสิ้น การมีส่วนร่วมของพนักงานจึงเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบันจากแนวคิดที่ว่าหากพนักงานองค์กรมีส่วนร่วมสูง องค์กรจะสามารถรักษาให้พนักงานเหล่านี้ทำงานให้องค์กรต่อไปในระยะยาวด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรเป็นผลลัพธ์

นักวิชาการจำนวนมากได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร อาทิ สุธรัชชัย ปัญญาโรจน์ (2556) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารองค์กรยุคปัจจุบันที่ส่งเสริมความคิดที่หลากหลาย เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ระดมความคิดและอภิปรายร่วมกัน ซึ่งการช่วยกันคิดหลายคน ทำให้เกิดความคิด หรือแนวทางที่ดีและหลากหลายกว่าการคิดเพียงลำพัง อีกทั้งการมีส่วนร่วมช่วยทำให้การตัดสินใจ มีคุณภาพมากขึ้น ส่งเสริมให้การปรับปรุงงานมีความเป็นไปได้สูงขึ้น ในแง่จิตวิทยา การมีส่วนร่วมของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรจะมีช่วยลดการต่อต้านของบุคลากรให้น้อยลง ทำให้เกิดการยอมรับมากขึ้น อีกทั้ง ผู้บริหารสามารถใช้การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการทดสอบความเข้าใจของตนเองกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย

ภาพที่ 2 ระดับของการมีส่วนร่วมผ่านทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow



อิทธิพลและผลกระทบของการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานยังสามารถอธิบายได้ผ่าน ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ดังที่ปรากฏในภาพที่ 2 แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ประกอบด้วย ความต้องการอยู่รอด (Survival) ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ความรักและ มิตรภาพ (Belonging) การมีความสำคัญ (Importance) และ ความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-Actualisation) ตามลำดับ ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวนี้เองก็ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาระดับความ ผูกพันของพนักงานในองค์กร สามารถอธิบายแต่ละระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงานได้ดังนี้

ลำดับล่างสุด หรือ ความต้องการอยู่รอด เป็นความต้องการลำดับแรกสุดของทฤษฎีลำดับขั้น จากล่างขึ้นบน ความต้องการอยู่รอดของมนุษย์นี้ เป็นความต้องการที่มีต่อปัจจัยพื้นฐานหลักๆ ในการ ดำรงชีวิต อาทิ อาหาร ที่อยู่อาศัย ยา หรือ เครื่องนุ่งห่ม เท่านั้นซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่พื้นฐานที่มนุษย์ทุก คนจำเป็นต้องมีเพื่อการมีชีวิตรอดต่อไป หากพวกเขาแค่ต้องการงานเพื่อความอยู่รอดและเพื่อหา รายได้มาชำระค่าใช้จ่าย พวกเขาจะมีแรงจูงใจในการทำงานต่ำและแยกตัวออกจากองค์กร ทำงาน ไปตามหน้าที่แบบเช้าสามเย็นสาม ไม่สนใจใดๆ ว่าองค์กรจะเป็นอย่างไร มีอะไรเกิดขึ้นหรือ เปลี่ยนแปลงไปบ้าง นั่งเฉื่อยหาอะไรที่ตัวเองอยากทำๆ ไปเรื่อยจนถึงเวลาเลิกงาน พอเวลาเลิกงาน มาถึงก็จะออกจากงานทันที กลุ่มพนักงานที่มีระดับความต้องการเพียงเท่านี้จะไม่มีส่วนร่วมใดๆ ใน องค์กรเลยแม้แต่น้อย

ความมั่นคงปลอดภัยถูกจัดไว้ว่าอยู่ในลำดับที่ขึ้นมาจากความต้องการอยู่รอดของมนุษย์ตาม ทฤษฎีลำดับขั้น ซึ่งคำว่า ความมั่นคงปลอดภัย ในที่นี้ หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยทั้งต่อชีวิต ของตนเอง ต่อทรัพย์สิน ต่อสภาพการเงิน และหน้าที่การงาน ความมั่นคงเหล่านี้เป็นสิ่งที่มนุษย์มักจะ มองหาเป็นลำดับถัดมาเมื่อพวกเขาสามารถบรรลุความต้องการขั้นพื้นฐานในลำดับก่อนหน้านี้ได้ เรียบร้อย มนุษย์นั้นมองหาความมั่นคงความปลอดภัยเพื่อให้มั่นใจว่าพวกเขาจะไม่ตกอยู่ใน สถานการณ์ที่น่ากังวล หรือหากเป็นในโลกแห่งการทำงาน พวกเขาจะไม่อยากถูกไล่ออกจากงาน เพราะนั่นหมายความว่า จะไม่มีรายได้หาเลี้ยงชีพ ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีความต้องการอยู่ เพียงขั้นนี้ค่อนข้างต่ำ พนักงานจะยังคงทำงานไปตามหน้าที่ของตนเอง นานๆ ทีพวกเขาอาจจะยอม ทำงานเกินเวลางานของตนเองบ้าง แต่อาจทำไปเพราะโดนบังคับ และจริงๆ แล้วก็ไม่ค่อยทุ่มเทกับ งานเท่าไร อาจะกลางานบ่อยครั้ง นอกจากนี้ พนักงานอาจรู้สึกไม่พึงพอใจกับหน้าที่การงานของ

ตนเอง รวมถึงมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร ดังนั้น เขาจึงอยู่ในองค์กรเพียงเพื่อคงสถานะพนักงานเพื่อให้มีรายได้มากพอในการเลี้ยงชีพ

ลำดับขั้นที่สามจากล่างสุดคือความต้องการความรักและมิตรภาพ ทฤษฎีลำดับขั้นได้นำเสนอว่า มนุษย์นั้นต้องอาศัยอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นๆ ในสังคม เป็นเรื่องยากที่จะไม่มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ดังนั้น หลายคนจึงมองหาความรัก และมิตรภาพที่ดีจากบุคคลอื่น เพราะความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลช่วยให้บุคคลเกิดความสบายใจในการใช้ชีวิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากต้องพบปะกับบุคคลอื่นอยู่เรื่อย ๆ พนักงานที่ต้องการความรักและมิตรภาพจากสมาชิกอื่นๆ ไม่ได้ต้องการมาทำงานไปวันๆ หรือแค่นั่งรอเวลาเลิกงาน แต่เริ่มจะคิดหาวิธีที่ทำให้ตนเองได้มีตัวตนในองค์กร พนักงานกลุ่มนี้มักจะรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรของตนเอง อย่างไรก็ตาม ก็อาจจะไม่ได้ตั้งใจจะอยู่โยงกับองค์กรต่อไปในระยะยาวหากหางานที่ตอบโจทย์ได้มากกว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ พวกเขาไม่ค่อยสนใจว่าหน้าที่การงานของตนเองจะเป็นอย่างไร ขอเพียงให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติกับพวกเขาด้วยความรัก และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันก็เป็นสิ่งที่เพียงพอแล้วสำหรับพวกเขา ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานกลุ่มนี้จึงอยู่ในระดับกลาง ไม่ได้มีส่วนร่วมในองค์กรมาก แต่ก็เชื่อว่าไม่มีเลยซะทีเดียว

การมีความสำคัญเป็นลำดับขั้นที่สี่จากล่างขึ้นบนของทฤษฎีลำดับขั้น ซึ่งได้อธิบายว่าเมื่อมนุษย์สามารถบรรลุความต้องการทั้งสามลำดับก่อนหน้านี้ได้อย่างสมบูรณ์แล้ว พวกเขา ก็จะมองหาโอกาสในการสร้างตัวตนของตนเองให้มีความสำคัญในมุมมองของผู้อื่น หลากๆ คนต้องการที่จะให้ผู้อื่นยอมรับว่าตนเองมีดีอย่างไร ดังนั้น ในแง่ของการทำงาน พวกเขาจึงพยายามแสดงออกถึงศักยภาพที่ตนเองมีเพื่อให้บุคคลอื่นเกิดการรับรู้เข้ามาซึ่งการยอมรับนับถือ และพวกเขา ก็จะรู้สึกพอใจอย่างยิ่งเมื่อบุคคลอื่นๆ ได้รับรู้ถึงความสำคัญของเขา พนักงานเหล่านี้มักจะมองว่าตนเองเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปข้างหน้า เป็นคนที่ประสบความสำเร็จในด้านหน้าที่การงานของตนเอง บุคคลเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อให้ได้ชื่อว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์กรโดยการได้รับความเคารพจากบุคคลอื่นเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในลำดับนี้ อย่างไรก็ตาม พวกเขาจะลาออกจากองค์กรนั้นได้เช่นกันถ้าได้งานใหม่ แต่งานใหม่นั้นจะต้องเป็นงานที่ดีกว่างานปัจจุบันมากจริงๆ พวกเขาจึงจะออกจากองค์กร ระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงานกลุ่มนี้ถือได้ว่าค่อนข้างสูง

ความสมบูรณ์ของชีวิต เป็นความต้องการลำดับสุดท้ายของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งอธิบายไว้ว่ามนุษย์ที่สามารถเติมเต็มความต้องการทั้งสี่ลำดับขั้นก่อนหน้าได้สำเร็จจะเริ่มมองหาความสมบูรณ์แบบของชีวิตในรูปแบบของตนเองอย่างแตกต่างกันไป ความสมบูรณ์ของชีวิตเป็นความต้องการที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลภายนอกแต่เกิดจากแรงขับเคลื่อนภายในของบุคคลนั้นล้วน ๆ พนักงานที่มีความต้องการต่อความสมบูรณ์แบบของชีวิตจะพยายามอุทิศตนเองเพื่อสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร และเพื่อให้องค์กรก้าวต่อไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน พนักงานกลุ่มนี้จะรู้สึกพอใจอย่างยิ่งหากคำแนะนำหรือความคิดเห็นของพวกเขาสามารถช่วยเหลือองค์กรได้ พวกเขาไม่มีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้าม พวกเขามุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรและอยู่โยงกับองค์กรต่อไปเพื่อเห็นองค์กรเติบโตๆ ไปพร้อมๆ กันกับพวกเขา พวกเขาจะพยายามนำการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งหมดมาประยุกต์ใช้ในองค์กร พร้อมกับแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนอื่นๆ ในองค์กร (Next Level BD, 2018) ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานกลุ่มนี้สูงที่สุด พวกเขาต้องการให้องค์กรเติบโต และประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง

Ahmed et al. (Ahmed, Ahmad, & Jaaffar, 2017) ให้ความสำคัญไปที่มิติความสัมพันธ์บุคคลระหว่างบุคลากรขององค์กรได้อย่างน่าสนใจว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงานส่งเสริมกันและกัน โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรไม่เพียงจะช่วยเพิ่มโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดความมีน้ำใจ และความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังจะเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันเนื่องจากพนักงานที่มีส่วนร่วมกับองค์กรสูงจะมุ่งมั่นสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน และเมื่อพนักงานรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน พวกเขาก็จะรู้สึกดีกับงานในแต่ละวัน ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในทุกๆ ความสำเร็จขององค์กร และต้องการจะอยู่โยงกับองค์กรต่อไปโดยไม่คิดที่จะลาออก

Saks (Saks, 2006) มองว่า การมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากพนักงานที่มีส่วนร่วมในองค์กรสูงไม่เพียงแต่จะรู้สึกผูกพันกับองค์กรจนไม่มีความคิดที่จะลาออกเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อทัศนคติและมุมมองในการทำงานของเขาอีกด้วย โดยพวกเขาจะรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความคาดหวังที่องค์กรมีต่อพวกเขาเป็นอย่างดี จึงพยายามพัฒนาทักษะและ

ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำผลลัพธ์ที่ดีและการเปลี่ยนแปลงในแง่บวกมาสู่องค์กร โดยคาดหวังว่าพวกเขาจะเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรเติบโตและบรรลุเป้าหมายได้ดังที่ต้องการ นอกจากนี้ Kot-Radojewska และ Wodz (Kot-Radojewska & Wódz, 2021) ยังได้ศึกษาความสำคัญของการมีส่วนร่วมในองค์กรและพบว่าหากเกิดวิกฤตการณ์ขึ้น พนักงานองค์กรก็พร้อมที่จะแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขและสนับสนุนองค์กรของตนเองให้ฝ่าฟันอุปสรรคหรือวิกฤตการณ์ต่างๆ ไปได้

ในขณะที่ ปริญญา กรุงกวี (ปริญญา กรุงกวี, 2557) ได้กล่าวถึงผลกระทบของการมีส่วนร่วมว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริการทรัพยากรบุคคลขององค์กรซึ่งส่งผลกระทบมีทั้งในแง่บวกและลบต่อความสำเร็จระยะยาวขององค์กร หากพวกเขาไม่มีส่วนร่วมในองค์กร ก็จะไม่ทุ่มเทให้กับงาน เป็นผลให้องค์กรเสียหายเพราะผลผลิตหรือประสิทธิภาพโดยรวมลดน้อยถอยลง แต่หากองค์กรสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร พวกเขาก็จะยอมรับองค์กรมากขึ้นเนื่องจากพวกเขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กรและทุ่มเทให้กับงาน การมีส่วนร่วมยังช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ ราบรื่นและได้รับความร่วมมือจากบุคลากรมากขึ้นเพราะพวกเขายินดีและเต็มใจจะร่วมมือในการพัฒนาความสามารถขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และช่วยพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่พร้อมจะพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม และมีความคาดหวังว่าวันหนึ่งจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร ไม่ใช่เพียงเข้าทำงานเพื่อรับเงินเดือนไปวันๆ เท่านั้น เพราะพวกเขาจะทำงานด้วยความมุ่งมั่น (Ayers, n.d.)(Ayers, n.d.)

Manachaiwattana กล่าวว่า พนักงานองค์กร Gen Y ที่รู้สึกถึงความผูกพันและการมีส่วนร่วมในองค์กรของพวกเขาก็จะภูมิใจในงานที่ทำและภูมิใจในองค์กรของตนเอง พร้อมทั้งจะทำงานด้วยความกระตือรือร้น ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย และใจจดใจจ่ออยู่กับงานของตนเอง ทั้งยังมีความอดทนต่องานของตนเองเสมอแม้จะมีเหตุการณ์ที่ไม่ราบรื่นเกิดขึ้น (Manachaiwattana, 2019) เช่นเดียวกันกรณีธัญ กิมศุก ที่กล่าวว่า พนักงานจะมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอที่จะบอกกับผู้อื่นว่าพวกเขาทำงานให้กับองค์กรและจะพูดถึงองค์กรในทางที่ดีเมื่อสนทนากับบุคคลอื่น พร้อมทั้งจะเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร ไม่คิดจะย้ายไปทำงานที่อื่นและพร้อมที่จะทำงานกับองค์กรในระยะยาว ทั้งยังยินดีให้ความช่วยเหลือองค์กรในทุกด้านเสมอแม้ว่าพวกเขาอาจจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม และยินดีที่จะ

พัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และต้องการมองเห็นองค์กรอยู่รอดและเติบโตไปด้วยกัน (กรณีธัญญ์ กิมศุก, 2563)

นอกจากนี้ ประภาพรรณ รักเลี้ยง (ประภาพรรณ รักเลี้ยง, 2556) ก็ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรโดยชี้ว่าการบริหารงานแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการดำเนินงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินงานขององค์กร ช่วยให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง บุคคลจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ช่วยให้การวางแผน และการตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพมากขึ้น ช่วยสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ช่วยให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากซึ่งกันและกัน และยังคงส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความราบรื่นมากขึ้น ผู้ปฏิบัติมีความสบายใจและไม่อึดอัดใจที่ต้องทำงานในองค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรคุณภาพให้ทำงานให้องค์กรต่อไปในระยะยาว

Gallup ซึ่งเป็นบริษัทที่เชี่ยวชาญด้านการเก็บผลสำรวจและให้คำแนะนำในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและจำแนกลักษณะและวิธีชีวิตตัวแปรต่างๆ เพื่อระบุว่าบุคลากรนั้นๆ เป็นผู้ที่มีความต้องการจะมีส่วนร่วมในองค์กร อาทิ การวัดจากอัตราการลาออกหรือการขาดงาน โดยพิจารณาว่า บุคคลที่ต้องการมีส่วนร่วมในองค์กรมักจะไม่มีการลาออกหรือขาดงานโดยสมัคร และต้องการที่จะอยู่ร่วมเติบโตไปพร้อมกับองค์กร (Gallup, n.d.) และได้ดำเนินการเก็บผลสำรวจโดยอิงจากเกณฑ์การประเมินต่างๆ ที่ใช้ตัวแปรเหล่านั้นเป็นหลัก

จากการศึกษาข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม นั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์กร โดยช่วยทำให้องค์กรได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากพนักงานมากขึ้น เกิดความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งส่งผลทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมยังช่วยทำให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน

องค์กรไปข้างหน้า และส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทำให้พนักงานไม่อยากลาออก จากองค์กรและพร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กรต่อไปในอนาคต

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการซึ่งบุคคล หรือพนักงานได้ มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ หรือการทำงาน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณาการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจขององค์กร เป็นการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีการแบ่งปันข้อมูล เป็นการเพิ่มคุณค่าการตัดสินใจ และการเสริมสร้างความสามัคคีของบุคลากร ซึ่งถือเป็นรูปแบบการบริหารงานที่มี คุณภาพและประสิทธิภาพสูงเป็นอย่างมากและเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่สามารถนำไปปรับ ใช้ได้กับทุกองค์กร

นอกจากนี้ นักวิชาการบางท่านยังได้ศึกษาถึงพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานกลุ่ม Gen Y และ Gen Z ซึ่งได้หักล้างความเชื่อเดิมๆ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานรุ่นก่อน Singh et al.(Singh et al., 2023) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของ พนักงาน Gen Y และพนักงานรุ่นเก่าโดยอิงถึงความแตกต่างโดยโดยพื้นฐานของลักษณะนิสัยของคน รุ่นนี้เมื่อเทียบคนรุ่นก่อน พนักงาน Gen Y ชื่นชอบรูปแบบการทำงานที่มีการจัดการเวลาางานอย่าง ยืดหยุ่น เน้นการเปิดรับความคิดและความท้าทายใหม่ ๆ ต่างจากคนรุ่นก่อนที่กังวลต่อความเสี่ยง ต่างๆ และไม่กล้าเผชิญความท้าทาย กลุ่มประชากร Gen Y ยังชื่นชอบการทำงานในสภาพแวดล้อม ข้ามวัฒนธรรม และมีความต้องการที่จะมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ลักษณะพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนแต่ส่งผลต่อ ลักษณะหรือรูปแบบของการมีส่วนร่วมของกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ทั้งสิ้น Filatrovi และ Attiq (Filatrovi, 2020) กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมของประชากร Gen Z ว่าให้ความสำคัญกับความ ยืดหยุ่นเช่นกัน และไม่ชอบระเบียบที่เข้มงวด ทั้งยังชอบการแสดงออกถึงความคิดเชิงสร้างสรรค์

Campione (Campione, 2015) ให้ความเห็นว่า แต่เดิมองค์กรเชื่อกันว่าพนักงานที่นั่ง ทำงานในองค์กรเป็นเวลาหลายชั่วโมงคือคนที่ขยันทุ่มเทให้กับองค์กร อันหมายถึงบุคคลนั้นมีระดับ การมีส่วนร่วมในองค์กรสูง แต่มุมมองเหล่านี้ไม่สามารถใช้ได้แล้วในปัจจุบันเนื่องจากพนักงานรุ่นใหม่ ไม่ได้มองว่าชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานเป็นวิธีการแสดงความมุ่งมั่นต่อองค์กรอีกต่อไป พวกเขา มองว่าไม่มีความจำเป็นต้องนั่งทำงานเป็นเวลาหลายชั่วโมงหากสามารถทำงานของตนเองได้ประสบ

ความสำเร็จตามเป้าหมายก็แสดงให้เห็นถึงความทุ่มเทกับงานที่มี ในขณะที่ Naim และ Lenka (Naim & Lenka, 2017) มองว่า ลักษณะที่เด่นชัดของกลุ่มพนักงาน Gen Y คือความมุ่งมั่นในการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาควบคู่กับไปกับการรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้ามาแทนที่สิ่งจูงใจรูปแบบเดิม อย่างเช่น เงินพิเศษ หรือโบนัส ดังนั้น การแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y จึงเป็นการที่พวกเขาพยายามมุ่งมั่นพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเองเพื่อให้มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ในขณะเดียวกัน พวกเขาจะไม่นั่งทำงานเป็นเวลาหลายชั่วโมงเพื่อให้มีเวลาพักผ่อนที่เพียงพอและสามารถใช้ชีวิตด้านอื่นได้ แม้พวกเขาเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในองค์กรสูงก็ตาม ขณะที่ Gen Z ก็มีวิธีการแสดงถึงการมีส่วนร่วมในองค์กรไม่แตกต่างจาก Gen Y โดยจะเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเรื่องของเวลา (Filatrovi, 2020)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ การรับรู้การสื่อสารภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักบริหารเนื่องจากการสื่อสารภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำใช้เพื่อสื่อสารไปยังบุคลากรภายในองค์กรให้รับรู้ถึงภาวะผู้นำของพวกเขา และทำให้องค์กรสามารถจูงใจให้พนักงานหรือบุคลากรทั้งหลายของตนเองต้องการที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กรต่อไป โดยในอดีตที่ผ่านมา นักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ การรับรู้การสื่อสารภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร

Bornman และ Puth (Bornman & Puth, 2017) ได้ทำการวิจัยในประเทศแอฟริกาใต้เพื่อศึกษาการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร และพบว่า พนักงานในแอฟริกาใต้เกิดการรับรู้ว่าผู้นำใช้การสื่อสารความเป็นผู้นำไม่ถูกต้อง และผู้นำไม่เข้าใจความหมายของการเป็นผู้นำการสื่อสาร องค์กรจึงควรพัฒนาการฝึกอบรมและการพัฒนาสำหรับบุคลากรในองค์กรที่ทำหน้าที่ผู้นำ ซึ่งจะมีส่วนช่วยพัฒนาผู้นำให้ตระหนักถึงคุณสมบัติของผู้นำที่พวกเขาขาด และสามารถปรับปรุงตนเองภายในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมขององค์กรเพื่อให้สามารถสื่อสารภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ผลการศึกษาดังกล่าวนี้นี้สะท้อนให้เห็นว่าการสื่อสารภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการรับรู้ผู้นำของบุคลากรภายในองค์กร

ธนารัฐ ฉ่ำสุริยา และกฤษดา เขียววัฒนสุข (ธนารัฐ ฉ่ำสุริยา และกฤษดา เขียววัฒนสุข, 2562) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) หลักฐานเชิงประจักษ์ กรณีศึกษา บริษัท แพรคติก้า จำกัด ซึ่งผลการศึกษา พบว่า การสื่อสารในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ด้านการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการสื่อสารด้านการมีส่วนร่วม ร่วมในการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากที่สุด รองลงมา เป็นการรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังพบว่า ความเข้าใจในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของพนักงานมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการวิเคราะห์สามารถอธิบายการผันแปรได้ร้อยละ 62.6

มยุรินทร์ มากคง สภาภรณ์ ศรีติ และวิทย์ธร ท่อ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาน้ำเสียคลองสีวาฬสวัสดิ์ จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งพบการศึกษา พบว่า แนวทางการพัฒนาการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมแบ่งกลุ่มเป้าหมายเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) ภาครัฐ โดยจัดสัมมนากระดับความรู้ความสามารถด้านการจัดการปัญหา และ (2) ภาคประชาชน จัดอบรม ให้ความรู้สร้างเข้าใจเกี่ยวกับการแก้ปัญหา ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานแก้ปัญหาทุกขั้นตอน การเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสา ทำให้เห็นประโยชน์การเข้าร่วมกิจกรรมและด้านการจัดการ รวมทั้งการตั้งคณะทำงานโดยผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธานการขับเคลื่อนแนวทางผ่านกิจกรรมและการณรงค์อย่างต่อเนื่อง แก้ว (Makkong, Sidee, & Torkaew, 2020)

ฉันทย์ชนก ช่างเรือ (ฉันทย์ชนก ช่างเรือ, 2561) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติของชุมชนสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา ชุมชนท่าพรุ-อ่าวท่าเลน จังหวัดกระบี่ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า มีกระบวนการสื่อสาร (SMCR) คือ ผู้นำชุมชนทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารหลัก โดยมีเจ้าหน้าที่หน่วยงานรัฐร่วมด้วย ในสถานการณ์ที่ชุมชนต้องการความน่าเชื่อถือด้านวิชาการถ่ายทอดเนื้อหาสาระในประเด็นที่สอดคล้องกับปัญหาทรัพยากรของชุมชน ใช้สื่อบุคคลโดยเน้นช่องทางการประชุมประชาคมเป็นช่องทางหลัก ได้แก่ การประชุมประชาคมระดับหมู่บ้านและระดับตำบลควบคู่กัน เพื่อถ่ายทอดไปยังผู้รับสาร คือประชาชนในชุมชน โดยชุมชนเน้นการสื่อสารกลุ่มที่เป็นการสื่อสารระหว่างผู้นำชุมชนและกลุ่มแกนนำชุมชน ตลอดจนการสื่อสาร

สถานการณ์ที่เป็นการสื่อสารร่วมกันระหว่างผู้นำชุมชน กลุ่มแกนนำชุมชนและประชาชนในชุมชน มีการสลับบทบาทระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสารอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประชาชนในชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสื่อสารเกิดการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมทั้งในด้านการให้ข้อมูลข่าวสารการรับ ฟัง การแสดงความคิดเห็น การร่วมปฏิบัติงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจการตัดสินใจให้กับประชาชน

2.6 กรอบวิจัยการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบวิจัยสำหรับการศึกษา ดังนี้

ภาพที่ 3 กรอบวิจัยการศึกษา



ที่มา: ผู้วิจัย (2023)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจนวายกับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัล 2) การรับรู้และความคาดหวังของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัว แบบ SMEs ในยุคดิจิทัล และ 3) การมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล โดยการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วย 3 วิธี ประกอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงเอกสาร (Document Research) นำไปสู่การสร้างเครื่องมือเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการสร้างแบบสอบถาม (self-administered questionnaire) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research method) ซึ่งเป็นวิธีการหลักในการศึกษา ผ่านการใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากพนักงานที่เป็น Gen Y และ Gen Z จากนั้นดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ได้มีการสานต่อธุรกิจครอบครัวในรูปแบบธุรกิจ SMEs ที่เป็น Gen Y และพนักงานองค์กรที่เป็นธุรกิจแบบ SMEs Gen Y และพนักงาน Gen Z เพื่อให้สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 แหล่งข้อมูล

3.1.1 แหล่งข้อมูลเอกสาร (Document source)

ผู้วิจัยทำการหาข้อมูลผ่านการทบทวนวรรณกรรมซึ่งรวมถึงการศึกษาเอกสารงานวิจัย เอกสารตีพิมพ์และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ข้อมูลจากสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์ ข้อมูลทางเว็บไซต์งานวิจัยที่เกี่ยวกับความหลากหลายของสื่อ การสื่อสารระหว่างรุ่น และ ความสามารถในการสื่อสาร (communication competence) จากนั้นจะนำสิ่งที่ได้มาพัฒนาแบบสอบถามร่วมกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์กรที่เป็นธุรกิจแบบ SMEs Gen Y และพนักงาน Gen Z

3.1.2 แหล่งข้อมูลบุคคล (Oral sources)

ประชากรในการศึกษานี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กร Gen Y และพนักงานองค์กร Gen Y และ Gen Z ขององค์กรธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในธุรกิจ

โรงแรม ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีพนักงานระหว่าง 50 - 150 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมการวิจัย โดยมีการสุ่มตัวอย่างเพื่อค้นหากลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม (วิธีวิจัยเชิงปริมาณ)

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม (ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ) คือ พนักงานที่เป็น Gen Y และ Gen Z ขององค์กรธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในธุรกิจโรงแรมที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท จำนวน 200 คน (อ้างอิงจากตารางสุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (1973) ซึ่งจำนวนประชากรมากกว่าหนึ่งแสนคน ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 93 ระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ ± 7) โดยมีการสุ่มตัวอย่างแบบสมัครใจ (volunteer sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่สมัครใจเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้

2. กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ (วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ)

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ มีทั้งสิ้น 9 คน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการอภิปรายผลการศึกษาเชิงปริมาณ ประกอบด้วย

2.1 ผู้บริหารที่ได้มีการสานต่อธุรกิจครอบครัวในรูปแบบธุรกิจ SMEs ที่เป็น Gen Y ขององค์กรธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในธุรกิจโรงแรม ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีพนักงานระหว่าง 50 - 150 คน จำนวน 3 คน ใช้สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและสมัครใจ (purposive and volunteer sampling) และเก็บข้อมูลด้วยการใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างนี้

2.2 พนักงานองค์กรที่เป็นธุรกิจแบบ SMEs Gen Y จำนวน 3 คน และพนักงาน Gen Z จำนวน 3 คน รวมจำนวน 6 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและสมัครใจ (purposive and volunteer sampling) และเก็บข้อมูลด้วยการใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างนี้

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งที่มา คือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับงานที่ศึกษาอยู่ ซึ่งได้จากเอกสารทางวิชาการ หนังสือตำราเรียนบทความวารสารวิชาการของต่างประเทศ และอินเทอร์เน็ต และข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการออกแบบสัมภาษณ์ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคลผู้ศึกษาจะมีรายชื่อของ ผู้บริหารที่ได้มีการสานต่อธุรกิจครอบครัวในรูปแบบธุรกิจ SMEs ที่เป็น Gen Y และพนักงานองค์กรที่เป็นธุรกิจแบบ SMEs Gen Y และพนักงาน Gen Z ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักที่ให้ข้อมูลหลักในประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการทราบจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงมากที่สุด

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้ประกอบไปด้วย 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร และการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรเพื่อนำมาเป็นการรอบในการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามเพื่อทำการทดสอบต่อไป โดยแบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอน แต่ละตอนมีรายละเอียดดังนี้ (ดูรายละเอียดในหน้า 161 / ภาคผนวก ก)

ตอนที่ 1: คำถามเกี่ยวกับข้อมูลตัวแปรส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) อายุ 2) เพศ 3) ฐานเงินเดือน 4) ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs 5) ตำแหน่งงาน และ 6) ระดับการศึกษา

ตอนที่ 2: คำถามเกี่ยวกับความคาดหวังและการรับรู้คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y แบ่งเป็น 5 ส่วนคือความคาดหวังและการรับรู้ต่อ 5 คุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ 1) การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน 2) การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร 3) การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร 4) การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 5) การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยข้อคำถามเป็นคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ (4-Rating scale question) ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3: คำถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z โดยข้อคำถามเป็นคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ (4-Rating scale question) ที่ได้จากการ

ทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน จำนวน 15 ข้อ

ในการอ่านผล ผู้วิจัยจะใช้หลักการประเมินค่า 4 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้:

ค่าเฉลี่ย 3.26 - 4.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.25	หมายถึง	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 1.76 - 2.50	หมายถึง	ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.75	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

3.3.2 การสัมภาษณ์ (In-depth Interview)

นอกจากการทำแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยยังได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเข้ามาเป็นส่วนเสริมในงานวิจัยชิ้นนี้ เพื่อนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาขยายความให้กับแบบสอบถามหลัก ช่วยให้ผลจากการวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยนำแนวคิดและทฤษฎีที่ได้ทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 มาสร้างเป็นข้อคำถามสำหรับสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร Gen Y พนักงานองค์กร Gen Y และ Gen Z ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ดูรายละเอียดในหน้า 167 / ภาคผนวก ข)

ส่วนที่ 1: คำถามเกี่ยวกับการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y เพื่อตอบคำถามวิจัย

ข้อที่ 1 นั้นคือการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัลมีคุณลักษณะอย่างไร แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ ได้แก่

1. คุณคิดว่า คุณลักษณะของผู้นำธุรกิจครอบครัวในรูปแบบธุรกิจ SMEs มีอะไรบ้าง
2. คุณมีวิธีการสื่อสารภาวะผู้นำของคุณไปยังพนักงาน Gen Y และ Gen Z อย่างไร
3. คุณคิดว่า คุณลักษณะของผู้นำธุรกิจครอบครัวในรูปแบบธุรกิจ SMEs มีอะไรบ้าง

ส่วนที่ 2: คำถามเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 2 นั้นคือการรับรู้ของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัว แบบ SMEs ในยุคดิจิทัลเป็นอย่างไร แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ ได้แก่

1. คุณคิดว่าพนักงาน Gen Y และ Gen Z แตกต่างจากพนักงานเจนก่อนๆ หรือไม่ ในแง่ของการรับรู้การสื่อสารภาวะผู้นำองค์กร

2. คุณรับรู้ได้อย่างไรบ้างว่าผู้นำองค์กรของคุณมีภาวะผู้นำองค์กร

ส่วนที่ 3: คำถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) เพื่อตอบ

คำถามวิจัยข้อที่ 3 นั้นคือการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัลขึ้นเป็นอย่างไร แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ ได้แก่

1. การรับรู้การสื่อสารภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานเหล่านี้อย่างไรบ้าง

2. การรับรู้การสื่อสารภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในองค์กรของคุณอย่างไรบ้าง

3.4 การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

1. การทดสอบความตรง (Face/Content Validity Test): ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารรวมถึงการสัมภาษณ์นำร่องกลุ่มตัวอย่าง และได้นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบความตรงของข้อคำถามโดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์เล่มนี้ เพื่อทำการพิจารณาและปรับปรุงข้อคำถามให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การทดสอบความเที่ยง (Reliability Test): ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงข้อคำถามแล้วไปดำเนินการทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ด้วยแบบสอบถามออนไลน์ และทำการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Reliability Test) ด้วยโปรแกรม IBM SPSS Statistics แบบสอบถามมีระดับความเชื่อมั่นที่ได้จากการทดสอบอยู่ที่ 0.878 ซึ่งมีความน่าเชื่อถือระดับมากที่สุด (ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.8 ขึ้นไปซึ่งเป็นค่าที่แสดงความน่าเชื่อถือในระดับมาก (Pallant, 2011) ก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลจริงภาคสนามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน

3.4.2 การสัมภาษณ์ (In-depth Interview)

1. การสร้างเครื่องมือ: ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่างจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2

2. การทดสอบเครื่องมือ: หลังจากที่ผู้วิจัยร่างแนวคำถามครั้งที่ 1 แล้ว จึงนำไปทดสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) ตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.1 ผู้วิจัยนำข้อคำถามในการสัมภาษณ์ไปทำการทดสอบโดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์เล่มนี้พิจารณาและปรับปรุงข้อคำถามให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

2.2 ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามในการสัมภาษณ์มาพัฒนาปรับปรุงให้มีความกระชับมากยิ่งขึ้นแล้วไปดำเนินการทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คนก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลจริง

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 200 ชุด จะถูกนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ IBM SPSS Statistics V22.0 เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ โดยจะนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) เมื่อทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับมาได้หมดแล้ว จะทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ และมีความถูกต้องของแบบสอบถาม แล้วทำการคัดแยกแบบสอบถามที่ไม่มีความสมบูรณ์ และไม่มีข้อมูลถูกต้องออก จนกว่าจะได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ครบทั้งหมดจำนวน 200 ชุด

