คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ของเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในประเทศไทย

รับบทความ: 17 มิถุนายน 2568
แก้ไขบทความเสร็จ: 4 กันยายน 2568
ตอบรับบทความ: 30 กันยายน 2568

กชวร จุ๋ยมณี[1] ก่อเกียรติ์ มหาวีรชาติกุล[*2]*
และณภัทร วุฒธะพันธ์[3]

บทคัดย่อ

ความสำเร็จขององค์การต้องอาศัยผู้นำที่พร้อมเผชิญกับการบริหารจัดการองค์การที่ท้าทายและสนับสนุนพนักงานทั้งเจนเนอเรชั่น X, Y และ Z ซึ่งมีค่านิยมและพฤติกรรมที่ต่างกันให้ทำงานร่วมกันได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้มีการศึกษาที่ระบุว่าเจนเนอเรชั่นที่ต่างกันต้องการคุณลักษณะผู้นำที่ต่างกันอย่างชัดเจน แต่ก็มีผลงานวิจัยอีกส่วนหนึ่งระบุว่าในแต่ละเจนเนอเรชั่นต้องการคุณลักษณะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพแบบสำรวจคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์และเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่นโดยกลุ่มตัวอย่างคือ คนไทยที่มีอายุระหว่าง 18-60 ปี ซึ่งมีประสบการณ์ทำงานและได้รับค่าจ้าง จำนวน 404 คน ผลการศึกษาพบว่าแบบสำรวจภาวะผู้นำที่พึงประสงค์มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา ความตรงเชิงโครงสร้าง ความตรงสู่สมบูรณ์ และความเที่ยงเชิงความสอดคล้องภายในอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มเจนเนอเรชั่น X มีความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และภาวะผู้นำแบบหลอมรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่กลุ่มเจนเนอเรชั่น Y และ Z มีความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำทั้งสี่แบบไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อค้นพบนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการปรับรูปแบบการนำทีมให้เหมาะสมกับผู้ตามในแต่ละเจนเนอเรชั่น นอกจากนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำได้ตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานในเจนเนอเรชั่นต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิผล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำที่แท้จริง, ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้, ภาวะผู้นำแบบหลอมรวม, เจนเนอเรชั่น

[1] **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 อีเมล kotchaworn.c@chula.ac.th

[2] **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 148 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 อีเมล korkiat.mah@nida.ac.th (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

[3] **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม 156 หมู่ 5 ต.พลายชุมพล อ.เมือง จ.พิษณุโลก 65000 อีเมล naphat.w@psru.ac.th

Preferred Leadership Characteristics among Different Generations in Thailand

Kotchaworn Chuymanee[1] *Korkiat Mahaveerachartkul**[2] *and Naphat Wuttaphan*[3]

Received: June 17, 2025
Revised: September 4, 2025
Accepted: September 30, 2025

Abstract

The success of organizations depends on leaders who are ready to encounter management challenges and who can support employees from Generations X, Y, and Z, who hold different values and behaviors, to work together effectively. Some studies suggest that different generations clearly prefer different leadership characteristics. However, other research indicates that different generations do not differ in their preferences for leadership characteristics. This study aimed to examine the quality of the leadership preferences survey and to compare the leadership preferences of employees across generations. The sample consisted of 404 Thai employees aged 18–60 years, who had work experience and were paid employees. The results showed that the survey met acceptable standards of content validity, construct validity, convergent validity, and internal consistency reliability. Furthermore, it was found that Generation X statistically significantly preferred transformational leadership over authentic, servant, and inclusive leadership. In contrast, the preferences among the four leadership styles of Generations Y and Z showed no statistically significant differences. These findings can help managers adjust their leadership approaches to better suit the needs of employees in different generations. Furthermore, human resource departments can design leadership development programs that more effectively meet the expectations of employees across generations.

Keywords: Transformational Leadership, Authentic Leadership, Servant Leadership, Inclusive Leadership, Generations

[1] **Affiliation:** Faculty of Education, Chulalongkorn University. 254 Phayathai Road, Pathumwan, Bangkok 10330. Email: kotchaworn.c@chula.ac.th

[2] **Affiliation:** School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration. 148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkapi, Bangkok 10240. Email: korkiat.mah@nida.ac.th (Corresponding Author)

[3] **Affiliation:** Faculty of Management Science, Pibulsongkram Rajabhat University. 156 M.5 Plaichupol, Mueang, Phitsanulok 65000. Email: naphat.w@psru.ac.th

บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันองค์การต้องเผชิญกับสภาวะของ VUCA World ซึ่งเป็นโลกแห่งความผันผวน (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) สลับซับซ้อน (Complexity) คลุมเครือ (Ambiguity) การก้าวเข้าสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์ และการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งหมดนี้ล้วนกระทบต่อองค์การทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบฉับพลัน เกิดเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญให้องค์การต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างผลงานที่ดีและผลประกอบการที่พึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Lussier & Achua, 2015) คุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมจึงเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งส่งผลต่อเจตคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ ยกตัวอย่างเช่น ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี (Citizenship Behavior) ความไว้วางใจ (Trust) ผลการปฏิบัติงานที่ดี (Performance) ความพึงพอใจในงาน (Work Satisfaction) บรรยากาศการทำงานเชิงบวก (Work Climate) และผลประกอบการด้านการเงิน (Financial Performance) (Clapp-Smith et al., 2009; Giallonardo et al., 2010; Liden et al., 2025)

นอกจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้ผู้นำต้องยืนหยัดฝ่าฟัน เพื่อให้องค์การอยู่รอดและเติบโตแล้ว ผู้นำยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการพนักงานที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะพนักงานในแต่ละช่วงอายุ ทั้งเจนเนอเรชั่น X, Y และ Z ที่มีมุมมอง พฤติกรรม รวมทั้งคุณลักษณะที่แตกต่างกัน (Ceballos, 2017; Hall, 2012; Huyler et al., 2025; McGaha, 2018) จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า เจนเนอเรชั่น X มีแนวโน้มที่จะเปิดกว้างทางความคิด ยอมรับความเห็นต่าง ชอบทำงานที่ใช้ความคิด พึ่งพาตนเอง มีความจงรักภักดีในระดับปานกลาง และให้ความสำคัญกับสมดุลงานกับชีวิต ในขณะที่เจนเนอเรชั่น Y ชอบทำงานที่ท้าทาย เชื่อว่าทุกอย่างเป็นไปได้ กล้าแสดงออก ชอบงานที่อิสระทางความคิด ยืดหยุ่น ต้องการความชัดเจน ให้ความสำคัญกับทีม มีความจงรักภักดีค่อนข้างน้อย หากไม่มีความสุขจะไม่อดทน มองอนาคตแบบก้าวกระโดด และให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัวมากกว่า (ทศพล กระต่ายน้อย, 2555) สำหรับเจนเนอเรชั่น Z (เกิดหลังปี พ.ศ. 2540) ซึ่งเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่แม้จะเข้าสู่ตลาดแรงงานไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่คนวัยนี้มีความโดดเด่นเรื่องการใช้เทคโนโลยี ให้ความสำคัญกับคุณค่าที่ตนยึดถือ สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ต้องการพัฒนาตนเอง มองหาโอกาสการเติบโต มีความจงรักภักดีน้อย คอยมองหางานที่ดีกว่า และต้องการเข้าร่วมงานกับองค์การที่สร้างผลกระทบด้านบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (McGaha, 2018) จากคุณลักษณะข้างต้น จะเห็นได้ว่าแต่ละเจนเนอเรชั่นล้วนมีค่านิยมและมุมมองต่อชีวิตส่วนตัว การทำงานและองค์การที่มีความเฉพาะตัว ซึ่งก่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานที่ต่างออกไป (De Meuse & Mlodzik, 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของเจนเนอเรชั่น Y และ Z ในประเทศไทย (Lhuglham & Pruetipibultham, 2024; Seneechai, 2014; Yasar, 2024) นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบหลอมรวมก็เป็นคุณลักษณะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่น Z (กิตติกวินท์ เอี่ยมวิริยาวัฒน์, 2022) ในต่างประเทศมีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์จากหลายทฤษฎีเฉพาะในเจนเนอเรชั่นหนึ่งๆ เช่น เฉพาะเจนเนอเรชั่น X หรือเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชั่น เช่น เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของเจนเนอเรชั่น Baby Boom, X และ Y โดยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของทุกเจนเนอเรชั่น (Ceballos, 2017; Hall, 2012) อย่างไรก็ตามยังไม่พบการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ระหว่างเจนเนอเรชั่น X, Y และ Z ในประเทศไทย ซึ่งเป็นเจนเนอเรชั่นหลักที่ทำงานร่วมกันในองค์การในปัจจุบัน โดยงานวิจัยนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาเปรียบเทียบความพึงประสงค์ของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำด้านบวก (Positive Leadership; Ackerman, 2019) ที่มีความร่วมสมัย นั่นคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และภาวะผู้นำแบบหลอมรวม ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่จะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ดี สร้างความสัมพันธ์บนฐานของความไว้วางใจ หรือสร้างทีมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะช่วยสร้างประสบการณ์ด้านบวกให้แก่พนักงานขณะเดียวกันก็สร้างผลลัพธ์องค์การเชิงบวกด้วย (Tenney, n.d.)

ผลของงานวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในการทำความเข้าใจความคาดหวังหรือความพึงประสงค์ของพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งผู้นำในองค์การสามารถเรียนรู้เพื่อปรับคุณลักษณะของตนให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการพนักงานในแต่ละเจนเนเรชั่นและส่งเสริมพนักงานให้แสดงความสามารถในการทำงานร่วมกันได้อย่างเต็มที่ เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ในงานวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสำรวจคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ (Leadership Preferences Survey: LPS)

2. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของแต่ละเจนเนอเรชั่น

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ สามารถสรุปแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญ ทั้ง 4 ทฤษฎีที่จะศึกษาในงานวิจัยนี้ ทฤษฎีที่ได้รับความสนใจในการทำวิจัยเป็นส่วนใหญ่ในรอบ 30 ปีที่ผ่านมา (Liden et al., 2025) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

(Servant Leadership) และภาวะผู้นำแบบหลอมรวม (Inclusive Leadership) รวมทั้งการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับเจนเนอเรชั่นต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลและสามารถจูงใจบุคคล ทีมงาน หรือกลุ่ม เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้จากวิสัยทัศน์หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจนประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีภาวะผู้นำมีความแปรผันปรับเปลี่ยนไปตามอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ตามกาลเวลา เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบัน (Huyler et al., 2025; Liden et al., 2025)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติ สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ร่วม ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) (นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบูลย์, 2559; Bass & Avolio, 1993)

3. ภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมความสามารถและสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวกและสร้างบรรยากาศองค์การจริยธรรม ส่งเสริมและกระตุ้นการตระหนักรู้ตนเอง มีมุมมองภายในด้านศีลธรรมจรรยา มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่สมดุล มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ของข้อมูลและส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวก โดย Walumbwa et al. (2008) กล่าวถึงองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การตระหนักรู้ของตนเอง (Self-Awareness) กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่สมดุล (Balanced Processing) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ของข้อมูล (Relational Transparency) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (Internalized Moral Perspective) และจากงานวิจัยของ Amornpipat and Sorod (2017) ที่ทำวิจัยในประเทศไทยมีการยืนยันองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านข้างต้น และเพิ่มเติมด้านที่ 5 คือ การปรองดองประสานความสัมพันธ์ (Relational Harmony)

4. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นพฤติกรรมของผู้รับใช้ ปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นก่อน โดยพยายามทำความเข้าใจบุคคลอื่น ทั้งผู้ตามและทีมงาน สร้างแรงบันดาลใจ ช่วยเหลือผู้ตาม พัฒนาศีลธรรมของผู้ตาม ตั้งใจฟังเพื่อให้เข้าใจและเยียวยาจิตใจของผู้ตาม สร้างมโนทัศน์หรือวิสัยทัศน์ร่วม รวมทั้งอุทิศตนเพื่อการพัฒนาผู้ตามให้เติบโตและนำตนเองได้ (Greenleaf, 2002; Liden et al., 2025) ซึ่งแสดงออกในลักษณะการฟัง (Listening) และความเข้าใจ (Understanding) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) การเยียวยา (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าว (Persuasion) สร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)

การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้บริการ (Stewardship) อุทิศตนเพื่อการพัฒนาคน (Commitment to the Growth of Person) และการสร้างกลุ่มชุมชน (Building Community) (Greenleaf, 2002; Spears & Lawrence, 2016)

5. ภาวะผู้นำแบบหลอมรวม (Inclusive Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ชื่นชมการมีส่วนร่วมของผู้อื่น เป็นผู้เปิดรับความหลากหลายของผู้ตามในด้านต่างๆ ทั้งทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรม เคารพในความแตกต่าง ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม อีกทั้งสามารถตอบสนองความหลากหลายขององค์การเพื่อขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Bourke & Dillon, 2016; Huyler et al., 2025; Liden et al., 2025; Nembhard & Edmondson, 2006) โดยมีองค์ประกอบทั้งหมด 6 ด้าน คือ ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด (Commitment) ความกล้า (Courage) การไม่มีอคติ (Cognizance of Bias) การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) และความร่วมมือ (Collaboration) (พนิดา ไชยแก้ว, 2559)

6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่น (Generation Theory) และการเปลี่ยนแปลงเจนเนอเรชั่น หมายถึง กลุ่มคนที่เติบโตมาโดยเผชิญกับช่วงเหตุการณ์เดียวกัน ทำให้มีคุณลักษณะทัศนคติ แนวคิดและกระบวนทัศน์ วิธีคิด รวมทั้งพฤติกรรมคล้ายกันจนก่อตัวเป็นเอกลักษณ์ร่วมของคนในกลุ่มนั้นๆ (McGaha, 2018)

7. คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในแต่ละเจนเนอเรชั่น

Hall (2012) กล่าวว่า ผู้ตามในแต่ละเจนเนอเรชั่นมีความต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะบางอย่างที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับข้อสรุปของ Ramírez-Herrero et al. (2024) ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับเจนเนอเรชั่น X จะเน้นภาวะผู้นำแบบเสริมพลัง (Empowerment Style) เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Style) ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical Style) และภาวะผู้นำเชิงประชาธิปไตย (Democratic Style) ส่วนเจนเนอเรชั่น Y จะเน้นภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำแบบรับผิดชอบ (Responsible Style) และภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (Technological Style) และยังต้องการภาวะผู้นำในรูปแบบเดียวกันกับเจนเนอเรชั่น X ส่วนเจนเนอเรชั่น Z ต้องการภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Style) หรือภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Style) และยังต้องการภาวะผู้นำในรูปแบบเดียวกันกับเจนเนอเรชั่น Y สอดคล้องกับการศึกษาของ Ceballos (2017) ที่พบว่าคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์มีความแตกต่างกันในแต่ละเจนเนอเรชั่น อย่างไรก็ตามผู้นำที่มีลักษณะสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Style) เน้นแนวการทำงานร่วมกันของทีม (Collaborative Team-Orientation Style) และถ่อมตัว (Modesty Style) ได้รับการประเมินว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากหลายเจนเนอเรชั่น ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนงานวิจัยของ Andi (2018) พบว่านอกจากเจนเนอเรชั่น Y จะให้ความนิยมกับผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมากที่สุด เจนเนอเรชั่น Y ยัง

ชื่นชอบผู้นำที่มีลักษณะที่จริงแท้ต่อตนเอง มีคุณธรรม โปร่งใส ตามลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง นอกจากนี้ในการทำงานกับบุคลากรเจนเนอเรชั่น Y ที่มีความสามารถ ลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่สนับสนุนความต้องการในการทำงานของผู้ตามด้วยความเข้าอกเข้าใจ มองการณ์ไกล และให้บริการเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์และสามารถทำนายระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเจนเนอเรชั่น Y ได้ (ธมลวรรณ มีเหมย และคณะ, 2554) ส่วนเจนเนอเรชั่น Z ต้องการผู้นำที่เป็นมิตร ไว้ใจ เคารพและให้อำนาจทีม พร้อมให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำแบบหลอมรวม ที่มีความเหมาะสมกับลักษณะผู้นำที่ต้องบริหารองค์การที่มีบุคลากรหลายเจนเนอเรชั่น และเป็นแนวคิดใหม่ด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (กิตติกวินท์ เอี่ยมวิริยาวัฒน์, 2565; Lin, 2020; McGaha, 2018)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีการศึกษาความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ อย่างหลากหลาย อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนเกี่ยวกับความแตกต่างของระดับความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำในเจนเนอเรชั่นต่าง X, Y และ Z ในประเทศไทย ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการศึกษาในลักษณะการวิจัยแบบสำรวจ (Exploratory Research) โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อค้นหาความแตกต่างที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละเจนเนอเรชั่นโดยมีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำทั้งสี่แบบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในเจนเนอเรชั่น X

สมมติฐานที่ 2 ความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำทั้งสี่แบบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในเจนเนอเรชั่น Y

สมมติฐานที่ 3 ความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำทั้งสี่แบบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในเจนเนอเรชั่น Z

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ครอบคลุมกลุ่มประชากรชาวไทยจากเจนเนอเรชั่น X จำนวน 14,863,349 คน, Y จำนวน 15,051,170 คน และ Z จำนวน 10,800,177 คน (ไฮไลท์ประชาชาติ, 2568) จากการศึกษาพบว่าการแบ่งเจนเนอเรชั่นตามปีเกิดมีความแตกต่างกันไปตามผู้กำหนด สำหรับการศึกษานี้เจนเนอเรชั่น X คือบุคคลที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508 – 2522 เจนเนอเรชั่น Y คือ บุคคลที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523 – 2539 และเจนเนอเรชั่น Z คือ บุคคลที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2540 – 2547 ซึ่งสอดคล้องกับกรมสุขภาพจิต (2563) และ University of Southern California Libraries (2025) ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) ตามคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1) เป็นคนไทย 2) เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508-2547 (มีอายุระหว่าง 18 - 60 ปี) และ 3) มีประสบการณ์ทำงานที่ได้รับค่าจ้างอย่างน้อย 1 ปี ในท้ายสุดกลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 3 เจนเนอเรชั่นมีจำนวน 404 คน

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

แบบสำรวจภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสำรวจ 2) ความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งปรับจากการศึกษาของ นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบูลย์ (2559) 3) ความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำที่แท้จริงซึ่งปรับจากการศึกษาของ Amornpipat and Sorod (2017) 4) ความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ซึ่งปรับจากการศึกษาของ ธมลวรรณ มีเหมย และคณะ (2554) และ 5) ความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำแบบหลอมรวมซึ่งปรับจากการศึกษาของ พนิดา ไชยแก้ว (2559) เนื่องจากแบบสอบถามต้นฉบับทั้งสี่ใช้วัดระดับภาวะผู้นำของผู้ตอบแบบสอบถามเอง ซึ่งไม่สอดคล้องวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ คือ เพื่อสำรวจลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ตอบแบบสำรวจที่อยู่ในเจนเนอเรชั่น X, Y และ Z ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องปรับแบบสอบถามดังกล่าวเพื่อสอบถามความพึงประสงค์ที่มีต่อการแสดงออกของพฤติกรรมของผู้นำทั้งสี่แบบ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยเสนอแบบสำรวจต่อผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านเพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Congruence; IOC) โดยจำแนกตามตัวแปรภาวะผู้นำ ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อควรได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 0.600

หลังจากนั้นนำเครื่องมือที่ได้ไปทำการสัมภาษณ์เชิงปัญญา (Cognitive Interview) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยได้สอบถามถึงความเข้าใจต่อเนื้อหาในข้อคำถามและดำเนินการปรับปรุงข้อคำถาม โดยเรียงลำดับคำในประโยคหรือปรับคำให้มีความชัดเจนมากขึ้น เป็นต้น ยกตัวอย่าง เช่นปรับจาก “ท่านต้องการผู้นำที่” เป็น “ฉันต้องการผู้นำที่” ซึ่งจะช่วยเพิ่มความเข้าใจที่ถูกต้องของผู้ตอบแบบสำรวจ

จากนั้นจึงนำแบบสำรวจที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความเที่ยงเชิงความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Reliability) ด้วยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’ s Alpha Coefficient) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่มากกว่า 0.700 จึงถือว่ามีคุณภาพพอใช้ได้

หลังการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเบื้องต้นแล้ว จึงได้จำนวนและเนื้อหาข้อคำถามที่เหมาะสมจะนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง โดยผู้วิจัยทำการส่งแบบสำรวจและขออนุญาตเก็บข้อมูลเป็นรายบุคคลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 เจนเนอเรชั่น หลังการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพแบบสำรวจคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์โดยใช้ 1) การวิเคราะห์หาความเที่ยงเชิงความสอดคล้องภายในด้วยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าโอเมก้าของแมคโดนัลด์ (McDonald's Omega)

2) การวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis; CFA) โดยพิจารณาค่าสถิติวัดความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Goodness of fit statistics) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ p-value ของ Chi-square > 0.050, Comparative Fit Index (CFI) > 0.900, Tucker-Lewis Index (TLI) > 0.900, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) < 0.080 และ Standardized Root Mean Square Residual < 0.080 และ 3) การวิเคราะห์ค่าความตรงสู่สมบูรณ์ (Convergent Validity) โดยพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ (Average Variance Extracted: AVE) และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability: CR) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาคือ AVE > 0.500 และ CR > 0.700 (Hair et al., 2010)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้านประชากรศาสตร์โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) โดยแสดงผลในรูปของจำนวนและร้อยละ (Percentage) และวิเคราะห์ข้อมูลผู้นำที่พึงประสงค์จำแนกตามเจนเนอเรชั่น โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean; $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; SD)

สำหรับการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างคะแนนความพึงประสงค์ที่มีต่อภาวะผู้นำทั้งสี่แบบในแต่ละเจนเนอเรชั่น ผู้วิจัยใช้สถิติไม่อิงพารามิเตอร์ (Non-parametric statistics) ด้วยการทดสอบของครัสคาล-วัลลิส (Kruskal-Wallis test) และดำเนินการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Post hoc test) ด้วยการทดสอบแบบดันน์ (Dunn's test) ร่วมกับการปรับค่า p ด้วยวิธีบอนเฟอร์โรนี (Bonferroni)

ผลการศึกษา (Findings)

งานวิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของแต่ละเจนเนอเรชั่นเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเจนเนอเรชั่นโดยใช้แบบสำรวจ ผู้ตอบแบบสำรวจมีจำนวนทั้งสิ้น 404 ตัวอย่าง โดยแบ่งออกเป็น เจนเนอเรชั่น X จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 เจนเนอเรชั่น Y จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7 และ เจนเนอเรชั่น Z จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 37.6 เมื่อพิจารณาในภาพรวมผู้ตอบแบบสำรวจโดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 268 คนหรือร้อยละ 66.3 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 155 คนหรือร้อยละ 38.4 ทำงานในตำแหน่งพนักงานโดยไม่มีลูกน้องจำนวน 137 คนหรือร้อยละ 33.9 เป็นเจ้าหน้าที่รัฐ ข้าราชการ อาจารย์ หรืออยู่ในองค์การรัฐวิสาหกิจจำนวน 130 คนหรือร้อยละ 32.2 และได้เงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาทจำนวน 124 คนหรือร้อยละ 30.7 ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์จำแนกตามเจนเนอเรชั่น

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	เจนเนอเรชั่น X (128 คน)		เจนเนอเรชั่น Y (124 คน)		เจนเนอเรชั่น Z (152 คน)		รวม (404 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ								
- ชาย	36	28.1	42	33.9	49	32.2	127	31.4
- หญิง	92	71.9	75	60.5	101	66.4	268	66.3
- อื่นๆ	0	0	7	5.6	2	1.3	9	2.2
2. การศึกษา								
- ต่ำกว่า/กำลังศึกษาปริญญาตรี	5	3.9	4	3.2	74	48.7	83	20.5
- ปริญญาตรี	40	31.3	48	38.7	67	44.1	155	38.4
- ปริญญาโท	68	53.1	51	41.1	3	2.0	122	30.2
- ปริญญาเอก	14	10.9	19	15.3	0	0.0	33	8.2
- อื่น ๆ	1	0.8	2	1.6	8	5.3	11	2.7
3. ระดับตำแหน่งงาน								
- ผู้บริหารองค์การ/ที่ปรึกษา/กรรมการบริหาร	2	1.6	12	9.7	0	0.0	37	9.2
- หัวหน้างาน/ผู้บริหารระดับต้น-กลาง	55	43.0	36	29.0	10	6.6	121	30.0
- พนักงาน (ไม่มีลูกน้อง)	2	1.6	55	44.4	65	42.8	137	33.9
- อาชีพอิสระ	7	5.5	3	2.4	18	11.8	22	5.4
- อื่น ๆ	5	3.9	18	14.5	59	38.8	87	21.5
4. อาชีพหลัก								
- นิสิตนักศึกษา	2	1.6	3	2.4	50	32.9	55	13.6
- เจ้าหน้าที่รัฐ/ข้าราชการ/อาจารย์/รัฐวิสาหกิจ	55	43.0	49	39.5	26	17.1	130	32.2
- พนักงาน/ลูกจ้างบริษัทเอกชน/อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน	55	43.0	49	39.5	23	15.1	127	31.4
- พนักงานองค์การไม่แสวงหาผลกำไร	2	1.6	2	1.6	3	2.0	7	1.7
- ค้าขาย/เจ้าของธุรกิจ/นักธุรกิจ	2	1.6	11	8.9	4	2.6	17	4.2
- Freelance/วิทยากร/ที่ปรึกษา/กรรมการขององค์การ	7	5.5	9	7.3	2	1.3	18	4.5
- ไม่ระบุ หรือ อื่นๆ (เกษตรกร แม่บ้าน ช่าง กรรมกร ลูกจ้างชั่วคราว รับจ้างทั่วไป)	5	3.9	1	0.8	44	28.9	50	12.4
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน								
- ไม่เกิน 20,000 บาท	2	1.6	27	21.8	95	62.5	124	30.7
- 20,001 – 50,000 บาท	22	17.2	45	36.3	16	10.5	83	20.5
- 50,001 – 80,000 บาท	51	39.8	25	20.2	5	3.3	81	20.0
- 80,001 – 110,000 บาท	14	10.9	15	12.1	2	1.3	31	7.7
- 110,001 บาทขึ้นไป	33	25.8	8	6.5	2	1.3	43	10.6
- ไม่ต้องการระบุ	6	4.7	4	3.2	32	21.1	42	10.4

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสำรวจทั้งสี่พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α) อยู่ในช่วง 0.957 ถึง 0.975 ค่าโอเมก้าของแมคโดนัลด์ (ω) อยู่ในช่วง 0.957 ถึง 0.975 ค่าความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.582-0.661และค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (CR) อยู่ระหว่าง 0.961-0.980 ซึ่งผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าคุณภาพของแบบสำรวจคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

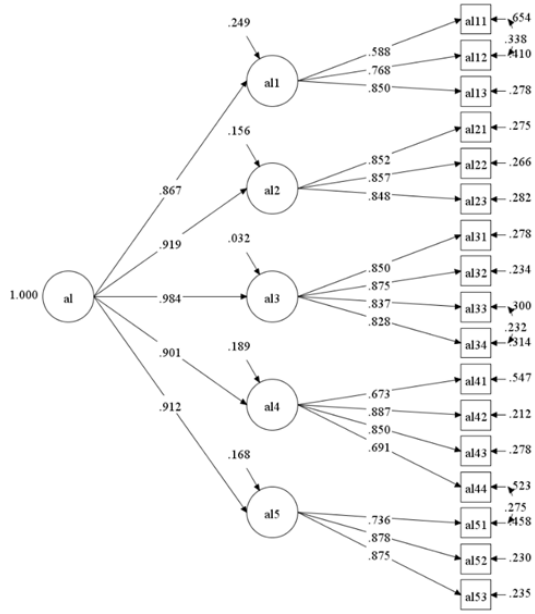
ภาวะผู้นำ	จำนวน (ข้อ)	แอลฟา (α)	โอเมก้า (Ω)	AVE	CR
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	20	0.968	0.968	0.645	0.973
2. ภาวะผู้นำที่แท้จริง	17	0.957	0.957	0.661	0.970
3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	18	0.960	0.960	0.582	0.961
4 ภาวะผู้นำแบบหลอมรวม	29	0.975	0.975	0.631	0.980

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลในระดับที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองต่างๆ ดังนี้ CFI = 0.938, TLI = 0.930, RMSEA = 0.079 และ SRMR = 0.033 สำหรับค่า χ^2 = 588.382, df = 167, p < 0.001 ไม่ผ่านเกณฑ์โดยค่า p ควรมากกว่า 0.050 อย่างไรก็ตาม ค่า Chi-square มีความอ่อนไหวต่อขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยหากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่อาจทำให้ Chi-square มีค่าสูง และค่า p มีค่าต่ำซึ่งในกรณีนี้อาจไม่ได้บ่งชี้ว่าโมเดลไม่ฟิต ในส่วนของค่าน้ำหนักองค์ประกอบพบว่าโมเดลนี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.693-0.891 ดังแสดงในภาพที่ 1