2. การลงรหัส (Coding) หลังจากเก็บแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ และมีความถูกต้องครบจำนวน 200 ชุดจะนำแบบสอบถามมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ สำหรับแบบสอบถามที่เป็นปลายปิด (Closed-end Question)

3. วิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อคำนวณค่าสถิติที่ใช้ในการพรรณนา และอธิบายผลการวิจัย วิธีการทางสถิติแบบพรรณนาเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติแบบอนุमानเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม (Independent Sample T-test และ One-way ANOVA F-test) และทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ได้แก่ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของพนักงานองค์กรต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำ Gen Y กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัลขึ้น ด้วยการทดสอบค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Coefficient Correlation Test)

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และนำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้กลุ่มเดียวกัน จากนั้นทำการกำหนดข้อความสั้นๆ เพื่อใช้เป็นโน้ตค้นหรือหัวข้อสรุปแนวคิดที่สะท้อนความหมายสำคัญทั้งที่ปรากฏชัดแจ้งและแฝงอยู่ในข้อมูลส่วนย่อยนั้นแล้วจึงนำหัวข้อสรุปแนวคิดที่มีความหมายคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันมาจัดเป็นกลุ่มหัวข้อสรุปแนวคิด (Conceptual Categories หรือ Theme) ต่างๆ กลายเป็นหน่วยความหมายของข้อมูลที่มีขนาดใหญ่และมีระดับความเป็นธรรมมากขึ้น

3.6 การนำเสนอข้อมูล

3.6.1 การนำเสนอข้อมูลเชิงปริมาณ

เมื่อทำการเก็บข้อมูลมาเรียบร้อยแล้วจึงทำการลงรหัส (Coding) บันทึกข้อมูลแล้วจึงนำไปประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ IBM SPSS Statistics V22.0 ในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับต่างๆ โดยแบ่งสถิติที่ใช้เป็น 2 ลักษณะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และนำเสนอข้อมูลโดยตาราง เพื่ออธิบายข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

2. แบบการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มและทดสอบสมมติฐานของการศึกษา

- 2.1 วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม (T-test และ F-test) และทดสอบความแตกต่างเชิงลึกด้วยค่าสถิติของ Scheffe (กรณีทดสอบด้วย F-test ซึ่งกำหนดค่าความเชื่อมั่นเท่ากับร้อยละ 95)

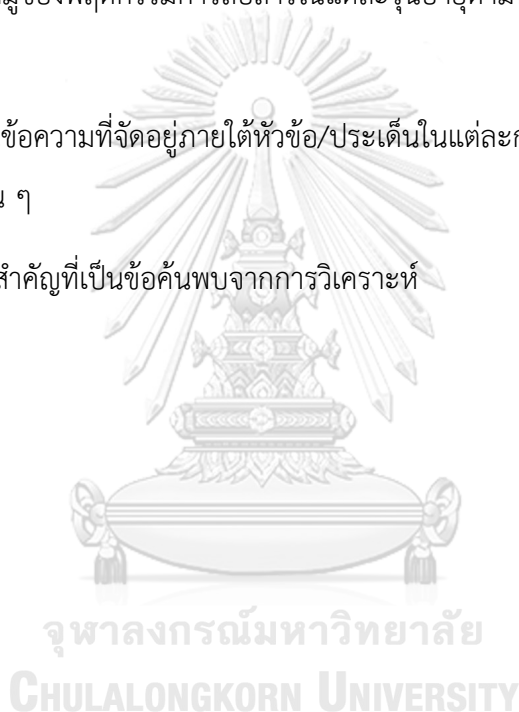
- 2.2 ทดสอบสมมติฐานโดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของพนักงานองค์กรต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำ Gen Y กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัลขึ้น ด้วยการทดสอบค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Test)

3.6.2 การนำเสนอข้อมูลเชิงคุณภาพ

ใช้วิธีการพรรณนาตามหัวข้อที่ได้ตั้งชื่อไว้ (Theme) ประกอบกับการนำเสนอข้อมูลด้วยตัวอย่างข้อความ เพื่อตอบคำถามนำวิจัยแต่ละข้อและอธิบายผลจากการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อแสดง

ถึงลักษณะและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร
เจนวายกับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัลขึ้น ดัง
รายละเอียดต่อไปนี้

1. ถอดบทสัมภาษณ์และแยกเนื้อหาที่ตอบคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัยแต่ละข้อ
2. แยกเนื้อหาส่วนที่เป็นพฤติกรรมสื่อสารภายใต้ข้อคำถามในการสัมภาษณ์
โดยจำแนกคำตอบระหว่างกลุ่มผู้บริหารองค์กร Gen Y และกลุ่มพนักงานองค์กร Gen Y และ Gen Z
3. จัดหมวดหมู่ของพฤติกรรมสื่อสารในแต่ละรุ่นอายุตามหัวข้อที่ได้ตั้งกรอบไว้ในบทที่ 1
และบทที่ 2
4. นับจำนวนข้อความที่จัดอยู่ภายใต้หัวข้อ/ประเด็นในแต่ละกรอบพฤติกรรมเพื่อหาน้ำหนัก
ของหัวข้อ/ประเด็นนั้น ๆ
5. สรุปสาระสำคัญที่เป็นข้อค้นพบจากการวิเคราะห์



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจนวายกับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัล (2) การรับรู้และความคาดหวังของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัว แบบ SMEs ในยุคดิจิทัล และ (3) การมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล และทดสอบสมมติฐานหลักการวิจัยคือ “การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z”

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากแหล่งข้อมูลบุคคล โดยสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่เป็น Gen Y และ Gen Z ขององค์กรธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในธุรกิจโรงแรมที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท ซึ่งสมัครใจเข้าร่วมการวิจัย จำนวนรวมทั้งสิ้น 200 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบสมัครใจ (volunteer sampling) และสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย คือ ผู้บริหารโรงแรมที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีพนักงานระหว่าง 50 - 150 คนซึ่งได้มีการสานต่อธุรกิจครอบครัว และเป็น Gen Y จำนวน 3 คน พนักงานโรงแรม Gen Y จำนวน 3 คน และพนักงานโรงแรม Gen Z จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและสมัครใจ (purposive and volunteer sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามวิจัยของการศึกษานี้ ซึ่งในส่วนของการนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยไม่เปิดเผยรายชื่อจริงหรืออัตลักษณ์เฉพาะเพื่อปกป้องตัวตนของกลุ่มตัวอย่าง ประชากร และใช้รหัสตัวเลขแทนบุคคล (ID number) ในการอ้างอิงไปยังบุคคลแทน และได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม หมายถึง ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลทางด้านอายุ เพศ ฐานเงินเดือน ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร ตำแหน่งงาน และระดับการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
1) อายุ		
22 – 26 ปี (Gen Z)	53	26.5
27 – 33 ปี (Gen Y ตอนปลาย)	64	32.0
34 – 43 ปี (Gen Y ตอนต้น)	83	41.5
รวม	200	100.0
2) เพศ		
ชาย	93	46.5
หญิง	105	52.5
อื่นๆ	2	1.0
รวม	200	100.0
3) ฐานเงินเดือน		
10,000 – 15,000 บาท	92	46.0
15,001 – 20,000 บาท	34	17.0
20,001 – 25,000 บาท	19	9.5
25,001 – 30,000 บาท	13	6.5
30,001 – 35,000 บาท	12	6.0
มากกว่า 35,000 บาท	30	15.0
รวม	200	100.0
4) ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร		
น้อยกว่า 1 ปี	67	33.5
1 - 3 ปี	64	32.0
4 – 6 ปี	18	9.0
มากกว่า 6 ปี	51	25.5
รวม	200	100.0
5) ตำแหน่งงาน		
ระดับปฏิบัติการ	158	79.0

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
ระดับบริหาร	42	21.0
รวม	200	100.0
6) ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	85	42.5
ปริญญาตรี	107	53.5
สูงกว่าปริญญาตรี	8	4.0
รวม	200	100.0

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 34 – 43 ปี (Gen Y ตอนต้น) มากที่สุด จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 รองลงมา คือ มีอายุ 27 – 33 ปี (Gen Y ตอนปลาย) จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 และกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ มีอายุ 22 – 26 ปี (Gen Z) จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5 ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 รองลงมา คือ เพศชาย จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 และกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ เพศอื่นๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีฐานเงินเดือน 10,000 – 15,000 บาท มากที่สุด จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0 รองลงมา คือ มีฐานเงินเดือน 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0 และกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ มีฐานเงินเดือน 30,001 – 35,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรธุรกิจ ครอบครัวแบบ SMEs ปัจจุบัน น้อยกว่า 1 ปี มากที่สุด จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 รองลงมา คือ มีระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร 1-3 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 และกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ มีระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร 4-6 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0

กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการมากกว่าระดับบริหาร โดยกลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการ จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 79.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานในระดับบริหาร มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 53.5 รองลงมา คือ มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 และกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0

ตารางที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับฐานเงินเดือน ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรธุรกิจ ตำแหน่งงาน และระดับการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	อายุ			รวม
	22 - 26 ปี	27 - 33 ปี	34 - 43 ปี	
1) ฐานเงินเดือน				
10,000 - 15,000 บาท	39	24	29	92
15,001 - 20,000 บาท	6	20	8	34
20,001 - 25,000 บาท	3	9	7	19
25,001 - 30,000 บาท	1	1	11	13
30,001 - 35,000 บาท	1	5	6	12
มากกว่า 35,000 บาท	3	5	22	30
รวม	53	64	83	200
2) ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร				
น้อยกว่า 1 ปี	33	19	15	67
1 - 3 ปี	15	29	20	64
4 - 6 ปี	2	9	7	18
มากกว่า 6 ปี	3	7	41	51
รวม	53	64	83	200
3) ตำแหน่งงาน				
ระดับปฏิบัติการ	50	58	50	158
ระดับบริหาร	3	6	33	42
รวม	53	64	83	200
4) ระดับการศึกษา				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	18	45	85
ปริญญาตรี	28	42	37	107
สูงกว่าปริญญาตรี	3	4	1	8
รวม	53	64	83	200

จากตารางที่ 5 เมื่อพิจารณาตามรุ่นอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 รุ่นอายุมีลักษณะทางประชากรที่ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 22 -26 ปี (Gen Z) ส่วนใหญ่มีฐานเงินเดือน 10,000 - 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 73.58 โดยมีระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรน้อยกว่า 1 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.26 และส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 94.34 โดยมีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.83 ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 27 -33 ปี (Gen Y ตอนปลาย) ส่วนใหญ่มีฐานเงินเดือน 10,000 - 15,000 บาท เช่นเดียวกับ Gen Z โดยคิดเป็นร้อยละ 37.50 และมีระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร 1 - 3 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.31 โดยกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ตอนปลายส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นระดับปฏิบัติการ และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด เช่นเดียวกับ Gen Z โดยคิดเป็นร้อยละ 90.63 และ 65.63 ตามลำดับ ทั้งนี้ สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 34 -43 ปี (Gen Y ตอนต้น) ส่วนใหญ่มีฐานเงินเดือน 10,000 - 15,000 บาท และมีตำแหน่งงานเป็นระดับปฏิบัติการ มากที่สุด เช่นเดียวกับ Gen Z และ Gen Y ตอนปลาย โดยคิดเป็นร้อยละ 34.93 และ 60.24 ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ตอนต้นส่วนใหญ่ มีระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรมากกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.40 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.22

สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้บริหารที่ได้มีการสานต่อธุรกิจครอบครัว ที่เป็น Gen Y จำนวน 3 คน พนักงานโรงแรม Gen Y จำนวน 3 คน และพนักงานโรงแรม Gen Z จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน จากโรงแรมทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีพนักงานระหว่าง 50 - 150 คน จำนวน 3 แห่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การนำเสนอผลการวิจัยจะไม่ระบุชื่อหรืออัตลักษณ์เฉพาะของกลุ่มตัวอย่างที่อาจทำให้บุคคลอื่นสามารถระบุตัวตนของกลุ่มตัวอย่างเพื่อปิดบังตัวตนของกลุ่มตัวอย่าง โดยในส่วนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะข้อมูลด้านการทำงานซึ่งประกอบด้วย เจเนอเรชัน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในตำแหน่งงาน ลักษณะของธุรกิจโรงแรม และจำนวนพนักงานทั้งหมดขององค์กรดังที่แสดงในตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 6 แสดงข้อมูลด้านการทำงานของกลุ่มตัวอย่างผู้สัมภาษณ์

รหัสตัวเลข แทนบุคคล	เจเนอเรชั่น	ตำแหน่งงาน	ระยะเวลาใน ตำแหน่งงาน	ลักษณะของธุรกิจ โรงแรม	จำนวน พนักงาน ใน องค์กร
ID01	Gen Y	ผู้บริหาร	11 ปี	โรงแรมขนาด กลาง	90 คน
ID02		ผู้ช่วยผู้จัดการ ฝ่ายบัญชี	4 ปี		
ID03	Gen Z	เจ้าหน้าที่แผนก ต้อนรับส่วนหน้า	น้อยกว่า 1 ปี	(ห้องพัก 152 ห้อง)	
ID04		-	1 ปี		
ID05	Gen Y	ผู้บริหาร	5 ปี	โรงแรมขนาด กลาง	30 คน
ID06		เลขานุการ ผู้บริหาร	น้อยกว่า 1 ปี		
ID07	Gen Z	เจ้าหน้าที่ฝ่าย การตลาด	น้อยกว่า 1 ปี	(ห้องพัก 116 ห้อง)	
ID08	Gen Y	ผู้บริหาร	4 ปี	โรงแรมขนาด กลาง	
ID09		เจ้าหน้าที่แผนก ต้อนรับส่วนหน้า	4 ปี		(ห้องพัก 100 ห้อง)

จากข้อมูลดังที่แสดงในตารางที่ 6 พบว่า ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน Gen Y และ Gen Z แตกต่างกันไป ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับส่วนหน้าจำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด จำนวน 1 คน เลขานุการผู้บริหารจำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี จำนวน 1 คน และกลุ่มตัวอย่างอีกคน 1 ไม่ได้ระบุตำแหน่งงานของตนเองระหว่างการสัมภาษณ์ ในด้านระยะเวลาในตำแหน่งงาน พบว่า ผู้บริหารองค์กรรายหนึ่งทำงานในฐานะผู้บริหารองค์กรมานานถึง 11 ปี ขณะที่ผู้บริหารองค์กรอีกสองคนได้ทำงานในตำแหน่งดังกล่าว มาเป็นระยะเวลา 4 ปี และ 5 ปีตามลำดับ สำหรับกลุ่มพนักงาน Gen Y และ Gen Z พบว่า ครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างทำงานในตำแหน่งของตนเองให้กับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี อย่างไรก็ตาม ก็มีพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลา 4 ปี

จำนวน 2 คน นอกจากนี้ ข้อมูลยังเผยให้เห็นว่า โรงแรมทั้งสามแห่งล้วนแต่เป็นธุรกิจขนาดกลางมีจำนวนห้องพักไม่น้อยกว่า 100 ห้องทั้งสิ้น โดยโรงแรมแห่งหนึ่งมีจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 152 ห้องซึ่งมากที่สุด และมีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 90 คน ขณะที่อีกสองโรงแรมที่เหลือมีจำนวนพนักงาน 30 คนเท่ากันและมีจำนวนห้องพักต่างกันเพียงเล็กน้อย



4.2 การตอบคำถามวิจัย

4.2.1 ผลการวิจัยในคำถามวิจัยข้อที่ 1

ในการตอบคำถามวิจัยข้อที่ 1 “การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัลมีคุณลักษณะอย่างไร” ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่

- 1) อุปสรรคและความท้าทายของผู้บริหารธุรกิจ Gen Y ในครอบครัวในรูปแบบธุรกิจ SMEs
- 2) คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร Gen Y ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำ
- 3) รูปแบบในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร Gen Y กับ พนักงาน Gen Y และ Gen Z

1) อุปสรรคและความท้าทายของผู้บริหาร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวในรูปแบบธุรกิจ SMEs

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารธุรกิจครอบครัวในรูปแบบธุรกิจ SMEs ที่เป็น Gen Y จำนวนทั้งสิ้น 3 คน พบว่า ผู้บริหาร Gen Y ต้องเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทายมากมายเมื่อก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำองค์กร โดยแบ่งประเด็นด้านอุปสรรคและความท้าทายของผู้นำองค์กรรุ่นใหม่ดังต่อไปนี้

- มุมมองด้านการทำงานที่แตกต่างของสมาชิกในองค์กร (n = 3)
- อายุและประสบการณ์ในการบริหารงานที่ไม่มากนัก (n = 1)
- แนวทางการบริหารที่แตกต่างระหว่างผู้บริหารรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ (n = 1)

มุมมองด้านการทำงานที่แตกต่างของสมาชิกในองค์กร

ผู้บริหาร Gen Y ที่ให้ข้อมูลในการศึกษานี้ทั้งหมดยอมรับว่าการที่ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงสามารถเป็นอุปสรรคในการบริหารองค์กรของผู้บริหาร Gen Y มุมมองที่ต่างนี้อาจส่งผลต่อแนวทางในการทำงานที่ฝ่ายหนึ่งมองว่าถูกต้องและเหมาะสม ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่เห็นด้วยกับแนวทางดังกล่าวอย่างสิ้นเชิงก็เป็นได้ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“หลักๆ ก็น่าจะเป็นเหมือนแบบวัฒนธรรมองค์กรเป็น *Seniority* ก็คือเหมือนแบบน้องๆ ที่เข้ามาใหม่ เราก็ไม่ได้ก็อาจจะแบบเวลา

คัดเลือกคน เราก็อาจจะไม่ได้คัดเลือกคนที่แบบมี Strong Personality อะไรขนาดนั้น แต่ว่าแต่จริงๆ แล้วเราก็เคารพนะ ในความคิดของ Gen ใหม่ เขาก็จะมี New Idea ชุดความคิดที่มันอาจจะแตกต่างกันกับชุดความคิดของพวกเรา”

(ID01 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“หลักๆ เลยคือความเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละคน ก็มาตรฐานสแตนด์ตาร์ดที่คนมองว่าถูก หรือที่มองว่าผิดเนี่ยไม่เหมือนกันของบางอย่างมันก็ยิ่งมากกว่า บางคนมองว่าบางอย่างกฎระเบียบมันไม่ได้ชัดเจนไม่ได้มองลึกลงไปถึงข้อจำกัดอะไรที่ทำได้อะไรที่ทำไม่ได้ ดังนั้นสุดท้ายแล้วเมื่อมีการเรียกคุย ผู้บริหารมองว่ามันไม่ถูกต้อง แต่พนักงานมองว่ามันไม่ได้ผิดอะไร ไม่ได้มีความเสียหายตรงนี้แหละที่เราจะต้องสื่อสารให้พนักงานตัวบุคคลนั้นเข้าใจ รวมถึงคนอื่น ๆ ในองค์กรจะต้องเข้าใจในลักษณะเดียวกันด้วย ไม่ว่าความถูกต้องคืออะไร”

(ID05 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

“การสื่อสารกับพนักงานที่มีตั้งแต่ วัย 20 ต้นๆ ไปจนถึง 50 อะ การสื่อสารตรงนี้สำคัญ เพราะทุกคนจะมีการรับรู้ที่ไม่เหมือนกัน เด็กรุ่นใหม่ก็อยากจะได้อะไรที่เร็ว มันทันใจ แต่ผู้สูงอายุเนี่ยเขาจะมีไม่ได้ เราจะต้องเปลี่ยนอันนั้นก่อน ที่ถึงจะทำอันนี้ได้ อะไรอย่างนี้ มันก็จะมีปัญหากับการสื่อสาร”

(ID08 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

อายุและประสบการณ์ในการบริหารงานที่ไม่มากนัก

ผู้บริหาร Gen Y รายหนึ่งยอมรับว่าอายุและประสบการณ์ในการบริหารงานที่ไม่มากนักเป็นหนึ่งในอุปสรรคสำคัญของผู้บริหาร Gen Y ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ก็ในเรื่องของอายุเรา ด้วยอายุที่เข้ามาน้อยแล้วก็ประสบการณ์
ไม่ได้สูงในเรื่องของการบริการด้านโรงแรมนี้แหละค่ะ”

(ID08 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

แนวทางการบริหารที่แตกต่างระหว่างผู้บริหารรุ่นเก่าและรุ่นใหม่

ผู้บริหาร Gen Y สองรายยอมรับว่าแนวทางการบริหารที่แตกต่างระหว่าง
ผู้บริหารรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ส่งผลต่อการบริหารองค์กรของพวกเขาได้เช่นกัน
ผู้บริหารรุ่นใหม่อาจจะชื่นชอบความรวดเร็วในการทำงานจึงลดขั้นตอนการ
ดำเนินงานบางอย่างที่ได้ถูกกำหนดโดยผู้บริหารรุ่นก่อน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์
ต่อไปนี้

“บางครั้งการสื่อสารของเราซึ่งเป็นเรื่องคำพูด ด้วยการใช้เราเป็น
คนรุ่นใหม่ที่กระชับแต่บ้างทีผู้ใหญ่จะไม่เข้าใจในเรื่องของการ
บริหารเหมือนกันค่ะ คุณพ่อคุณแม่ก็ยังคงเป็นคนรุ่นเก่าอยู่ เขาก็
อยากให้เป็น Step แบบนี้แบบนี้ แต่เรารู้สึกว่าอันมันตัดตอนได้นี้
ทำไมเราต้องไปยึดเยื้อ อะไรอย่างนี้ เราก็เลยต้องใช้เวลา Tune
เข้าหากัน”

(ID08 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

2) คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร Gen Y ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำ

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยพบว่า ผู้นำองค์กร Gen Y ได้แสดงภาวะผู้นำของตนเอง
ผ่านการแสดงให้เห็นในองค์กรเห็นถึงคุณลักษณะด้านต่างๆ ที่สำคัญของผู้นำในการสื่อสารภาวะ
ผู้นำดังนี้โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 คุณลักษณะ ตามกรอบการวิเคราะห์ในบท
ที่ 2 ดังต่อไปนี้

- การรับฟังและเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรแสดงความคิดเห็น (n = 3)
- ความใส่ใจและเข้าใจต่อสมาชิกในองค์กร (n = 3)
- ความชัดเจนในการตัดสินใจของผู้นำ (n = 3)
- วิสัยทัศน์ผู้นำ (n = 2)
- ความสามารถในการบริหารคนในองค์กร (n = 1)

การรับฟังและเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรแสดงความคิดเห็น

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร Gen Y รายหนึ่งมีความคิดเห็นว่าคุณนำองค์กรที่ดีควรจะรับฟังและเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรแสดงความคิดเห็น การเปิดรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกและให้โอกาสแก่พวกเขาในการนำเสนอความคิดเห็นต่างๆ จะช่วยส่งเสริมกำลังใจการทำงานของสมาชิก ทำให้พวกเขาเกิดความรู้สึกประทับใจ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การรับฟังความเห็นลูกน้อง...[การ]เปิดโอกาสซึ่งหลายๆคนมีความสามารถนอกเหนือจากงานที่เค้าทำอยู่ เพียงแต่ว่าบางคนถ้าเราเปิดโอกาสให้เค้าแสดงความคิดเห็นให้เค้าก้าวออกมา คุณไม่ได้อยู่ในตำแหน่งมาร์เก็ตติ้ง คุณได้ออกไอเดียบางอย่างมา แบบคุณทำการตลาดได้ให้คุณลองออกมาทำอย่างเนี่ย แล้วเค้าทำได้เท่ากับเราเปิดโอกาสให้เค้าได้ก้าวออกมาจาก comfort zone ของตัวเอง”

(ID05 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

พนักงาน Gen Y และ Gen Z บางรายก็ได้ให้ความคิดเห็นที่มีความสอดคล้องกันกับ ความคิดเห็นของผู้บริหาร Gen Y โดยพวกเขามองว่าคุณนำองค์กรรุ่นใหม่ควรมีคุณลักษณะการรับฟังและเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรแสดงความคิดเห็น ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“ต้องแบบเปิดใจฟังลูกน้อง แล้วก็ฟังแต่ไม่ต้องเชื่อก็ได้ ฟังแล้วก็เหมือนอยากให้แบบพยายามหาข้อมูลเพิ่มเติมจากพนักงานหนึ่งสองเป็นสามสี่ห้า เพื่อเอาทุกอย่างมาประมวลผล แล้วค่อยตัดสินใจก็ได้ อยากให้เป็นแบบนี้มากกว่า คือบางอย่างที่เราเอาไปพูด ข้อเสนอแนะหรือต่างๆ ไม่จำเป็นต้องเชื่อพนักงานคนนั้นเลยก็ได้ เราไม่ได้ซีเรียสว่า เจ้านายจะต้องเชื่อในสิ่งที่เราพูดทันที ไม่จำเป็น แต่แค่แบบว่าเปิดใจฟังเราประทับใจแล้ว ส่วนว่าจะนำไปสามารถต่อยอดไป เชื่อเราหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมแล้วมองว่า

สิ่งนั้นควรจะทำหรือไม่ทำอันนั้นแบบต่อยอดไปอีกก็จะดีมากกว่า
ค่ะ”

(ID02 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“การที่ผู้นำองค์กรควรมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแล้วก็มี
มีการติ ชม บ้าง หรือว่า ชมพนักงานบ้างให้เค้ามีกำลังใจในการที่
อยากจะทำงานต่อ มีดีบ้าง เพื่อก่อแบบว่าให้ไปปรับปรุงครับ
อยากให้มั่งดี และชม ไม่ใช่ว่าติอย่างเดียวครับ”

(ID07 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

ความใส่ใจและเข้าใจต่อสมาชิกในองค์กร

ผู้บริหาร Gen Y รายหนึ่งยังได้แสดงความคิดเห็นว่าการแสดงให้เห็นถึงความเข้าอก
เข้าใจต่อสมาชิกภายในองค์กรช่วยสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญที่ผู้นำมอบให้สมาชิกเหล่านั้น
จากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมุ่งเน้นไปที่ความเข้าใจด้านหน้าที่การงานของบุคคล ดัง
ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การเป็นผู้นำต้องรู้จักที่จะเข้าใจคนอื่นก่อน”

(ID08 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

ในขณะเดียวกัน พนักงาน Gen Y และ Gen Z บางรายได้กล่าวว่าผู้นำองค์กรรุ่นใหม่
ใหม่ควรมีความเข้าใจต่อพนักงานซึ่งถือเป็นพื้นฐานของความเป็นผู้นำ ดังตัวอย่างบท
สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“คิดว่าน่าจะต้องเข้าใจพนักงานมากๆ อย่างเช่น แบบอาจจะเหมือนให้
ความสำคัญกับพนักงาน แล้วก็เข้าใจเรื่องต่างๆ ที่ไม่ใช่เรื่องส่วนตัว
หมายถึง มีความมีเหตุผลมากกว่า”

(ID03 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“สิ่งแรกๆที่ผู้นำต้องมีเลยคือพื้นฐานความเข้าใจในลูกน้องไม่ว่าจะเป็นเจน
ไหน อายุน้อยหรือมากกว่า การเข้าใจว่าจุดแข็งและจุดอ่อนของเค้าคืออะไร
เพื่อให้เค้าเข้าใจการบริการที่ถูกต้องและทำให้ลูกค้าประทับใจ”

(ID09 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

ความชัดเจนในการตัดสินใจของผู้นำ

ผู้บริหาร Gen Y รายหนึ่งยังมีความคิดเห็นว่าผู้นำองค์กรที่ดีควรมีความกล้าในการตัดสินใจ สามารถตัดสินใจประเด็นสำคัญๆ ได้โดยปราศจากความโลเล ผู้นำจึงควรจะมีการตัดสินใจที่เด็ดขาด และมีแนวทางในการตัดสินใจของตนเองที่ชัดเจน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“อันแรกคือ Decisive คือการตัดสินใจในฐานะของ Management บางครั้งมันมีทางเลือกหรือ choice มันคือการทำธุรกิจมันก็ต้องแบบ Best decision at that time โดยที่เราก็ต้องแบบประเมินข้อมูล ประเมินผล แบบ industry ประเมินแบบ เช่น เราจะ renovate ใหม่ ช่วงโควิด เอาเป็นช่วงที่แบบรายได้ไม่ดี แต่เราคิดว่าจะลงทุนใหม่ในช่วงนี้ แบบความมั่นใจ เรามองว่าในอนาคตจะเป็นอะไรยังไง อันนี้ในแง่ของ growth”

(ID01 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

ผลการสัมภาษณ์ยังพบว่า พนักงาน Gen Y และ Gen Z บางรายให้ความคิดเห็นที่มีความสอดคล้องกันว่า ผู้นำองค์กรรุ่นใหม่ควรมีความกล้าในการตัดสินใจซึ่งรวมถึงความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เด็ดขาดค่ะ...เหมือนเด็ดขาดในที่นี้ก็คือ ของหนูก็จะมีเพื่อนร่วมงานที่แบบทำงานมานาน แล้วก็แบบอายุเยอะ เค้าก็จะอยู่ในช่วงที่แบบว่ายุคเก่าๆ แล้วเราเด็กจบใหม่ ก็อาจจะมีความคิดแบบว่าทำแบบนี้ดีไหม ที่มันทันสมัย แบบว่าเทคโนโลยีมากกว่านี้ แต่ว่า Owner ที่แบบว่าอายุเยอะแล้วเค้าก็จะ เป็น feel แบบว่าไม่ค่อยฟัง เค้าก็จะฟังคนเก่ามากกว่า แต่ถ้าเป็นผู้บริหารใหม่ เค้าก็จะฟังทั้งคู่ค่ะ เค้าก็จะเอามาปรับกันเองมากกว่า”

(ID04 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“ต้องกล้าตัดสินใจค่ะ แล้วก็ต้องชัดเจน การตัดสินใจชัดเจน แยกแยะ ระหว่าง Emotional กับหน้าที่การงานหรือว่าความสัมพันธ์ต่างๆออกไป แล้วก็รับฟังค่ะ แล้วก็ให้โอกาสค่ะ”

(ID06 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

วิสัยทัศน์ผู้นำ

ผลการวิจัยเผยให้เห็นว่า มีเพียงผู้บริหาร Gen Y เท่านั้นที่มองว่าผู้นำที่ดีควรมีวิสัยทัศน์ที่ดีเยี่ยมเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปในทิศทางการทำงานที่ถูกต้อง วิสัยทัศน์ของผู้นำจะช่วยให้ผู้นำรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะคิดหรือนำเสนอสิ่งใหม่ๆ อย่างมีเป้าหมาย ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ต้อง competitive เรียนรู้ตลอดเวลา หมายถึงแบบเราต้องมี Ego for innovation, Ego for new trend เพราะว่าคือสังคมยุคนี้มันเปลี่ยนไป ปัจจุบันพฤติกรรมของลูกค้ำมันก็เปลี่ยนไป มันต้องแบบ Look for a new trend หรือมันต้องคิดใหม่ทำใหม่”

(ID01 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“น่าจะเป็นในเรื่องของวิสัยทัศน์ เราต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพาทุกคนไปถึงเป้าหมายนั้น ไม่ใช่เราสะเปะสะปะ ลูกน้องก็จะเดินไม่ถูก แต่ถ้าเรามีเป้าหมายว่าเราจะไปแบบนี้ละ ทุกคนจะไปจะทางเดียวกับเรา”

(ID08 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

ความสามารถในการบริหารคนในองค์กร

ผลการสัมภาษณ์ยังพบว่า ผู้บริหาร Gen Y รายหนึ่งมีความคิดเห็นว่าทักษะการบริหารคนในองค์กรเป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดี โดยผู้นำควรมีการวางแผนบริหารคนอย่างเป็นระบบ กำหนดวิธีการจัดการในมิติต่างๆ อาทิ การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในองค์กร การส่งเสริมให้สมาชิกมีค่านิยมองค์กรร่วมกัน และการสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกภายในองค์กรเพื่อรักษาทรัพยากรที่สำคัญเหล่านี้ให้อยู่โยงกับองค์กร ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราทำงานกันเป็นทีม มันก็แบบในแต่ละแผนกก็จะมี Conflict อะไรอยู่ แล้ว พนักงานก็จะมีปัญหา Corporation รายวัน People Management คือทีม มันเป็นเรื่องที่เป็นหัวใจ คือถ้าเกิดแบบทีมดีก็ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล คือฟังก์ชันไหนที่แบบเป็น Core Value ก็อยากจะให้อยู่

นานๆ เพราะฉะนั้นแบบอายุของเราอย่างแผนกบัญชีการเงินก็จะอยู่กัน
นานหมด”

(ID01 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

ในภาพรวม สรุปได้ว่า กลุ่มผู้บริหาร Gen Y และพนักงาน Gen Y และ Gen Z ระบุถึง
คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับการรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญ ผู้บริหาร Gen Y มองว่าคุณลักษณะที่สำคัญ
ของผู้บังคับการรุ่นใหม่ประกอบด้วย การรับฟังและเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรแสดงความคิดเห็น
ความใส่ใจและเข้าใจต่อสมาชิกในองค์กร ความชัดเจนในการตัดสินใจของผู้นำ วิสัยทัศน์ผู้นำ และ
ความสามารถในการบริหารคนในองค์กร ในขณะที่กลุ่มพนักงาน Gen Y และ Gen Z มองว่าผู้
บังคับการรุ่นใหม่ควรมีคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญได้แก่ การรับฟังและเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรแสดง
ความคิดเห็น ความใส่ใจและเข้าใจต่อสมาชิกในองค์กร และความชัดเจนในการตัดสินใจของผู้นำ
อย่างไรก็ตาม พนักงาน Gen Y และ Gen Z ไม่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ และ
ความสามารถในการบริหารคนในองค์กรของผู้บังคับการรุ่นใหม่แต่อย่างใด

3) รูปแบบในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร Gen Y กับ พนักงาน Gen Y และ Gen Z

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างได้เผยให้เห็นถึงวิธีการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร Gen Y กับ
พนักงาน Gen Y และ Gen Z ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบดังต่อไปนี้

- การสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital communication) (n = 6)
- การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face communication) (n = 5)

การสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital communication)

ผลการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มผู้สัมภาษณ์จำนวนหนึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร Gen Y
พนักงาน Gen Y และ Gen Z ได้ทำการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งเป็นรูปแบบการ
สื่อสารที่ถูกระบุใช้เพื่อการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร Gen Y และ พนักงาน Gen Y และ
Gen Z โดยใช้วิธีการสื่อสารผ่านข้อความ หรือ การโทรศัพท์ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“จริงๆ ก็เหมือนจะมีกล่องคอมเมนต์”

(ID01 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“ก็ถ้าไม่ยกหูก็เป็น Line”

(ID02 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“ของหนูก็เป็นช่องทางไลน์ค่ะ”

(ID04 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“มี message ไลน์โดยตรงค่ะ โทรเลยหรือว่าเจอเลยแบบว่าคุยกันเลย นัดคุยกันเลยค่ะ...จริงๆ ถ้าเป็นงานสำคัญก็สามารถคุยแบบที่ต้องการการตัดสินใจค่ะ ก็อาจจะโทรด่วนเลย”

(ID05 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

“หากมันเป็นเรื่องที่เร่งด่วนก็อาจจะมีโทรหา แต่หลักๆ ครับในการสื่อสารและการอัปเดตงานก็จะเป็นการส่งงานอัปเดตผ่านทางไลน์ครับ”

(ID04 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“ก็คุยกันอยู่แล้วครับเป็นไลน์กลุ่ม แล้วก็มี Direct [ข้อความ] กับท่านเลย ไม่ว่าจะ report เรื่องงาน การต่อยอด หรือว่าไอเดียใหม่ๆ ในแต่ละวัน มีความไว้วางใจให้นายเห็นในส่วนที่เค้าต้องการจากเรา ไม่ว่าจะ เป็น solution ใหม่ๆ การเสนอลูกค้ามีความแฮปปี้มากขึ้น และต่อยอดไปบอกปากต่อปาก”

(ID09 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

อย่างไรก็ตาม พนักงานบางรายก็ได้นำเสนอข้อดีและเสียของรูปแบบการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแตกต่างกันไป พนักงาน Gen Y รายหนึ่งมองว่าเป็นช่องทางที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าการสื่อสารแบบเผชิญหน้าขณะที่พนักงาน Gen Z รายหนึ่งแสดงความคิดเห็นว่าช่องทางดังกล่าวทำให้มีความกล้าในการสื่อสารไปยังผู้นาองค์กรมากขึ้น ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แต่ว่า Line มันน่าจะต้องเป็น choice หลังสุด เนื่องจากว่ามันไม่ได้ยินเสียงทำให้ข้อมูลที่เราพิมพ์ด้วยข้อความเดียวกัน มันอาจจะถูกแปลเป็นได้หลายความรู้สึกในขณะที่เราเจอหน้าแล้วพูดมันได้น้ำเสียงได้สบตาดีกว่าเป็นการสื่อสารที่ค่อนข้างครบถ้วนกว่า”

(ID02 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“หนูชอบช่องทางไลน์มากกว่าค่ะ เพราะว่ามันมีเวลาให้เราได้คิดที่จะพิมพ์อะไรค่ะ ถ้าเป็นหน้าหนูจะเป็นคนที่แบบไม่กล้าพูด ก็จะไม่ออกค่ะ หนูก็จะชอบแบบพิมพ์ไลน์ดีกว่า เพื่ออะไรมันไม่ถูกต้อง คำมันไม่สวย หนูจะได้ลบเปลี่ยนใหม่ได้ แต่ถ้าเจอหน้า คือหนูพูดไปแล้ว คือเราไม่สามารถย้อนไปได้แล้วแบบว่า เมื่อกี้เราพูดผิด หรือพูดอะไรไม่ตรงไปค่ะ”

(ID04 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face communication)

กลุ่มผู้สัมภาษณ์จำนวนหนึ่งทั้งผู้บริหาร Gen Y พนักงาน Gen Y และ Gen Z ระบุว่าพวกเขาใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าเพื่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร Gen Y และ พนักงาน Gen Y และ Gen Z โดยรูปแบบการสื่อสารดังกล่าวนี้มักจะถูกใช้หากมีจังหวะที่เหมาะสมหรือมีเรื่องเร่งด่วน การสื่อสารแบบเผชิญหน้ายังรวมถึงการประชุมทั่วไปซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุยโดยตรงแบบเผชิญหน้ากับผู้บังคับการของพวกเขา นอกจากนี้ พนักงานบางคนยังกล่าวเสริมว่ารูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้าเป็นวิธีการสื่อสารที่ดีที่สุด ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“อะไรที่มันไม่ไหวจริงเขาก็จะมา approach เข้าตรงกับเราโดยตรง คือเราไม่ได้แบบดูหรือว่าเข้างถึงยากอะไร”

(ID01 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“เข้าไปคุยเลยค่ะ ถ้ามีจังหวะ คือเราก็ไม่ได้เป็นคนที่ไม่มีการยาทนะ เราก็อาศัยเหมือนจังหวะว่าเป็นจังหวะที่ดีแล้วเขาสะดวก เราก็เข้าไปคุยเลย หรือว่า ถ้าเป็นลักษณะที่ว่าเราไม่ได้อยู่ใกล้เคียงกัน แต่มันเป็นเรื่องเร่งด่วน”

(ID02 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“ถ้าเป็นอะไรที่รอดได้ ก็อยากคุยต่อหน้ามากกว่า”

(ID05 ผู้บริหาร Gen Y ธุรกิจครอบครัวในรูปแบบโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

*“ก็จะมีการประชุมครับ เราจะมีการพูดคุยกันทุกวันอังคาร กับวันศุกร์
ครับ...การเจอหน้าและพูดคุยกันจะเป็นอะไรที่ทำให้เราเห็นภาพตรงกัน
อธิบายเรื่องราวให้เค้าเข้าใจได้เหมือนที่เราเข้าใจที่เราอยากจะสื่อสารครับ
การเจอหน้ากันน่าจะเป็นการสื่อสารที่โอเคที่สุดครับ”*

(ID07 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

*“โดยส่วนมากที่จะมีการเรียกประชุม เรียกคุยกับพนักงานตัวต่อตัวด้วยนะ
แบบเดือนหนึ่ง คนหนึ่ง ครั้งหนึ่ง อันนี้คือ หนึ่งต่อหนึ่งเลยว่าปัญหาของคุณ
คืออะไร คือการทำงานกับคนส่วนใหญ่ค่ะ พูดกันไป พูดกันมานานเป็นเรื่อง
ปกติ”*

(ID08 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

4.2.2 ผลการวิจัยในคำถามวิจัยข้อที่ 2

ในการตอบคำถามวิจัยข้อที่ 2 “การรับรู้และความคาดหวังของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัว แบบ SMEs ในยุคดิจิทัลขั้นเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 6 หัวข้อย่อย ดังนี้

1. การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y
2. ความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y
3. การเปรียบเทียบระดับการรับรู้และความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในภาพรวม
4. การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ของแต่ละช่วงอายุ

การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ของแต่ละช่วงอายุ

- 1) การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y

ผลการศึกษาเชิงปริมาณเป็นดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y

คุณลักษณะการสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้นำ องค์กร Gen Y	ระดับการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y				Mean	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
คุณลักษณะที่ 1: การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน							
ผู้นำองค์กรกำหนด บทบาทหน้าที่ให้กับ พนักงานที่ชัดเจน	123 (61.5%)	72 (36.0%)	3 (1.5%)	2 (1.0%)	3.58	0.58	มาก ที่สุด
ผู้นำองค์กรสามารถ แสวงหาโอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร	120 (60.0%)	75 (37.5%)	4 (2.0%)	1 (0.5%)	3.57	0.56	มาก ที่สุด
ผู้นำองค์กรจะต้อง กำหนดผลลัพธ์ที่ ต้องการในการ ดำเนินงานให้ชัดเจน	70 (35.0%)	105 (52.5%)	20 (10.0%)	5 (2.5%)	3.20	0.72	มาก
ผู้นำองค์กรมีความคิด ริเริ่มเชิงกลยุทธ์	67 (33.5%)	95 (47.5%)	33 (16.5%)	5 (2.5%)	3.12	0.77	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม คุณลักษณะด้านการแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจน					3.37	0.66	มาก ที่สุด
คุณลักษณะที่ 2: การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร							
ผู้นำองค์กรส่งเสริมให้มี กระบวนการรับฟัง ความคิดเห็นของ พนักงานในองค์กร	114 (57.0%)	78 (39.0%)	7 (3.5%)	1 (0.5%)	3.53	0.59	มาก ที่สุด
ผู้นำองค์กรส่งเสริม	105	79	11	5	3.42	0.71	มาก

คุณลักษณะการสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้นำ องค์กร Gen Y	ระดับการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y				Mean	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
กระบวนการฝึกฝน ทักษะและ ความสามารถของ พนักงาน	(52.5%)	(39.5%)	(5.5%)	(2.5%)			ที่สุด
ผู้นำองค์กรกำหนด ช่องทางการสื่อสาร ให้กับพนักงาน เพื่อขอ คำปรึกษาได้	79 (39.5%)	89 (44.5%)	29 (14.5%)	3 (1.5%)	3.22	0.74	มาก
ผู้นำองค์กรให้รางวัลแก่ พนักงานที่ทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งตอบแทน	56 (28.0%)	86 (43.0%)	43 (21.5%)	15 (7.5%)	2.92	0.89	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม คุณลักษณะด้านการอำนวยความสะดวกและส่งเสริม กระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร					3.27	0.73	มากที่สุด
คุณลักษณะที่ 3: การให้ความเคารพและแสดงความหวังใต่บุคลากร							
ผู้นำองค์กรไม่ตำหนิ หรือต่อว่าพนักงานต่อ หน้าสมาชิกอื่นๆ ใน องค์กร	123 (61.5%)	66 (33.0%)	9 (4.5%)	2 (1.0%)	3.55	0.63	มากที่สุด
ผู้นำองค์กรมีความเห็น อกเห็นใจ รับฟังด้วย ความเต็มใจ	112 (56.0%)	66 (33.0%)	18 (9.0%)	4 (2.0%)	3.43	0.74	มากที่สุด
ผู้นำองค์กรมีคำชมเชย ให้แก่พนักงานหาก	96 (48.0%)	74 (37.0%)	24 (12.0%)	6 (3.0%)	3.30	0.80	มากที่สุด

คุณลักษณะการสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้นำ องค์กร Gen Y	ระดับการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y				Mean	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
พนักงานปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ)))			
ผู้นำองค์กรมีการถามไถ่ สารทุกข์สุกดิบของ พนักงานอยู่เป็นประจำ	82 (41.0%)	72 (36.0%)	37 (18.5%)	9 (4.5%)	3.14	0.87	มาก
<u>ค่าเฉลี่ยรวม</u> คุณลักษณะด้านการให้ความเคารพและแสดงความ ห่วงใยต่อบุคลากร					3.35	0.76	มาก ที่สุด
คุณลักษณะที่ 4: การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ							
ผู้นำองค์กรรับฟังความ คิดเห็นและ ข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของ พนักงานแม้จะขัดแย้ง กับมุมมองของผู้นำเอง	106 (53.0%)	86 (43.0%)	6 (3.0%)	2 (1.0%)	3.48	0.61	มาก ที่สุด
ผู้นำองค์กรมอบอำนาจ แก่พนักงานในการมี ส่วนร่วมในการ ตัดสินใจครั้งสำคัญ	98 (49.0%)	87 (43.5%)	12 (6.0%)	3 (1.5%)	3.40	0.67	มาก ที่สุด
ผู้นำองค์กรไม่ปิดกั้น และให้พนักงานแสดง ความคิดเห็นได้อย่าง อิสระ	79 (39.5%)	92 (46.0%)	22 (11.0%)	7 (3.5%)	3.22	0.78	มาก
ผู้นำองค์กรผลักดันให้ พนักงานมีความคิด ริเริ่มเชิงสร้างสรรค์	60 (30.0%)	103 (51.5%)	28 (14.0%)	9 (4.5%)	3.07	0.79	มาก

คุณลักษณะการสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้นำ องค์กร Gen Y	ระดับการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y				Mean	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
ค่าเฉลี่ยรวม คุณลักษณะด้านการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ					3.29	0.71	มาก ที่สุด
คุณลักษณะที่ 5: การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา							
ผู้นำองค์กรมี ข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์แก่พนักงาน ในการแก้ไขปัญหา	116 (58.0%)	78 (39.0%)	3 (1.5%)	3 (1.5%)	3.54	0.61	มาก ที่สุด
ผู้นำองค์กรมีความ กระตือรือร้นในการ แก้ไขปัญหา	116 (58.0%)	77 (38.5%)	4 (2.0%)	3 (1.5%)	3.53	0.62	มาก ที่สุด
ผู้นำองค์กรมี ความสามารถในการ แก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่	93 (46.5%)	85 (42.5%)	15 (7.5%)	7 (3.5%)	3.32	0.76	มาก ที่สุด
ผู้นำองค์กรมีความ ยืดหยุ่นในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นกับ องค์กรและพนักงาน	80 (40.0%)	93 (46.5%)	20 (10.0%)	7 (3.5%)	3.23	0.77	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม คุณลักษณะด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา					3.40	0.69	มาก ที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวมระดับการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ องค์กร Gen Y					3.34	0.71	มาก ที่สุด

(หมายเหตุ: การแปลผล ระดับความเห็นด้วย: 1.00–1.75 = น้อยที่สุด, 1.76-2.50 = น้อย, 2.51-3.25 = มาก, 3.26-4.00 = มากที่สุด)

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.34, S.D. = 0.71) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำองค์กร Gen Y ทั้ง 5 กลุ่มอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเรียงตามลำดับได้ดังนี้

- 1) กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 5: การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา” (ค่าเฉลี่ย = 3.40, S.D. = 0.69) โดยกลุ่มตัวอย่างมีระดับการรับรู้ในคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการแก้ไขปัญหา” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.54, S.D. = 0.61) รองลงมา คือ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา” (ค่าเฉลี่ย = 3.53, S.D. = 0.62)
- 2) กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 1: การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน” (ค่าเฉลี่ย = 3.37, S.D. = 0.66) โดยกลุ่มตัวอย่างมีระดับการรับรู้ในคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับพนักงานที่ชัดเจน” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.58, S.D. = 0.58) รองลงมา คือ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรสามารถแสวงหาโอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.57, S.D. = 0.56)
- 3) กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 3: การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร” (ค่าเฉลี่ย = 3.35, S.D. = 0.76) โดยกลุ่มตัวอย่างมีระดับการรับรู้ในคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรไม่ตำหนิหรือต่อว่าพนักงานต่อหน้าสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.55, S.D. = 0.63) รองลงมา คือ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีความเห็นอกเห็นใจ รับฟังด้วยความเต็มใจ” (ค่าเฉลี่ย = 3.43, S.D. = 0.74)
- 4) กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 4: การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” (ค่าเฉลี่ย = 3.29, S.D. = 0.71) โดยกลุ่มตัวอย่างมีระดับการรับรู้ในคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของพนักงานแม้จะขัดแย้งกับมุมมองของผู้นำเอง” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.48, S.D. = 0.61) รองลงมา คือ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมอบอำนาจแก่พนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจครั้งสำคัญ” (ค่าเฉลี่ย = 3.40, S.D. = 0.67) และน้อยที่สุด คือ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งตอบแทน” โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 แต่มีค่า S.D. สูงถึง 0.89 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลระดับการรับรู้ในคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งตอบแทน” ของกลุ่ม

ตัวอย่างนั้น มีลักษณะที่ค่อนข้างกระจายตัว โดยกลุ่มตัวอย่างบางส่วนมีการรับรู้ในระดับมาก - มากที่สุด ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างบางส่วน มีการรับรู้ในระดับน้อย

5) กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 2: การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร” (ค่าเฉลี่ย = 3.27, S.D. = 0.73) โดยกลุ่มตัวอย่างมีระดับการรับรู้ในคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรส่งเสริมให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.53, S.D. = 0.59) รองลงมา คือ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรส่งเสริมกระบวนการฝึกฝนทักษะและความสามารถของพนักงาน” (ค่าเฉลี่ย = 3.42, S.D. = 0.71)

สำหรับผลการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ต่อผู้นำองค์กร Gen Y จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งผู้บริหารธุรกิจครอบครัวในรูปแบบธุรกิจ SMEs ที่เป็น Gen Y พบว่า ผู้นำองค์กร Gen Y รับรู้พนักงานสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ง่ายในขณะเดียวกันก็ยังคงได้รับความเคารพจากพนักงาน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ก็แบบเข้าถึงง่าย ไม่ได้แบบท่านประธานอะไรอย่างนั้น เราไม่ได้(วางตัว)ขนาดนั้น”

(ID01 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“คือ ตัวพี่เองเจอเด็ก Gen Y มากี่เยอะเพราะว่าโดยวัยที่ใกล้เคียงกัน เราทำงานคล้ายๆ เพื่อนกัน แต่เขายังมีความเคารพเราอยู่ เราจะทำงานแชร์กันเลย เหมือนเป็นแบบ Team Work ปัญหาเรื่องงานตรงนี้เขาอยากได้แบบฟอร์มแบบนี้เขาจะบอกเลยอยากจะทำอะไร อะไรที่เป็นหน้างานของเขา Gen Y เขาแบบค่อนข้างที่จะเต็มที”

(ID08 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

ในภาพรวม สรุปได้ว่า ผู้บริหาร Gen Y รับรู้พนักงาน Gen Y และ Gen Z มองว่าพวกเขาเข้าถึงได้ง่ายขณะที่ก็ยังคงรักษาความเคารพต่อผู้บริหาร Gen Y ในฐานะผู้นำองค์กรของพวกเขา ขณะที่ผลการสัมภาษณ์พนักงาน Gen Y และ Gen Z พบว่า มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้นำ Gen Y โดยแบ่งประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

- สื่อสารได้เข้าใจ (n = 2)

- มีความทันสมัย (n = 2)
- รับฟังความคิดเห็น (n = 1)
- เข้าถึงได้ง่าย (n = 1)
- เปิดโอกาสให้ลองสิ่งใหม่ๆ (n = 1)

สื่อสารได้เข้าใจ

การที่ทั้งสองกลุ่มที่ช่วงอายุใกล้เคียงกันยังทำให้พวกเขาสามารถสื่อสารเข้าใจกันได้เป็นอย่างดี กลุ่มพนักงาน Gen Y และ Gen Z มองว่าผู้บริหารองค์กรที่เป็น Gen Y เข้าใจในประเด็นที่พวกเขาต้องการสื่อได้เป็นอย่างดีต่างจากผู้บริหารรุ่นก่อนที่อาจไม่เข้าใจว่าพวกเขาต้องการสื่ออะไร ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ถ้าไปเทียบกับก่อนที่เราจะต้องทำงานกับผู้บริหารที่อายุมากกว่านี้...เรารู้สึกว่าเราอธิบายหรืออะไรกับคนที่เหมือนจะเรียกว่าหัวโบราณก็ไม่ใช่แต่เขามีประสบการณ์มาก่อนข้างมากแล้วพอเราจะแนะนำอะไรที่มันเป็นเรื่องใหม่ๆ เขาก็จะค่อนข้างเข้าใจยาก”

(ID02 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“รู้สึกว่าคุณบริหารที่มีความใกล้เคียงกันกับเราสามารถสื่อสารกันได้เข้าใจกันมากกว่า เราคุยกันแล้วเข้าใจในสิ่งที่เค้าจะสื่อสารมันดีกว่าผู้บริหารยุคเก่า...เรารู้สึกว่าการที่เราเสนอไปแล้วเค้าเปิดรับความคิดของเรามันมากกว่าผู้บริหารที่มีอายุมากในอดีต เราก็เลยชื่นชอบตรงนี้ เพราะมันสื่อสารกันได้ง่ายครับ...รู้สึกว่ามันก็ดีตรงที่เราสื่อสารกันเข้าใจกันได้ง่าย มันโอเคในการที่เค้าเข้าใจในสิ่งที่เราจะสื่อสารตรงนี้ครับ”

(ID07 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

มีความทันสมัย

พนักงาน Gen Y และ Gen Z มองว่าผู้บริหาร Gen Y มักจะความคิดที่ทันสมัยกว่าผู้บริหารรุ่นก่อน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เขาจะเหมือนมีความคิดที่แบบทันสมัยกว่าอาจจะเท่าทัน อย่างตอนนี้ที่เขาถามเรื่องว่า แบบจะจัดกิจกรรมฮาโลวีนค่ะ แบบว่าจะให้ front มีส่วนร่วมจัดกิจกรรมให้แขก ก็เลยคิดว่ามันดูแบบว่ามีความแบบว่าทันสมัยเพราะว่าเหมือนเมื่อก่อนอาจจะไม่มีอะไรอย่างนี้ค่ะ”

(ID03 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“หนูรู้สึกว่าคุณทันสมัยกว่าค่ะ”

(ID04 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

รับฟังความคิดเห็น

ผู้บริหารองค์กร Gen Y ยังถูกมองว่าเปิดใจรับฟังพนักงานอื่นๆ ในองค์กรที่เป็นคนรุ่นหลังและพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นที่จากพนักงานโดยไม่ตั้งแง่อคติต่อพวกเขา ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผู้บริหาร Gen Y จะรับฟังมากขึ้น...เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น แล้วก็จะ Bias เขาจะน้อยกว่าผู้บริหารที่เป็น Gen ที่โตกว่า อายุประมาณ 50 ขึ้นไปค่ะ”

(ID06 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

เข้าถึงได้ง่าย

พนักงาน Gen Y และ Gen Z ระบุว่าผู้บริหารที่มีช่วงอายุใกล้เคียงกับพวกเขาสามารถเข้าถึงได้ง่ายกว่าผู้นำรุ่นก่อนเนื่องจากผู้นำองค์กร Gen Y ไม่ได้เว้นระยะห่างระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากเกินไป ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราสบายใจตรงที่ว่าพอเป็นวัยที่ใกล้เคียงกันค่ะ แล้วเราเหมือนแล้วยิ่ง แบบอยู่ในสายงานเดียวกันด้วย มันทำให้การทำงานของเรานั้นง่ายขึ้นในมุมมองว่าเป็นความง่าย”

(ID02 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

เปิดโอกาสให้ลองสิ่งใหม่ๆ

กลุ่มพนักงาน Gen Y และ Gen Z มองว่าผู้บริหาร Gen Y เปิดโอกาสให้พนักงานได้ลองทำสิ่งใหม่ๆ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผู้บริหาร Gen Yเปิดโอกาสให้เราลองเสนอไอเดียใหม่ๆ ดู คิดนอกกรอบดู ลองผิดลองถูกดู ไม่ดีก็ไม่ใช่ไร คือถ้าเริ่มเร็วแล้วไม่ Work ก็พับเก็บเร็วได้”

(ID06 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

ในภาพรวม สรุปได้ว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหาร Gen Y และพนักงาน Gen Y และ Gen Z มีความคิดเห็นที่เหมือนกันว่าผู้บริหาร Gen Y สามารถเข้าถึงได้ง่าย โดยพนักงาน Gen Y และ Gen Z ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่าผู้บริหาร Gen Y มีความทันสมัยมากกว่าผู้บริหารรุ่นก่อน สามารถสื่อสารได้เข้าใจ เปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ลองสิ่งใหม่ๆ

2) ความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y

ตารางที่ 8 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y

คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y	ระดับความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y				Mean	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
คุณลักษณะที่ 1: การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน							
ผู้บังคับการสามารถแสวงหาโอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร	121 (60.5%)	72 (36.0%)	5 (2.5%)	2 (1.0%)	3.56	0.60	มากที่สุด
ผู้บังคับการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับพนักงานที่ชัดเจน	114 (57.0%)	80 (40.0%)	4 (2.0%)	2 (1.0%)	3.53	0.59	มากที่สุด
ผู้บังคับการจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในการดำเนินงานให้ชัดเจน	76 (38.0%)	96 (48.0%)	25 (12.5%)	3 (1.5%)	3.23	0.72	มาก
ผู้บังคับการมีความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์	67 (33.5%)	105 (52.5%)	25 (12.5%)	3 (1.5%)	3.18	0.70	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม คุณลักษณะด้านการแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน					3.37	0.65	มากที่สุด
คุณลักษณะที่ 2: การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร							
ผู้บังคับการส่งเสริมให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร	123 (61.5%)	68 (34.0%)	6 (3.0%)	3 (1.5%)	3.56	0.63	มากที่สุด

คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y	ระดับความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y				Mean	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
ผู้บังคับการส่งเสริมกระบวนการฝึกฝนทักษะและความสามารถของพนักงาน	113 (56.5%)	80 (40.0%)	5 (2.5%)	2 (1.0%)	3.52	0.60	มากที่สุด
ผู้บังคับการกำหนดช่องทางการสื่อสารให้กับพนักงาน เพื่อขอคำปรึกษาได้	83 (41.5%)	77 (38.5%)	31 (15.5%)	9 (4.5%)	3.17	0.85	มาก
ผู้บังคับการให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งตอบแทน	73 (36.5%)	81 (40.5%)	38 (19.0%)	8 (4.0%)	3.10	0.84	มาก
<u>ค่าเฉลี่ยรวม</u> คุณลักษณะด้านการอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร					3.34	0.73	มากที่สุด
คุณลักษณะที่ 3: การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร							
ผู้บังคับการมีความเห็นอกเห็นใจรับฟังด้วยความเต็มใจ	122 (61.0%)	72 (36.0%)	4 (2.0%)	2 (1.0%)	3.57	0.59	มากที่สุด
ผู้บังคับการไม่ตำหนิหรือต่อว่าพนักงานต่อหน้าสมาชิกอื่นๆ	120 (60.0%)	66 (33.0%)	12 (6.0%)	2 (1.0%)	3.52	0.66	มากที่สุด

คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y	ระดับความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y				Mean	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
ในองค์กร							
ผู้บังคับการมีการถามไถ่สารทุกข์สุกดิบของพนักงานอยู่เป็นประจำ	93 (46.5%)	79 (39.5%)	24 (12.0%)	4 (2.0%)	3.31	0.76	มากที่สุด
ผู้บังคับการมีคำชมเชยให้แก่พนักงานหากพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	81 (40.5%)	83 (41.5%)	27 (13.5%)	9 (4.5%)	3.18	0.83	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม คุณลักษณะด้านการให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร					3.39	0.71	มากที่สุด
คุณลักษณะที่ 4: การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ							
ผู้บังคับการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของพนักงานแม้จะขัดแย้งกับมุมมองของผู้บังคับการเอง	107 (53.5%)	82 (41.0%)	9 (4.5%)	2 (1.0%)	3.47	0.63	มากที่สุด
ผู้บังคับการมอบอำนาจแก่พนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจครั้งสำคัญ	93 (46.5%)	90 (45.0%)	15 (7.5%)	2 (1.0%)	3.37	0.67	มากที่สุด

คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y	ระดับความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y				Mean	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
ผู้บังคับการไม่ปิดกั้นและให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ	82 (41.0%)	86 (43.0%)	28 (14.0%)	4 (2.0%)	3.23	0.76	มาก
ผู้บังคับการผลักดันให้พนักงานมีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์	55 (27.5%)	105 (52.5%)	31 (15.5%)	9 (4.5%)	3.03	0.78	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม คุณลักษณะด้านการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					3.28	0.71	มากที่สุด
คุณลักษณะที่ 5: การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา							
ผู้บังคับการมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา	125 (62.5%)	69 (34.5%)	4 (2.0%)	2 (1.0%)	3.59	0.59	มากที่สุด
ผู้บังคับการมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการแก้ไขปัญหา	119 (59.5%)	75 (37.5%)	4 (2.0%)	2 (1.0%)	3.56	0.59	มากที่สุด
ผู้บังคับการมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันที่	89 (44.5%)	80 (40.0%)	24 (12.0%)	7 (3.5%)	3.26	0.80	มากที่สุด
ผู้บังคับการมีความ	81	89	25	5	3.23	0.76	มาก

คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y	ระดับความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y				Mean	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
ยืดหยุ่นในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นกับ องค์กรและพนักงาน	(40.5%)	(44.5%)	(12.5%)	(2.5%)			
ค่าเฉลี่ยรวม คุณลักษณะด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา					3.41	0.69	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวมระดับความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำองค์กร Gen Y					3.36	0.70	มากที่สุด

(หมายเหตุ: การแปลผล ระดับความเห็นด้วย: 1.00–1.75 = น้อยที่สุด, 1.76-2.50 = น้อย, 2.51-3.25 = มาก, 3.26-4.00 = มากที่สุด)

จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.36, S.D. = 0.70) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำองค์กร Gen Y ทั้ง 5 กลุ่มอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเรียงตามลำดับได้ดังนี้

1) กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 5: การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา” (ค่าเฉลี่ย = 3.41, S.D. = 0.69) โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังในคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.59, S.D. = 0.59) รองลงมา คือ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการแก้ไขปัญหา” (ค่าเฉลี่ย = 3.56, S.D. = 0.59)

2) กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 3: การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร” (ค่าเฉลี่ย = 3.39, S.D. = 0.71) โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังในคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีความเห็นอกเห็นใจ รับฟังด้วยความเต็มใจ” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.57, S.D. = 0.59) รองลงมา คือ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรไม่ตำหนิหรือต่อว่าพนักงานต่อหน้าสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร” (ค่าเฉลี่ย = 3.52, S.D. = 0.66)

3) กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 1: การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน” (ค่าเฉลี่ย = 3.37, S.D. = 0.65) โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังในคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรสามารถ

แสวงหาโอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.56, S.D. = 0.60) รองลงมา คือ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับพนักงานที่ชัดเจน” (ค่าเฉลี่ย = 3.53, S.D. = 0.59)

4) กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 2: การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร” (ค่าเฉลี่ย = 3.34, S.D. = 0.73) โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังในคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรส่งเสริมให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.56, S.D. = 0.63) รองลงมา คือ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรส่งเสริมกระบวนการฝึกฝนทักษะและความสามารถของพนักงาน” (ค่าเฉลี่ย = 3.52, S.D. = 0.60)

5) กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 4: การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” (ค่าเฉลี่ย = 3.28, S.D. = 0.71) โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังในประเด็นเรื่องที่คุณำองค์กรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของพนักงานแม้จะขัดแย้งกับมุมมองของผู้นำเองมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.47, S.D. = 0.63) และน้อยที่สุด คือ การที่คุณำองค์กรผลักดันให้พนักงานมีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์ (ค่าเฉลี่ย = 3.03, S.D. = 0.78)

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้สอบถามเกี่ยวกับประเด็นความคาดหวังต่อผู้นำองค์กร Gen Y โดยผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งกลุ่มผู้บริหาร Gen Y ก็ได้อธิบายถึงลักษณะและความคาดหวังต่อผู้บริหารรุ่นใหม่ และกลุ่มพนักงาน Gen Y และ Gen Z ได้บอกกล่าวถึงความคาดหวังของพวกเขาต่อผู้บริหาร Gen Y ซึ่งจะก้าวมาเป็นผู้นำองค์กรดังต่อไปนี้

- ความเข้าใจและใส่ใจต่อสมาชิกในองค์กร (n = 4)
- การรับฟังสมาชิกในองค์กร (n = 3)
- ความชัดเจนของคุณำองค์กร (n = 2)
- ความยืดหยุ่นของคุณำองค์กร (n = 1)

ความเข้าใจและใส่ใจต่อสมาชิกในองค์กร

ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหาร Gen Y บางรายมองว่าผู้นำองค์กรรุ่นใหม่ควรจะแสดงออกถึงความเข้าใจและใส่ใจต่อสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร อาทิ การปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือให้เขารู้สึกมีความสุขในการมาทำงานทุกวัน
ก็คือทำอะไรก็ได้ให้เขาอยากอยู่กับเรา ในแง่ของการทำงาน เช่น
สุดท้ายอาจจะไปจบที่ compensation หรือว่าการมี hygiene ที่
ดี อย่างเช่นตอนนี้แบบ ห้องอาหาร canteen ของโรงแรมก็แบบ
เก่า ห้องน้ำยังไม่ได้ก็ปรับปรุง เราก็ feedback เขาเพราะว่าอันนี้
มันเป็นอะไรที่เขาใช้ชีวิตในช่วงเบรค นอกเหนือจากเรื่องงานนะ”

(ID01 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“คนที่เข้ามาเป็นผู้บริหารคนใหม่ต้องเข้าใจว่าทุกอย่างมันต้องใช้
เวลา มันไม่ใช่ว่าวันนี้เราเข้ามาเราจะยืนอยู่เหนือคนจากวุฒิ
การศึกษาของเรา คือทุกอย่างเราต้องเข้ามาในองค์กรแล้วมาสร้าง
มาพัฒนาร่วมกัน พนักงานไม่เวลาระดับไหน เป็นครูเราหมด อย่าง
แม่บ้าน เขาเก่งกว่าเราในเรื่องการทำความสะอาด ทุกคนที่เข้ามา
เป็นหัวหน้าแม่บ้านจะสอนเราหมดว่าจะใช้อะไร ทำความสะอาด
ยังไง เพราะเราก็ไม่เคยรู้เรื่องทำความสะอาดมาก่อน การเป็นผู้นำ
เราก็ต้องย่อส่วนตัวเองก่อนให้เรารู้จัก Nature ขององค์กร พอเรา
รู้แล้วว่าองค์กรเราเป็นแบบไหนแล้วเราก็หาจุดอ่อนขององค์กร
เพื่อพัฒนา”

(ID08 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

ขณะเดียวกัน พนักงาน Gen Y และ Gen Z บางรายก็ให้ความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน
ว่าผู้นำองค์กรรุ่นใหม่ควรมีคุณลักษณะของความเข้าใจและความใส่ใจต่อสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร ดัง
ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“น่าจะต้องมีความเข้าถึงพนักงานแล้ว ก็มีความเข้าใจในเนื้องาน
จริงๆ ที่ไม่ใช่เหมือนนึกแค่ว่าแบบประโยชน์ แต่ว่าให้มองมาถึงว่า
งานตรงนี้ มีความลำบากยังไงที่จะมันต้องแบบต้องทำยังไง เหมือน
มาเข้าใจงานเรา ไม่ใช่ว่า แบบพูดว่าต้องออกมาเป็นอย่างนี้โดยที่
แบบไม่ได้มาดูว่ามันทำได้ไหม หรือว่าแบบงานมันจะแบบเป็นยังไง
ค่ะ”

(ID03 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“การให้กำลังใจ และการเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นก็มีความรู้สึกว่าการให้กำลังใจมันเป็นสิ่งที่พึงมีอยู่แล้ว เราต้องหาปัญหาให้เจอเช่นกัน ต่อให้เราอธิบายดีแค่ไหนนายก็ไม่เข้าใจ ก็จะมองว่าเรายังทำหน้าที่ไม่ดี เพราะฉะนั้นเราต้องเข้าใจตัวเราและตัวปัญหาด้วย”

(ID09 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

การรับฟังสมาชิกในองค์กร

ผลการสัมภาษณ์พบว่า พนักงาน Gen Y และ Gen Z บางรายมองว่าการเปิดใจรับฟังสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรเป็นสิ่งที่พวกเขาคาดหวังจากนำองค์กร โดยผู้นำไม่ควรจะเป็นผู้ออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่ควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเพื่อให้เข้าใจถึงมุมมองที่แตกต่างของพนักงานรุ่นใหม่ซึ่งมีความคิดเป็นของตนเองและเปิดรับต่อความคิดที่หลากหลายแม้จะไม่ตรงกับมุมมองของตนเองก็ตาม ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“คือฟังก็ไม่ได้หมายความว่าต้องฟังแบบคนเดียวด้วยนะคะ สมมุติมันเกิดปัญหาอะไรสักปัญหาหนึ่ง ขอแค่ลองฟังพนักงานแต่ละคนก็ได้ว่าเขาจะมีมุมมองยังไง บางทีมุมมองของพนักงานที่เป็นอาจจะไม่ใช่ Gen เดียวกับเขา อาจจะ Gen น้อยกว่าเขา Gen สูงกว่าเขา บางทีเขาก็จะได้ข้อคิดหรือข้อมูลอะไรต่างๆ ที่มันแตกต่างกัน แล้วด้วยความที่เป็นเจ้านายก็จะได้มองเห็นภาพหลายหลายภาพ แล้วก็เห็นแนวทางการแก้ปัญหาได้หลายหลายแนวทางมากขึ้นค่ะ”