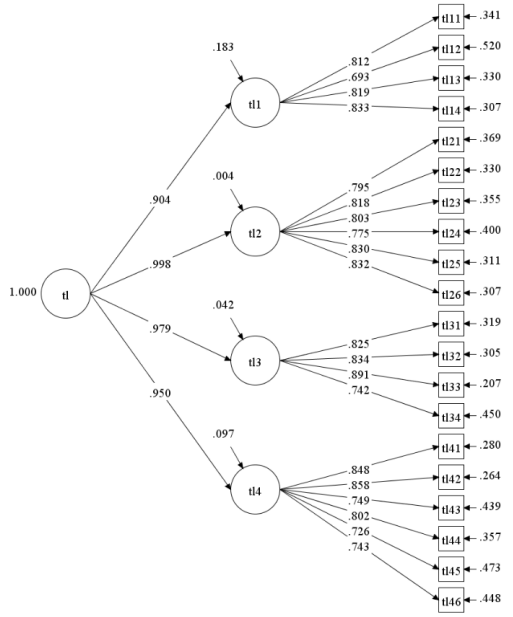
ภาพที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลในระดับที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีต่างๆ ดังนี้ χ^2 = 388.909, df = 111, p < 0.001, CFI = 0.950, TLI = 0.939, RMSEA = 0.079 และ SRMR = 0.041 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.588-0.887 ดังแสดงในภาพที่ 2

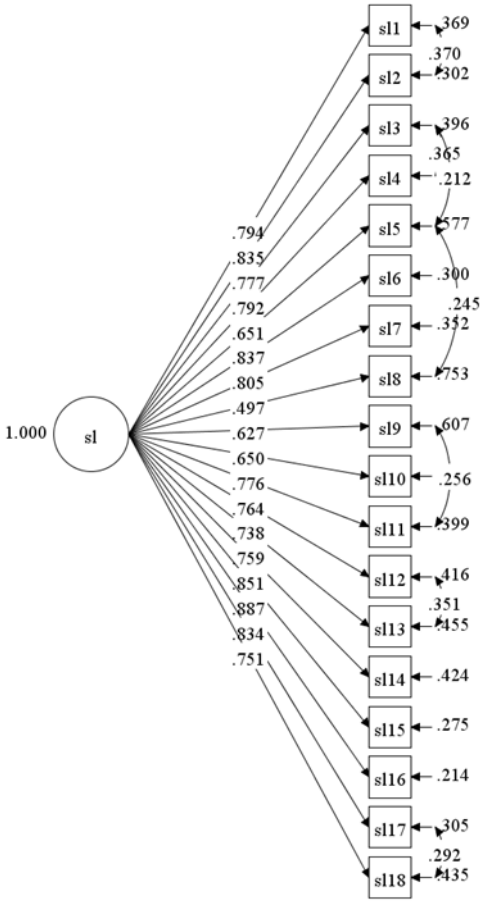
ภาพที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำที่แท้จริง



การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำแบบรับใช้ พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลในระดับที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีต่างๆ ดังนี้ χ^2 = 436.991, df = 128, p < 0.001, CFI = 0.948, TLI = 0.938, RMSEA = 0.077 และ SRMR = 0.033 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.497-0.887 ดังแสดงในภาพที่ 3

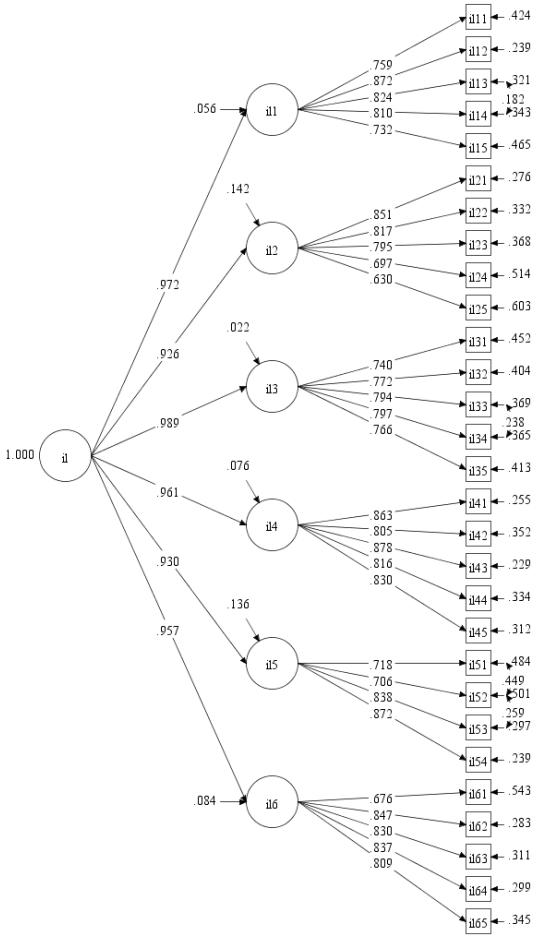


ภาพที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำแบบรับใช้



การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำแบบหลอมรวม พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลในระดับที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีต่างๆ ดังนี้ χ^2 = 1297.270, df = 367, p < 0.001, CFI = 0.911, TLI = 0.902, RMSEA = 0.079 และ SRMR = 0.036 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.630-0.878 ดังแสดงในภาพที่ 4

ภาพที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำแบบหลอมรวม



จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้นำที่พึงประสงค์จำแนกตามเจนเนอเรชั่น โดยใช้การหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังแสดงในตารางที่ 3 สามารถสรุปได้ดังนี้

สำหรับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์สองอันดับแรกของเจนเนอเรชั่น X ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ = 4.636, SD = 0.521) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ($\bar{X}$ = 4.592, SD = 0.515) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยที่ได้คะแนนสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X}$ = 4.871, SD = 0.270) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}$ = 4.854, SD = 0.325) การกระตุ้นทางสติปัญญา ($\bar{X}$ = 4.820, SD = 0.356) ซึ่งทั้งหมดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์สองอันดับแรกของเจนเนอเรชั่น Y ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ = 4.724, SD = 0.419) และภาวะผู้นำที่แท้จริง ($\bar{X}$ = 4.682, SD = 0.424) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยที่ได้คะแนนสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X}$ = 4.758, SD = 0.408) จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การไม่มีอคติ ($\bar{X}$ = 4.744, SD = 0.467)

จากภาวะผู้นำแบบหลอมรวม และความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ของข้อมูล ($\bar{x}$ = 4.740, SD = 0.473) จากภาวะผู้นำที่แท้จริง

สำหรับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์สองอันดับแรกของเจนเนอเรชั่น Z ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบหลอมรวม ($\bar{x}$ = 4.434, SD = 0.603) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ($\bar{x}$ = 4.423, SD = 0.591) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยที่ได้คะแนนสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ ความร่วมมือ ($\bar{x}$ = 4.468, SD = 0.624) การอยากรู้อยากเห็น ($\bar{x}$ = 4.453, SD = 0.638) และความกล้า ($\bar{x}$ = 4.450, SD = 0.630) ซึ่งทั้งหมดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบหลอมรวม

สำหรับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์สองอันดับแรกของทุกเจนเนอเรชั่น ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x}$ = 4.636, SD = 0.521) และภาวะผู้นำแบบหลอมรวม ($\bar{x}$ = 4.605, SD = 0.510) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยที่ได้คะแนนสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{x}$ = 4.656, SD = 0.553) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x}$ = 4.650, SD = 0.545) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการไม่มีอคติ ($\bar{x}$ = 4.642, SD = 0.533) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบหลอมรวม

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำที่พึงประสงค์จำแนกตามเจนเนอเรชั่น

ภาวะผู้นำ	เจนเนอเรชั่น X		เจนเนอเรชั่น Y		เจนเนอเรชั่น Z		รวม	
	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	**4.830**	**0.303**	**4.724**	**0.419**	**4.400**	**0.641**	**4.636**	**0.521**
- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.871	0.270	4.758	0.408	4.391	0.707	4.656	0.553
- การสร้างแรงบันดาลใจ	4.854	0.325	4.734	0.452	4.409	0.662	4.650	0.545
- การกระตุ้นทางสติปัญญา	4.820	0.356	4.665	0.502	4.365	0.748	4.601	0.603
- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.785	0.377	4.731	0.460	4.421	0.653	4.632	0.544
2. ภาวะผู้นำที่แท้จริง	**4.683**	**0.362**	**4.682**	**0.424**	**4.307**	**0.686**	**4.541**	**0.553**
- การตระหนักรู้ของตนเอง	4.440	0.618	4.551	0.581	4.237	0.748	4.398	0.671
- กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่สมดุล	4.661	0.435	4.696	0.554	4.250	0.851	4.517	0.684
- ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ของข้อมูล	4.777	0.368	4.740	0.473	4.298	0.773	4.585	0.621
- การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง	4.750	0.373	4.696	0.419	4.367	0.683	4.589	0.550
- การปรองดองประสานความสัมพันธ์	4.732	0.453	4.704	0.500	4.368	0.762	4.587	0.622
3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	**4.740**	**0.366**	**4.645**	**0.491**	**4.423**	**0.591**	**4.592**	**0.515**
4. ภาวะผู้นำแบบหลอมรวม	**4.738**	**0.352**	**4.677**	**0.467**	**4.434**	**0.603**	**4.605**	**0.510**
- ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด	4.748	0.392	4.645	0.557	4.400	0.639	4.586	0.565
- ความกล้า	4.667	0.428	4.663	0.464	4.397	0.684	4.564	0.562
- การไม่มีอคติ	4.770	0.383	4.744	0.467	4.450	0.630	4.642	0.533
- การอยากรู้อยากเห็น	4.791	0.385	4.685	0.545	4.453	0.638	4.631	0.558

ภาวะผู้นำ	เจนเนอเรชั่น X		เจนเนอเรชั่น Y		เจนเนอเรชั่น Z		รวม	
	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD
- การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม	4.672	0.478	4.595	0.610	4.438	0.680	4.560	0.608
- ความร่วมมือ	4.764	0.381	4.711	0.470	4.468	0.624	4.637	0.526

สำหรับการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างคะแนนความพึงประสงค์ที่มีต่อภาวะผู้นำทั้งสี่แบบในแต่ละเจนเนอเรชั่น ผู้วิจัยเริ่มจากการทดสอบ โคโมโกรอฟ-สเมอรนอฟ (Kolmogorov-Smirnov) พบว่าข้อมูลของภาวะผู้นำทั้งสี่แบบมีการแจกแจงแบบไม่ปกติ ผู้วิจัยจึงใช้สถิติไม่อิงพารามิเตอร์ในการทดสอบสมมติฐานในขั้นตอนต่อไป

ในเจนเนอเรชั่น X ค่ามัธยฐานของคะแนนความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 5.000 ในภาวะผู้นำที่แท้จริงเท่ากับ 4.820 ในภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เท่ากับ 4.890 และในภาวะผู้นำแบบหลอมรวมเท่ากับ 4.900 การทดสอบแบบครัสคาล-วัลลิส พบว่า มีคะแนนอย่างน้อยหนึ่งคู่ของความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำทั้งสี่แบบที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2(3, N=512) = 22.656, p < 0.001$) ดังนั้นยอมรับสมมติฐานที่หนึ่ง จากนั้นดำเนินการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Post hoc test) ด้วยการทดสอบแบบดันน์ร่วมกับการปรับค่า p ด้วยวิธีบอนเฟอร์โรนี พบว่าค่ามัธยฐานของคะแนนความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าค่ามัธยฐานของคะแนนความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำภาวะผู้นำที่แท้จริง ($p < 0.001$) ในภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ($p < 0.050$) และในภาวะผู้นำแบบหลอมรวม ($p < 0.050$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างค่ามัธยฐานของคะแนนความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำที่แท้จริง ในภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และในภาวะผู้นำแบบหลอมรวม

ในเจนเนอเรชั่น Y ค่ามัธยฐานของคะแนนความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 4.875 ในภาวะผู้นำที่แท้จริงเท่ากับ 4.880 ในภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เท่ากับ 4.830 และในภาวะผู้นำแบบหลอมรวมเท่ากับ 4.915 การทดสอบแบบครัสคาล-วัลลิสพบว่า คะแนนความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำทั้งสี่แบบไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2(3, N=496) = 1.577, p = 0.665$) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่สอง

ในเจนเนอเรชั่น Z ค่ามัธยฐานของคะแนนความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 4.525 ในภาวะผู้นำที่แท้จริงเท่ากับ 4.440 ในภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เท่ากับ 4.560 และในภาวะผู้นำแบบหลอมรวมเท่ากับ 4.590 การทดสอบแบบครัสคาล-วัลลิสพบว่า คะแนนความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำทั้งสี่แบบไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2(3, N=608) = 3.315, p = 0.346$) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่สาม

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้มีสองประการ ประการที่หนึ่งคือ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสำรวจคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ จากการศึกษาพบว่าแบบสำรวจ 1) มีค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสำรวจ 2) มีค่าสถิติวัดความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ซึ่งแสดงถึงความตรงเชิงโครงสร้างของแบบสำรวจ 3) มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.582-0.661 และค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (CR) อยู่ระหว่าง 0.961-0.980 ซึ่งแสดงถึงความตรงสู่สมบูรณ์ของแบบสำรวจ และ 4) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α) อยู่ระหว่าง 0.957 ถึง 0.975 และค่าโอเมก้าของแมคโดนัลด์ (Ω) อยู่ระหว่าง 0.957 ถึง 0.975 เช่นเดียวกัน ซึ่งแสดงถึงความเที่ยงเชิงความสอดคล้องภายในของแบบสำรวจอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิทยากร และองค์การที่ปรึกษาสามารถนำไปปรับใช้สำรวจคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของพนักงานเจนเนอเรชั่น X, Y และ Z ทั้งในระดับองค์การ อุตสาหกรรม และภาคส่วนต่าง ๆ ได้