(ID02 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“อยากให้เค้าฟังมากกว่านี้ หรือถามมากกว่านี้ อยากให้เค้าคุยกับเรามากกว่านี้ไม่ใช่แค่เค้าถามรองหัวหน้าเค้าอีกที่มันไม่ค่อยถึงพวกหนูเท่าไร อยากให้เค้าเรียกคุยหรือเรียกถามทุกคนเลยก็ได้ค่ะ”

(ID04 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“อยากจะให้ผู้บริหารรุ่นใหม่เปิดความคิดเห็น รับฟังในสิ่งที่เด็กพูดเด็กในที่นี้ก็มีความคิด เพราะเค้าฟังจบมาเค้าก็มีความคิด อยากให้”

รับฟัง ไม่ใช่เห็นว่าเห็นว่าเป็นเด็กแล้วไม่สนใจ ไม่รับฟังความคิดเห็น
ของเค้า อยากให้รับฟังความคิดเห็น เปิดรับมุมมองใหม่ๆ เพื่อที่จะ
นำไปต่อยอดในการบริหารครับ เพราะเด็กรุ่นใหม่เค้ามีความคิดที่
มันหลากหลายมากครับ ทันสมัย ตามเทรนด์อะไรแบบนี้ ก็อยาก
ให้เปิดใจรับฟังครับ”

(ID07 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

ความชัดเจนของผู้นำองค์กร

ผลการวิจัยนี้เผยให้เห็นว่า พนักงาน Gen Y และ Gen Z คาดหวังว่าผู้นำองค์กรรุ่นใหม่จะมีความชัดเจนอย่างผู้นำ โดยความชัดเจนนี้หมายถึงการตัดสินใจที่เด็ดขาด ชัดเจน ไม่ปล่อยให้สมาชิกในองค์กรเกิดความไม่มั่นใจ สับสน หรือเกิดความกังวลไม่ว่าจะในสถานการณ์ปกติหรือวิกฤตใดๆ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ก็คาดหวังค่ะว่าเขาก็มายบอกว่าเขาจะทำยังไงต่อ เพราะว่าบางทีถ้าเขาไม่พูดอะไรเลยเราก็เหมือนก็ต้องกังวลอยู่แล้วว่าเอ้ยวันนึงเขาจะแบบเทพนักงานไปเลยหรือเปล่า เราจะรู้เป้าหมายว่าเราควรทำยังไงต่อไปคะ”

(ID03 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“ต้องชัดเจนคะว่าในธุรกิจใครคือผู้นำกันแน่ อย่างที่นี้คะ เมื่อก่อนคุณจำยังไม่ได้บริหาร เมื่อก่อนก็จะเป็นรุ่นคุณพ่อคุณแม่ซึ่งคนที่อยู่มาก่อนเค้าจะยึดติดตรงนั้น มีอะไรฉันก็จะพูดถึงคนที่บริหาร Gen แรกก่อน ยังพูดถึงคุณพ่อคุณแม่อยู่ยังจะเคลมว่าเป็นคนของคุณพ่อคุณแม่อยู่ เค้าก็ไม่ฟัง ถ้า Gen คุณพ่อคุณแม่ก็ต้องปล่อยมือแล้วก็ต้องสร้างความเข้าใจขององค์กร คือต้องยื่นตาบให้เลยคะ จะติดตราให้อย่างเดียวไม่ได้ คือต้องยื่นตาบให้ด้วย ก็คือต้องบอกเลยว่าต่อไปคนนี้เป็น keyman นะ เป็นคนตัดสินใจนะ อำนาจการบริหารเป็นของคนนี้ ก็คือต้องชัดเจนคะ”

(ID06 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

ความยืดหยุ่นของผู้นำองค์กร

ผลการวิจัยเผยให้เห็นว่า ผู้บริหาร Gen Y รายหนึ่งกล่าวถึงความคาดหวังนี้ไว้อย่างน่าสนใจ ผู้นำองค์กรควรจะรู้จักยืดหยุ่น และไม่ยึดติดกับกฎระเบียบหรือแนวทางบางอย่างมากเกินไปเนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงซึ่งอาจทำให้แนวทางเหล่านั้นไม่สอดคล้องกับยุคสมัยรวมถึงความต้องการของพนักงาน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ตอนนี้การทำงานในยุคปัจจุบัน เราต้อง flexible มากขึ้น จะแข็งเกินไปทุกเรื่องเพื่อเน้นความถูกต้องมันก็ได้ บางอย่างมันก็ต้องมีการยืดหยุ่นบ้าง ต้องบอกว่าคนรุ่นใหม่พนักงาน บริษัทอื่นๆ ก็อาจจะมีคนรุ่นใหม่ๆเข้ามา ตัวพนักงานมันไม่เหมือนเดิม บางทีกฎระเบียบหรืออะไรก็ตามที่มีมาตั้งแต่สมัยก่อนมันก็ควรจะต้องมีการ review เพื่อแก้ไขปรับเปลี่ยนให้ทันยุคสมัยมากขึ้น ความคิดที่เรามองว่าไม่เวิร์ค บางทีมันอาจจะเวิร์คก็ได้”

(ID05 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

ในภาพรวม สรุปได้ว่า กลุ่มผู้บริหาร Gen Y และพนักงาน Gen Y และ Gen Z มีความคาดหวังต่อผู้นำองค์กรทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน โดยผู้บริหาร Gen Y มองว่าผู้นำองค์กรควรจะมีความเข้าใจและใส่ใจต่อสมาชิกในองค์กรและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ขณะที่พนักงาน Gen Y และ Gen Z มองว่า ความเข้าใจและใส่ใจต่อสมาชิกในองค์กรมีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่ไม่ได้กล่าวถึงความยืดหยุ่นของผู้นำแต่อย่างใด นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงความคาดหวังด้านคุณลักษณะอื่นๆ ที่สำคัญของผู้นำได้แก่ การรับฟังสมาชิกในองค์กร และความชัดเจนของผู้นำองค์กร

3) การเปรียบเทียบระดับการรับรู้และความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ ของผู้นำองค์กร Gen Y ในภาพรวม

ในการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระดับการรับรู้และระดับความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำขององค์กร Gen Y ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test และปรากฏผลดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างของระดับการรับรู้
และความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในภาพรวม

คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ ของผู้นำองค์กร Gen Y	ความคาดหวัง		สถานการณ์จริง		การทดสอบ ความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ย Paired Samples T- Test (*p ≤ 0.05)
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	
คุณลักษณะที่ 1: การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน					
ผู้นำองค์กรสามารถแสวงหาโอกาส ใหม่ๆ มาสู่องค์กร	3.56	0.60	3.57	0.56	0.764
ผู้นำองค์กรมีความคิดริเริ่มเชิงกล ยุทธ์	3.18	0.70	3.12	0.77	0.222
ผู้นำองค์กรกำหนดบทบาทหน้าที่ ให้กับพนักงานที่ชัดเจน	3.53	0.59	3.58	0.58	0.105
ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดผลลัพธ์ ที่ต้องการในการดำเนินงานให้ ชัดเจน	3.23	0.72	3.20	0.72	0.549
คุณลักษณะที่ 2: การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร					

คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ ของผู้นำองค์กร Gen Y	ความคาดหวัง		สถานการณ์จริง		การทดสอบ ความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ย Paired Samples T- Test (*p ≤ 0.05)
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	
ผู้นำองค์กรส่งเสริมให้มี กระบวนการรับฟังความคิดเห็น ของพนักงานในองค์กร	3.56	0.63	3.53	0.59	0.447
ผู้นำองค์กรกำหนดช่องทางการ สื่อสารให้กับพนักงาน เพื่อขอ คำปรึกษาได้	3.17	0.85	3.22	0.74	0.323
ผู้นำองค์กรส่งเสริมกระบวนการ ฝึกฝนทักษะและความสามารถ ของพนักงาน	3.52	0.60	3.42	0.71	<u>0.016*</u>
ผู้นำองค์กรให้รางวัลแก่พนักงานที่ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็น สิ่งตอบแทน	3.10	0.84	2.92	0.89	<u>0.001*</u>
คุณลักษณะที่ 3: การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร					
ผู้นำองค์กรไม่ตำหนิหรือต่อว่า พนักงานต่อหน้าสมาชิกอื่นๆ ใน องค์กร	3.52	0.66	3.55	0.63	0.447
ผู้นำองค์กรมีคำชมเชยให้แก่ พนักงานหากพนักงานปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	3.18	0.83	3.30	0.80	<u>0.025*</u>

คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ ของผู้นำองค์กร Gen Y	ความคาดหวัง		สถานการณ์จริง		การทดสอบ ความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ย Paired Samples T- Test (*p ≤ 0.05)
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	
ผู้นำองค์กรมีความเห็นอกเห็นใจ รับฟังด้วยความเต็มใจ	3.57	0.59	3.43	0.74	<u>0.000*</u>
ผู้นำองค์กรมีการถามไถ่ สารทุกข์สุกดิบของพนักงานอยู่ เป็นประจำ	3.31	0.76	3.14	0.87	<u>0.000*</u>
คุณลักษณะที่ 4: การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
ผู้นำองค์กรมอบอำนาจแก่ พนักงานในการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจครั้งสำคัญ	3.37	0.67	3.40	0.67	0.447
ผู้นำองค์กรผลักดันให้พนักงานมี ความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์	3.03	0.78	3.07	0.79	0.372
ผู้นำองค์กรรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของพนักงาน แม้จะขัดแย้งกับมุมมองของผู้นำ เอง	3.47	0.63	3.48	0.61	0.746
ผู้นำองค์กรไม่ปิดกั้นและให้ พนักงานแสดงความคิดเห็นได้ อย่างอิสระ	3.23	0.76	3.22	0.8	0.719

คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ ของผู้นำองค์กร Gen Y	ความคาดหวัง		สถานการณ์จริง		การทดสอบ ความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ย Paired Samples T- Test (*p ≤ 0.05)
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	
คุณลักษณะที่ 5: การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา					
ผู้นำองค์กรมีความกระตือรือร้นใน การแก้ไขปัญหา	3.59	0.59	3.53	0.62	0.070
ผู้นำองค์กรมีความสามารถในการ แก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่	3.26	0.80	3.32	0.76	0.123
ผู้นำองค์กรมีข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์แก่พนักงานในการแก้ไข ปัญหา	3.56	0.59	3.54	0.61	0.548
ผู้นำองค์กรมีความยืดหยุ่น ในการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร และพนักงาน	3.23	0.76	3.23	0.77	1.000

(หมายเหตุ: การแปลผล ระดับความเห็นด้วย: 1.00-1.75 = น้อยที่สุด, 1.76-2.50 = น้อย, 2.51-3.25 = มาก, 3.26-4.00 = มากที่สุด)

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้และความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y โดยใช้สถิติ Paired Samples T-Test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า

1) กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 2: การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร” ในด้านคุณลักษณะ “ผู้นำองค์กรที่ส่งเสริมกระบวนการฝึกฝนทักษะและความสามารถของพนักงาน” และ “คุณลักษณะผู้นำองค์กรที่ให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็น

สิ่งตอบแทน” มีระดับความคาดหวังและการรับรู้ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคาดหวังของทั้ง 2 คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ ที่สูงกว่าระดับการรับรู้ในสถานการณ์จริง

2) กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 3: การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร” ในด้านคุณลักษณะ “ผู้นำองค์กรที่มีคำชมเชยให้แก่พนักงานหากพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ”, คุณลักษณะ “ผู้นำองค์กรที่มีความเห็นอกเห็นใจ รับฟังด้วยความเต็มใจ” และคุณลักษณะ “ผู้นำองค์กรที่มีการถามไถ่สารทุกข์สุกดิบของพนักงานอยู่เป็นประจำ” มีระดับความคาดหวังและการรับรู้ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคาดหวังของคุณลักษณะในด้าน “ผู้นำองค์กรที่มีความเห็นอกเห็นใจ รับฟังด้วยความเต็มใจ” และ “คุณลักษณะผู้นำองค์กรที่มีการถามไถ่สารทุกข์สุกดิบของพนักงานอยู่เป็นประจำ” ที่สูงกว่าระดับการรับรู้ในสถานการณ์จริง ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างมีระดับการรับรู้ในสถานการณ์จริงของคุณลักษณะในด้าน “ผู้นำองค์กรที่มีคำชมเชยให้แก่พนักงานหากพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ” ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวัง

ทั้งนี้ หากทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวัง และการรับรู้ต่ของคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y เป็นรายด้านแล้ว จะเห็นได้ว่า มีคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในหลายด้านดังต่อไปนี้ ที่กลุ่มตัวอย่างมีระดับการรับรู้ในสถานการณ์จริงที่สูงกว่าระดับความคาดหวัง:

กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 1: การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน” ได้แก่ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรสามารถแสวงหาโอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร” และ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับพนักงานที่ชัดเจน”

กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 2: การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร” ได้แก่ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรกำหนดช่องทางการสื่อสารให้กับพนักงาน เพื่อขอคำปรึกษาได้”

กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 3: การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร” ได้แก่ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรไม่ตำหนิหรือต่อว่าพนักงานต่อหน้าสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร” และ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีคำชมเชยให้แก่พนักงานหากพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 4: การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” ได้แก่ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมอบอำนาจแก่พนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจครั้งสำคัญ”,

คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรผลักดันให้พนักงานมีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์” และ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของพนักงานแม้จะขัดแย้งกับมุมมองของผู้นำเอง”

กลุ่ม “คุณลักษณะที่ 5: การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา” ได้แก่ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันทุกเวที”



4) การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y ของแต่ละช่วงอายุ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานแต่ละช่วงอายุ โดยใช้สถิติ One-way ANOVA หรือ F-test และทดสอบความแตกต่างเชิงลึกด้วยค่าสถิติ Scheffe ปรากฏผลดังตาราง 4.7 ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y ของแต่ละช่วงอายุ

คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอนปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)		
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
คุณลักษณะที่ 1: การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน										
ผู้บังคับการสามารถแสวงหาโอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร	3.66	.48	3.55	.56	3.53	.61	0.390	0.556	0.422	0.984
ผู้บังคับการมีความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์	3.28	.79	3.00	.73	3.11	.77	0.137	0.139	0.431	0.695
ผู้บังคับการกำหนดบทบาทหน้าที่	3.66	.48	3.55	.53	3.55	.67	0.500	0.575	0.582	0.997

คุณลักษณะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำของ ผู้นำองค์กร Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอน ปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)		
	Me an	S. D.	Mea n	S.D.	Mea n	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ให้กับพนักงาน ที่ชัดเจน										
ผู้นำองค์กร จะต้องกำหนด ผลลัพธ์ที่ ต้องการในการ ดำเนินงานให้ ชัดเจน	3.3 4	.6 5	3.14	.69	3.16	.77	0.253	0.327	0.34 8	0.991
คุณลักษณะที่ 2: การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร										
ผู้นำองค์กร ส่งเสริมให้มี กระบวนการ รับฟังความ คิดเห็นของ พนักงานใน องค์กร	3.4 9	.6 4	3.52	.53	3.55	.61	0.822	0.975	0.83 1	0.927
ผู้นำองค์กร กำหนด ช่องทางการ	3.3 6	.7 6	3.19	.66	3.16	.79	0.280	0.466	0.30 6	0.969

คุณลักษณะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำของ ผู้น้องค์กร Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอน ปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)		
	Me an	S. D.	Mea n	S.D.	Mea n	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
สื่อสารให้กับ พนักงาน เพื่อ ขอคำปรึกษา ได้										
ผู้น้องค์กร ส่งเสริม กระบวนการ ฝึกฝนทักษะ และ ความสามารถ ของพนักงาน	3.4 3	.7 2	3.39	.73	3.43	.70	0.924	0.948	1.00 0	0.936
ผู้น้องค์กรให้ รางวัลแก่ พนักงานที่ ทำงานได้อย่าง มี ประสิทธิภาพ เป็นสิ่งตอบ แทน	3.1 7	.8 0	2.80	.96	2.84	.86	0.050	0.077	0.11 1	0.951

คุณลักษณะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำของ ผู้นำองค์กร Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอน ปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น	
คุณลักษณะที่ 3: การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร											
ผู้นำองค์กรไม่ ตำหนิหรือต่อ ว่าพนักงานต่อ หน้าสมาชิก อื่นๆ ใน องค์กร	3.62	.63	3.53	.59	3.52	.67	0.619	0.740	0.644	0.992	
ผู้นำองค์กรมี คำชมเชย ให้แก่พนักงาน หากพนักงาน ปฏิบัติงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.45	.80	3.34	.72	3.17	.84	0.110	0.759	0.127	0.414	
ผู้นำองค์กรมี ความเห็นอก เห็นใจ รับฟัง ด้วยความเต็ม ใจ	3.45	.85	3.42	.69	3.42	.72	0.967	0.975	0.972	1.000	

คุณลักษณะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำของ ผู้นำองค์กร Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอน ปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)		
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ผู้นำองค์กรมี การถกเถียง สารทุกข์สุกดิบ ของพนักงาน อยู่เป็นประจำ	3.36	.74	3.14	.87	2.99	.93	0.053	0.399	0.053	0.569
คุณลักษณะที่ 4: การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ										
ผู้นำองค์กร มอบอำนาจแก่ พนักงานใน การมีส่วนร่วม ในการ ตัดสินใจครั้ง สำคัญ	3.38	.74	3.45	.56	3.37	.71	0.747	0.833	0.999	0.778
ผู้นำองค์กร ผลักดันให้ พนักงานมี ความคิดริเริ่ม เชิงสร้างสรรค์	3.19	.68	3.14	.73	2.94	.87	0.135	0.947	0.197	0.306

คุณลักษณะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำของ ผู้นำองค์กร Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอน ปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)		
	Me an	S. D.	Mea n	S.D.	Mea n	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ผู้นำองค์กรรับ ฟังความ คิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ ใหม่ๆ ของ พนักงานแม้จะ ขัดแย้งกับ มุมมองของ ผู้นำเอง	3.53	.58	3.47	.56	3.46	.67	0.794	0.872	0.807	0.994
ผู้นำองค์กรไม่ ปิดกั้นและให้ พนักงานแสดง ความคิดเห็น ได้อย่างอิสระ	3.32	.64	3.28	.68	3.10	.91	0.184	0.963	0.258	0.358
คุณลักษณะที่ 5: การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา										
ผู้นำองค์กรมี ความ กระตือรือร้น ในการแก้ไข	3.64	.52	3.47	.59	3.51	.69	0.290	0.322	0.459	0.936

คุณลักษณะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำของ ผู้นำองค์กร Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอน ปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)		
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ปัญหา										
ผู้นำองค์กรมี ความสามารถ ในการแก้ไข ปัญหาได้ ทันเวลาที่	3.57	.60	3.30	.73	3.18	.84	<u>0.015</u> *	0.157	<u>0.015</u> *	0.649
ผู้นำองค์กรมี ข้อเสนอแนะที่ เป็นประโยชน์ แก่พนักงานใน การแก้ไข ปัญหา	3.58	.50	3.50	.59	3.53	.69	0.753	0.756	0.878	0.957
ผู้นำองค์กรมี ความยืดหยุ่น ในการแก้ไข ปัญหาที่เกิด ขึ้นกับองค์กร และพนักงาน	3.32	.75	3.23	.73	3.17	.81	0.532	0.833	0.533	0.877

คุณลักษณะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำของ ผู้นำองค์กร Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอน ปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)		
	Mea n	S.D	Mea n	S.D	Mea n	S.D		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
คุณลักษณะที่ 1: การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน										
ผู้นำองค์กร สามารถ แสวงหา โอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร	3.62	.56	3.55	.53	3.53	.67	0.666	0.794	0.682	0.98 6
ผู้นำองค์กรมี ความคิดริเริ่ม เชิงกลยุทธ์	3.34	.68	3.17	.63	3.08	.75	0.115	0.432	0.116	0.75 2
ผู้นำองค์กร กำหนด บทบาทหน้าที่ ให้กับ พนักงานที่ ชัดเจน	3.60	.57	3.47	.53	3.53	.65	0.473	0.473	0.779	0.47 3
ผู้นำองค์กร จะต้อง กำหนด	3.45	.67	3.16	.67	3.13	.76	<u>0.025</u> *	0.082	<u>0.039</u> *	0.92 5

คุณลักษณะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำของ ผู้นำองค์กร Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอน ปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)		
	Mea n	S.D	Mea n	S.D	Mea n	S.D		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ผลลัพธ์ที่ ต้องการใน การ ดำเนินงานให้ ชัดเจน										
คุณลักษณะที่ 2: การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร										
ผู้นำองค์กร ส่งเสริมให้มี กระบวนการ รับฟังความ คิดเห็นของ พนักงานใน องค์กร	3.55	.67	3.59	.56	3.53	.67	0.829	0.925	0.988	0.83 4
ผู้นำองค์กร กำหนด ช่องทางการ สื่อสารให้กับ พนักงาน เพื่อ	3.30	.80	3.20	.78	3.06	.93	0.254	0.822	0.273	0.60 1

คุณลักษณะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำของ ผู้นำองค์กร Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอน ปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)		
	Mea n	S.D	Mea n	S.D	Mea n	S.D		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ขอคำปรึกษา ได้										
ผู้นำองค์กร ส่งเสริม กระบวนการ ฝึกฝนทักษะ และ ความสามารถ ของพนักงาน	3.58	.57	3.55	.50	3.46	.6	0.444	0.944	0.487	0.67 4
ผู้นำองค์กรให้ รางวัลแก่ พนักงานที่ ทำงานได้ อย่างมี ประสิทธิภาพ เป็นสิ่งตอบ แทน	3.25	.81	3.11	.74	2.99	.93	0.219	0.685	0.222	0.68 6
คุณลักษณะที่ 3: การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร										

คุณลักษณะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำของ ผู้นำองค์กร Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอน ปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)		
	Mea n	S.D	Mea n	S.D	Mea n	S.D		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ผู้นำองค์กรไม่ ตำหนิหรือต่อ ว่าพนักงาน ต่อหน้า สมาชิกอื่นๆ ในองค์กร	3.49	.78	3.55	.56	3.52	.65	0.899	0.900	0.972	0.96 6
ผู้นำองค์กรมี คำชมเชย ให้แก่ พนักงานหาก พนักงาน ปฏิบัติงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.17	.96	3.25	.76	3.13	.81	0.695	0.875	0.968	0.69 9
ผู้นำองค์กรมี ความเห็นอก เห็นใจ รับฟัง ด้วยความเต็ม	3.68	.51	3.50	.56	3.56	.65	0.249	0.262	0.482	0.85 8

คุณลักษณะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำของ ผู้นำองค์กร Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอน ปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)		
	Mea n	S.D	Mea n	S.D	Mea n	S.D		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ใจ										
ผู้นำองค์กรมี การถามไถ่ สารทุกข์สุกดิ บของ พนักงานอยู่ เป็นประจำ	3.45	.70	3.28	.70	3.22	.83	0.234	0.476	0.245	0.91 7
คุณลักษณะที่ 4: การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ										
ผู้นำองค์กร มอบอำนาจ แก่พนักงาน ในการมีส่วน ร่วมในการ ตัดสินใจครั้ง สำคัญ	3.40	.72	3.40	.58	3.33	.7	0.727	0.997	0.834	0.76 8
ผู้นำองค์กร ผลักดันให้ พนักงานมี	3.21	.77	3.05	.72	2.90	.82	0.085	0.539	0.087	0.54 2

คุณลักษณะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำของ ผู้นำองค์กร Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอน ปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)		
	Mea n	S.D	Mea n	S.D	Mea n	S.D		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ความคิดริเริ่ม เชิงสร้างสรรค์										
ผู้นำองค์กรรับ ฟังความ คิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ ใหม่ๆ ของ พนักงานแม้ จะขัดแย้งกับ มุมมองของ ผู้นำเอง	3.51	.70	3.45	.53	3.46	.67	0.870	0.893	0.899	0.99 9
ผู้นำองค์กรไม่ ปิดกั้นและให้ พนักงาน แสดงความ คิดเห็นได้ อย่างอิสระ	3.38	.71	3.23	.71	3.13	.82	0.188	0.599	0.188	0.72 3
คุณลักษณะที่ 5: การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา										

คุณลักษณะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำของ ผู้นำองค์กร Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอน ปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)		
	Mea n	S.D	Mea n	S.D	Mea n	S.D		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ผู้นำองค์กรมี ความ กระตือรือร้น ในการแก้ไข ปัญหา	3.74	.45	3.55	.56	3.52	.67	0.088	0.220	0.107	0.95 7
ผู้นำองค์กรมี ความสามารถ ในการแก้ไข ปัญหาได้ ทัน่วงที	3.49	.70	3.25	.73	3.11	.88	<u>0.025</u> *	0.264	<u>0.025</u> *	0.56 2
ผู้นำองค์กรมี ข้อเสนอแนะ ที่เป็น ประโยชน์แก่ พนักงานใน การแก้ไข ปัญหา	3.74	.45	3.45	.56	3.52	.67	<u>0.027</u> *	<u>0.035</u> *	0.107	0.79 9
ผู้นำองค์กรมี	3.47	.72	3.16	.72	3.13	.79	<u>0.025</u>	0.080	<u>0.039</u>	0.98

คุณลักษณะ การสื่อสาร ภาวะผู้นำของ ผู้นำองค์กร Gen Y	Gen Z		Gen Y ตอน ปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test (*p ≤ 0.05)	Scheffe (*p ≤ 0.05)		
	Mea n	S.D	Mea n	S.D	Mea n	S.D		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ความยืดหยุ่น ในการแก้ไข ปัญหาที่เกิด ขึ้นกับองค์กร และพนักงาน							*		*	2

(หมายเหตุ: การแปลผล ระดับความเห็นด้วย: 1.00–1.75 = น้อยที่สุด, 1.76–2.50 = น้อย, 2.51–3.25 = มาก, 3.26–4.00 = มากที่สุด)

จากตารางที่ 11 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ของแต่ละช่วงอายุ โดยผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ F-test โดยวิธี One-way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า

1) Gen Z มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ที่แตกต่างจาก Gen Y ตอนปลาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 5: การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา” ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Z มีความคาดหวังในคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการแก้ไขปัญหา” มากกว่า Gen Y ตอนปลาย

2) Gen Z มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ที่แตกต่างจาก Gen Y ตอนต้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 1: การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน” ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Z มีความคาดหวังในคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในการดำเนินงานให้ชัดเจน” มากกว่า Gen Y ตอนต้น

ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 5: การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา” ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Z มีความคาดหวังในคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที” และ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีความยืดหยุ่น ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงาน” มากกว่า Gen Y ตอนต้น



4.2.3 ผลการวิจัยในคำถามวิจัยข้อที่ 3

ในการตอบคำถามวิจัยข้อที่ 3 “การมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัลขึ้นเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z
2. การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรของแต่ละช่วงอายุ
3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z
4. แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

ผลการศึกษาเชิงปริมาณเป็นดังนี้

ตารางที่ 12 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z	ความคิดเห็นต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z				Mean	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร	87 (43.5%)	100 (50.0%)	10 (5.0%)	3 (1.5%)	3.35	0.64	มากที่สุด
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากมีส่วนร่วมกับการกำหนดทิศทางขององค์กรมากขึ้น	74 (37.0%)	102 (51.0%)	21 (10.5%)	3 (1.5%)	3.24	0.69	มาก

การมีส่วนร่วมของ พนักงาน Gen Y และ Gen Z	ความคิดเห็นต่อระดับการมีส่วนร่วมของ พนักงาน Gen Y และ Gen Z				Mean	S.D.	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ ฉันมีความอดทนเมื่อ เผชิญกับอุปสรรคและ ความกดดันในที่ ทำงาน	82 (41.0%)	94 (47.0%)	19 (9.5%)	5 (2.5%)	3.27	0.72	มาก ที่สุด
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ ฉันอยากร่วมเติบโต กับองค์กรนี้	84 (42.0%)	89 (44.5%)	20 (10.0%)	7 (3.5%)	3.25	0.76	มาก ที่สุด
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ ฉันเห็นด้วยกับ วิสัยทัศน์และค่านิยม ขององค์กร	76 (38.0%)	100 (50.0%)	20 (10.0%)	4 (2.0%)	3.24	0.70	มาก
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ ฉันอยากจะพัฒนา ตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อ การเติบโตขององค์กร	96 (48.0%)	85 (42.5%)	15 (7.5%)	4 (2.0%)	3.37	0.70	มาก ที่สุด
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ ฉันต้องการที่จะมีส่วน	91 (45.5%)	88 (44.0%)	18 (9.0%)	3 (1.5%)	3.33	0.69	มาก ที่สุด

การมีส่วนร่วมของ พนักงาน Gen Y และ Gen Z	ความคิดเห็นต่อระดับการมีส่วนร่วมของ พนักงาน Gen Y และ Gen Z				Mean	S.D.	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
ร่วมกับความสำเร็จ ขององค์กร							
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ ฉันมองภาพรวมการ เติบโตขององค์กรใน อนาคตในแง่บวกเสมอ	90 (45.0%)	87 (43.5%)	20 (10.0%)	3 (1.5%)	3.33	0.70	มาก ที่สุด
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ ฉันพร้อมที่จะปกป้อง องค์กร หากมีบุคคล มากล่าวว่าองค์กร ในทางเสียหาย	94 (47.0%)	88 (44.0%)	13 (6.5%)	5 (2.5%)	3.35	0.71	มาก ที่สุด
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ ฉันรู้ว่าองค์กรคาดหวัง อะไรในตัวของฉัน	73 (36.5%)	105 (52.5%)	17 (8.5%)	5 (2.5%)	3.22	0.69	มาก
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ ฉันรู้สึกยินดีที่ได้เข้า ร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร	93 (46.5%)	87 (43.5%)	14 (7.0%)	6 (3.0%)	3.34	0.73	มาก ที่สุด
การสื่อสารของผู้นำ	80	86	28	3	3.21	0.77	มาก

การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z	ความคิดเห็นต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z				Mean	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
องค์กรของฉันทำให้ฉันมองว่าบทบาทของตนเองในองค์กรคุ้มค่ากับเวลาและความพยายามที่ทุ่มเทไป	(40.0%)	(43.0%)	(14.0%)	(3.0%)			
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันไม่มีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรโดยสมัครใจ	61 (30.5%)	106 (53.0%)	24 (12.0%)	9 (4.5%)	3.10	0.76	มาก
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากจะเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นหากบริษัทเกิดภาวะวิกฤต	82 (41.0%)	95 (47.5%)	20 (10.0%)	3 (1.5%)	3.28	0.69	มากที่สุด
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมาทำงานด้วยความตั้งใจว่าวันหนึ่งจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร	86 (43.0%)	92 (46.0%)	17 (8.5%)	5 (2.5%)	3.30	0.73	มากที่สุด
<u>ค่าเฉลี่ยรวม</u> การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z					3.28	0.60	มาก

การมีส่วนร่วมของ พนักงาน Gen Y และ Gen Z	ความคิดเห็นต่อระดับการมีส่วนร่วมของ พนักงาน Gen Y และ Gen Z				Mean	S.D.	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
							ที่สุด

(หมายเหตุ: การแปลผล ระดับความเห็นด้วย: 1.00–1.75 = น้อยที่สุด, 1.76–2.50 = น้อย, 2.51–3.25 = มาก, 3.26–4.00 = มากที่สุด)

จากตารางที่ 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Gen Z) ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.28, S.D. = 0.60) โดยหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การสื่อสารของผู้นำองค์กรที่กลุ่มตัวอย่างมีระดับการมีส่วนร่วมมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ “การสื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้พนักงานองค์กรอยากจะทำพัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กร” (ค่าเฉลี่ย = 3.37, S.D. = 0.70) “การสื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้พนักงานองค์กรรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร” (ค่าเฉลี่ย = 3.35, S.D. = 0.64) และ “การสื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้พนักงานองค์กรพร้อมที่จะปกป้ององค์กร หากมีบุคคลกล่าวหาว่าองค์กรในทางเสียหาย” (ค่าเฉลี่ย = 3.36, S.D. = 0.71) ในขณะที่ การสื่อสารของผู้นำองค์กรที่กลุ่มตัวอย่างมีระดับการมีส่วนร่วมน้อยที่สุด คือ “การสื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้พนักงานองค์กรไม่มีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรโดยสมัครใจ” (ค่าเฉลี่ย = 3.10, S.D. = 0.76)

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างได้เผยให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ซึ่งสะท้อนให้เห็นผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรของพวกเขาและความมุ่งมั่นต่องานของตนเองดังต่อไปนี้

- การเข้าร่วมกิจกรรมองค์กรเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (n = 4)
- การพัฒนางานของตนเอง (n = 2)

การเข้าร่วมกิจกรรมองค์กรเพื่อสร้างความสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่าพนักงานผู้ให้สัมภาษณ์บางรายทั้งพนักงานองค์กร Gen Y และ Gen Z ให้ความคิดเห็นว่าพวกเขายินดีที่จะเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรของพวกเขาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกคนอื่นในองค์กรด้วยความเต็มใจหาก

องค์กรขอความร่วมมือจากพวกเขาในการเข้าร่วมกิจกรรมรูปแบบนี้ขององค์กร โดยพวกเขาเชื่อว่ากิจกรรมรูปแบบนี้เป็นสิ่งที่เฟลิดเฟลีน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรทำให้การทำงานต่างๆ บางครั้งมันก็ง่ายขึ้น บางที่เราต้องไปติดต่อแผนกนั้นแผนกนี้ เราไม่เคยรู้จักใคร แต่พอมันมีกิจกรรม เนี่ยทำให้เราได้รู้จัก คนนี้อยู่ แผนกนี้ แผนกนั้น ถึงเวลาเราต้องติดต่อมันก็ง่าย มันมีผลต่อเนื้อเรื่องให้งานมันไปได้ง่ายขึ้นดีค่ะ”

(ID02 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“เข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรค่ะ...ถ้าเป็นช่วงที่แบบ เหมือนตอนที่หนูไป outing ก็สนุกค่ะ ตอนนั้นเค้าแทบจะไม่ได้อยู่ในคราบ owner เลย เค้าเหมือนแบบเป็นเพื่อนเป็นพี่เราคนนึงเลยคะ...รู้สึกที่เราคุยกับเค้าได้ เราแซวเค้าได้คะ เวลาทำงานเราแทบไม่กล้าคุยกับเค้าเลย แต่พอไป outing เราก็จะแบบคุยกับเค้าได้ถามกลับ เค้าได้เล่นกับเราได้ เราก็สามารถแซวเค้าได้ เค้าก็จะเล่นกับเรา กลับ เค้าก็จะแบบไม่ได้ถือตำแหน่งอะไร”

(ID04 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“กิจกรรมเป็นอะไรที่แปลกใหม่มากครับ ในองค์กรเป็นอะไรที่แตกต่างจากองค์กรที่เคยทำมา ก็รู้สึกแปลกใหม่ครับ อย่าง กิจกรรมลิมมนา เราจะต้องเข้าไปถ่ายรูป ไปมีส่วนร่วมในการทำโปรโมทต่างๆ ก็รู้สึกแปลกใหม่ อย่างงาน party เราก็ต้องมาเป็น organize ในการจัดงาน”

(ID07 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

“ที่ผ่านมาก็จะเป็นการ outing ที่โรงแรมอื่น ก็จะให้ของขวัญมากกว่า เวลาท่านไปประชุมที่ต่างประเทศทุกคนก็จะได้รางวัล เป็นช็อคโกแลตมั่ง ก็จะได้เครื่องสำอาง...มันแฮปปี้ครับ เค้าใส่ใจ

เค้าเลือกให้ในสิ่งที่เราชอบ แต่ก็ไม่ได้คาดหวังจนมันล้นไปนะ ก็
ตอบแทนท่านในการทำงานให้เต็มที่”

(ID09 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

การพัฒนางานของตนเอง

ผลการวิจัยเผยให้เห็นว่า พนักงาน Gen Y และ Gen Z บางคนยอมรับว่าพวกเขา
เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานของตนเองอย่างสุดความสามารถเพื่อให้ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน
ออกมาดีที่สุดในที่สุด โดยพวกเขาพร้อมที่จะนำเสนอความคิดเห็นหรือพัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่ง
ใหม่ๆ ที่สามารถนำมาต่อยอดงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างบท
สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ในส่วนของห้องพักก็ไม่ได้หวังแต่ก็คุยกับเจ้านายว่าอยาก
ปรับปรุงให้ทันสมัยมากขึ้น ดูสะอาด ดูเป็นยุคใหม่มากขึ้น ให้มี
กิจกรรมอย่างอื่นที่ไม่ใช่โรงแรม โรงแรมจะไม่เป็นแค่โรงแรมที่คน
มาพักอาศัยแล้วออกไป อยากให้มี movement อื่นๆ อย่างเช่น
ตอนนี้เรากำลังทำเรื่องของการมีห้องประชุมจัดเลี้ยง activity การ
จัดกิจกรรมต่างๆ เข้ามาค่ะ ก็จัด wedding อยากทำให้เป็น
multi-channel คือเราจะมารอแค่ห้องพักอย่างเดียวไม่ได้หาก
วันหนึ่งเกิดวิกฤตอีกมันล้มไปอีกไม่ได้”

(ID06 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

“แล้วก็เรวางแผนไว้ว่าเราจะเรียนรู้งานให้มากที่สุดเท่าที่ทุกคน
จะให้เรามาได้ครับ จริงๆ นอกเหนือจากงานหลักที่เป็น content
จะต้องทำ marketing ทำ promote ทำ content ด้วย อย่าง
ร้านกาแฟในนี้ ก็เป็นคนตกแต่งครับ ก็มีแผนว่าเราจะเรียนรู้งานไป
เรื่อยๆ”

(ID07 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

2) การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรของแต่ละช่วงอายุ

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมของกลุ่มตัวอย่างพนักงานแต่ละช่วงอายุ โดยใช้สถิติ One-way ANOVA หรือ F-test และทดสอบความแตกต่างเชิงลึกด้วยค่าสถิติ Scheffe ปรากฏผลดังตาราง 4.10

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรของแต่ละช่วงอายุ

การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z	Gen Z		Gen Y ตอนปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test	Scheffe		
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร	3.47	.61	3.31	.56	3.31	.73	0.313	0.419	0.382	1.000
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากมีส่วนร่วมกับการกำหนด	3.32	.64	3.23	.64	3.18	.77	0.520	0.800	0.520	0.898

การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z	Gen Z		Gen Y ตอนปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test	Scheffe		
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ทิศทางขององค์กรมากขึ้น										
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมีความอดทนเมื่อเผชิญกับอุปสรรคและความกดดันในที่ทำงาน	3.34	.62	3.27	.67	3.22	.84	0.638	0.864	0.638	0.924
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากร่วมเติบโตกับองค์กรนี้	3.28	.79	3.27	.74	3.22	.80	0.873	0.993	0.890	0.993

การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z	Gen Z		Gen Y ตอนปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test	Scheffe		
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร	3.32	.64	3.30	.63	3.14	.80	0.275	0.984	0.371	0.436
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากจะพัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กร	3.40	.69	3.47	.59	3.27	.80	0.212	0.859	0.575	0.227
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของ	3.30	.70	3.39	.61	3.31	.78	0.744	0.796	0.996	0.805

การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z	Gen Z		Gen Y ตอนปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test	Scheffe		
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ฉันทำให้ฉันต้องการที่จะมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร										
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมองภาพรวมการเติบโตขององค์กรในอนาคตในแง่บวกเสมอ	3.34	.68	3.31	.69	3.31	.76	0.973	0.980	0.978	1.000
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันพร้อมที่จะ	3.42	.69	3.36	.63	3.31	.80	0.721	0.916	0.722	0.928

การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z	Gen Z		Gen Y ตอนปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test	Scheffe		
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ปกป้ององค์กร หากมีบุคคลมากล่าวว่ องค์กร ในทางเสียหาย										
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันทรู้ว่องค์กรคาดหวังอะไรในตัว ของฉันท	3.17	.67	3.30	.63	3.22	.78	0.613	0.628	0.931	0.794
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันทรู้สึกยินดีที่ ได้เข้าร่วม	3.25	.73	3.42	.73	3.33	.75	0.433	0.439	0.828	0.735

การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z	Gen Z		Gen Y ตอนปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test	Scheffe		
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
กิจกรรมต่างๆ ขององค์กร										
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมองว่าบทบาทของตนเองในองค์กรคุ้มค่ากับเวลาและความพยายามที่ทุ่มเทไป	3.15	.79	3.22	.79	3.22	.80	0.871	0.899	0.894	1.000
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันไม่มีความคิด	3.04	.76	3.11	.78	3.12	.79	0.819	0.884	0.833	0.996

การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z	Gen Z		Gen Y ตอนปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test	Scheffe		
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ที่จะลาออกจากองค์กรโดยสมัครใจ										
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากจะเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหากบริษัทเกิดภาวะวิกฤต	3.25	.65	3.30	.66	3.29	.77	0.915	0.926	0.939	0.998
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมาทำงานด้วยความ	3.21	.72	3.34	.67	3.31	.78	0.579	0.605	0.713	0.969

การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z	Gen Z		Gen Y ตอนปลาย		Gen Y ตอนต้น		ANOVA Test	Scheffe		
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		Z-Y ปลาย	Z-Y ต้น	Y ปลาย - Y ต้น
ตั้งใจว่าวันหนึ่งจะนำ การเปลี่ยนแปลง มาสู่องค์กร										

(หมายเหตุ: การแปลผล ระดับความเห็นด้วย: 1.00-1.75 = น้อยที่สุด, 1.76-2.50 = น้อย, 2.51-3.25 = มาก, 3.26-4.00 = มากที่สุด)

จากตารางที่ 13 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรของแต่ละช่วงอายุ โดยผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ F-test โดยวิธี One-way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า พนักงานที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีระดับส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ไม่แตกต่างกัน

ในส่วนผลการศึกษาเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในการศึกษาครั้งนี้ ปรากฏข้อค้นพบที่น่าสนใจ ดังนี้

3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทำให้ทราบว่ากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z และใช้วิธีการต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเหล่านี้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์กรดังต่อไปนี้

- การช่วยแก้ไข้ปัญหาของสมาชิกในองค์กร (n = 5)
- การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร (n = 2)
- การแสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อสมาชิกในองค์กร (n = 2)

- ความชัดเจนของผู้ผู้นำ (n =1)
- ความยุติธรรมในการบริหารจัดการคนในองค์กร (n =1)
- การชมเชยสมาชิกในองค์กร (n = 1)

การช่วยแก้ไข้ปัญหาของสมาชิกในองค์กร

ผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหาร Gen Y รายหนึ่งมองว่าผู้นำควรมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือพนักงานแก้ไข้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง ไม่ปล่อยให้สมาชิกในองค์กรต้องเผชิญหน้ากับปัญหาตามลำพังซึ่งอาจพบเจอความยากลำบากในการแก้ไข้ปัญหานั้น ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ส่วนมากก็คือจะไปคลุกคลีกับเขาเลย คิดว่าปัญหาของเขาคืออะไร เราช่วยเขาแก้ไข้ได้บ้างไหม อะไรที่เราทำให้เขาเป็นตัวอย่าง เหมือนเราทำให้เขาเห็น เขาก็จะพร้อมที่จะลุยไปกับเรา เราต้องไม่อยู่แต่ข้างบน เราสั่งอย่างเดียว เราต้องลงไปดูหน้างานของเขาจริงๆ ด้วย อย่างบางที่เราสั่งเขาแก้ไข้แล้วเขาบอกว่าแก้ไข้ไม่ได้ เราจะไม่ถามว่าทำไมแก้ไข้ไม่ได้ แต่เราจะลงดูเลยว่า มันแก้ไข้ไม่ได้เพราะอย่างนี้ใช่ไหม แล้วเราจะต้องเอาอะไรเข้ามาแก้ไข้”

(ID08 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

ในการทำงานกัน พนักงาน Gen Y และ Gen Z ให้ความคิดเห็นว่าผู้บริหารองค์กร Gen Y เข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรของตนเองเสมอ โดยหากผู้นำพบว่าสมาชิกเหล่านั้นกำลังประสบปัญหาในหน้าที่การงานก็พร้อมที่จะยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุน กำหนดวิธีการแก้ไข้ปัญหาร่วมกัน หรือแก้ไข้ปัญหาทั้งหมดด้วยตัวของผู้บริหารองค์กรเอง ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ก็ถ้าจะเป็นโดยตรงอย่าง front จะเหมือนขึ้นตรง อย่างเวลาแขกมีปัญหาเรื่องเตียง เรื่องอาหารเข้า ก็จะช่วยกับหัวหน้า แล้วหัวหน้าเขาก็จะต้องไปปรึกษากับทางคุณกิจจา แล้วคุณกิจจาเขาก็จะเสนอว่า แก้ไขแบบนี้ ให้ complementary แยกไปแล้วแยกก็โอเค

แสบปี้ อะไรอย่างนี้คะ ซึ่งเราไม่มีสิทธิ์ตัดสินใจเลย เราต้องถามหัวหน้าอยู่แล้ว”

(ID03 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“เค้าจะมีส่วนแก้ไขปัญหาทุกอย่าง เค้าก็จะช่วยเราได้หมดเลย”

(ID04 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“เวลามันเกิดปัญหาก็จะมีการรายการเกิดขึ้น เสร็จแล้วผู้นำของเราจะมาช่วยกันแก้ไข โดยหาวิธีว่าทำอะไรให้มันไม่ผิดพลาดหรือให้มันดีขึ้น อะไรแบบนี้ครับ มันก็จะเกิดจากการที่เรามานั่งคุยกัน เสร็จแล้วเราก็จะมาแก้ไขปัญหาร่วมกัน”

(ID07 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

“ถ้าไม่เหนือปากกว่าแรงจริงๆ [แต่ถ้า]คอนโทรลตัวเองไม่อยู่ เค้าถึงจะออกมาและ execute ไปในทิศทางเดียวกัน ถ้ามัวแต่เคียงข้างมัย ก็จะเป็นเคลไปครับ แก้ต้องการให้เราแข่งแรงด้วยตัวเองแล้วก็มีอะไรให้บอก”

(ID09 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร

ผู้บริหาร Gen Y รายหนึ่งให้ความคิดเห็นว่าผู้นำใช้การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน Gen Y และ Gen Z เป็นวิธีการในการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรของพวกเขา โดยเปิดรับความคิดหรือข้อเสนอแนะต่างๆ ของพนักงานและนำไปปฏิบัติซึ่งส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตามของพนักงาน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การมีส่วนร่วมเนี่ยก็คือการเรียกพนักงานมาพูดคุย...ไอดีเดียวหรือข้อเสนอแนะต่างๆ”

(ID05 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

พนักงาน Gen Y รายหนึ่งมองว่าผู้บริหาร Gen Y สามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานสื่อสารแบบล่างขึ้นบนเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราจะคุยกันอยู่ตลอดอยู่แล้วว่าในกรณีทำงานมันมีปัญหา หรือว่าทางบริษัทมีความต้องการที่จะแก้ปัญหาใดๆ ก็จะมีการสื่อสารลงมา หรือเราพบปัญหาสื่อสารขึ้นไป ก็คือมีกันอยู่ตลอดอยู่แล้ว”

(ID02 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

การแสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อสมาชิกในองค์กร

ผู้บริหาร Gen Y รายหนึ่งให้ความคิดเห็นว่าผู้บริหาร Gen Y พยายามแสดงให้เห็นว่าสมาชิกอื่นๆ ในองค์กรของพวกเขาเป็นบุคคลสำคัญที่ได้รับความใส่ใจจากผู้นำองค์กร ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราต้องเหมือนสู้ไปด้วยกัน คือ keyword แรกก็คือสู้ไปด้วยกัน ก็คือเราจะไม่ left behind ใครหรือเราไม่ lay off ใครออก สมัยนั้นขอความร่วมมือ เช่น เราอาจจะขอความร่วมมือ เช่น leave without pay เช่น กำหนดเดือนหนึ่งก็วัน คือเขาเข้าใจเราอยู่แล้วแหละ เขาก็เห็นตัวเลขนักท่องเที่ยว ก็เน้นสื่อสารเยอะเยอะ เน้นแบบ Team Spirit จะเน้นไปในการทำงานอย่างงั้นอะไรอย่างนี้มากกว่า”

(ID01 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์ยังพบว่า มีพนักงาน Gen Y รายหนึ่งมองว่าผู้บริหาร Gen Y ควรจะส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานได้ด้วยการโดยผู้บริหารต้องการแสดงให้เห็นว่าเขาเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์กรซึ่งช่วยให้สมาชิกรับรู้ได้ว่าตนเองมีความสำคัญกับองค์กรและส่งผลให้พวกเขาเกิดการมีส่วนร่วมในองค์กรเป็นผลตามมา ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เขาเห็นความสำคัญของเรา แล้วก็พาเรามาอยู่ที่นี้ ซึ่งตอนนั้นมันเป็นช่วงโควิดพอดีด้วย พอมาทำงานที่นี้ด้วยความที่เจ้านายคนเดิม

มีสไตล์การทำงานก็คล้ายๆ คุณภูมิทำให้เรารู้สึกว่าครอบครัวนี้
น่ารัก คอยดูแลพนักงานเป็นอย่างดี คอยรับฟัง เราก็เลยรู้สึกได้ถึง
จุดหนึ่งที่เราเรียนรู้จนหมดแล้ว เราจะรู้สึกอึดกับมันไหม อันนี้ไม่
กล้าตอบ แต่ว่า ณ วินาทีเรายังสนุกกับมันมาก แล้วเราก็มี
ความสุขกับการที่เจ้านายก็ฟังเรา เจ้านายก็ยังเข้าใจเรา แล้วก็
สนับสนุนในสิ่งที่เราทำหรือเข้าใจในสิ่งที่เราเป็น”

“อย่างเช่นวันนี้ เราแบบเป็นวันเกิดพี่ใคร พี่คนไหนสักคนหนึ่ง เขา
ก็ยังแบบมีมาร่วมเป่าเค้กกับเรา มีให้ของขวัญเล็กเล็กน้อยน้อย
ตอนช่วงเทศกาล มันเป็นเรื่องน่ารักหรือเขาไปเที่ยวมากังยังมีชื่อ
ขนมมาฝากคะ ก็ถือว่าแบบใส่ใจในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เรารู้สึกว่า
เขาไม่จำเป็นต้องใส่ใจเรื่องพวกนี้ก็ได้แต่เขาก็ยังใส่ใจแล้วก็น่ารัก”

(ID02 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

ความชัดเจนของผู้นำ

ผลการสัมภาษณ์พบว่า มีเพียงผู้บริหาร Gen Y รายหนึ่งเท่านั้นที่ให้ความคิดเห็นว่าการแสดงออกถึงความชัดเจนของผู้นำเป็นวิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z โดยผู้นำพยายามใช้การสื่อสารด้วยความเด็ดขาดซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรเนื่องจากการสื่อสารที่เด็ดขาดทำให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกันระหว่างสองฝ่าย ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การสื่อสารสำคัญ มันก็คือเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของ people management คือมันไม่มีใครจะรับรู้ได้ง่ายๆ มัน conflict การทะเลาะทุกอย่าง บางทีมันเกิดจากการสื่อสารกัน การไม่คุยกัน ไม่แบ่งอำนาจหน้าที่หรือว่าใครรับผิดชอบดูแล บางทีการทะเลาะกัน มันเกิดเป็นการ conflict แบบที่ไม่มีใคร take action ในการเป็นลีดเดอร์ในโปรเจกต์”

(ID01 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

ความยุติธรรมในการบริหารจัดการคนในองค์กร

ผลการสัมภาษณ์พบว่า มีเพียงพนักงานองค์กร Gen Z รายหนึ่งเท่านั้นที่ได้ให้ความคิดเห็นว่าผู้นำองค์กร Gen Y ยังสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมแก่สมาชิกในองค์กร ในทางตรงกันข้ามผู้นำองค์กรที่ดีควรปฏิบัติแก่สมาชิกในองค์กรอย่างเท่าเทียม ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ถ้าผู้นำเลือกที่รักมักที่ชัง ก็อาจจะสนับสนุนคนนั้นมากกว่า ว่าไม่ support คนนี้ครับ รู้สึกว่ามันมีผลครับ เพราะว่าการสื่อสารต้องเท่าเทียมกัน ทุกคนต้องมีสิทธิ์มีเสียงที่จะพูดเท่าๆ กันครับ”

(ID07 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

การชมเชยสมาชิกในองค์กร

ผลการสัมภาษณ์ยังพบว่า มีเพียงผู้บริหาร Gen Y รายหนึ่งเท่านั้นที่ได้แสดงความคิดเห็นว่าการชมเชยสมาชิกในองค์กรเป็นอีกหนึ่งวิธีการที่ผู้บริหาร Gen Y ใช้เพื่อแสดงให้เห็นว่าเขารับรู้ถึงความสำเร็จที่สมาชิกในองค์กรมอบให้แก่องค์กรของเขา ผู้ให้สัมภาษณ์รายหนึ่งกล่าวถึงการให้คำชมเชยแก่พนักงานเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย การให้กำลังใจด้วยคำพูดเพื่อให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานและมีส่วนร่วมในองค์กร ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ก็คือสมมุติว่าถ้าเกิดแบบเป็นช่วงพีคหรือช่วงงานหนัก ก็จะ appreciate เขาก็จะขอบคุณ เราก็อาจจะมาเป็นถ้าเกิดเราทำอันนี้เสร็จเดี่ยวเราไปกินข้าว ก็ให้เขารู้สึกว่าแบบเราก็เห็นความสำคัญของเขา หรือว่าถ้าเกิดเขามีปัญหาในแง่ของงาน เราก็รับฟัง พร้อมทั้งจะช่วยเหลือว่าถ้าสมมุติทำไม่ทันจริงๆ ก็ไปจ้าง casual แบบรายวันมาถ้าเกิดมันไม่ไหว ให้เขารู้สึกว่า ทุกปัญหามีทางออก แต่ you just do your best first”

(ID01 ผู้บริหาร Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

ในภาพรวม สรุปได้ว่า กลุ่มผู้บริหาร Gen Y และพนักงาน Gen Y และ Gen Z มองถึงวิธีการของผู้นำองค์กรรุ่นใหม่ในการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานอย่างแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย โดยทั้งกลุ่มผู้บริหาร Gen Y และพนักงาน Gen Y และ Gen Z มองว่าผู้นำองค์กรสามารถ

สร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานด้วย การช่วยแก้ไขปัญหาของสมาชิกในองค์กร การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร และ การแสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อสมาชิกในองค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหาร Gen Y ยังมองว่าวิธีการอื่นนั่นคือ ความชัดเจนของผู้นำ และการชมเชยสมาชิกในองค์กรก็สามารถสร้างการมีส่วนร่วมได้เช่นกัน ขณะที่พนักงาน Gen Z รายหนึ่งมองว่าผู้นำควรบริหารจัดการคนในองค์กรอย่างยุติธรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน

4) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

ผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ได้เผยให้เห็นถึงแรงจูงใจที่แตกต่างกันไปของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของพวกเขาดังต่อไปนี้

- เงินเดือนหรือสวัสดิการที่เหมาะสม (n = 3)
- ความพึงพอใจในงาน (n = 2)
- การบรรลุเป้าหมายของตนเอง (n = 1)
- ความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กร (n = 1)

เงินเดือนหรือสวัสดิการที่เหมาะสม

ผลการวิจัยพบว่าพนักงาน Gen Z ที่ให้ข้อมูลในการศึกษานี้ทั้งหมดได้กล่าวถึงความสำคัญกับการได้รับเงินเงินเดือนหรือสวัสดิการที่เหมาะสมจากองค์กรต่อแรงจูงใจในการทำงาน โดยสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้พวกเขาเกิดแรงกระตุ้นที่จะทำงานเนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตของพวกเขา ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แรงจูงใจในการทำงาน น่าจะเงินเดือนค่ะหลักๆเลย ถ้าเงินเดือนดีก็โอเค”

(ID03 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“สวัสดิการค่ะ สวัสดิการหลายๆอย่างเลย...เป็น service charge หรือว่าถ้าเป็น OT ก็จะมีค่าแรงเพิ่มให้ออกเหนือเวลา”

(ID04 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“หลักๆ ก็คือบอกเลยว่าเป็นเงินครับ เพราะว่าเงินทำให้เราสามารถใช้ชีวิต ดำรงชีวิตได้ เป็นปัจจัยหลักมากๆ แล้ว”

(ID07 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

ความพึงพอใจในงาน

พนักงาน Gen Z รายหนึ่งมองว่าความพึงพอใจในงานที่พวกเขาได้รับมอบหมาย สามารถเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน Gen Z ได้ สอดคล้องกับ บทสัมภาษณ์ของพนักงาน Gen Y รายหนึ่งที่ยอมรับว่าพวกเขารู้สึกมีความสุขและพอใจกับ ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันซึ่งทำให้พวกเขาไม่รู้สึกเบื่อหน่ายและยังคงสนุกกับงานของ ตนเอง ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ทุกวันนี้มีความสุขกับงานค่ะ คือเราแค่รู้สึกว่า เราทำงานแล้ว มัน ยังมีเรื่องให้เราค้นหาในเนื้องานที่เราจะต้องทำ คือเดิมที่ไม่ได้ ทำงานสายโรงแรมเลย แต่ก็ได้รับโอกาสให้ลองมาทำ เพราะฉะนั้น มันถือว่าเป็นมือใหม่เลย ได้เรื่องของบัญชีโรงแรมที่นี่ มัน _____ เหมือนกับเราได้เรียนรู้สิ่งใหม่ใหม่อยู่ตลอดเวลา มันเหมือนได้ กระตุ้นสมอง เวลาเราได้เจอสิ่งใหม่ๆ ได้เรียนรู้ ได้หาข้อมูล ได้ลอง โทรมถามได้แบบเหมือนเราได้ความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เพราะฉะนั้นมัน ก็เลยเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่เรารู้สึกว่าเรายังอยากเรียนรู้อยู่ มันก็ไปเรื่อยๆ แล้วก็ยังรู้สึกสนุกกับมันด้วยเนื้องานเลยคะ”

(ID02 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

“อีกอย่างหนึ่งคือเป็นคนรักทำ content ครับ ชอบทำcontent กิจงานcontent ก็ทำให้รู้สึกว่าทำแล้วชอบครับ”

(ID07 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2566)

การบรรลุเป้าหมายของตนเอง

ผลการวิจัยพบว่า พนักงาน Gen Y รายหนึ่งมีเป้าหมายที่เกิดจากตนเอง กล่าวคือ แรงจูงใจในการทำงานเกิดจากการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงาน Gen Y ที่ต้องการ บรรลุและประสบความสำเร็จเป้าหมายดังกล่าวนั้น ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แรงจูงใจสร้างจากตัวเอง ความ professional ก็สำคัญ บางครั้ง เรามีปัญหาที่บ้านก็ต้องวางไว้ก่อน พอเปิดประตูมาสแกนแล้วเนี่ย

แล้วต้อง *the show must go on* ให้ท่านเห็นว่าทุกบาทที่เค้าจ้าง
คุณได้กลับไปแน่นอน ก็ทำงานให้ผิดพลาดน้อยที่สุด เช่นการพูดให้
ชัดถ้อยชัดคำ ไม่เยอะจนเกินไป ให้แม่บ้านรู้สึกเค้าอยากทำ”

(ID09 พนักงาน Gen Y ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 25 สิงหาคม 2566)

ความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กร

นอกเหนือจากปัจจัยทั้งหลายที่กล่าวไปข้างต้น ผลการวิจัยยังพบว่า พนักงาน Gen
Z รายหนึ่งมองว่าการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงาน
Gen Z รู้สึกมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้กับองค์กรของพวกเขา ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เอาจริงๆ อีกเรื่องหนึ่งก็น่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า แบบคือ
แผนกอื่นอาจจะไม่ได้ไปสนใจอะไรขนาดนั้น แต่ว่าส่วนที่เราทำ
ต้องทำงานด้วยกับหัวหน้า ถ้าบรรยากาศโอเค ทุกคนโอเค แบบไม่
toxic ใส่กันก็จะยังโอเคขึ้น หรือถ้าเงินเดือนมันไม่ได้เยอะขนาด
นั้น แต่ว่าเพื่อนร่วมงานดีก็สามารถ แบบทำให้เราสามารถอยู่ต่อได้
หลักๆ เลยแค่นี้เลย”

(ID03 พนักงาน Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง สัมภาษณ์วันที่ 6 ตุลาคม 2566)

4.3 การทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y และการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการทดสอบเป็นดังนี้

ตารางที่ 14 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 1 : การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน” กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

คุณลักษณะที่ 1: การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	ผู้นำองค์กร สามารถ แสวงหา โอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร	ผู้นำองค์กรมี ความคิดริเริ่ม เชิงกลยุทธ์	ผู้นำองค์กร กำหนดบทบาท หน้าที่ให้กับ พนักงานที่ ชัดเจน	ผู้นำองค์กร จะต้องกำหนด ผลลัพธ์ที่ ต้องการในการ ดำเนินงานให้ ชัดเจน
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ ได้ทำงานกับองค์กร	0.265** ($<.001$)	0.507** ($<.001$)	0.399** ($<.001$)	0.620** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันอยากมีส่วนร่วม ร่วมกับการกำหนดทิศทาง ขององค์กรมากขึ้น	0.379** ($<.001$)	0.419** ($<.001$)	0.466** ($<.001$)	0.474** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันมีความ อดทนเมื่อเผชิญกับอุปสรรค และความกดดันในที่ทำงาน	0.337** ($<.001$)	0.475** ($<.001$)	0.434** ($<.001$)	0.501** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันอยากร่วม เติบโตกับองค์กรนี้	0.278** ($<.001$)	0.399** ($<.001$)	0.417** ($<.001$)	0.454** ($<.001$)

คุณลักษณะที่ 1: การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	ผู้นำองค์กร สามารถ แสวงหา โอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร	ผู้นำองค์กรมี ความคิดริเริ่ม เชิงกลยุทธ์	ผู้นำองค์กร กำหนดบทบาท หน้าที่ให้กับ พนักงานที่ ชัดเจน	ผู้นำองค์กร จะต้องกำหนด ผลลัพธ์ที่ ต้องการในการ ดำเนินงานให้ ชัดเจน
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันเห็นด้วยกับ วิสัยทัศน์และค่านิยมของ องค์กร	0.259** ($<.001$)	0.431** ($<.001$)	0.414** ($<.001$)	0.444** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันอยากจะ พัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อ การเติบโตขององค์กร	0.322** ($<.001$)	0.435** ($<.001$)	0.356** ($<.001$)	0.478** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันต้องการที่จะ มีส่วนร่วมกับความสำเร็จของ องค์กร	0.269** ($<.001$)	0.454** ($<.001$)	0.326** ($<.001$)	0.498** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันมองภาพรวม การเติบโตขององค์กรใน อนาคตในแง่บวกเสมอ	0.289** ($<.001$)	0.446** ($<.001$)	0.372** ($<.001$)	0.485** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันพร้อมที่จะ ปกป้ององค์กร หากมีบุคคล มากกว่าว่าองค์กรในทาง	0.219** ($<.001$)	0.379** ($<.001$)	0.302** ($<.001$)	0.444** ($<.001$)

คุณลักษณะที่ 1: การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	ผู้นำองค์กร สามารถ แสวงหา โอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร	ผู้นำองค์กรมีความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์	ผู้นำองค์กรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับพนักงานที่ชัดเจน	ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในการดำเนินงานให้ชัดเจน
เสียหาย				
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันทราบว่าองค์กรคาดหวังอะไรในตัวของฉัน	0.331** ($<.001$)	0.389** ($<.001$)	0.447** ($<.001$)	0.449** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันรู้สึกยินดีที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร	0.263** ($<.001$)	0.431** ($<.001$)	0.348** ($<.001$)	0.475** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมองว่าบทบาทของตนเองในองค์กรคุ้มค่ากับเวลาและความพยายามที่ทุ่มเทไป	0.276** (0.003)	0.470** ($<.001$)	0.354** ($<.001$)	0.462** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันไม่มีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรโดยสมัครใจ	0.206* (0.013)	0.425** ($<.001$)	0.328** ($<.001$)	0.480** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากจะเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมแก้ไข	0.175** ($<.001$)	0.438** ($<.001$)	0.291** ($<.001$)	0.464** ($<.001$)

คุณลักษณะที่ 1: การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	ผู้นำองค์กร สามารถ แสวงหา โอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร	ผู้นำองค์กรมีความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์	ผู้นำองค์กรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับพนักงานที่ชัดเจน	ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในการดำเนินงานให้ชัดเจน
ปัญหาที่เกิดขึ้นหากบริษัทเกิดภาวะวิกฤต				
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมาทำงานด้วยความตั้งใจว่าวันหนึ่งจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร	0.268** (<.001)	0.459** (<.001)	0.340** (<.001)	0.467** (<.001)

(หมายเหตุ: ระดับความสัมพันธ์: 0.01-0.20 = น้อยที่สุด, 0.21-0.40 = น้อย, 0.41-0.60 = ปานกลาง, 0.61-0.80 = สูง, 0.81-1.00 = สูงมาก)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 14 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 1 : การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน” กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ด้วยการใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s Correlation Coefficient) พบว่า การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 1 : การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน” มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในทุกๆด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงถึง “การยอมรับสมมติฐาน”

โดยคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในการดำเนินงานให้ชัดเจน” มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z โดยรวมที่สูงกว่า

คุณลักษณะด้านอื่นๆในกลุ่มเดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ยกเว้นแต่เพียง การมีส่วนร่วมในด้าน “การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร” เท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ซึ่งตรงกันข้ามกับ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรสามารถแสวงหา โอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร” ที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ใน ทุกๆด้าน อยู่ในระดับต่ำทั้งหมด ยกเว้นแต่เพียง การมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในด้าน “การ สื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้อยากจะเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหากบริษัทเกิดภาวะ วิกฤต” เท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 15 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ ของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 2 : การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการ ต่างๆ แก่บุคลากร” กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

คุณลักษณะที่ 2: การ อำนวยความสะดวกและ ส่งเสริมกระบวนการ ต่างๆ แก่บุคลากร	ผู้นำองค์กร ส่งเสริมให้มี กระบวนการรับ ฟังความคิดเห็น ของพนักงานใน องค์กร	ผู้นำองค์กร กำหนด ช่องทางการ สื่อสารให้กับ พนักงาน เพื่อ ขอคำปรึกษา ได้	ผู้นำองค์กร ส่งเสริม กระบวนการ ฝึกฝนทักษะและ ความสามารถ ของพนักงาน	ผู้นำองค์กรให้ รางวัลแก่ พนักงานที่ ทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งตอบ แทน
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับ องค์กร	0.385** (<.001)	0.561** (<.001)	0.337** (<.001)	0.536** (<.001)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน อยากมีส่วนร่วมกับการ กำหนดทิศทางของ องค์กรมากขึ้น	0.454** (<.001)	0.451** (<.001)	0.448** (<.001)	0.488** (<.001)

คุณลักษณะที่ 2: การ อำนวยความสะดวกและ ส่งเสริมกระบวนการ ต่างๆ แก่บุคลากร	ผู้นำองค์กร ส่งเสริมให้มี กระบวนการรับ ฟังความคิดเห็น ของพนักงานใน องค์กร	ผู้นำองค์กร กำหนด ช่องทางการ สื่อสารให้กับ พนักงาน เพื่อ ขอคำปรึกษา ได้	ผู้นำองค์กร ส่งเสริม กระบวนการ ฝึกฝนทักษะและ ความสามารถ ของพนักงาน	ผู้นำองค์กรให้ รางวัลแก่ พนักงานที่ ทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งตอบ แทน
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉันมี ความอดทนเมื่อเผชิญกับ อุปสรรคและความกดดัน ในที่ทำงาน	0.468** ($<.001$)	0.454** ($<.001$)	0.379** ($<.001$)	0.504** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน อยากร่วมเติบโตกับ องค์กรนี้	0.349** ($<.001$)	0.390** ($<.001$)	0.421** ($<.001$)	0.443** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน เห็นด้วยกับวิสัยทัศน์และ ค่านิยมขององค์กร	0.468** ($<.001$)	0.453** ($<.001$)	0.474** ($<.001$)	0.483** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน อยากจะพัฒนาตนเองอยู่ เรื่อยๆ เพื่อการเติบโต ขององค์กร	0.344** ($<.001$)	0.555** ($<.001$)	0.366** ($<.001$)	0.636** ($<.001$)

คุณลักษณะที่ 2: การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร	ผู้นำองค์กร ส่งเสริมให้มี กระบวนการรับ ฟังความคิดเห็น ของพนักงานใน องค์กร	ผู้นำองค์กร กำหนด ช่องทางการ สื่อสารให้กับ พนักงาน เพื่อ ขอคำปรึกษา ได้	ผู้นำองค์กร ส่งเสริม กระบวนการ ฝึกฝนทักษะและ ความสามารถ ของพนักงาน	ผู้นำองค์กรให้ รางวัลแก่ พนักงานที่ ทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งตอบ แทน
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน ต้องการที่จะมีส่วน ร่วมกับความสำเร็จของ องค์กร	0.378** (<.001)	0.513** (<.001)	0.411** (<.001)	0.519** (<.001)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน มองภาพรวมการเติบโต ขององค์กรในอนาคตใน แง่บวกเสมอ	0.420** (<.001)	0.492** (<.001)	0.480** (<.001)	0.551** (<.001)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน พร้อมที่จะปกป้ององค์กร หากมีบุคคลมากกว่าว่า องค์กรในทางเสียหาย	0.313** (<.001)	0.519** (<.001)	0.377** (<.001)	0.596** (<.001)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉันรู้ ว่าองค์กรคาดหวังอะไรใน ตัวของฉัน	0.424** (<.001)	0.494** (<.001)	0.426** (<.001)	0.506** (<.001)