วัตถุประสงค์ประการที่สองคือ เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในแต่ละเจนเนอเรชั่น จากการศึกษาพบว่า ในกลุ่มเจนเนอเรชั่น X คะแนนความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าคะแนนความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำทั้งสามแบบที่เหลือคือ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และภาวะผู้นำแบบหลอมรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นพนักงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่น X ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของกลุ่มคือ เติบโตในยุคเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี เริ่มมีเครื่องอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมความสบายในชีวิต เติบโตมากับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่เริ่มขยายตัว และพยายามแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งส่งผลให้คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ชอบเรียนรู้ มีความมั่นคงทางอารมณ์ พร้อมที่จะรับฟัง ต้องการความมั่นคง ไม่เปลี่ยนงานบ่อย ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพและการมีตำแหน่งในองค์การ ทำงานหนักเพื่อต้องการอิสระในการดำเนินชีวิต และให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากขึ้น (เดชา เดชะวัฒนไพศาล และคณะ, 2557; Glass, 2007) โดยคุณลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเรื่องการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ซึ่งหมายถึง ผู้นำทำตนเป็นแบบอย่างที่มีจริยธรรม น่าเคารพศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงาน) การสร้างแรงบันดาลใจ (ซึ่งหมายถึง ผู้นำสร้างแรงจูงใจภายในให้งานที่มีความหมายและท้าทายแก่ผู้ตาม) และการกระตุ้นทางสติปัญญา (ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามค้นหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา) (Avolio & Bass, 1995) ที่ส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาตนและพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ramírez-Herrero et al. (2024)

ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับเจนเนอเรชั่น X ค่อนข้างมีความชัดเจนว่าเป็นกลุ่มของการเสริมพลัง เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาพบว่า ในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y และ Z คะแนนความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำทั้งสี่แบบไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเจนเนอเรชั่น Y เป็นกลุ่มคนที่มีที่มีความคิดสร้างสรรค์ คุ้นเคยกับเทคโนโลยี เปิดรับความหลากหลายและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ชอบความท้าทาย เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นปัจเจกสูง ยึดมั่นในความถูกต้อง มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ไม่เน้นเรื่องอาวุโส มีความจงรักภักดีในองค์การต่ำ ทำงานเพื่อวันนี้และไม่ค่อยวางแผนระยะยาว และต้องการรูปแบบชีวิตที่มีความยืดหยุ่น (มนัสวี ศรีนนท์, 2560; Reisenwitz & Lyer, 2009) และในเจนเนอเรชั่น Z เป็นกลุ่มคนที่ไม่ชอบการสั่ง จ้ำจี้จ้ำไช ไม่ชอบพิธีการ ชอบอิสระ มักเลือกทำในสิ่งที่ตัวเองชอบ ชอบความสะดวกสบาย เป็นตัวของตัวเองสูง เปิดเผยตนเอง มีความรับผิดชอบ เปิดรับสิ่งใหม่ๆ ช่างสงสัย ใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อน มีทักษะการเป็นผู้ประกอบการสูง สามารถทำอะไรหลายๆ อย่างได้ในคราวเดียวกัน (Seemiller & Grace, 2016; Wuttaphan, 2023) ด้วยคุณลักษณะหรือค่านิยมของเจนเนอเรชั่น Y และ Z ที่กล่าวมาข้างต้นอาจสอดคล้องกับองค์ประกอบที่หลากหลายของภาวะผู้นำทั้งสี่แบบโดยมิได้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้นพนักงานทั้งสองเจนเนอเรชั่นจึงมีความพึงประสงค์ต่อภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ramírez-Herrero et al. (2024) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับเจนเนอเรชั่น Y และ Z ค่อนข้างมีความหลากหลายซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืน หรือภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหรืออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งต่างจากภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับเจนเนอเรชั่น X ที่จะมีความชัดเจนมากกว่า

การเข้าใจความต้องการของบุคลากรในแต่ละเจนเนอเรชั่นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องในองค์การ เช่น ผู้บริหารองค์การ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารองค์การสามารถปรับรูปแบบแนวทางการนำทีม การจูงใจ และการสื่อสารของตนให้เหมาะสมกับผู้ตามในแต่ละเจนเนอเรชั่น เช่น ปรับภาวะผู้นำของตนให้เน้นการเปลี่ยนแปลงเมื่อต้องทำงานร่วมกับพนักงานในเจนเนอเรชั่น X สำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำได้ถูกจุดมากขึ้น โดยเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ตรงกับความต้องการของพนักงานในเจนเนอเรชั่น X ซึ่งช่วยให้การลงทุนของหน่วยงานตอบโจทย์ความต้องการของพนักงาน และอาจทำให้ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาที่คุ้มค่ามากขึ้น

การค้นพบว่าพนักงานในเจนเนอเรชั่น Y และ Z มีความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ ไม่แตกต่างกันสะท้อนว่าเจนเนอเรชั่น Y และ Z มีค่านิยมในเรื่องภาวะผู้นำที่ผสมผสาน มิได้เฉพาะเจาะจงที่ภาวะผู้นำในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารที่จะทำงานร่วมกับพนักงาน

เจนเนอเรชั่น Y และ Z ซึ่งจะกลายเป็นแรงงานส่วนใหญ่ในอนาคต ควรแสดงออกถึงความผสมผสานเป็นภาวะผู้นำระหว่างรุ่น (Intergenerational Leadership; Ramírez-Herrero et al., 2024) โดยเน้นการตอบสนองต่อคุณลักษณะ ทัศนคติ แนวคิด และกระบวนทัศน์ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละเจนเนอเรชั่นเป็นหลัก สำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ การจูงใจ รวมถึงระบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับทัศนคติหรือพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของพนักงานในเจนนอเรชั่น Y หรือ Z มากกว่าการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งจะทำให้การใช้ทรัพยากรทางด้านการฝึกอบรมมีประสิทธิผล สอดคล้องกับความต้องการของเจนเนอเรชั่น Y และ Z มากขึ้น

โดยสรุปหากผู้นำต้องการสนับสนุนให้พนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่นสร้างประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการคิด ทัศนคติ และกระบวนทัศน์ของพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่นเพื่อสร้างแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการบุคลากรและองค์การที่เป็นไปได้ ทำได้จริง และมีประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่การบริหารพนักงานโดยเน้นความแตกต่างหลากหลาย (Diversity) และตอบสนองต่อความพึงพอใจของพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่นที่มากขึ้น

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

การศึกษาในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจที่เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 3 เจนเนอเรชั่น จำนวน 404 คน ซึ่งใช้การสุ่มโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น ทำให้ผู้ตอบแบบสำรวจอาจยังไม่ครอบคลุมทุกภาคส่วน ทุกอุตสาหกรรม หรือทุกภูมิภาคของประเทศไทย ซึ่งจะส่งผลต่อการสรุปผลอ้างอิงกลับไปยังกลุ่มประชากร (Generalization) ดังนั้นการศึกษาในอนาคตอาจพิจารณาใช้การสุ่มโดยอาศัยความน่าจะเป็น และเพิ่มขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเจนเนอเรชั่น เพื่อให้ได้ภาพของการวิจัยที่ครอบคลุมทุกภาคส่วน และทำให้สามารถอ้างอิงผลสรุปการศึกษาไปยังประชากรในแต่ละเจนเนอเรชั่นได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ การสำรวจคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในงานวิจัยนี้ประกอบด้วยการสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และภาวะผู้นำแบบหลอมรวม ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมทุกคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ หรือสอดคล้องกับคุณลักษณะของพนักงานในทุกเจนเนอเรชั่น ดังนั้นการศึกษาในอนาคตอาจศึกษาภาวะผู้นำระหว่างรุ่น ซึ่งจะรวมคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เช่น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หรือภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีบทบาทสำคัญต่อการทำงานของพนักงานทุกเจนเนอเรชั่นในยุคปัจจุบัน (Ramírez-Herrero et al, 2024) โดยควรตรวจสอบค่าความเที่ยงเชิงความสอดคล้องภายในและค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสำรวจชุดใหม่ก่อนนำไปใช้จริง

ท้ายสุด การศึกษาในครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีการสำรวจข้อมูลเพียงครั้งเดียว ดังนั้นการศึกษาในอนาคตอาจทำการศึกษาในระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อพิจารณาคุณลักษณะ

ผู้นำที่พึงประสงค์ในแต่ละเจนเนอเรชั่นว่ามีความเปลี่ยนแปลงเมื่อพนักงานเติบโตในหน้าที่การงาน หรือเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญทางเศรษฐกิจหรือสังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน และอาจพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากเจนเนอเรชั่นเช่น เศรษฐสถานะ วัฒนธรรม ระดับการศึกษา ซึ่งอาจส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของพนักงานในเจนเนอเรชั่นเดียวกัน ในการศึกษาในอนาคต

กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณทุนวิจัยจาก Slingshot Group Co., Ltd. ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านและหน่วยงานต้นสังกัดในการสนับสนุนการดำเนินการวิจัย

เอกสารอ้างอิง (References)

กรมสุขภาพจิต. (2563, 24 กันยายน). *Gen Y/Gen Me ประชากรกลุ่มใหญ่ของโลกยุคดิจิตอล ผู้กุมชะตาโลกในอนาคต*. https://dmh.go.th/news/view.asp?id=1251

กิตติกวินท์ เอี่ยมวิริยาวัฒน์. (2565). ภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจช่วงสถานการณ์ COVID-19: กรณีศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดบุรีรัมย์. *วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ, 6*(2), 1–14. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/journalfms-thaijo/article/view/259784

ชวิน ศิลาพันธ์ และ รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2564). อิทธิพลของทุนทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำที่แท้จริง และจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานที่มีต่อความร่วมมือของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในเรือนจำพิเศษในเขตกรุงเทพมหานคร. *มนุษยศาสตร์สาร, 22*(2), 95–114. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JHUMANS/article/view/246919

เดชา เดชะวัฒนไพศาล, กฤษยา นุ่มพยา, จีราภา นวลลักษณ์ และ ชนพัฒน์ ปลื้มบุญ. (2557). การศึกษาเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นอื่น. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 36*(141), 1–17. https://so01.tci-thaijo.org/index.php/CBSReview/article/view/22362

ทศพล กระต่ายน้อย. (2555). *ภาวะผู้นำของนักศึกษาสายสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่* [การค้นคว้าแบบอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่]. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/Info/item/dc:117472

ธมลวรรณ มีเหมย, รัตติกรณ์ จงวิศาล, และ ไฉไล ศักดิวรพงศ์. (2554). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์การ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 21*(2). https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/kmutnb-journal/article/view/3751

นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสารธุรกิจปริทัศน์, 8*(1), 167–182.

พนิดา ไชยแก้ว. (2559). *อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ: กรณีศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย* [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มนัสวี ศรีนนท์. (2561). ทฤษฎีเจเนอเรชันกับกรอบวิธีคิด. *จุลสารนวัตกรรม สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล, 12*(46), 2–3.

ไฮไลท์ประชาชาติ. (2568, 7 มีนาคม). *แบ่งกลุ่ม 63 ล้านประชากรไทย แต่ละเจนต่างกันยังไง คนรุ่นไหนใหม่-เก่า?* ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. https://www.prachachat.net/hilight-prachachat/news-1768310

Ackerman, C. E. (2019, April 8). *Positive leadership: 30 must-have traits and skills*. PositivePsychology.com. https://positivepsychology.com/positive-leadership/

Amornpipat, I., & Sorod, B. (2017). Development of Thai authentic leadership measure: An application in a military context. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences), 10*(2), 11–24. https://www.journal.nu.ac.th/JCDR/article/view/1816

Andi, H. K. (2018). Leadership styles preference among millennials workforce. *Malaysian Journal of Youth Studies, 19*, 114–134.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 199–218. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly, 17*(1), 112–121

Bourke, J. (2016, April 14). *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*. Deloitte Insights. https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html

Ceballos, S. D. (2017). *A study of the differences in GLOBE leadership preferences between Baby Boomers, Generation X, and Millennials* [Doctoral dissertation, Our Lady of the Lake University].

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(3), 227–240. https://doi.org/10.1177/1548051808326596

De Meuse, K. P., & Mlodzik, K. J. (2010). A second look at generational differences in the workforce: Implications for HR and talent management. *People & Strategy, 33*(2), 50–58.

Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 993–1003. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training, 39*(2), 98–103. https://doi.org/10.1108/00197850710732424

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). Paulist Press.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

Hall, T. L. (2012). *Leadership style predilection of Baby Boomers, Generation X'ers, and Generation Y'ers* [Doctoral dissertation, University of Maryland University College]. ProQuest Dissertations and Theses Global. https://www.proquest.com/openview/7ace18afcbaafdf18f8b27e8e2383e3a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750

Huyler, D., Gomez, L., Rocco, T. S., & Plakhotnik, M. S. (2025). Leading different generational cohorts in the workplace: Focus on situational and inclusive leadership. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 37*(1), 6–19. https://doi.org/10.1177/19394225241297230

Lhuglham, W., & Pruetipibultham, O. (2024). Leadership preferences of Generation Z toward performance and retention in electronic manufacturing company. *International Journal of Human Resource and Organization Development, 1*(1), 1–21. https://so13.tci-thaijo.org/index.php/IJHROD/article/view/610

Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research, 186*, 115036. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036

Lin, C. (2020). The effect of inclusive leadership on employee well-being: A case of XYZ bank in Yunnan, China. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome, 7*(2), 39–61.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development* (6th ed.). Cengage Learning.

McGaha, K. K. (2018). *An interpretive phenomenological study of America's emerging workforce: Exploring Generation Z's leadership preferences* [Doctoral dissertation, University of Phoenix]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 941–966. https://doi.org/10.1002/job.413

Ramírez-Herrero, V., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Medina-Merodio, J. A. (2024). Intergenerational leadership: A leadership style proposal for managing diversity and new technologies. *Systems, 12*(2), 50. https://doi.org/10.3390/systems12020050

Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal, 19*(2), 91–103.

Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.

Seneechai, N. (2014). *Preference leadership styles of Generation Y* [Master's thesis, Mahidol University]. CMMU Digital Archive. https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/621

Spears, L. C., & Lawrence, M. (2016). *Practicing servant-leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*. John Wiley & Sons.

Tenney, M. (n.d.). *The 4 positive leadership styles in business*. https://businessleadershiptoday.com/what-are-the-4-leadership-styles-in-business/

University of Southern California Libraries. (2025, August 28). *Business demography: Age*. https://libguides.usc.edu/busdem/age

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89–126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Wuttaphan, N. (2023). Gamification mechanism and elements affecting gamification dynamics: A case of Generation Z in Thailand. *Journal of Humanities and Social Sciences Nakhon Phanom University, 13*(3), 35–48. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/npuj/article/view/272737

Yasar, R. (2024). *The relationship between leadership styles and employees' motivation of Generation Z* [Independent study, Master of Business Administration, Siam University]. https://e-research.siam.edu/kb/the-relationship-between-leadership-styles