คุณลักษณะที่ 2: การ อำนวยความสะดวกและ ส่งเสริมกระบวนการ ต่างๆ แก่บุคลากร	ผู้นำองค์กร ส่งเสริมให้มี กระบวนการรับ ฟังความคิดเห็น ของพนักงานใน องค์กร	ผู้นำองค์กร กำหนด ช่องทางการ สื่อสารให้กับ พนักงาน เพื่อ ขอคำปรึกษา ได้	ผู้นำองค์กร ส่งเสริม กระบวนการ ฝึกฝนทักษะและ ความสามารถ ของพนักงาน	ผู้นำองค์กรให้ รางวัลแก่ พนักงานที่ ทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งตอบ แทน
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน รู้สึกยินดีที่ได้เข้าร่วม กิจกรรมต่างๆ ของ องค์กร	0.334** ($<.001$)	0.476** ($<.001$)	0.347** ($<.001$)	0.455** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน มองว่าบทบาทของตนเอง ในองค์กรคุ้มค่ากับเวลา และความพยายามที่ ทุ่มเทไป	0.446** (0.003)	0.487** ($<.001$)	0.458** ($<.001$)	0.441** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉันไม่ มีความคิดที่จะลาออก จากองค์กรโดยสมัครใจ	0.376** ($<.001$)	0.438** ($<.001$)	0.378** ($<.001$)	0.489** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน อยากจะเป็นส่วนหนึ่งใน การร่วมแก้ไขปัญหาที่	0.428** ($<.001$)	0.461** ($<.001$)	0.365** ($<.001$)	0.479** ($<.001$)

คุณลักษณะที่ 2: การ อำนวยความสะดวกและ ส่งเสริมกระบวนการ ต่างๆ แก่บุคลากร	ผู้นำองค์กร ส่งเสริมให้มี กระบวนการรับ ฟังความคิดเห็น ของพนักงานใน องค์กร	ผู้นำองค์กร กำหนด ช่องทางการ สื่อสารให้กับ พนักงาน เพื่อ ขอคำปรึกษา ได้	ผู้นำองค์กร ส่งเสริม กระบวนการ ฝึกฝนทักษะและ ความสามารถ ของพนักงาน	ผู้นำองค์กรให้ รางวัลแก่ พนักงานที่ ทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งตอบ แทน
เกิดขึ้นหากบริษัทเกิด ภาวะวิกฤต				
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉันมา ทำงานด้วยความตั้งใจว่า วันหนึ่งจะนำการ เปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร	0.369** (<.001)	0.506** (<.001)	0.407** (<.001)	0.536** (<.001)

(หมายเหตุ: ระดับความสัมพันธ์: 0.01-0.20 = น้อยที่สุด, 0.21-0.40 = น้อย, 0.41-0.60 = ปานกลาง, 0.61-0.80 = สูง, 0.81-1.00 = สูงมาก)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 15 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 2 : การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร” กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ด้วยการใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’ s Correlation Coefficient) พบว่า การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 2 : การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร” มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในทุกๆด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงถึง “การยอมรับสมมติฐาน”

โดยคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็น
สิ่งตอบแทน” มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z อยู่ในระดับ
ปานกลางทั้งหมด ยกเว้นแต่เพียง การมีส่วนร่วมในด้าน “การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉัน
อยากจะพัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กร” เท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
เช่นเดียวกับ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรกำหนดช่องทางการสื่อสารให้กับพนักงาน เพื่อขอ
คำปรึกษาได้” ที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z อยู่ในระดับปาน
กลางทั้งหมด



ตารางที่ 16 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 3 : การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร” กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

คุณลักษณะที่ 3: การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร	ผู้นำองค์กร ไม่ตำหนิหรือ ต่อว่า พนักงานต่อ หน้าสมาชิก อื่นๆ ใน องค์กร	ผู้นำองค์กร มีคำชมเชย ให้แก่ พนักงาน หาก พนักงาน ปฏิบัติงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ	ผู้นำองค์กรมี ความเห็นอก เห็นใจ รับฟัง ด้วยความเต็ม ใจ	ผู้นำองค์กรมีการ ถามไถ่ สารทุกข์สุกดิบ ของพนักงานอยู่ เป็นประจำ
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันททำให้ฉันทรู้สึกภูมิใจ ที่ได้ทำงานกับองค์กร	0.421** ($<.001$)	0.700** ($<.001$)	0.364** ($<.001$)	0.674** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันททำให้ฉันทอยากมี ส่วนร่วมกับการกำหนด ทิศทางขององค์กรมากขึ้น	0.465** ($<.001$)	0.600** ($<.001$)	0.465** ($<.001$)	0.536** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันททำให้ฉันทมีความ อดทนเมื่อเผชิญกับ อุปสรรคและความกดดัน ในที่ทำงาน	0.414** ($<.001$)	0.590** ($<.001$)	0.438** ($<.001$)	0.578** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันททำให้ฉันทอยากร่วม	0.432** ($<.001$)	0.518** ($<.001$)	0.372** ($<.001$)	0.510** ($<.001$)

คุณลักษณะที่ 3: การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร	ผู้นำองค์กร ไม่ตำหนิหรือ ต่อว่า พนักงานต่อ หน้าสมาชิก อื่นๆ ใน องค์กร	ผู้นำองค์กร มีคำชมเชย ให้แก่ พนักงาน หาก พนักงาน ปฏิบัติงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ	ผู้นำองค์กรมี ความเห็นอก เห็นใจ รับฟัง ด้วยความเต็ม ใจ	ผู้นำองค์กรมีการ ถามไถ่ สารทุกข์สุกดิบ ของพนักงานอยู่ เป็นประจำ
เติบโตกับองค์กรนี้				
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันเห็นด้วย กับวิสัยทัศน์และค่านิยม ขององค์กร	0.446** ($<.001$)	0.579** ($<.001$)	0.434** ($<.001$)	0.574** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันอยากจะ พัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กร	0.342** ($<.001$)	0.663** ($<.001$)	0.357** ($<.001$)	0.604** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันต้องการที่ จะมีส่วนร่วมกับ ความสำเร็จขององค์กร	0.390** ($<.001$)	0.632** ($<.001$)	0.331** ($<.001$)	0.529** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันมอง ภาพรวมการเติบโตของ องค์กรในอนาคตในแง่บวก	0.420** ($<.001$)	0.609** ($<.001$)	0.388** ($<.001$)	0.573** ($<.001$)

คุณลักษณะที่ 3: การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร	ผู้นำองค์กร ไม่ตำหนิหรือ ต่อว่า พนักงานต่อ หน้าสมาชิก อื่นๆ ใน องค์กร	ผู้นำองค์กร มีคำชมเชย ให้แก่ พนักงาน หาก พนักงาน ปฏิบัติงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ	ผู้นำองค์กรมี ความเห็นอก เห็นใจ รับฟัง ด้วยความเต็ม ใจ	ผู้นำองค์กรมีการ ถามไถ่ สารทุกข์สุกดิบ ของพนักงานอยู่ เป็นประจำ
เสมอ				
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันทพร้อมที่จะ ปกป้ององค์กร หากมี บุคคลมากล่าวว่าองค์กร ในทางเสียหาย	0.365** (<.001)	0.599** (<.001)	0.385** (<.001)	0.527** (<.001)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันทรู้ว่าองค์กร คาดหวังอะไรในตัวของฉันท	0.455** (<.001)	0.571** (<.001)	0.460** (<.001)	0.543** (<.001)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันทรู้สึกยินดีที่ ได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร	0.390** (<.001)	0.511** (<.001)	0.338** (<.001)	0.471** (<.001)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันทมองว่า บทบาทของตนเองใน องค์กรคุ้มค้ำกับเวลาและ	0.443** (0.003)	0.512** (<.001)	0.425** (<.001)	0.507** (<.001)

คุณลักษณะที่ 3: การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร	ผู้นำองค์กร ไม่ตำหนิหรือ ต่อว่า พนักงานต่อ หน้าสมาชิก อื่นๆ ใน องค์กร	ผู้นำองค์กร มีคำชมเชย ให้แก่ พนักงาน หาก พนักงาน ปฏิบัติงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ	ผู้นำองค์กรมี ความเห็นอก เห็นใจ รับฟัง ด้วยความเต็ม ใจ	ผู้นำองค์กรมีการ ถามไถ่ สารทุกข์สุกดิบ ของพนักงานอยู่ เป็นประจำ
ความพยายามที่ทุ่มเทไป				
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันไม่มี ความคิดที่จะลาออกจาก องค์กรโดยสมัครใจ	0.342** ($<.001$)	0.504** ($<.001$)	0.394** ($<.001$)	0.508** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันอยาก เป็นส่วนหนึ่งในการร่วม แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นหาก บริษัทเกิดภาวะวิกฤต	0.334** ($<.001$)	0.508** ($<.001$)	0.376** ($<.001$)	0.524** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันมาทำงาน ด้วยความตั้งใจว่าวันหนึ่ง จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ องค์กร	0.376** ($<.001$)	0.586** ($<.001$)	0.376** ($<.001$)	0.569** ($<.001$)

(หมายเหตุ: ระดับความสัมพันธ์: 0.01-0.20 = น้อยที่สุด, 0.21-0.40 = น้อย, 0.41-0.60 = ปานกลาง, 0.61-0.80 = สูง, 0.81-1.00 = สูงมาก)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 16 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 3 : การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร” กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ด้วยการใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s Correlation Coefficient) พบว่า การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 3 : การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร” มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในทุกๆด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงถึง “การยอมรับสมมติฐาน”

โดยคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีคำชมเชยให้แก่พนักงานหากพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ” และคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีการถามไถ่สารทุกข์สุกดิบของพนักงานอยู่เป็นประจำ” มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z อยู่ในระดับปานกลาง-สูง โดยจะสามารถสรุปตัวแปรคู่ความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญ ได้ดังนี้

คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีคำชมเชยให้แก่พนักงานหากพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ” และคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีการถามไถ่สารทุกข์สุกดิบของพนักงานอยู่เป็นประจำ” มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้าน “การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร” มากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีคำชมเชยให้แก่พนักงานหากพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ” มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้าน “การสื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้อยากจะพัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กร”, “การสื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้ต้องการที่จะมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร” และ “การสื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้มองภาพรวมการเติบโตขององค์กรในอนาคตในแง่บวกเสมอ” อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 17 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 4 : การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

คุณลักษณะที่ 4: การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ผู้นำองค์กร มอบอำนาจ แก่พนักงาน ในการมีส่วนร่วม ร่วมในการ ตัดสินใจครั้ง สำคัญ	ผู้นำองค์กร ผลักดันให้ พนักงานมี ความคิดริเริ่ม เชิงสร้างสรรค์	ผู้นำองค์กรรับ ฟังความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ ใหม่ๆ ของ พนักงานแม้จะ ขัดแย้งกับ มุมมองของผู้นำ เอง	ผู้นำองค์กรไม่ ปิดกั้นและให้ พนักงานแสดง ความคิดเห็นได้ อย่างอิสระ
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับ องค์กร	0.346** ($<.001$)	0.672** ($<.001$)	0.353** ($<.001$)	0.676** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน อยากมีส่วนร่วมกับการ กำหนดทิศทางขององค์กร มากขึ้น	0.375** ($<.001$)	0.522** ($<.001$)	0.444** ($<.001$)	0.487** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉันมี ความอดทนเมื่อเผชิญกับ อุปสรรคและความกดดัน ในที่ทำงาน	0.346** ($<.001$)	0.586** ($<.001$)	0.409** ($<.001$)	0.587** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน อยากร่วมเติบโตกับ องค์กรนี้	0.324** ($<.001$)	0.526** ($<.001$)	0.366** ($<.001$)	0.518** ($<.001$)

คุณลักษณะที่ 4: การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ผู้นำองค์กร มอบอำนาจ แก่พนักงาน ในการมีส่วนร่วม ในการ ตัดสินใจครั้ง สำคัญ	ผู้นำองค์กร ผลักดันให้ พนักงานมี ความคิดริเริ่ม เชิงสร้างสรรค์	ผู้นำองค์กรรับ ฟังความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ ใหม่ๆ ของ พนักงานแม้จะ ขัดแย้งกับ มุมมองของผู้นำ เอง	ผู้นำองค์กรไม่ ปิดกั้นและให้ พนักงานแสดง ความคิดเห็นได้ อย่างอิสระ
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน เห็นด้วยกับวิสัยทัศน์และ ค่านิยมขององค์กร	0.405** ($<.001$)	0.598** ($<.001$)	0.404** ($<.001$)	0.562** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน อยากจะทำพัฒนาตนเองอยู่ เรื่อยๆ เพื่อการเติบโต ขององค์กร	0.292** ($<.001$)	0.644** ($<.001$)	0.348** ($<.001$)	0.608** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน ต้องการที่จะมีส่วนร่วมกับ ความสำเร็จขององค์กร	0.271** ($<.001$)	0.629** ($<.001$)	0.290** ($<.001$)	0.568** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน มองภาพรวมการเติบโต ขององค์กรในอนาคตใน แง่บวกเสมอ	0.342** ($<.001$)	0.593** ($<.001$)	0.432** ($<.001$)	0.595** ($<.001$)

คุณลักษณะที่ 4: การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ผู้นำองค์กร มอบอำนาจ แก่พนักงาน ในการมีส่วนร่วม ในการ ตัดสินใจครั้ง สำคัญ	ผู้นำองค์กร ผลักดันให้ พนักงานมี ความคิดริเริ่ม เชิงสร้างสรรค์	ผู้นำองค์กรรับ ฟังความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ ใหม่ๆ ของ พนักงานแม้จะ ขัดแย้งกับ มุมมองของผู้นำ เอง	ผู้นำองค์กรไม่ ปิดกั้นและให้ พนักงานแสดง ความคิดเห็นได้ อย่างอิสระ
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน พร้อมที่จะปกป้ององค์กร หากมีบุคคลมากล่าวว่า องค์กรในทางเสียหาย	0.339** ($<.001$)	0.577** ($<.001$)	0.361** ($<.001$)	0.546** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉันรู้ ว่าองค์กรคาดหวังอะไรใน ตัวของฉัน	0.351** ($<.001$)	0.572** ($<.001$)	0.449** ($<.001$)	0.559** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน รู้สึกยินดีที่ได้เข้าร่วม กิจกรรมต่างๆ ขององค์กร	0.323** ($<.001$)	0.495** ($<.001$)	0.337** ($<.001$)	0.514** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำ องค์กรของฉันทำให้ฉัน มองว่าบทบาทของตนเอง ในองค์กรคุ้มค่ากับเวลา และความพยายามที่	0.306** (0.003)	0.548** ($<.001$)	0.389** ($<.001$)	0.549** ($<.001$)

คุณลักษณะที่ 4: การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ผู้นำองค์กรมอบอำนาจแก่พนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจครั้งสำคัญ	ผู้นำองค์กรผลักดันให้พนักงานมีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์	ผู้นำองค์กรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของพนักงานแม้จะขัดแย้งกับมุมมองของผู้นำเอง	ผู้นำองค์กรไม่ปิดกั้นและให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ
ทุ่มเทาไป				
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันไม่มีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรโดยสมัครใจ	0.350** (<.001)	0.536** (<.001)	0.332** (<.001)	0.545** (<.001)
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากจะเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหากบริษัทเกิดภาวะวิกฤต	0.236** (<.001)	0.534** (<.001)	0.329** (<.001)	0.560** (<.001)
การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมาทำงานด้วยความตั้งใจว่าวันหนึ่งจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร	0.336** (<.001)	0.555** (<.001)	0.353** (<.001)	0.580** (<.001)

(หมายเหตุ: ระดับความสัมพันธ์: 0.01-0.20 = น้อยที่สุด, 0.21-0.40 = น้อย, 0.41-0.60 = ปานกลาง, 0.61-0.80 = สูง, 0.81-1.00 = สูงมาก)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 17 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 4 : การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ด้วยการใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’ s Correlation Coefficient) พบว่า การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 4 : การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในทุกๆด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงถึง “การยอมรับสมมติฐาน”

โดยคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรผลักดันให้พนักงานมีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์” และคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรไม่ปิดกั้นและให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ” มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z อยู่ในระดับปานกลาง-สูง โดยจะสามารถสรุปตัวแปรคู่ความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญ ได้ดังนี้

คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรผลักดันให้พนักงานมีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์” และคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรไม่ปิดกั้นและให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ” มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้าน “การสื่อสารของผู้บังคับการของฉันทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร” มากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้าน “การสื่อสารของผู้บังคับการของฉันทำให้ฉันอยากจะพัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กร” โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรผลักดันให้พนักงานมีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์” มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้าน “การสื่อสารของผู้บังคับการของฉันทำให้ฉันต้องการที่จะมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร” อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 18 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 5 : การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา” กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

คุณลักษณะที่ 5: การมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหา	ผู้นำองค์กร มีความ กระตือรือร ร้นในการ แก้ไขปัญหา	ผู้นำองค์กรมี ความสามารถ ในการแก้ไข ปัญหาได้ ทันทั่วทั้งที่	ผู้นำองค์กรมี ข้อเสนอแนะที่ เป็นประโยชน์แก่ พนักงานในการ แก้ไขปัญหา	ผู้นำองค์กรมี ความยืดหยุ่น ใน การแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นกับองค์กร และพนักงาน
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจ ที่ได้ทำงานกับองค์กร	0.462** ($<.001$)	0.775** ($<.001$)	0.456** ($<.001$)	1.000** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันอยากมี ส่วนร่วมกับการกำหนด ทิศทางขององค์กรมากขึ้น	0.519** ($<.001$)	0.562** ($<.001$)	0.522** ($<.001$)	0.551** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันมีความ อดทนเมื่อเผชิญกับ อุปสรรคและความกดดัน ในที่ทำงาน	0.493** ($<.001$)	0.636** ($<.001$)	0.462** ($<.001$)	0.633** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันอยากร่วม เติบโตกับองค์กรนี้	0.365** ($<.001$)	0.558** ($<.001$)	0.401** ($<.001$)	0.596** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันเห็นด้วย กับวิสัยทัศน์และค่านิยม ขององค์กร	0.446** ($<.001$)	0.613** ($<.001$)	0.439** ($<.001$)	0.663** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันอยากจะ	0.396** ($<.001$)	0.609** ($<.001$)	0.399** ($<.001$)	0.607** ($<.001$)

คุณลักษณะที่ 5: การมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหา	ผู้นำองค์กร มีความ กระตือรือร ร้นในการ แก้ไขปัญหา	ผู้นำองค์กรมี ความสามารถ ถในการแก้ไข ปัญหาได้ ทันทั่วทั้ง	ผู้นำองค์กรมี ข้อเสนอแนะที่ เป็นประโยชน์แก่ พนักงานในการ แก้ไขปัญหา	ผู้นำองค์กรมี ความยืดหยุ่น ใน การแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นกับองค์กร และพนักงาน
พัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กร				
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันต้องการที่ จะมีส่วนร่วมกับ ความสำเร็จขององค์กร	0.359** ($<.001$)	0.619** ($<.001$)	0.348** ($<.001$)	0.582** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันมอง ภาพรวมการเติบโตของ องค์กรในอนาคตในแง่บวก เสมอ	0.434** ($<.001$)	0.624** ($<.001$)	0.436** ($<.001$)	0.619** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันพร้อมที่จะ ปกป้ององค์กร หากมี บุคคลมากล่าวว่าองค์กร ในทางเสียหาย	0.400** ($<.001$)	0.550** ($<.001$)	0.379** ($<.001$)	0.552** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันรู้ว่าองค์กร คาดหวังอะไรในตัวของฉัน	0.482** ($<.001$)	0.565** ($<.001$)	0.473** ($<.001$)	0.555** ($<.001$)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันรู้สึกยินดีที่	0.399** ($<.001$)	0.553** ($<.001$)	0.367** ($<.001$)	0.587** ($<.001$)

คุณลักษณะที่ 5: การมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหา	ผู้นำองค์กร มีความ กระตือรือร ร้นในการ แก้ไขปัญหา	ผู้นำองค์กรมี ความสามารถ ในการแก้ไข ปัญหาได้ ทันทั่วทั้ง	ผู้นำองค์กรมี ข้อเสนอแนะที่ เป็นประโยชน์แก่ พนักงานในการ แก้ไขปัญหา	ผู้นำองค์กรมี ความยืดหยุ่น ใน การแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นกับองค์กร และพนักงาน
ได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร				
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันมองว่า บทบาทของตนเองใน องค์กรคุ้มค่ากับเวลาและ ความพยายามที่ทุ่มเทไป	0.413** (0.003)	0.541** (<.001)	0.415** (<.001)	0.590** (<.001)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันไม่มี ความคิดที่จะลาออกจาก องค์กรโดยสมัครใจ	0.338** (<.001)	0.520** (<.001)	0.362** (<.001)	0.587** (<.001)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันอยากจะ เป็นส่วนหนึ่งในการร่วม แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหาก บริษัทเกิดภาวะวิกฤต	0.294** (<.001)	0.485** (<.001)	0.329** (<.001)	0.597** (<.001)
การสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันมาทำงาน ด้วยความตั้งใจว่าวันหนึ่ง จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ องค์กร	0.409** (<.001)	0.564** (<.001)	0.423** (<.001)	0.634** (<.001)

(หมายเหตุ: ระดับความสัมพันธ์: 0.01-0.20 = น้อยที่สุด, 0.21-0.40 = น้อย, 0.41-0.60 = ปานกลาง, 0.61-0.80 = สูง, 0.81-1.00 = สูงมาก)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 18 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 5 : การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา” กับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ด้วยการใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’ s Correlation Coefficient) พบว่า การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในกลุ่ม “คุณลักษณะที่ 5 : การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา” มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในทุกๆด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงถึง “การยอมรับสมมติฐาน”

โดยคุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที” และ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีความยืดหยุ่น ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงาน” มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z อยู่ในระดับปานกลาง-สูง และปานกลาง-สูงมาก ตามลำดับ โดยจะสามารถสรุปตัวแปรคู่ความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญ ได้ดังนี้

คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที” และ คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีความยืดหยุ่น ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงาน” มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้าน “การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร” มากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง และสูงมาก ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังพบว่า คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำทั้ง 2 ด้านข้างต้นนั้น ยังมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้าน “การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมีความอดทนเมื่อเผชิญกับอุปสรรคและความกดดันในที่ทำงาน”, “การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร”, “การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากจะทำหน้าที่ของตัวเองเรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กร” และ “การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมองภาพรวมการเติบโตขององค์กรในอนาคตในแง่บวกเสมอ” อยู่ในระดับสูง

คุณลักษณะด้าน “ผู้นำองค์กรมีความยืดหยุ่น ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงาน” มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้าน “การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมาทำงานด้วยความตั้งใจว่าวันหนึ่งจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร” อยู่ในระดับสูง

ในภาพรวม ผลการทดสอบสมมติฐานของการศึกษานี้ พบว่า “ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในทุกกลุ่ม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในทุกๆ ด้าน” เป็นการยอมรับสมมติฐาน



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจนวาย กับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล” เป็นการศึกษาเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) แบบผสมผสานแบบตามลำดับ (Sequential Mixed Method) โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัล (2) เพื่อศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัว แบบ SMEs ในยุคดิจิทัล และ (3) เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล โดยมีสมมติฐานหลักของการวิจัย คือ “การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z”

ในการศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) อาศัย 3 วิธีวิจัย คือ วิธีการวิจัยเชิงเอกสาร (Document Research) เพื่อสร้างเครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และแบบสอบถาม (self-administered questionnaire) โดยมีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research method) เป็นวิธีวิจัยหลัก ประชากรของการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานของโรงแรมซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีพนักงานระหว่าง 50 - 150 คน ซึ่งได้มีการสานต่อธุรกิจครอบครัว โดยผู้บริหารเป็น Gen Y และพนักงานโรงแรม Gen Y กับ Gen Z

ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่เป็น Gen Y และ Gen Z จำนวนรวมทั้งสิ้น 200 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบสมัครใจ (volunteer sampling) ในการเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อประกอบการอภิปราย ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารโรงแรมที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีพนักงานระหว่าง 50 - 150 คน ซึ่งได้มีการสานต่อธุรกิจครอบครัว และเป็น Gen Y จำนวน 3 คน และพนักงานโรงแรม Gen Y จำนวน 3 คน และพนักงานโรงแรม Gen Z จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและสมัครใจ (purposive and volunteer sampling) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้ (1) การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อแจกแจงค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ (2) การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อตอบ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม (F-test) กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบหาผลต่างอย่างมีนัยสำคัญด้วยค่า Scheffe และทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาโดยการจัดหมวดหมู่แนวคิดเป็นหัวข้อ (Conceptual Categorization หรือ Thematic Analysis)

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประชากร

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัล” ได้ใช้แนวทางการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณโดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรพนักงานโรงแรมจำนวนทั้งสิ้น 200 คน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 34 – 43 ปี (Gen Y ตอนต้น) คิดเป็นร้อยละ 41.5 รองลงมา คือ มีอายุ 27 – 33 ปี (Gen Y ตอนปลาย) จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 52.5 รองลงมา คือ เพศชาย จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 และกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ เพศอื่นๆ จำนวน 2 คน ส่วนใหญ่มีฐานเงินเดือนอยู่ที่ 10,000 - 15,000 บาท และมีตำแหน่งงานเป็นระดับปฏิบัติการ โดยกลุ่มตัวอย่าง Gen Z และ Gen Y ตอนปลายโดยส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ในขณะที่ Gen Y ตอนต้นมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุด นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่าง Gen Z โดยส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรน้อยกว่า 1 ปี ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ตอนปลายมีระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร 1 - 3 ปี มากที่สุด และกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ตอนต้นส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรมากกว่า 6 ปี

สำหรับแนวทางการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารที่ได้มีการสานต่อธุรกิจครอบครัวในรูปแบบธุรกิจ SMEs ที่เป็น Gen Y จำนวน 3 คน และ พนักงานองค์กรที่เป็นธุรกิจแบบ SMEs Gen Y จำนวน 3 คน และพนักงาน Gen Z จำนวน 3 คน ในจำนวนนี้มีตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับส่วนหน้าจำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด จำนวน 1 คน เลขานุการผู้บริหารจำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี จำนวน 1 คน และกลุ่มตัวอย่างอีกคน 1 ไม่ได้ระบุตำแหน่งงานของตนเองระหว่างการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ ครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างทำงานในตำแหน่งของตนเองให้กับ

องค์กรน้อยกว่า 1 ปี อย่างไรก็ตาม ก็มีพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลา 4 ปี จำนวน 2 คน

5.1.2 สรุปผลการศึกษาในปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 การสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัลขึ้นเป็นอย่างไร

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพเผยให้เห็นถึงอุปสรรคและความท้าทายของผู้บริหาร Gen Y ในองค์กรธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ดังนี้

ในด้านการบริหารงานในยุคดิจิทัล การที่ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดที่แตกต่างกัน อาจจะเป็นความท้าทายที่ผู้บริหาร Gen Y ต้องเผชิญเนื่องจากมุมมองที่แตกต่างของสองฝ่ายทำให้มีแนวทางการทำงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารรุ่นใหม่และพนักงาน การที่ผู้บริหารรุ่นใหม่รับช่วงต่อก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำองค์กรต่อจากผู้บริหารรุ่นก่อนที่วางมือในธุรกิจครอบครัวอาจทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ไม่ได้มีประสบการณ์ในการบริหารงานมากนัก ต้องค่อยๆ เก็บประสบการณ์การทำงานในฐานะผู้บริหารองค์กรไปเรื่อยๆ อีกประเด็นสำคัญคือแนวทางการบริหารที่แตกต่างระหว่างผู้บริหารรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ส่งผลต่อการบริหารองค์กร แม้ผู้นำรุ่นก่อนอาจจะวางมือจากธุรกิจครอบครัวไปแล้ว แต่อาจจะเข้ามาแทรกแซงการบริหารงานของผู้บริหารรุ่นใหม่หากมองว่าเป็นมีแนวทางที่ไม่เหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากองค์กรประสบความสำเร็จภายใต้แนวทางของผู้บริหารรุ่นก่อน ก็อาจจะไม่ต้องการให้ผู้บริหารรุ่นใหม่เข้ามาเปลี่ยนแปลงอะไรไปจากเดิมมากนัก

คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร Gen Y ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำต่างๆ ได้แก่ การรับฟังและเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรแสดงความคิดเห็นโดยทั้งผู้บริหาร Gen Y และพนักงาน Gen Y และ Gen Z ต่างก็มองว่าผู้นำองค์กรจะต้องรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงาน ความใส่ใจและเข้าใจต่อสมาชิกในองค์กรโดยพนักงาน Gen Y และ Gen Z มองว่าซึ่งช่วยให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญที่ผู้นำองค์กรมอบให้พวกเขา ความชัดเจนในการตัดสินใจของผู้นำองค์กรซึ่งพนักงาน Gen Y และ Gen Z มองว่าผู้นำองค์กรต้องมีความสามารถในการตัดสินใจประเด็นต่างๆ อย่างเด็ดขาด นอกจากนี้ ผู้บริหาร Gen Y บางรายยังกล่าวถึงวิสัยทัศน์ผู้นำในการพาองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสม และความสามารถในการบริหารคนในองค์กรว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร Gen Y ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำ โดยผู้นำยังสื่อสารภาวะผู้นำเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานด้วยการเข้าไปช่วยแก้ไข ปัญหาของสมาชิกในองค์กร ไม่ปล่อยให้พนักงานเผชิญกับปัญหาตามลำพัง คอยรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร และแสดงออกถึงความเข้าใจและใส่ใจต่อสมาชิกในองค์กรเพื่อให้พวกเขารู้สึกได้

ถึงความห่วงใยจากผู้นำองค์กร การแสดงออกให้เห็นถึงความชัดเจนของผู้นำองค์กร และการชมเชยสมาชิกในองค์กรรวมถึงการที่ผู้นำองค์กรไม่เลือกปฏิบัติ และมีความยุติธรรมกับสมาชิกทุกคน

การสื่อสารระหว่างผู้บริหาร Gen Y กับ พนักงาน Gen Y และ Gen Z มีทั้งรูปแบบการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และการสื่อสารแบบเผชิญหน้า โดยรูปแบบการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลอำนวยความสะดวกในการสื่อสารแก่พนักงานรุ่นใหม่เหล่านี้เป็นอย่างดี และเป็นรูปแบบหลักที่ใช้สำหรับการสื่อสารระหว่างสองฝ่าย อย่างไรก็ตาม พนักงานรุ่นใหม่บางคนพิจารณาว่าการสื่อสารแบบเผชิญหน้าเป็นรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากกว่า และมักจะสื่อสารกับผู้บริหาร Gen Y แบบเผชิญหน้าหากมีจังหวะที่เหมาะสม อาทิ ในการประชุม หรือมีเรื่องเร่งด่วนที่ต้องสื่อสารให้ทราบทันที

5.1.3 สรุปผลการศึกษาในปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 การรับรู้และความคาดหวังของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในยุคดิจิทัลขึ้นเป็นอย่างไร

ในแง่ของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงาน Gen Y และ Gen Z มีการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.34, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาแยกรายด้านพบว่า สำหรับคุณลักษณะด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาค่าเฉลี่ย = 3.40, S.D. = 0.69) พนักงาน Gen Y และ Gen Z มีการรับรู้ด้านผู้นำองค์กรมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการแก้ไขปัญหามากที่สุด สำหรับคุณลักษณะด้านการแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย = 3.37, S.D. = 0.66) พนักงาน Gen Y และ Gen Z มีการรับรู้ด้านผู้นำองค์กรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับพนักงานที่ชัดเจน และสามารถแสวงหาโอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร มากที่สุดเป็น 2 อันดับแรก สำหรับคุณลักษณะด้านการให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 3.35, S.D. = 0.76) พนักงาน Gen Y และ Gen Z มีการรับรู้ด้านผู้นำองค์กรไม่ตำหนิหรือต่อว่าพนักงานต่อหน้าสมาชิกอื่นๆในองค์กร มากที่สุด สำหรับคุณลักษณะด้านการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย = 3.29, S.D. = 0.71) พนักงาน Gen Y และ Gen Z มีการรับรู้ด้านผู้นำองค์กรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของพนักงานแม้จะขัดแย้งกับมุมมองของผู้นำเอง มากที่สุด และสำหรับคุณลักษณะด้านการอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 3.27, S.D. = 0.73) พนักงาน Gen Y และ Gen Z มีการรับรู้ด้านผู้นำองค์กรส่งเสริมให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร มากที่สุด

ในด้านความคาดหวัง กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.36, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาแยกรายด้านพบว่า สำหรับคุณลักษณะด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา (ค่าเฉลี่ย = 3.41, S.D. = 0.69) พนักงาน Gen Y และ Gen Z คาดหวังให้ผู้นำองค์กรมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา และมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการแก้ไขปัญหา มากที่สุด สำหรับคุณลักษณะด้านการให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 3.39, S.D. = 0.71) พนักงาน Gen Y และ Gen Z คาดหวังให้ผู้นำองค์กรมีความเห็นอกเห็นใจ รับฟังด้วยความเต็มใจ และไม่ตำหนิหรือต่อว่าพนักงานต่อหน้าสมาชิกอื่นๆในองค์กร มากที่สุด สำหรับคุณลักษณะด้านการแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย = 3.37, S.D. = 0.65) พนักงาน Gen Y และ Gen Z คาดหวังให้ผู้นำองค์กรสามารถแสวงหาโอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร มากที่สุด สำหรับคุณลักษณะด้านการอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 3.34, S.D. = 0.73) พนักงาน Gen Y และ Gen Z คาดหวังให้ผู้นำองค์กรส่งเสริมให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร มากที่สุด และสำหรับคุณลักษณะด้านการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น (ค่าเฉลี่ย = 3.28, S.D. = 0.71) พนักงาน Gen Y และ Gen Z คาดหวังว่าผู้นำองค์กรจะรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ของพนักงานแม้จะขัดแย้งกับมุมมองของผู้นำเอง มากที่สุด

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวัง และการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y โดยใช้ค่าสถิติ Paired-Sample T-Test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า มีคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ในหลายด้านที่กลุ่มตัวอย่างมีระดับการรับรู้ในสถานการณ์จริงที่สูงกว่าระดับความคาดหวัง แต่อย่างไรก็ดี จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังและระดับการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y พบว่า มีเพียงคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรที่มีคำชมเชยให้แก่พนักงาน หากพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอยู่ในกลุ่มคุณลักษณะที่ 3 นั่นคือด้านการให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากรเท่านั้นที่กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในสถานการณ์จริงที่สูงกว่าระดับความคาดหวัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคาดหวังและการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ของแต่ละช่วงอายุ โดยใช้สถิติ Independent Sample T-Test พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Z มีความคาดหวังในคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการแก้ไขปัญหา ซึ่งอยู่ใน

คุณลักษณะด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา มากกว่า Gen Y ตอนปลาย และยังพบว่า Gen Z มีความคาดหวังในคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในการดำเนินงานให้ชัดเจน ซึ่งอยู่ในกลุ่มคุณลักษณะที่ 1 การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันที่ และด้านผู้นำองค์กรมีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงาน ซึ่งอยู่ในกลุ่มคุณลักษณะที่ 5 การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา มากกว่า Gen Y ตอนต้น ขณะที่ Gen Z มีการรับรู้คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันที่ ซึ่งอยู่ในกลุ่มคุณลักษณะด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา มากกว่า Gen Y ตอนต้น

ผลการวิจัยเชิงปริมาณสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่เผยให้เห็นว่า ผู้บริหาร Gen Y และกลุ่มพนักงาน Gen Y และ Gen Z บางรายคาดหวังว่าผู้นำองค์กรรุ่นใหม่ควรจะมีใจและใส่ใจต่อสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร นอกจากนี้ พนักงาน Gen Y และ Gen Z บางรายยังคาดหวังว่าผู้นำองค์กรรุ่นใหม่จะเปิดใจรับฟังสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรเป็นสิ่งที่พวกเขาคาดหวังจากผู้นำ โดยผู้นำไม่ควรจะเป็นผู้ออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่ควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเพื่อให้เข้าใจถึงมุมมองที่แตกต่างของพวกเขาด้วย และคาดหวังว่าผู้นำองค์กรรุ่นใหม่จะมีความชัดเจนในการตัดสินใจที่เด็ดขาดเพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความไม่มั่นใจ สับสน หรือเกิดความกังวล นอกจากนี้ผู้บริหาร Gen Y รายหนึ่งกล่าวถึงความคาดหวังของพนักงานรุ่นใหม่ว่าพนักงานรุ่นใหม่คาดหวังว่าผู้นำองค์กรจะต้องรู้จักยืดหยุ่น และไม่ยึดติดกับกฎระเบียบหรือแนวทางบางอย่างมากเกินไปเพื่อให้เท่าทันสถานการณ์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.1.4 สรุปผลการศึกษาในปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 การมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Z) ที่มีผู้นำองค์กร Gen Y ในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล

กลุ่มตัวอย่างมีระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กร (Gen Y และ Gen Z) ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.28, S.D. = 0.60) โดยการสื่อสารของผู้นำองค์กรที่กลุ่มตัวอย่างมีระดับการมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ การสื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้พนักงานองค์กรอยากพัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กร ประเด็นอันดับ 2 คือ การสื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้พนักงานองค์กรรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร และประเด็นอันดับ 3 คือ การสื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้พนักงานองค์กรพร้อมที่จะปกป้ององค์กร หากมีบุคคลมากล่าวว่าองค์กรในทางเสียหาย ในขณะที่ การสื่อสารของผู้นำองค์กรที่กลุ่มตัวอย่างมีระดับการมีส่วนร่วมน้อยที่สุด คือ การสื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้พนักงานองค์กรไม่มีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรโดยสมัครใจ และจากผลการ

วิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรของแต่ละช่วงอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีระดับส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ไม่แตกต่างกัน และจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y ในแต่ละด้าน ก็กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z พบข้อสรุปดังนี้

5.1.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในภาพรวม จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย “การรับรู้ต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z” ด้วยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ปรากฏว่า “ยอมรับสมมติฐาน” และการรับรู้คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำ Gen Y ของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในทุกกลุ่มลักษณะการสื่อสาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อ การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในทุกด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มคุณลักษณะด้านการแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในทุกๆด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยคุณลักษณะด้านผู้บังคับการจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในการดำเนินงานให้ชัดเจน มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z โดยรวม ที่สูงกว่าคุณลักษณะด้านอื่นๆในกลุ่มเดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ยกเว้นแต่เพียง การมีส่วนร่วมในด้านการสื่อสารของผู้บังคับการของฉันทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร เท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ซึ่งตรงกันข้ามกับ คุณลักษณะด้านผู้บังคับการสามารถแสวงหาโอกาสใหม่ๆมาสู่องค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในทุกๆด้าน อยู่ในระดับต่ำทั้งหมด ยกเว้นแต่เพียง การมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในด้าน “การสื่อสารของผู้บังคับการทำให้อยากจะเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหากบริษัทเกิดภาวะวิกฤต” เท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด

กลุ่มคุณลักษณะด้านการอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในทุกๆด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยคุณลักษณะด้านผู้บังคับการให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งตอบแทน มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ยกเว้นแต่เพียง การมีส่วนร่วมในด้านการสื่อสารของผู้บังคับการของ

ฉันทำให้ฉันอยากจะพัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กร เท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง เช่นเดียวกับ คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรกำหนดช่องทางการสื่อสารให้กับพนักงาน เพื่อขอคำปรึกษาได้ ที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด

กลุ่มคุณลักษณะด้านการให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในทุกๆด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีค่าชมเชยให้แก่พนักงานหากพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีการถามไถ่สารทุกข์สุกดิบของพนักงานอยู่เป็นประจำ มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z อยู่ในระดับปานกลาง-สูง โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีค่าชมเชยให้แก่พนักงานหากพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีการถามไถ่สารทุกข์สุกดิบของพนักงานอยู่เป็นประจำ มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้านการสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร มากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีค่าชมเชยให้แก่พนักงานหากพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้านการสื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้อยากจะพัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กร, การสื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้ต้องการที่จะมีส่วนร่วมความสำเร็จขององค์กร และ การสื่อสารของผู้นำองค์กรทำให้มองภาพรวมการเติบโตขององค์กรในอนาคตในแง่บวกเสมอ อยู่ในระดับสูง

กลุ่มคุณลักษณะด้านการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในทุกๆด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรผลักดันให้พนักงานมีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์ และคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรไม่ปิดกั้นและให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z อยู่ในระดับปานกลาง-สูง โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรผลักดันให้พนักงานมีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์ และคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรไม่ปิดกั้นและให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้านการสื่อสารของผู้นำองค์กร

ของฉันทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร มากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้านการสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากจะพัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กร โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรผลักดันให้พนักงานมีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์ มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้านการสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันต้องการที่จะมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร อยู่ในระดับสูง

กลุ่มคุณลักษณะด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในทุกๆด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ และคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีความยืดหยุ่น ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงาน มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z อยู่ในระดับปานกลาง-สูง และปานกลาง-สูงมาก โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ และคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีความยืดหยุ่น ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงาน มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้านการสื่อสารของผู้นำองค์กร ของฉันทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร มากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง และสูงมาก ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังพบว่า คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำทั้ง 2 ด้านข้างต้นนั้น ยังมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้านการสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมีความอดทนเมื่อเผชิญกับอุปสรรคและความกดดันในที่ทำงาน, การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร, การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากจะพัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กร และ การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมองภาพรวมการเติบโตขององค์กรในอนาคตในแง่บวกเสมอ อยู่ในระดับสูง

คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีความยืดหยุ่น ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงาน มีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในด้านการสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมาทำงานด้วยความตั้งใจว่าวันหนึ่งจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร อยู่ในระดับสูง

ผลการวิจัยเชิงปริมาณสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่เผยให้เห็นว่า พนักงาน Gen Y และ Gen Z มีส่วนร่วมในองค์กรด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมองค์กรเพื่อสร้างความสัมพันธ์โดยพนักงานองค์กร Gen Y และ Gen Z บางรายให้ความคิดเห็นว่าพวกเขายินดีที่จะเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรของพวกเขาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกรายอื่นในองค์กรด้วยความเต็มใจหากองค์กรขอความร่วมมือจากพวกเขาในการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว และการพัฒนางานของตนเอง โดยพนักงาน Gen Y และ Gen Z บางรายกล่าวว่าพวกเขาต้องการที่จะปฏิบัติงานของตนเองด้วยความมุ่งมั่นเพื่อให้ผลลัพธ์การปฏิบัติงานออกมามีคุณภาพดีที่สุดในองค์กร



5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 ผู้นำที่รับฟัง ใส่ใจ และเข้าใจจะเป็นผู้นำที่ “ชนะใจ” พนักงานรุ่นใหม่

การชนะใจพนักงาน หมายถึง การที่ผู้นำเข้าไปอยู่ในใจของพนักงาน ทำให้พนักงานต้องเคารพและเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำองค์กร Gen Y ควรจะมีคุณลักษณะด้านต่างๆ ที่สำคัญของผู้นำเพื่อให้พวกเขาสามารถสื่อสารภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านการรับฟังและเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรแสดงความคิดเห็นมีความสำคัญต่อการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y โดยพนักงาน Gen Y และ Gen Z จำนวน 2 รายให้ความเห็นว่าผู้นำควรที่จะเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพวกเขานำความคิดที่สร้างสรรค์มาสู่องค์กร การเปิดรับฟังความคิดเห็นเหล่านี้จะเปิดโอกาสให้ผู้นำได้มองเห็นสิ่งใหม่ๆ ที่อาจจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคต โดยหนึ่งในผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “...ผู้นำองค์กรควรมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น...”

อีกหนึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญคือคุณลักษณะความใส่ใจและเข้าใจต่อสมาชิกในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นพนักงาน Gen Y และ Gen Z จำนวน 2 รายมองว่าผู้นำองค์กร Gen Y ควรที่จะแสดงให้เห็นว่าพวกเขามีความใส่ใจและเข้าใจต่อพวกเขาหรือต่อปัญหาและสถานการณ์ต่างๆ ที่พนักงานเหล่านี้เผชิญโดยผู้นำไม่ได้แค่ทำหน้าที่ออกคำสั่งอย่างเดียวแต่ยังลงไปคลุกคลีกับปัญหา และแสดงความใส่ใจต่อสภาพการทำงาน of พนักงาน มีการสอบถามเพื่อแสดงความห่วงใยถึงพนักงานอยู่เป็นประจำ Castelli และ Rahman (2013) ซึ่งได้กล่าวว่า ความเข้าอกเข้าใจสมาชิกในองค์กรเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำ ผู้นำจะนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้นำได้แสดงออกถึงความห่วงใยต่อสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พวกเขารับรู้ถึงความห่วงใยและความหวังดีที่ผู้นำมีต่อพวกเขา

ผู้นำองค์กร Gen Y ยังควรที่จะสื่อสารภาวะผู้นำของตนเองด้วยการแสดงคุณลักษณะด้านความชัดเจนทั้งในส่วนของการสื่อสารและการตัดสินใจของตนเองในฐานะผู้นำเนื่องจากความเด็ดขาดในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรของผู้นำแสดงให้เห็นว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการตัดสินใจของตนเอง การสื่อสารที่เด็ดขาดของผู้นำเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารองค์กรเพราะช่วยให้พนักงานองค์กรไม่ต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่คลุมเครือหรือขาดความชัดเจน ด้วยเหตุนี้ ความชัดเจนในการตัดสินใจของผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้นำองค์กร Gen Y ใช้ในการแสดงถึงภาวะผู้นำของตนเอง

นอกจากนี้ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารคนในองค์กรหรือสมาชิกทั้งหลายก็เป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะของผู้นำองค์กร Gen Y ที่สำคัญต่อการสื่อสารภาวะผู้นำ ผู้นำองค์กรจะต้อง

กำหนดวิธีการจัดการสมาชิกในองค์กรด้วยความยุติธรรม ไม่มีการเลือกปฏิบัติต่อใครเฉพาะเจาะจง การชมเชยสมาชิกขององค์กร รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ในหมู่สมาชิกด้วยกันเองซึ่งอาจมีความคิดเห็นบางเรื่องที่แตกต่างกันเพื่อให้สมาชิกในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้ ผู้นำองค์กร Gen Y จึงควรที่จะมุ่งเน้นความสำคัญกับการสื่อสารภาวะผู้นำด้วยการบริหารจัดการคนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและการให้ความสำคัญกับการดูแลบุคลากรของตนเอง คุณลักษณะด้านการรับฟังและเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรแสดงความคิดเห็นก็เป็นอีกหนึ่งคุณสมบัติสำคัญของผู้นำ

5.2.2 ผู้นำต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของพนักงานรุ่นใหม่

ผู้นำองค์กรในธุรกิจครอบครัวสามารถช่วยให้พนักงานองค์กรรู้สึกว่าการครอบครัวเป็นเสมือนบ้านหลังหนึ่งหากไม่ปล่อยให้พวกเขาเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างโดดเดี่ยว ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.41 โดยพนักงานองค์กร Gen Y และ Gen Z คาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผู้นำองค์กร ผู้นำองค์กร Gen Y จะมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา และมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการแก้ไขปัญหา

ผลการวิจัยเชิงปริมาณข้างต้นสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่พบว่า พนักงาน Gen Y และ Gen Z คาดหวังว่าผู้นำองค์กร Gen Y ของพวกเขาจะแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการช่วยพนักงานแก้ไขปัญหาที่พวกเขาเผชิญ ไม่ว่าจะเป็นการที่ผู้นำองค์กรเข้ามาชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันกับพวกเขา การคอยอยู่เบื้องหลังช่วยเหลือพวกเขาแก้ไขปัญหา หรือการที่ผู้นำองค์กรจะเลือกเข้ามาแก้ไขปัญหาทั้งหมดที่พนักงานเผชิญด้วยตนเอง หนึ่งในผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่าเขาต้องการให้ผู้นำคอยชี้แนะและช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่ากลุ่มพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่อาจจะต้องการสร้างความมั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองออกมาดีที่สุด และอาจให้ความสำคัญกับการที่ช่องว่างระหว่างผู้นำและพนักงานในองค์กรไม่ควรจะมากเกินไป ผู้นำควรที่จะลงมาคลุกคลีกับงานของพนักงาน คอยสื่อสาร และติดตามผลงานของพนักงาน

ผลการศึกษาของ Khalid et al. (2012) พบว่า พนักงานองค์กรต้องการให้ผู้นำของพวกเขาเข้ามามีบทบาทในการแก้ไขปัญหาของพนักงานมากกว่าที่จะให้ผู้นำเป็นเพียงผู้ออกคำสั่งและปล่อยให้ เป็นหน้าที่ของพนักงานในการแก้ไขปัญหา ขณะที่ชัยวัฒน์ โรจน์สุรจิตติ (2561) ให้ความเห็นว่า พนักงานรุ่นใหม่มักยังคงต้องการคำชี้แนะสั่งสอน และความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นแม้จะเป็นคนที่มี

ความมั่นใจก็ตาม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งข้อสังเกตว่า พนักงาน Gen Y และ Gen Z มองว่าช่องว่างระหว่างผู้นำและพนักงานไม่ควรจะกว้างเกินไป และยังคงต้องการคำแนะนำช่วยเหลือจากบุคคลอื่นในที่ทำงาน พวกเขาจึงมีความคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผู้นำองค์กร Gen Y จะเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือพวกเขาแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ทำงานอย่างกระตือรือร้นและคอยให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงานแก่พวกเขา

5.2.3 ผู้นำรุ่นใหม่เน้นการกระจายอำนาจมากขึ้น

การกระจายอำนาจของผู้นำแก่พนักงานรุ่นใหม่จะช่วยให้พนักงานรุ่นใหม่ในธุรกิจครอบครัวเห็นว่าผู้นำของตนเองมองเห็นคุณค่าของพวกเขา แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารภาวะผู้นำสามารถส่งเสริมความสามารถของผู้นำในการแสดงอารมณ์และความรู้สึกไปยังบุคลากรได้ ผลการวิจัยเชิงปริมาณยังได้วิเคราะห์เพื่อทำการเปรียบเทียบระหว่างระดับความคาดหวังและการรับรู้ของพนักงานองค์กร Gen Y และ Gen Z ต่อภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y และพบว่า พนักงานองค์กร Gen Y และ Gen Z เกิดการรับรู้ว่าผู้นำองค์กร Gen Y มีคำชมเชยให้แก่พนักงานหากพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าระดับที่พวกเขาคาดหวังไว้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าพนักงานรุ่นใหม่มองว่าการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพก็เป็นสิ่งพื้นฐานของการทำงานให้กับองค์กรอยู่แล้ว จึงไม่ใช่เรื่องพิเศษอะไรหากพวกเขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเมื่อพนักงานรุ่นใหม่ได้รับคำชมเชยจากผู้นำองค์กรของพวกเขา พวกเขาจึงรับรู้ถึงการสื่อสารภาวะผู้นำด้านนี้มากกว่าที่พวกเขาเคยคาดหวังไว้ในตอนแรก

ผลการวิจัยยังพบว่า พนักงานองค์กร Gen Y และ Gen Z เกิดการรับรู้ว่าผู้นำองค์กร Gen Y มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าระดับที่พวกเขาคาดหวังได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าในทีเดียว พนักงานรุ่นใหม่ไม่ได้คาดหวังมากนักว่าผู้นำองค์กร Gen Y จะส่งเสริมรูปแบบการทำงานที่ให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเนื่องจากเป็นธุรกิจครอบครัวที่สืบต่อจากผู้บริหารรุ่นก่อนซึ่งเป็นคนรุ่นเก่าที่มักจะมุ่งเน้นการรวมอำนาจไว้ที่ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงมากกว่าการกระจายอำนาจ อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้นำ Gen Y ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ได้สืบต่อธุรกิจก็ได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงโดยทำการกระจายอำนาจลงล่างมากขึ้น รวมถึงรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงาน และคอยผลักดันให้พวกเขามีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ส่งผลให้พนักงานรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับรู้ถึงการสื่อสารภาวะผู้นำผ่านคุณลักษณะนี้

5.2.4 พนักงานรุ่นใหม่ยินดีที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร

พนักงานองค์กรรุ่นใหม่จะรู้สึกผูกพันกับธุรกิจครอบครัวโดยมองว่าตนก็เปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวคนหนึ่งพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวเติบโต จากการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรของแต่ละช่วงอายุ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มพนักงาน Gen Y และ Gen Z มีระดับการมีส่วนร่วมในองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน โดยระดับการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 รวมถึงการที่พนักงาน Gen Y และ Gen Z รู้สึกยินดีที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด และอยากจะพัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กรที่อยู่ในระดับสูงเช่นกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 และ 3.37 ตามลำดับ สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า พนักงานรุ่นใหม่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในองค์กรด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นในองค์กร และการพัฒนางานของตนเองเพื่อให้ผลปฏิบัติงานของพวกเขาออกมาดีที่สุด

ผลการศึกษาของมณี เพชรเบญจกุล (2557) ยังสนับสนุนข้อสังเกตนี้โดยมองว่า พนักงาน Gen Y มักจะตั้งคำถามว่าตนเองจะเติบโตในหน้าที่การงานได้อย่างไรและต้องการโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผลการศึกษานี้จึงสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานเหล่านี้ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในองค์กรโดยไม่เกี่ยงว่าอยู่ในช่วงอายุใด ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการที่พวกเขาทำงานอยู่ที่มีการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นที่น่าพอใจ รวมถึงการสื่อสารภาวะผู้นำองค์กรส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ได้ โดยผู้นำองค์กรรุ่นใหม่ควรจะสื่อสารภาวะผู้นำด้วยวิธีการหรือการแสดงถึงคุณลักษณะสำคัญต่างๆ อย่างเหมาะสม

5.2.5 พนักงาน Gen Z ต้องการให้ผู้นำที่ยืดหยุ่นมากกว่า

พนักงานรุ่นใหม่คาดหวังว่าผู้บริหารที่สานต่อในธุรกิจครอบครัวจะเป็นคนรุ่นใหม่ที่แก้ปัญหาด้วยความยืดหยุ่นแตกต่างจากวิธีการของผู้บริหารรุ่นก่อน ผลการวิจัยเชิงปริมาณได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y ของแต่ละช่วงอายุ และพบว่า ในด้านคุณลักษณะการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาพนักงาน Gen Z (22-26 ปี) มีความคาดหวังว่าผู้นำองค์กรจะมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการแก้ไขปัญหา มากกว่า Gen Y ตอนปลาย (27-33 ปี) และคาดหวังว่าผู้นำองค์กรจะมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันที่ และ จะต้องมีคามยืดหยุ่น ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงานมากกว่า Gen Y ตอนต้น (34-43 ปี)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าพนักงานที่เป็นคนรุ่น Gen Z มีค่านิยมในการทำงานสมัยใหม่ที่มีมองว่าผู้นำองค์กรควรจะนำเสนอข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการแก้ไขปัญหาของพนักงาน แตกต่างจากมุมมองของคน Gen Y ตอนปลายที่อาจจะมีค่านิยมเก่าซึ่งยังมองการรักษาระยะห่างระหว่างผู้นำและพนักงานอาจเป็นสิ่งจำเป็นอยู่บ้างในบางสถานการณ์และผู้นำไม่จำเป็นต้องลงมาแก้ไขปัญหาเสมอไป และพนักงาน Gen Z เติบโตมากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้ยุคดิจิทัลซึ่งคาดหวังว่าผู้นำจะสามารถตอบสนองต่อปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และมองว่าผู้นำไม่ควรยึดติดกับสิ่งใดๆ แต่ควรรู้จักยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงซึ่งมักจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและบ่อยครั้งในยุคที่พวกเขาเติบโตมาโดยพิจารณาจากกระแสโลกปัจจุบันที่มีลักษณะ VUCA ทำให้ธุรกิจและองค์กรต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น (Bennett & Lemoine, 2014)

ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า การที่ผู้นำองค์กรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่มีความยืดหยุ่น ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงานช่วยให้พนักงาน Gen Y และ Gen Z มีส่วนร่วมในองค์กรในระดับปานกลางถึงสูงเช่นกัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าลักษณะนิสัยของคนรุ่นใหม่เหล่านี้ที่ให้ชอบความรวดเร็ว กระฉับกระเฉง และมีความยืดหยุ่น ด้วยลักษณะพื้นฐานนี้เอง หากผู้นำตอบสนองปัญหาด้วยการลงมือแก้ไขอย่างรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหา อาทิ มองหาวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ โดยไม่ยึดติดกับแนวทางเดิมก็จะทำให้พนักงานเหล่านี้รู้สึกว่ามีอิสระและค่านิยมขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับลักษณะพื้นฐานของพวกเขาและมองว่าองค์กรมีภาพรวมในการเติบโตในอนาคตไปในทิศทางที่ดีเนื่องจากเชื่อว่าการแก้ไขปัญหายังรวดเร็วและยืดหยุ่นจะช่วยให้พบวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าผู้บริหาร Gen Y รายหนึ่งกล่าวถึงความสำคัญของความยืดหยุ่นของผู้นำองค์กร Gen Y ในการบริหารองค์กรโดยกล่าวว่า “...บางทีกฎระเบียบหรืออะไรก็ตามที่มีมาตั้งแต่สมัยก่อนมันก็ควรจะต้องมีการ review เพื่อแก้ไขปรับเปลี่ยนให้ทันยุคสมัยมากขึ้น...” ในประเด็นนี้ การศึกษาของ Jacobson และ Stuber (2018) พบว่า ความยืดหยุ่นเป็นหนึ่งในหัวใจหลักของการเป็นผู้นำรุ่นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากต้องนำพนักงานที่เป็นกลุ่มประชากร Gen Y ผู้นำ Gen Y ควรที่จะเลือกบริหารองค์กรด้วยความยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์เนื่องจากพนักงาน Gen Y จะรู้สึกมุ่งมั่นทำงานมากกว่าในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่น

5.2.6 ยิ่งผู้นำตอบสนองเร็ว พนักงาน Gen Z ยิ่งประทับใจ

พนักงานรุ่นใหม่จะรู้สึกประทับใจถ้าผู้นำในธุรกิจรอบครั้วสามารถตอบสนองกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อคุณลักษณะการ

สื่อสารภาวะผู้นำของผู้บังคับการ Gen Y ของแต่ละช่วงอายุ พบว่า ในด้านคุณลักษณะการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา พนักงาน Gen Z (22-26 ปี) มีการรับรู้ว่าคุณบังคับการมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งมากกว่า Gen Y ตอนต้น (34-43 ปี) สะท้อนให้เห็นว่าพนักงาน Gen Z ให้ความสำคัญกับการที่ผู้นำรุ่นใหม่จะสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว เป็นสิ่งที่สามารถสร้างความประทับใจให้แก่พวกเขาในฐานะสมาชิกขององค์กรได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าพนักงาน Gen Z มักจะมีความกล้าที่จะขอความช่วยเหลือในการทำงานจากผู้บังคับการบ่อยครั้งเนื่องจากต้องการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานออกมาให้ดีที่สุด ดังนั้นเมื่อผู้นำของพวกเขาสามารถตอบสนองด้วยการเข้ามาแก้ไขปัญหาของพวกเขาได้อย่างรวดเร็วเมื่อพวกเขาต้องการ พวกเขาก็จะจดจำได้ทันทีที่แตกต่างจากพนักงาน Gen Y ตอนต้นที่แม้ว่าผูกพันกับองค์กรเสมือนครอบครัวของตนเอง แต่ก็ไม่ได้เรียกร้องให้ผู้นำเข้ามาช่วยแก้ปัญหาของพวกเขาโดยตรงมากเท่าไรนักเนื่องจากยังคงรู้สึกเกรงใจและอยากพึ่งพาตนเองในการแก้ไขปัญหาเป็นหลักมากกว่า ผลการศึกษานี้สนับสนุนการศึกษาของชัยวัฒน์ โรจน์สุรภิตติ (2561) ที่พบว่าบุคลากรรุ่นหลังคาดหวังการให้บุคลากรในองค์กรที่มีประสบการณ์ให้คำปรึกษาและคำแนะนำได้อย่างตรงไปตรงมาแตกต่างจากบุคลากรรุ่นก่อนที่ต้องการให้สมาชิกในองค์กรสามารถหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

5.2.7 การสื่อสารที่ชัดเจนของผู้นำสร้างความเข้าใจแก่พนักงานรุ่นใหม่

ในธุรกิจครอบครัวซึ่งมีการสานต่อกิจการจากรุ่นสู่รุ่นอาจทำให้พนักงานกังวลถึงสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผู้นำจึงควรสื่อสารด้วยความชัดเจนเพื่อให้พนักงานรุ่นใหม่รู้สิ่งที่องค์กรคาดหวังจากพวกเขา ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า การที่ผู้นำองค์กรกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัดเจนจะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานในระดับปานกลางถึงสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ทำให้พนักงาน Gen Y และ Gen Z เกิดความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร ทั้งนี้ ผู้วิจัยคิดว่าพนักงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างผู้บังคับการและพนักงานเพื่อไม่ให้มีช่องว่างระหว่างกันมากเกินไป ทำให้เกิดการเข้าใจที่ตรงกัน ดังนั้น เมื่อผู้บังคับการ Gen Y สื่อสารไปยังพนักงานอย่างชัดเจนว่าต้องการให้พนักงาน Gen Y และ Gen Z ปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ พนักงานรุ่นใหม่เหล่านี้ก็จะเกิดความเข้าใจถึงสิ่งที่พวกเขาต้องทำเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับองค์กรของตนเองเนื่องจากมองว่าผู้บังคับการมีการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างเหมาะสม มีการสื่อสารไปยังพนักงานอย่างชัดเจน ทำให้ไม่เกิดปัญหาด้านการสื่อสาร และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานรุ่นใหม่ที่ต้องการรูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจนจากผู้บังคับการ

5.2.8 “รางวัล คำชมเชย และช่องทางการสื่อสาร” สิ่งสำคัญที่ผู้นำไม่ควรมองข้าม

ผู้นำรุ่นใหม่ในธุรกิจครอบครัวให้รางวัลและคำชมเชยแก่พนักงานรุ่นใหม่เพื่อสร้างกำลังใจ รวมถึงกำหนดช่องทางการสื่อสารเพื่อให้พนักงานรุ่นใหม่ได้สื่อสารกับผู้นำมากขึ้น ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า การที่ผู้นำองค์กร Gen Y ให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งตอบแทน และการที่ผู้นำองค์กร Gen Y กำหนดช่องทางการสื่อสารให้กับพนักงานเพื่อขอคำปรึกษา ได้มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในแง่ต่างๆ อยู่ในระดับปานกลางถึงสูงเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าพนักงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรของพวกเขา การศึกษาของ Sadilla และ (2023) ได้ให้ความเห็นในประเด็นนี้ว่าการให้สิ่งตอบแทนแก่พนักงานเป็นวิธีการที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ การศึกษาของ Ramadorai และ Haris (2023) ยังสรุปไว้ว่า พนักงานองค์กรที่เป็นคนรุ่นใหม่จำนวนมากมองว่าการที่องค์กรมอบสิ่งตอบแทนให้พวกเขาอันเป็นผลพวงจากผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมช่วยสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรให้ความสนใจกับสิ่งที่พวกเขา มอบให้แก่องค์กรจึงตัดสินใจมอบสิ่งตอบแทนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพวกเขาต่อไป สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า พนักงาน Gen Z ทุกคนที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ต่างระบุว่าเงินหรือสิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงานเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพวกเขาเป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขามีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้กับองค์กรต่อไป โดยผู้ให้สัมภาษณ์รายหนึ่งกล่าวว่า “...หลักๆ ก็คือบอกเลยว่าเงินครับ เพราะว่าเงินทำให้เราสามารถใช้ชีวิต ดำรงชีวิตได้ เป็นปัจจัยหลักมากๆ แล้ว...”

ในขณะที่การที่ผู้นำองค์กร Gen Y กำหนดช่องทางการสื่อสารให้กับพนักงานเพื่อขอคำปรึกษาได้มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z อยู่ในระดับปานกลางถึงสูงอาจเป็นเพราะว่าพนักงานรุ่นใหม่ยังคงต้องการขอคำชี้แนะและคำแนะนำจากบุคลากรคนอื่นภายในองค์กร (ชัยวัฒน์ โจรจน์สุรจิตติ, 2561) การที่องค์กรมีช่องทางเพื่อให้พนักงานรุ่นใหม่ได้ขอความช่วยเหลือ หรือคำแนะนำจากสมาชิกอื่นภายในองค์กรเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานรุ่นใหม่รู้สึกว่าเขาไม่ต้องทำงานตามลำพังโดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเกิดปัญหาในการทำงานขึ้น สมาชิกอื่นๆ ในองค์กรก็สามารถเป็นบุคคลที่ให้การช่วยเหลือแก่พวกเขา ทำให้งานของพวกเขาดำเนินได้อย่างราบรื่น ผลการศึกษานี้สนับสนุนการศึกษาของ Manachaiwattana (2019) ที่ได้กล่าวถึงอิทธิพลของช่องทางการสื่อสารในองค์กรต่อการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานรุ่นใหม่ได้อย่างน่าสนใจว่า ช่องทางการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพจากการเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้แลกเปลี่ยน

ข้อมูลได้อย่างอิสระ ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมาย แนวทางการทำงาน รวมถึงความช่วยเหลือจากแผนกต่างๆ และจากฝ่ายผู้บริหารจะทำให้พนักงานรุ่นใหม่รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับองค์กร เนื่องจากมองว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องที่ได้เลือกทำงานให้กับองค์กรของตนเอง เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานและมีความสุขที่จะทำงานให้กับองค์กรต่อไป และต้องการพัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อให้สามารถยกระดับคุณภาพการบริการลูกค้าโรงแรม เป็นการมีส่วนร่วมในองค์กรในระดับมากที่สุดซึ่งสามารถอธิบายได้ผ่านทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ที่ชี้ว่าพนักงานที่มองหาความสมบูรณ์แบบของชีวิตจะมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนและพร้อมที่จะเติบโตไปพร้อมกันกับองค์กรของพวกเขา

นอกจากนี้ การที่ผู้นำองค์กรมีคำชมเชยให้แก่พนักงานหากพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการถามไถ่สารทุกข์สุกดิบของพนักงานอยู่เป็นประจำส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ทั้งนี้ ผู้วิจัยมองว่าการที่พนักงานเหล่านี้ได้รับการปฏิบัติที่ดีจากผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความชื่นชมเมื่อพวกเขาสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายและการแสดงความห่วงใยและใส่ใจต่อพวกเขาทำให้พวกเขาก็ต้องการที่จะมอบสิ่งดีๆ กลับไปให้กับผู้นำองค์กรของพวกเขาเป็นการตอบแทนนั่นก็คือการทำงานให้ออกมาได้ดีสมกับความคาดหวังจากผู้นำของพวกเขา สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ชี้ว่าการชมเชยสมาชิกในองค์กรเป็นวิธีการในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z โดยผู้บริหารรายหนึ่งกล่าวว่า “...ถ้าเกิดแบบเป็นช่วงพักหรือช่วงงานหนัก ก็จะมี appreciate [พนักงาน]...” ความสัมพันธ์นี้ยังสามารถอธิบายได้ผ่านแนวคิดโซ่บริการแห่งกำไร (Service Profit Chain) ซึ่งเชื่อว่าการที่องค์กรจัดสรรกระบวนการคุณภาพการให้บริการภายในองค์กรเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็น กระบวนการให้รางวัลหรือแสดงความขยเซแก่พนักงาน หรือ กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กรจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานของพนักงาน และเมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจ พนักงานเหล่านี้ก็จะปฏิบัติงานความมุ่งมั่นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด (Heskett, 1994) ซึ่งในกรณีศึกษานี้ก็คือ ลูกค้าผู้ใช้บริการโรงแรม โดยพนักงานโรงแรมจะมอบคุณภาพบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าเพื่อให้โรงแรมสามารถสร้างรายได้และกำไรซึ่งก็จะถูกนำมาพัฒนากระบวนการคุณภาพการให้บริการภายในองค์กรต่อไป

5.2.9 วิสัยทัศน์ที่ดีมีความหมายสำหรับการเป็นผู้นำรุ่นใหม่

ในด้านคุณลักษณะการแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน พนักงาน Gen Z (22-26 ปี) มีความคาดหวังว่าผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในการดำเนินงานให้ชัดเจน

มากกว่า Gen Y ตอนต้น (34-43 ปี) ทั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าคนรุ่น Gen Z ชื่นชอบการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและชัดเจน จึงคาดหวังว่าผู้นำองค์กรของพวกเขาจะสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน นอกจากนี้ การที่คนรุ่น Gen Z เติบโตมาในยุคแห่งการดิ้นรนแข่งขันต่างๆ จึงมองว่าหากผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ยอดเยียมก็จะเป็นเรื่องที่ดีต่อการบริหารองค์กร ต่างจากคนรุ่น Gen Y ตอนต้นที่ไม่ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดขึ้นฉับพลันเท่าในปัจจุบัน

คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ผู้นำซึ่งหมายถึงการมองเห็นโอกาสใหม่ๆ ที่เป็นวิธีการสื่อสารภาวะผู้นำองค์กรที่ดีของผู้นำ ผู้นำ Gen Y ซึ่งถือเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่จะสามารถนำพาองค์กรก้าวผ่านความท้าทายใหม่ๆ ในอนาคตและก้าวต่อไปข้างหน้าให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้หากมีวิสัยทัศน์ที่ยอดเยียมต่อภาพอนาคตขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่ดีของผู้นำจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรที่เป็นพนักงาน Gen Y และ Gen Z เกิดความเชื่อมั่นว่าพวกเขาจะถูกนำไปในทิศทางที่ถูกต้องและมีโอกาสประสบความสำเร็จในองค์กรที่พวกเขาปฏิบัติงานอยู่ ในประเด็นนี้ Hasbi (2018) กล่าวไว้ว่า ผู้นำควรจะมีวิสัยทัศน์ที่ดีเพื่อกำหนดทิศทางความเป็นไปในอนาคตขององค์กร หากผู้นำมีวิสัยทัศน์เยียมก็จะรู้ว่าควรทำอย่างไรเพื่อไปสู่เป้าหมาย แก้ไขอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และพาองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในที่สุด

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้นำองค์กรสามารถแสวงหาโอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กรจะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในระดับน้อย อาจเป็นเพราะว่าพนักงาน Gen Y และ Gen Z ไม่ได้คาดหวังมากนักว่าผู้นำองค์กรรุ่นใหม่จะต้องเป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ดีเยี่ยมโดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านอื่นมากกว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่ามีเพียงกลุ่มผู้บริหาร Gen Y เท่านั้นที่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นคุณลักษณะสำคัญในการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำ Gen Y เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปในทิศทางการทำงานที่ถูกต้อง และรับรู้ถึงเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในขณะที่กลุ่มพนักงาน Gen Y ที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะอื่นๆ ในการสื่อสารภาวะผู้นำขององค์กร อาทิ ความใส่ใจและเข้าใจต่อสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นพนักงาน Gen Y รายหนึ่งกล่าวว่า “...สิ่งแรกที่ผู้นำต้องมีเลยคือพื้นฐานความเข้าใจในลูกน้องไม่ว่าจะเป็นเจนไหน อายุน้อยหรือมากกว่า ...”

5.2.10 ผู้นำต้องมุ่งส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของคนรุ่นใหม่

ผู้นำรุ่นก่อนในธุรกิจครอบครัวอาจจะไม่ได้เปิดโอกาสให้พนักงานรุ่นใหม่ได้มีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์มากนัก เมื่อผู้นำรุ่นใหม่ซึ่งมักจะเป็นรุ่นลูกได้ก้าวขึ้นมาแทนในฐานะผู้บริหาร พนักงานรุ่นใหม่จึงต้องการให้ผู้บริหารรุ่นใหม่มุ่งเน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานมาก

ขึ้น การส่งผลการวิจัยนี้พบว่า การที่ผู้นำองค์กรผลักดันให้พนักงานมีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์ และไม่ปิดกั้นและให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ระดับปานกลางถึงสูง อาจเป็นเพราะว่าพนักงานเหล่านี้ซึ่งถือว่าเป็นคนรุ่นใหม่เป็นกลุ่มที่มีลักษณะชื่นชอบการสร้างสรรคมากกว่าการอยู่ในกรอบที่ตายตัว รักอิสระ และมีความเป็นตัวของตัวเองสูงจึงเกิดความรู้สึกรักภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับองค์กร และพร้อมจะนำเสนอพัฒนาตนเองด้วยการคิดค้นความคิดสร้างสรรค์ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหากผู้นำองค์กรให้คุณค่ากับความคิดสร้างสรรค์ของพวกเขามากกว่าผู้บริหารรุ่นก่อน ผลการศึกษานี้สนับสนุนมุมมองของ Hui et al. (2020) ซึ่งกล่าวว่า พนักงานองค์กร Gen Y ถือว่าเป็นคนรุ่นใหม่ได้รับการขนานนามว่าเป็นกลุ่มประชากรที่มีความเป็นเลิศด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มักจะให้คุณค่ากับความคิดที่สร้างสรรค์ และต้องการที่จะนำเสนอความคิดที่สร้างสรรค์ของตนเองให้แก่ผู้นำเพื่อพิจารณา โดยหากผู้นำเปิดโอกาสให้พวกเขาได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระจะช่วยให้พวกเขาอยากที่จะมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดใหม่ๆ มาสู่องค์กร

5.3 ข้อสังเกตเพิ่มเติมจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารองค์กร Gen Y ธุรกิจ SMEs ประเภทโรงแรม จำนวน 3 คน พนักงานโรงแรม Gen Y จำนวน 3 คน และพนักงานโรงแรม Gen Z จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงคุณลักษณะสำคัญของผู้นำบางประการที่ผู้วิจัยไม่ได้ระบุลงไปในรูปแบบสอบถามสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ นั่นคือ ความชัดเจนในการตัดสินใจและการสื่อสารของผู้นำ และ ความยุติธรรมในการบริหารจัดการคนในองค์กร ในแง่นี้ ความชัดเจนในการตัดสินใจและการสื่อสารของผู้นำทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะนำพาองค์กรฝ่าวิกฤตต่างๆ และคลายความกังวลใจของพวกเขาในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ในแง่นี้ ขณะที่ความยุติธรรมในการบริหารจัดการคนคือการที่ผู้นำองค์กรปฏิบัติกับสมาชิกในองค์กรด้วยความเท่าเทียมอย่างแท้จริง

แม้ผลการวิจัยจะพบว่า อายุที่แตกต่างกันของพนักงานจะส่งผลให้ความคาดหวังต่อ (1) คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในการดำเนินงานให้ชัดเจน (2) คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที (3) คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการแก้ไขปัญหา และ (4) คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรมีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงาน ดังที่แสดงในตาราง 4.15 อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างด้านอายุของพนักงานไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความ

คาดหวังในคุณลักษณะด้านอื่นๆ จึงทำให้ตั้งข้อสังเกตได้ว่า กลุ่มพนักงาน Gen Y และ Gen Z อาจจะมีมุมมองที่เหมือนหรือใกล้เคียงกันต่อคุณลักษณะเหล่านั้นของผู้นำที่พวกเขาคาดหวังจากผู้นำองค์กรของตนเอง

5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

การศึกษานี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจนวายกับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัลขั้นในบริบทของธุรกิจโรงแรมทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีพนักงานระหว่าง 50 - 150 คน ผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร Gen Y ที่ดำเนินธุรกิจโรงแรมที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีพนักงานระหว่าง 50 - 150 คน สามารถนำผลการศึกษานี้เป็นไปส่วนหนึ่งในการพัฒนาแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้โดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในองค์กร โดยผู้นำองค์กรรุ่นใหม่ในสภาพการณ์ปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการเกิด Disruption สามารถนำผลการศึกษานี้เป็นไปส่วนหนึ่งในการพัฒนาแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้โดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในองค์กรดังนี้

1. ผู้นำองค์กรควรแสดงออกถึงความเข้าใจอกเข้าใจและเห็นใจสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพูดคุยถึงปัญหาที่พบเจอจากงาน และคอยชี้แนะหรือเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาแก่สมาชิกเพื่อให้สมาชิกเกิดการรับรู้คุณลักษณะที่ดีของผู้นำองค์กร
2. ผู้นำองค์กรควรพัฒนาระบบการให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน อาทิ เงินโบนัส เมื่อพวกเขาทำงานได้ดีเนื่องจากคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับสิ่งตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิก
3. ผู้นำองค์กรควรส่งเสริมให้พวกเขามีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์ และไม่ปิดกั้นการแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยส่งเสริมกระบวนการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และการสื่อสารแบบเผชิญหน้าควบคู่กันไปเพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์กร

5.5 ข้อจำกัดในการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มาจากผู้ที่อยู่ในองค์กรธุรกิจโรงแรมที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีพนักงานระหว่าง 50 - 150 คน เท่านั้น ดังนั้น จึงอาจไม่สามารถเป็นตัวแทนกลุ่มประชากรธุรกิจโรงแรมในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ทั้งหมด

2. กลุ่มตัวอย่างในการศึกษามาจากผู้ที่อยู่ในองค์กรธุรกิจโรงแรมจำนวนทั้งสิ้น 10 แห่งเท่านั้น ดังนั้น จึงอาจไม่สะท้อนการกระจายกลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมกลุ่มประชากรผู้บริหาร Gen Y และพนักงาน Gen Y และ Gen Z ขององค์กรธุรกิจโรงแรมที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีพนักงานระหว่าง 50 – 150 คนทั้งหมด

5.6 ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างประชากรในการศึกษานี้มาจากอุตสาหกรรมโรงแรมเท่านั้น ผู้วิจัยจึงเสนอให้ทำการศึกษาองค์กรธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ในอุตสาหกรรมอื่นๆ ด้วยเพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs มากขึ้น และสามารถทำการเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างในแง่ของความคาดหวังของพนักงานต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้นำองค์กรโดยแบ่งตามประเภทของธุรกิจหรืออุตสาหกรรม

2. การวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาครั้งนี้ได้พบว่า พนักงานทั้ง Gen Y และ Gen Z มีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำองค์กร Gen Y รวมถึงมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้ไม่ได้มุ่งเน้นแรงจูงใจของกลุ่มพนักงาน Gen Y และ Gen Z จึงไม่ได้มีการนำประเด็นทัศนคติไปศึกษาในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจึงเสนอให้มีการศึกษาในประเด็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน Gen Y และ Gen Z เพิ่มเติมเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่จูงใจการทำงานของคนรุ่นใหม่อย่างครบถ้วน



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- Ahmed, S., Ahmad, F. B., & Jaaffar, A. R. (2017). Employee engagement on employee relations with supervisor and employee performance relationship in developing economy: critical analysis with PLSSEM. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2(4), 389-398.
- Anitha, J., & Aruna, M. (2016). Enablers of Employee Engagement of Gen Y at the Workplace with reference to Automobile Sector. *Amity Journal of Training and Development*, 1(1), 93-108.
- Arsovski, S., & Nikezić, S. (2012). Leadership communications and quality. 5th International,
- Ayers, K. (n.d.). *Igniting Passion: The Most Effective Way to Boost Employee Engagement*. <https://www.integro.com.au/igniting-passion-the-most-effective-way-to-boost-employee-engagement/>
- Ayub, S. H., Abd Manaf, N., & Hamzah, M. R. (2014). Leadership: Communicating strategically in the 21st century. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, 502-506.
- Barge, J. K. (1994). *Leadership: Communication Skills for Organizations and Groups* New York, St Martin's Press.
- Barge, J. K. (2004). Reflexivity and managerial practice. *Communication Monographs*, 71(1), 70-96.
- Barnhart, D. (2022). *Organizational Change Management In The Age Of Disruption* <https://www.changemanagementreview.com/organizational-change-management-in-the-age-of-disruption/>
- Barrett, D. (2008). *Leadership communication*. McGraw-Hill/Irwin New York.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92.
- Bornman, D., & Puth, G. (2017). Investigating employee perceptions of leadership communication: A South African study. *Journal of Contemporary Management*, 14(1), 1-23.

- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The leadership quarterly*, 18(6), 606-632.
- Campione, W. A. (2015). Corporate offerings: Why aren't millennials staying? *Journal of Applied Business & Economics*, 17(4).
- Canary, H. E., & McPhee, R. D. (2010). *Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice*. Routledge.
- Cruz, M. C. (2014). *Generation Y workplace needs and preferred leadership styles* [Pepperdine University].
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
- Dewettinck, K., & Van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284-305.
- Emeritus. (2022). *7 Best Practices for Effective Leadership Communication*.
<https://emeritus.org/in/learn/practices-for-effective-leadership-communication/>
- Emmanuel, N., & Nwuzor, J. (2021). Employee and Organisational Performance: Employees Perception of Intrinsic and Extrinsic Rewards System. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(1), 26-32.
- F., A. A. D. L. S. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1-2), 11-29.
- Filatovi, E. W., & Attiq, K. (2020). Managing Employee Engagement in Generation Z. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(4), 1164-1171.
- Francis-Smith, J. (2004). Surviving and thriving in the multigenerational workplace. *Journal Record*, 1.
- Gallup. (n.d.). *Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12® Survey*. <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee->

[engagement-survey.aspx](#)

Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 489-521.

Green, S. (2019). *How Leaders Can Truly Show They Care*.

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/11/21/how-leaders-can-truly-show-they-care/?sh=12b2ac562cdb>

Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2009). *Leadership: a communication perspective (5th eds.)*

Holtz, S. (2004). *Corporate Conversations: a Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communication* New York: AMACOM.

Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Knopf Doubleday Publishing Group.

https://books.google.co.th/books?id=To_Eu9HCNqIC

Izzo, J. *Values Shift: The New Work Ethic and what it Means for Business*

Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86(6), 1201-1222. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.6.1201>

Jablokow, K. W. (2008). Developing problem solving leadership: A cognitive approach. *International Journal of Engineering Education*, 24(5), 936-954.

Jesevič, Ūtė-Ufartienė, L. (2015). Leader's tasks: distribution of employees' roles managing and developing organization. *Management Theory and Studies for Rural business and Infrastructure Development*, 37(4), 501-511.

Johansson, C. (2018). Leadership communication. *The international encyclopedia of strategic communication*, 1-16.

Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 147-165.

Johns, K. (2003). *Managing generational diversity in the workforce*

- Kantabutra, S., & Rungruang, P. (2013). Perceived vision-based leadership effects on staff satisfaction and commitment at a Thai energy provider. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 157-178.
- Kar, S. (2018). Managing Generation Y employees-HR challenges and opportunities. *Sambhram Academy and Management Studies*.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public relations review*, 41(1), 129-131.
- Kot-Radojewska, M., & Wódz, J. (2021). Employee engagement in organisations during a pandemic.
- Krasman, J. (2013). The influence of organizational structure on subordinate perceptions of supervisor trustworthiness. *Academy of Management Proceedings*,
- Labaki R. (2013). *Emotional dimensions within the family business – Toward a conceptualization* Camberley:Edward Elgar.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Lloyd, K. J., Boer, D., & Voelpel, S. C. (2017). From Listening to Leading: Toward an Understanding of Supervisor Listening Within the Framework of Leader-Member Exchange Theory. *International Journal of Business Communication*, 54, 431 - 451.
- Lunkam, P. (2564). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2564-2566: ธุรกิจโรงแรม. <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/services/hotels/io/io-hotel-21>
- Luthra, D. (2015). “Effective Leadership is all about Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication”. 5.3, 43-48.
- Madlock, P. E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(1), 61-78. <https://doi.org/10.1177/0021943607309351>
- Makkong, M., Sidee, S., & Torkaew, W. (2020). การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา น้ำ เสีย คลอง สี วา พาสวัสดิ์ จังหวัดสมุทรสาคร. *Journal of Local Governance and Innovation*, 4(3), 79-98.

- Malek, R., & Yazdanifard, R. (2012). Communication as a crucial lever in change management. *International Journal of Research in Management & Technology*, 2(1), 52-57.
- Manachaiwattana, J. (2019). The relationships between internal communication and employee engagement among generation Y employees in Electricity Generating Authority of Thailand.
- Manpayak, A., & Manpayak, S. (2020). Study of Models and Guidelines for the Development of Community Financial Organizations In Ubon Ratchathani Province. *Baddhana Journal*, 7(1), 1-12.
- Men, L. R., Qin, Y. S., & Jin, J. (2022). Fostering employee trust via effective supervisory communication during the COVID-19 pandemic: Through the lens of motivating language theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193-218.
- Miharja Rediawan, & Hayati Neneng. (2021). The importance of visionary leadership and talent management to improve the employee performance. *HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration*, 12(2), 93-101.
- Mishra Karen, Boynton Lois, & Mishra Aneil. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Montgomery, A., & Mingis. K. (2022). *The evolution of Apple's iPhone*.
<https://www.computerworld.com/article/3692531/evolution-of-apple-iphone.html>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Mentoring, social media, and Gen Y employees' intention to stay: towards a conceptual model. *International Journal of Business and Systems Research*, 11(1-2), 28-41.
- Next Level BD. (2018). *Maslow's hierarchy for employee engagement – explained*.
<https://www.nextlevelbd.co.uk/2018/08/06/maslows-hierarchy-for-employee-engagement-explained/>
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. . (2011). *Leaders & The Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications (6th eds.)*. USA: McGraw-Hill.
- Pina e Cunha, M., Campos e Cunha, R., & Rego, A. (2009). Exploring the role of leader—

- subordinate interactions in the construction of organizational positivity.
Leadership, 5(1), 81-101.
- Puth G. (2002). *The communicating leader: the key to strategic alignment (2nd eds.)*
 Hatfield, Pretoria: Van Schaik.
- Robinson, V., Meyer, F., Le Fevre, D., & Sinnema, C. (2015). Leaders' Problem-Solving Capabilities: Exploring the "Quick Fix" Mentality. *American Education Research Association, Chicago, Il.*
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Septiarini D., F. D., & Supravogi N. (2020). impact of Disruption Era on Organization Performance Sustainability : A Case Study. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9, 18-35.
- Sevitz, E. (2022). *How to Improve Communication Across Generations at Work.*
<https://www.iofficecorp.com/blog/improve-communication-workplace>
- Singh, R., Chaudhuri, S., Sihag, P., & Shuck, B. (2023). Unpacking generation Y's engagement using employee experience as the lens: an integrative literature review. *Human Resource Development International*, 1-29.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (2012). *Handbook of interpersonal competence research*. Springer Science & Business Media.
- Stam, D., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. *The leadership quarterly*, 21(3), 457-468.
- Stiegler B. (2019). *The Age of Disruption : Technology and Madness in Computational Capitalism*
- Sutherland, I. E., & Yoshida, R. K. (2015). Communication competence and trust in leaders. *Journal of School Leadership*, 25(6), 1039-1063.
- Tapscott, D. (2010). Grown up digital. How the net generation is changing your world. *International Journal of Market Research*, 52(1), 139.
- Thorpe, R. (2016). *Gower handbook of leadership and management development*. CRC Press.

- Towler, A. J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel psychology, 56*(2), 363-381.
- Van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2010). Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *Journal of Business Ethics, 91*(3), 343-358.
- Vogt, C., van Gils, S., Van Quaquebeke, N., Grover, S. L., & Eckloff, T. (2021). Proactivity at Work. *Journal of Personnel Psychology*.
- Wade, M. R. (2017). *How disruption is redefining leadership*.
<https://www.imd.org/research-knowledge/technology-management/articles/how-disruption-is-redefining-leadership/>
- Wiemann, J. M. (1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human communication research, 3*(3), 195-213.
- Wiemann, J. M., & Kelly, C. W. (1981). *Pragmatics of interpersonal competence*. In C. Wilder-Mott & J. H. Weakland (Eds.), *Rigor and imagination: Essays from the legacy of Gregory Bateson* New York: Praeger.
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Influence of leadership empowering behavior on employee innovation behavior: The moderating effect of personal development support. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022377>
- Ying, O., Ahmad, A., Mohamed, W., & Padlee, S. F. (2017). A Gen-Y Study of Work Engagement as Mediator Between Career Development and Turnover Intention in Malaysia Top Companies. *Advanced Science Letters, 23*, 8961-8965.
<https://doi.org/10.1166/asl.2017.10004>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7th eds.)* New Tersey: Prentice Hall. Hughes.
- Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. *International journal of strategic communication, 1*(2), 107-122.
- กรรณก เจริญสุข. (2560). คุณภาพ ชีวิต การ ทำงาน ที่ มี ผล ต่อ ความ ผูกพัน ต่อ องค์กร ของ พนักงาน บริษัท มิรา เคิล เฮ้ ล ธ์ แคร้ จำกัด และ บริษัท ใน เครือ.
- กรณัณัญญู กิมศุก. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีระบบการทำงานทางไกลแบบทำที่บ้าน (Work from home) มหาวิทยาลัยมหิดล].

- โกศล ตามะทะ. (2561). พัฒนาการรอบแนวคิดอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 15(2), 1-14.
- คณิตศร อุ้นแสงจันทร์. (2564). คุณลักษณะของผู้ประกอบการและกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, 7(1), 618-629.
- คณิงนิจ อนุโรจน์. (2562). Royal Thai Air Force Medical Gazette. *Handing Disruption*, 65(1), 66-72.
- ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ. (2563). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : แนวทางสู่ความสำเร็จ. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 12(1), 197-207.
- ชัยวัฒน์ โจรินสุรกิตติ. (2018). การ พัฒนา กรอบ แนวคิด ความ สามารถ ใน การ สื่อสาร เชิง อารมณ์ ของ บุคลากร ต่าง รุ่น ใน องค์กร ไทย.
- ณัฐพรรณ ชาญชัยกรรม. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมชลประทาน (สามเสน) มหาวิทยาลัยเกษตรกรรม.
- ณัฐฐา แก้วนวน. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาระบบการ บริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2008 : กรณีศึกษา บริษัทสยามกลกกลาสอินดัสทรี จำกัด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณิชภาภา ยนจอหอ, นงลักษณ์ จินตนาตติก, & สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ. (2018). ความ สัมพันธ์ ระหว่าง การนำ แผน กลยุทธ์ ไป ปฏิบัติ กับ ผล การ ดำเนิน งาน ของ องค์กร การ พยาบาล ใน โรง พยาบาล ระดับ ตติย ภูมิ สังกัด กระทรวง สาธารณสุข. *JOURNAL OF HEALTH SCIENCE RESEARCH*, 12(2), 127-135.
- ไทยรัฐ. (2566). CENTEL หวังรัฐบาลใหม่ เร่งกระตุ้นท่องเที่ยว เชื่อการเปลี่ยนผ่านอำนาจราบรื่น. .
<https://www.thairath.co.th/money/investment/stocks/2694334>
- ธนารัฐ ฉ่ำสุริยา และกฤษดา เขียววัฒนสุข. (2562). การสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) หลักฐานเชิงประจักษ์ บริษัท แพครดิก้า จำกัด. *Journal of MCU Nakhondhat*, 6(3), 1217-1231.
- ฉันทย์ชนก ช่างเรือ. (2561). การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติของชุมชนสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน : ชุมชนท่าพรุ- อ่าวท่าเลน จังหวัดกระบี่. วารสารการสื่อสารและการจัดการ นิต้า, 4(1), 62-72.
- ปภัศสรา ชัยวงศ์. (2557). กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ประภาพรธรรม รักเลี้ยง. (2556). หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพิษณุโลก]. พิษณุโลก.
- ปริญญา กรุงกวี. (2557). การศึกษาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์].

- พัลลภ ไคววรรณศรี. (2555). การสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ การประปานครหลวง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์].
- เพ็ญโรจน์ วิไลนุช. (2557). การบริหารการสื่อสารขององค์การการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แพมมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ยูไนเด็ด แสตนด์ คาร์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
- วิเชียร วิฑูยุดม. (2550). การพัฒนาองค์กร. บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- ศิริระ ศรีโยธิน. (2560). การสื่อสารองค์กร: เครื่องมือสำคัญของนักการตลาดในยุค Thailand 4.0. . *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(3), 1267-1276.
- ศุภิกานต์ วทาทิยาภรณ์. (2011). สินค้าสัญลักษณ์ในพื้นที่เคลื่อนไหวทางการเมือง. *Journal of Behavioral Science for Development*, 3(1). <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JBSD/article/view/422>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2565). รายงานสถานการณ์ MSME ปี 2565. Retrieved 24 มกราคม from https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20220930104334.pdf
- สุรพงษ์ ไสชนะเสถียร. (2533). การสื่อสารกับสังคม. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาวาร์. (2541). การสื่อสารในองค์กร (Vol. พิมพ์ครั้งที่ 4). โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสอบถาม: คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจนวาย กับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล

คำอธิบาย: แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาเท่านั้น โดยจัดทำเพื่อสำรวจคุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรเจนวาย กับการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์กรในธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ยุคดิจิทัล

ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้เข้าร่วมที่สละเวลาตอบแบบสอบถาม มา ณ ที่นี้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไป

คำสั่ง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในคำตอบ (เลือกเพียงคำตอบเดียว)

1. อายุ

<input type="radio"/> 22 – 26 ปี (Gen Z)	<input type="radio"/> 27 – 33 ปี (Gen Y ตอนปลาย)
<input type="radio"/> 34 – 43 ปี (Gen Y ตอนต้น)	
2. เพศ

<input type="radio"/> ชาย	<input type="radio"/> หญิง
<input type="radio"/> อื่นๆ	
3. Salary (ฐานเงินเดือน)

<input type="radio"/> 10,000 – 15,000 บาท	<input type="radio"/> 25,001 – 30,000 บาท
<input type="radio"/> 15,001 – 20,000 บาท	<input type="radio"/> 30,001-35,000 บาท
<input type="radio"/> 20,001 – 25,000 บาท	<input type="radio"/> มากกว่า 35,000 บาท
4. ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรธุรกิจครอบครัวแบบ SMEs ปัจจุบัน

<input type="radio"/> น้อยกว่า 1 ปี	<input type="radio"/> 4 – 6 ปี
<input type="radio"/> 1 – 3 ปี	<input type="radio"/> มากกว่า 6 ปี
5. ตำแหน่งงาน

<input type="radio"/> ระดับปฏิบัติการ	<input type="radio"/> ระดับบริหาร
---------------------------------------	-----------------------------------
6. ระดับการศึกษา

<input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="radio"/> ปริญญาตรี
<input type="radio"/> สูงกว่าปริญญาตรี	

ส่วนที่ 2: ความคาดหวังและการรับรู้คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y

คำสั่ง: โปรดใส่เครื่องหมาย ลงในคำตอบ

ระดับของการเห็นด้วย แบ่งออกดังนี้:

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

หมายเหตุ ผู้นำองค์กร ที่ระบุในแบบสอบถามหมายถึง ผู้นำ Gen Y มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารที่เป็นอันดับสูงสุดขององค์กร

คุณลักษณะการสื่อสารภาวะผู้นำของผู้นำองค์กร Gen Y		ความคาดหวัง				สถานการณ์จริง			
		4	3	2	1	4	3	2	1
คุณลักษณะที่ 1: การแสดงถึงวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน									
1.1	ผู้นำองค์กรสามารถแสวงหาโอกาสใหม่ๆ มาสู่องค์กร								
1.2	ผู้นำองค์กรมีความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์								
1.3	ผู้นำองค์กรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับพนักงานที่ชัดเจน								
1.4	ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในการดำเนินงานให้ชัดเจน								
คุณลักษณะที่ 2: การอำนวยความสะดวกและส่งเสริมกระบวนการต่างๆ แก่บุคลากร									
2.1	ผู้นำองค์กรส่งเสริมให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร								
2.2	ผู้นำองค์กรกำหนดช่องทางสื่อสารให้กับพนักงาน เพื่อขอคำปรึกษาได้								
2.3	ผู้นำองค์กรส่งเสริมกระบวนการฝึกฝนทักษะและความสามารถของพนักงาน								
2.4	ผู้นำองค์กรให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งตอบแทน								
คุณลักษณะที่ 3: การให้ความเคารพและแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร									

ส่วนที่ 3: การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y และ Gen Z

คำสั่ง: โปรดใส่เครื่องหมาย ลงในคำตอบ

ระดับของการเห็นด้วย แบ่งออกดังนี้:

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y	4	3	2	1
1.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร				
2.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากมีส่วนร่วมกับการกำหนดทิศทางขององค์กรมากขึ้น				
3.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมีความอดทนเมื่อเผชิญกับอุปสรรคและความกดดันในที่ทำงาน				
4.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากร่วมเติบโตกับองค์กรนี้				
5.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร				
6.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากจะพัฒนาตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อการเติบโตขององค์กร				
7.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันต้องการที่จะมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร				
8.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมองภาพรวมการเติบโตขององค์กรในอนาคตในแง่บวกเสมอ				
9.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันพร้อมที่จะปกป้ององค์กรหากมีบุคคลมากล่าวว่าองค์กรในทางเสียหาย				
10.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันรู้ว่าองค์กรคาดหวังอะไรในตัวของฉัน				
11.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันรู้สึกยินดีที่ได้เข้าร่วม				

ข้อ	การมีส่วนร่วมของพนักงาน Gen Y	4	3	2	1
	กิจกรรมต่างๆ ขององค์กร				
12.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมองว่าบทบาทของตนเองในองค์กรคุ้มค่ากับเวลาและความพยายามที่ทุ่มเทไป				
13.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันไม่มีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรโดยสมัครใจ				
14.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันอยากจะเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหากบริษัทเกิดภาวะวิกฤต				
15.	การสื่อสารของผู้นำองค์กรของฉันทำให้ฉันมาทำงานด้วยความตั้งใจว่าวันหนึ่งจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร				





ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

คำถามสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารที่ได้มีการสานต่อธุรกิจครอบครัวในรูปแบบธุรกิจ SMEs ที่เป็น Gen Y

1. แนะนำตัว ลักษณะของโรงแรม จำนวนพนักงาน	ผู้วิจัย
2. Core Value ขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอย่างไร	ผู้วิจัย
3. คุณทำหน้าที่ผู้นำองค์กรในธุรกิจครอบครัวในรูปแบบธุรกิจ SMEs มาเป็นระยะเวลาอันนานแค่ไหน	ผู้วิจัย
4. คุณคิดว่าคุณลักษณะของผู้นำองค์กรมีอะไรบ้าง และ 3 สิ่งที่สำคัญที่สุดคืออะไร (เรียงลำดับจากสิ่งที่คุณคิดว่าสำคัญที่สุด)	Garza (2018)
5. คุณคิดว่าอะไรบ้างที่ผู้นำในธุรกิจแบบครอบครัว ต้องเจอความท้าทายในการบริหารงานบุคคล	Garza (2018)
6. อุปสรรคในการบริหารงานบุคคลที่คุณเผชิญในการก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำองค์กรคืออะไรบ้าง ยกตัวอย่างให้ฟังหน่อย	Garza (2018)
7. คุณสามารถเอาชนะอุปสรรคที่กล่าวมาได้อย่างไร	Cruz (2014)
8. ช่วงสถานการณ์ disruption ในกรณีของสถานการณ์โควิดที่ผ่านมา คุณมีวิธีการสื่อสารกับพนักงานอย่างไร และแตกต่างจากการสื่อสารก่อนช่วงโควิดหรือไม่ อย่างไร	Pilot interview
9. คุณมีช่องทางใดบ้าง ที่จะเปิดโอกาสให้กับพนักงานได้แสดงความคิดเห็น	Yabar (2013)
10. คุณคิดว่าพนักงาน Gen Y และ Gen Z ที่บริษัทของคุณ มีทัศนคติอย่างไรกับการทำงานกับผู้นำองค์กรที่เป็น Gen Y	Pilot interview
11. คุณมีวิธีการสื่อสารกับพนักงานที่มีอายุใกล้เคียงกันอย่างไรบ้าง เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม	Pilot interview
12. คุณคิดว่าวิธีการสื่อสารกับพนักงาน Gen Y และ Gen Z แตกต่างจากพนักงานเจนก่อนๆอย่างไร	Pilot interview
13. คุณมีวิธีการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรอย่างไรบ้าง (ผลที่ได้จากวิธีการที่ใช้ ข้อดี - ข้อจำกัด เป็นอย่างไร)	Garza (2018)
14. คุณคิดว่าการสื่อสารของผู้นำส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรอย่างไรบ้าง	Yabar (2013)
15. ในฐานะผู้นำองค์กร คุณมีข้อเสนอแนะให้แก่ผู้บริหารองค์กรรุ่นใหม่อย่างไรบ้าง	ผู้วิจัย

คำถามสัมภาษณ์สำหรับพนักงานองค์กรที่เป็นธุรกิจแบบ SMEs Gen Y และพนักงาน Gen Z

1. คุณพักอาศัยคนเดียว หรือ พักอยู่กับครอบครัว	ผู้วิจัย
2. คุณทำงานธุรกิจครอบครัวในรูปแบบธุรกิจ SMEs มาเป็นระยะเวลาานานแค่ไหน	ผู้วิจัย
3. คุณคิดว่าผู้บริหารองค์กรรุ่นใหม่ ที่เป็น Gen Y แตกต่างจากผู้บริหารรุ่นเก่าอย่างไร	พนิดา ไชยแก้ว (2559)
4. คุณรู้สึกอย่างไรกับการทำงานกับผู้นำรุ่นใหม่ที่มีอายุใกล้เคียงกัน	ผู้วิจัย
5. ผู้นำของคุณมีวิธีการสื่อสารกับพนักงานอย่างไรบ้าง	Stanford (2021)
6. คุณคิดว่าผู้นำในองค์กรควรเป็นอย่างไร หรือ มีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง	O'Brien (2019)
7. คุณมีความคาดหวังอะไรในตัวผู้นำองค์กรของคุณ	O'Brien (2019)
8. ช่องทางที่คุณสามารถสื่อสารกับผู้นำของคุณ มีช่องทางใดบ้าง	Pilot interview
9. คุณอยากที่จะสื่อสารกับผู้นำของคุณผ่านช่องทางไหนมากที่สุด	Pilot interview
10. ผู้นำได้มีการสื่อสารเป้าหมายองค์กร และความคาดหวัง ให้คุณทราบหรือไม่ และมีวิธีการอย่างไรบ้าง (วิธีนั้น ดีหรือไม่ดีอย่างไรบ้าง)	Pilot interview
11. ผู้นำของคุณมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาองค์กร หรือปัญหาในงานอย่างไรบ้าง (ดี หรือไม่ดีอย่างไรบ้าง)	ชนิดา สุขลิ้ม (2561)
12. คุณคิดว่าอยากให้ผู้นำของคุณพูดคุยกับคุณนอกเหนือจากเรื่องงานใหม่ / เพราะอะไร	Pilot interview
13. ผู้นำของคุณทำอะไรเมื่อคุณทำงานผิดพลาด	Pilot interview
14. หากคุณมีเรื่องที่ต้องเข้าไปปรึกษาผู้นำของคุณ มีช่องทางใดบ้างที่คุณจะสามารถเข้าไปพูดคุยได้ (ข้อดี ข้อจำกัด และ ช่องทางที่ควรจะเป็น)	Mishra et al. (2016)
15. คุณรู้สึกอย่างไรเมื่อได้มีโอกาสเข้าไปพูดคุยกับผู้นำของคุณ	Mishra et al. (2016)
16. คุณคิดว่ามีวิธีใดบ้างที่จะทำให้คุณมีแรงจูงใจในการทำงาน	ณัฐกานต์ อัสว เกษมจิตร (2560)
17. คุณรู้สึกอย่างไรกับการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆกับองค์กร	O'Brien (2019)
18. อะไรเป็นสิ่งที่คุณรู้สึกว่าอยากทำงานกับองค์กรนี้	ณัฐกานต์ อัสว เกษมจิตร (2560)

19. คุณมีแผนการทำงานกับองค์กรนี้อย่างไรบ้าง	ผู้วิจัย
20. ก่อนสถานการณ์โควิดผู้นำของคุณมีการสื่อสารกับคุณอย่างไรบ้าง และหากเกิดสถานการณ์โควิด-19 ระบาดอีกหนึ่งระลอก คุณมีความคาดหวังอย่างไรกับการสื่อสารของผู้นำของคุณ	Pilot interview
21. ในฐานะพนักงานองค์กรที่เป็นธุรกิจแบบ SMEs Gen Y/Gen Z คุณมีข้อเสนอแนะให้แก่ผู้บริหารองค์กรรุ่นใหม่อย่างไรบ้าง	ผู้วิจัย



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	Methakun Suwanbut
วัน เดือน ปี เกิด	17 June 1993
สถานที่เกิด	Bangkok
วุฒิการศึกษา	
ที่อยู่ปัจจุบัน	981 Moo.3 Praksa, Muang, Samutprakan 10280



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY