



กลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำเพื่อจูงใจพนักงานรุ่นใหม่ (Leadership Strategy for motivating new generation employee)

ไพศาล ฤทธิกุล, สุรินทร์ ชุมแก้ว และ เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

E-mail : bk_wuth@hotmail.com

ที่อยู่ 31 หมู่ 6 ตำบลมะขามเตี้ย อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84000

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานรุ่นใหม่ที่เข้ามาสู่ตลาดการทำงานในปัจจุบัน คนกลุ่มนี้เรียกว่า “เจนเนอเรชั่นวาย” ลักษณะจะมีความหลากหลายของพฤติกรรม ค่านิยม ความคิด ทักษะคติ มาพร้อมกับความรู้ด้านเทคโนโลยี การต้องการจะรักษาคณะกลุ่มนี้ให้อยู่และมีความจงรักภักดีต้องอาศัยภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะสรรหาผู้นำที่มีคุณสมบัติตามต้องการได้ ดังนั้นองค์กรควรที่จะพัฒนาผู้นำที่มีอยู่โดยการสร้างเครื่องมือให้กับผู้นำกลุ่มนี้ คือ กลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำเพื่อจูงใจพนักงานรุ่นใหม่ วัตถุประสงค์ของบทความนี้เพื่อระบุลักษณะพฤติกรรมของพนักงานกลุ่มนี้และศึกษาทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ ทฤษฎีด้านภาวะผู้นำ การพัฒนาความก้าวหน้าในงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำเพื่อจูงใจพนักงานรุ่นใหม่ อาทิเช่น กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม กลยุทธ์การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และกลยุทธ์สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอในบทความสามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้นำเพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถจูงใจพนักงานรุ่นใหม่รวมถึงสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, พนักงานรุ่นใหม่, กลยุทธ์ภาวะผู้นำ, การจูงใจ, เจนเนอเรชั่นวาย



Abstract

This article emphasizes on behavior of new employees that called Generation Y who have working styles diversify in term of behavior such as organization values, ideas, attitudes and technology perception. However, it is not easy to create leadership who has qualifications that meet organization demand. Therefore, organization should develop the leaders by creating leadership strategic that called “Strategic leadership for new generation employee satisfaction”. The purpose of this article not only study Gen Y behavior but also study theory of motivation, strategic leadership for new employee satisfaction. The results from the study we can create 9 strategies. Finally, organizations and leaders have understanding of a variety of new generation employees by using these strategies for management

Keywords: Leadership, New Employees, Strategic Leadership, Motivation Generation Y.

บทนำ

พนักงานในองค์กรปัจจุบันพบว่ามีหลากหลายของช่วงวัย โดยจะมีความแตกต่างทั้งในรูปแบบการทำงาน และทัศนคติที่มีต่องาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ร่วมงานรุ่นใหม่ที่เป็นปัญหาความหลากหลายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรับรู้และเข้าใจเพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ (Ratcharak, 2012: 30) เนื่องจากปัจจุบันพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีช่วงอายุระหว่าง 17 -34 ปี หรือ เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1981 - 1997 (ปี พ.ศ. 2524-2540) โดยช่วงวัยนี้เรียกว่า เจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงาน โดยพนักงานกลุ่มนี้มีความแตกต่างจากพนักงานรุ่นเก่าอย่างสิ้นเชิง (ฉัตรนภา ตีละกุล และภาวิณี เพชรสว่าง, 2555: 5) เนื่องจากชอบการทำงานที่เป็นอิสระ ต้องการมีเสรีภาพ และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีรูปแบบการทำงานเป็นของตัวเอง ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ต้องการความสมดุลของชีวิตการทำงาน และพยายามที่จะสร้างรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับสิ่งต่างๆ อีกทั้งยังมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความทะเยอทะยาน มีความมุ่งมั่น ให้ความสำคัญกับคุณค่าของงาน รวมทั้งเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ อีกทั้งเจนเนอเรชั่นวายยังชอบการทำงานที่มีช่วงเวลาสั้นๆ เพราะจะช่วยให้ทำงานเสร็จสิ้นได้อย่างรวดเร็วและคาดหวังว่าจะได้รับผล



ตอบแทนสำหรับการทำงานนั้นๆ ในทันที (Meier and Crocke, 2010: 21, พสุ เดชะรินทร์, 2552: 1-2) นอกจากนี้พนักงานกลุ่มนี้ได้เติบโตขึ้นมาในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น สมาร์ทโฟน อินเทอร์เน็ต และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่พนักงานกลุ่มนี้ไม่เพียงแต่คาดหวังแค่การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน แต่มีความต้องการสิ่งเหล่านั้นในการทำงานในองค์กรด้วยเช่นกัน (Meier and Crocker, 2010: 68-69) ซึ่งพบว่าพนักงานกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับสิ่งดังกล่าวมากกว่ากลุ่มคนในอดีตที่ผ่านมา และยังต้องการที่จะเดินตามเป้าหมายในส่วนอื่นๆ ของชีวิตของพวกเขาอีกด้วย (พสุ เดชะรินทร์, 2552: 1-2) ถ้าหากความต้องการของพนักงานกลุ่มนี้ไม่ตรงตามที่ตนเองต้องการก็พร้อมที่จะหาที่ทำงานอื่นรองรับในทันที (Meier and Crocker, 2010: 68-69) จะเห็นได้ว่าความต้องการของพนักงานกลุ่มดังกล่าวได้สร้างความท้าทายให้กับผู้บริหารในการดำเนินการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความผูกพันต่อองค์กร (King, 2005: 4) เนื่องจากพนักงานรุ่นใหม่ไม่ได้คำนึงเพียงเรื่องรายได้หรือแรงจูงใจด้านเศรษฐกิจ แต่พนักงานรุ่นใหม่อำนาจถึงแรงจูงใจด้านอื่น โดยเชื่อว่าการทำงานมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่างๆ หลายอย่างรวมทั้งความพอใจในการทำงาน ความท้าทายในการทำงาน ความสำเร็จ ความก้าวหน้าและรายได้ (พิทชนันท์ เชิดสกุลและคณะ, 2557: 131)

จากปัญหาที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น องค์กรต้องให้ความสำคัญและให้ความสนใจกับพนักงานกลุ่มนี้มากขึ้นเพื่อขจัดอุปสรรคในการสื่อสารอันเกิดจากโครงสร้างที่มีความแตกต่างของพนักงานแต่ละช่วงวัย จากงานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารควรดูแลพนักงานกลุ่มนี้ให้เป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าที่จะเป็นเพียงผู้ใต้บังคับบัญชากับนายจ้าง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรได้รับความมุ่งมั่นที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่พนักงานรุ่นใหม่เป็นเป้าหมายสำคัญและเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้จะไม่ค่อยมีความภักดีต่อองค์กร และต้องการชีวิตนอกสถานที่ทำงานด้วย (King, 2005: 4-5) ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญกับสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะกับพนักงานกลุ่มนี้ เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ใส่ใจกับองค์การที่ให้ความสำคัญในเรื่องสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือสามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์ด้วยเช่นกัน องค์กรก็ต้องตระหนักถึงความสำคัญในข้อนี้หากต้องรับพนักงานกลุ่มนี้เข้ามาทำงาน (พสุ เดชะรินทร์, 2552: 2) ดังนั้นอีกบทบาทของผู้นำในองค์กรคือการทำให้พนักงานรุ่นใหม่เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้พนักงานดำเนินงาน



ให้บรรลូវวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในกลุ่มนี้ (พัทธนันท์ เชิดสกุล และคณะ, 2557: 131)

สรุปได้ว่าองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำในการกำหนดกลยุทธ์ โดยผู้บริหารในองค์กรต้องมีภาวะผู้นำเพื่อดึงดูด รักษา และสร้างแรงจูงใจพนักงานรุ่นใหม่ เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ ยังคงเติบโตและเข้าสู่ตลาดแรงงานจำนวนมาก ประกอบกับปัจจุบันองค์กรมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ส่งผลให้การเข้ามาทำงานของผู้ร่วมงานรุ่นใหม่จึงมีความหลากหลาย และกลายเป็นผู้เลือกมากกว่าผู้ถูกเลือก ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์เพื่อดึงดูดให้พนักงานกลุ่มนี้อยู่กับองค์กร โดยเชื่อว่าวิธีการที่สำคัญคือ “ภาวะผู้นำ” ดังนั้นวัตถุประสงค์ของบทความนี้คือการนำเสนอกลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำเพื่อจูงใจพนักงานรุ่นใหม่ โดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยด้านการสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างแรงจูงใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการครองใจพนักงานรุ่นใหม่ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลรุ่นใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงาน เกิดขึ้นจาก ความต้องการของบุคคล ซึ่งมีแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิดขึ้นโดยใช้วิธีการต่างๆ เพื่อบังคับให้บุคคลคนนั้น ดำเนินพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ จากการศึกษาค้นคว้า พบว่ามีนักวิชาการได้ให้แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจไว้หลายท่าน โดยผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาเฉพาะแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีแรงจูงใจของ อับราฮัม มาสโลว์

อ้างอิงใน สถาพร ปิ่นเจริญ, 2554: 43) กล่าวไว้ว่า การสนองความต้องการมาจากพฤติกรรมของบุคคล โดยคนนั้นจะมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับในสิ่งที่ตนต้องการก็จะหาสิ่งใหม่ๆ ต่อไปเสมอ ไม่มีคำว่าสิ้นสุด เมื่อได้รับในสิ่งที่ตนต้องการแล้วสิ่งนั้นจะไม่ได้เป็นสิ่งต้องการอีกต่อไปก็จะมองหาความต้องการอื่นเพื่อมาสนองความต้องการของตัวเองอีก ดังนั้นความต้องการตามพฤติกรรมของคนแบ่งเป็น 5 ลำดับขั้น ได้แก่ ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านขั้นพื้นฐาน เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่ ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและร่างกาย ขั้นที่ 3 ความต้องการยอมรับทางด้านสังคม และทางด้านความรัก



ขั้นที่ 4 ความต้องการมีชื่อเสียง เกียรติยศและความภาคภูมิใจ และขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จและความมีคุณค่า ดังนั้นผู้นำหรือการมีภาวะผู้นำที่จะทำให้คนยอมรับและสามารถตอบสนองความต้องการในส่วนนี้ จะต้องใส่ใจให้ความสำคัญไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการรายได้ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การให้โอกาสได้แสดงความสามารถ การชื่นชม และการให้รางวัลเมื่อประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีแรงงูงใจของแมคเคลแลนด์

อ้างอิงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541: 116) ได้แยกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ ดังนี้ คือ 1) ความต้องการมีความสำเร็จ (Need for achievement) คือ มีความสามารถในการปฏิบัติงานและดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย 2) ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for affiliation) คือ ต้องการความรักใคร่ ชอบพอ ความเป็นมิตรจากบุคคลรอบข้าง และ 3) ความต้องการอำนาจ (Need for power) คือ ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่ มีอำนาจในการบังคับบัญชาและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ในแนวคิดของแมคเคลแลนด์ผู้นำจึงจะต้องเน้นในเรื่องความสัมพันธ์ของบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ เพื่อตอบสนองความต้องการไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้พนักงานรุ่นใหม่ไม่ได้คำนึงเพียงเรื่องรายได้หรือแรงจูงใจด้านเศรษฐกิจ แต่พนักงานรุ่นใหม่มุ่งถึงแรงจูงใจด้านอื่น โดยเชื่อว่าการทำงานมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่างๆ หลายอย่างรวมทั้งความพอใจในการทำงาน ความท้าทายในการทำงาน ความสำเร็จ ความก้าวหน้าและรายได้ จึงเป็นสาเหตุที่ต้องหากลยุทธ์เพื่อจูงใจพนักงานกลุ่มนี้ให้ตรงกับความต้องการพนักงานกลุ่มนี้

การพัฒนาความก้าวหน้าในงาน (Career Development)

พนักงานรุ่นใหม่ต้องการโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและต้องการเติบโตในสายงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรกลุ่มนี้ ดังนั้นการพัฒนาความก้าวหน้าในงานและเปิดโอกาสเพื่อพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงาน เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานกลุ่มนี้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น โดยให้พนักงานรุ่นใหม่พัฒนาความสามารถเพื่อให้พนักงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยองค์การควรมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานรุ่นใหม่โดยการหาความสามารถของพนักงานรายบุคคล ตามความเป็นจริง (Actual Competency) และเปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competency) เพื่อวางแผนพัฒนาและปรับปรุงความสามารถที่ยังขาดและต้องการเสริม



ให้มีขึ้นสำหรับการทำงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นควรสร้างแรงจูงใจโดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่โดยสร้างโอกาสหรือความก้าวหน้าในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าตนเองสามารถเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) ไปยังตำแหน่งงานใดได้บ้าง หรือสามารถโอนย้าย (Transfer)/สับเปลี่ยนหมุนเวียน (Job Rotation) ไปยังหน่วยงานอื่นหรือตำแหน่งงานใดได้บ้าง (สนั่น เกาชาวี, 2552)

การสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Creating employee participation)

Bauer (2004) กล่าวว่าองค์การที่ต้องการเพิ่มสมรรถนะขององค์การต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยผลจากการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมส่งผลตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน ดังนั้นการสร้างโอกาสให้พนักงานรุ่นใหม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ นับเป็นวิธีหนึ่งที่จูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถและมีความคิดสร้างสรรค์อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานรุ่นใหม่องค์การสามารถใช้แนวทางดังนี้ (สุทธิชัย ปัญญโรจน์, 2554)

1. การมีส่วนร่วมภายในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้พนักงานรุ่นใหม่เข้าร่วมประชุมเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร สถานการณ์ขององค์กร
2. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การบริหารงานที่ดีผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานรุ่นใหม่มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมมือและร่วมในการตัดสินใจ เพราะหากพนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ พนักงานก็จะมีส่วนรับผิดชอบในงานมากกว่าการที่พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการร่วมตัดสินใจ
3. การมีส่วนร่วมในการสร้างระบบงาน ในปัจจุบันหลายๆ องค์กรได้นำเอาระบบเข้ามาเพื่อพัฒนาองค์กร โดยการบริหารงานที่ดีต้องเปิดโอกาสให้พนักงานรุ่นใหม่ได้เข้าร่วมในการเรียนรู้ระบบ ศึกษากระบวนการ อบรมพัฒนาระบบ
4. การมีส่วนร่วมในการสื่อสารภายในและภายนอก เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานรุ่นใหม่สามารถสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้พนักงานสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้น อีกทั้งพนักงานรุ่นใหม่เป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารจากภายในองค์กรไปยังภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าพนักงานรุ่นใหม่ไม่ได้คำนึงถึงเฉพาะในเรื่องรายได้หรือแรงจูงใจด้านตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่พนักงานรุ่นใหม่คำนึงถึงแรงจูงใจด้านอื่นด้วย เช่น ด้านสิ่ง



แวดล้อม และด้านสังคม โดยเชื่อว่าการทำงานมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่างๆ หลายอย่าง รวมทั้งความพึงพอใจในการทำงาน ความท้าทายในการทำงาน ความสำเร็จ ความก้าวหน้า และผลตอบแทน

ทฤษฎีด้านภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” มีผู้รู้และปราชญ์ทางภาวะผู้นำหลายท่านให้ความหมายไว้มากมาย ซึ่งจะขอกล่าวอ้างถึง เฉพาะที่มีความสัมพันธ์กับหัวข้อดังต่อไปนี้ภาวะผู้นำ คือรูปแบบศิลปะของผู้นำ ที่สามารถทำให้บุคคลอื่นทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจของผู้ปฏิบัติเอง (สุเมธ แสงนิมนวล, 2552: 67) นอกจากนี้เป็นเรื่อง พฤติกรรมและคุณสมบัติของบุคคลนั้นในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มคนให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2548: 3) รวมถึง คุณสมบัติ ที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ที่มีในการโน้มน้าวให้ทีมงานปฏิบัติตาม (ณัฐพันธุ์ เขมรนนท์, 2551: 122) โดยดำเนินงานในการสร้างแรงกระตุ้นจิตใจกลุ่มบุคคล และทีมงานเพื่อเป็นแรงผลักดันให้การทำงานเป็นกลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (สมพิศ สุขแสน, 2544: 1) นอกจากนี้ผู้นำเปรียบเสมือนเป็นต้นแบบด้านการทำงานของกลุ่ม (Kananurak, 2011: 126) ทั้งนี้ผู้นำสามารถจัดการกับภาวะวิกฤต รวมถึงคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สร้างโอกาสให้กับผู้อื่นรู้จักใช้จังหวะความรวดเร็วและมีความกล้าตัดสินใจ และสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่น เพื่อกระตุ้นสนับสนุนกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่คุ้มค่าขององค์การ (จิระ หงส์ลัดารมภ์ : 2557) นอกจากนี้ทฤษฎีว่าด้วยกิจกรรมที่ผู้นำพึงประสงค์ ของ จอห์น เอแดร์ อังโน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550: 9) กล่าวว่า “แรงจูงใจของคนเรานั้นมาจากภายใน 50 % และภายนอก 50%” การจูงใจของผู้นำนั้น ไม่สามารถจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งได้จะต้องมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับสถานการณ์และโอกาสนั้นๆ บางครั้งอาจจะเป็นการจูงใจด้วยการใช้คำพูดในการชื่นชมความสำเร็จหรือออกมาในรูปแบบของคำตอบแทนต่างๆ(สุพัตรา สุภาพ, 2547: 21) กระบวนการในการสร้างแรงจูงใจ จึงเริ่มต้นมาจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดความต้องการส่งผลให้มีแรงขับเพื่อแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมและสุดท้ายก็ได้รับการตอบสนองสิ่งนั้น (วิกรม รัชปวงชน, 2552 : 163) การให้โอกาสและการโน้มน้าวจูงใจให้พนักงานรุ่นใหม่ทำงานตามที่ผู้นำต้องการนั้น เป็นสิ่งที่มาควบคู่กัน เพราะไม่ใช่แค่เพียงการจูงใจภายนอกเท่านั้นแต่การจูงใจภายในก็สำคัญไม่แพ้กัน การให้โอกาสจึงถือเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์การไปสู่ชัยชนะแต่ ผู้นำเองต้องมีทักษะในการใช้คำพูดหรือวิธีการที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามของพนักงานรุ่นใหม่



ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ลักษณะและคุณสมบัติในรูปแบบกระบวนการของบุคคล โดยใช้ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มในการกระตุ้นและสนับสนุนเพื่อให้กลุ่มบุคคลยอมรับกับสิ่งที่ต้องทำร่วมกัน อีกทั้งมีวิธีการจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งแนวคิดทฤษฎีทางด้านภาวะผู้นำมีหลากหลาย โดยสามารถแบ่งกลุ่มแนวคิดทฤษฎีได้ดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) เป็นทฤษฎีที่สามารถแบ่งแยกได้อย่างชัดเจนถึงภาวะผู้นำที่จะเป็นหนทางให้บรรลุผลสำเร็จจะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ แรงจูงใจ (Motivation) บุคลิกภาพ (Personality) และความสามารถ (Ability) (Kananurak, 2011: 126) เป็นวิธีการระบุลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยเชื่อว่าถ้าผ่านวิธีการนี้บุคคลที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำ และคนที่มิมีลักษณะดังกล่าวอาจจะถูกเลือกลงในตำแหน่งของผู้นำขององค์กร วิธีการนี้ใช้ได้ทั่วไปในทุกหน่วยงานและยังใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกคนเข้ามาในองค์กรอีกด้วย (Bolden and et al, 2003: 6-7) โดยทั่วไปไม่มีผลสรุปที่แน่ชัด ผู้นำบางคนอาจมีลักษณะบางอย่าง ที่ขาดหายไป นั่นไม่ได้หมายความว่าคนเหล่านั้นไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำแม้จะมีความสอดคล้องกันบ้างเล็กน้อย แต่ปรากฏบ่อยครั้งว่าคนเหล่านี้มีทักษะต่างๆ เช่น ความเป็นมิตร การสร้างพลัง ทักษะทางสังคม พรสวรรค์ การควบคุม การบริหารทั่วไป และความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งถือเป็นเสน่ห์อย่างมาสำหรับกลุ่มคนกลุ่มนี้ (Bolden and et al, 2003: 6-7) แต่อย่างไรก็ตามองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำที่จะนำไปสู่เป้าหมาย นั่นคือผู้นำจะเป็นผู้ที่สามารถควบคุมตัวเองได้ดีกับทุกสภาพแวดล้อมกับทุกสิ่งที่เกิดขึ้น (ศิริภัทร คุษฎีวัฒน์, 2555: 8) ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำข้างต้นได้ดังนี้ คือ คุณลักษณะของผู้นำแบ่งเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนของคุณลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ความกล้าแสดงออก กล้าตัดสินใจ เชื่อมมั่นในตัวเอง และมีความรับผิดชอบ และอีกส่วนหนึ่งคือด้านทักษะความสามารถ เช่น ความฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ ไหวพริบปฏิภาณ ความรู้ในการทำงานเป็นทีม การโน้มน้าวใจ

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่จะค้นหาเอกลักษณ์ผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำ เช่นผู้นำ แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) และผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) (อำนาจ วัฒนจินดา, 2548) ดังนั้นผู้นำตามทฤษฎีนี้สามารถปลูกฝังในพฤติกรรมความเป็นผู้นำได้ โดยทฤษฎีนี้ผู้คนสามารถเรียนรู้ที่จะกลายเป็นผู้นำที่ผ่านการเรียนการสอนและการสังเกต นอกจากนั้นผลการศึกษาของมหาวิทยาลัย



มิชแกน ได้สรุปภาวะผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้นำที่เน้นพนักงาน (Employee Oriented) คือเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญที่ตัวพนักงานเป็นสิ่งแรก เป็นลักษณะของการทำงานที่ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ตาม และ 2) ผู้นำที่เน้นการผลิต (Product Oriented) คือจะเน้นไปที่ผลสำเร็จของงานมากกว่าที่จะใส่ใจตัวบุคคลหรือพนักงาน จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชแกน พบว่าผู้นำที่เน้นพนักงานสามารถทำผลผลิตของงานได้มากกว่า และพนักงานก็มีความสุขกับการทำงานมากด้วยเช่นกัน (ศิริภัทร คุษฎี วิวัฒน์ ,2555:10) สรุปได้ว่า ผลสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งการเป็นผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้และเข้าใจเจตคติของพนักงานที่มีความหลากหลายและแตกต่าง สามารถชักนำควบคุมให้กลุ่มคนเหล่านี้ทำงานตามนโยบายหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพัฒนา (Transformational Leadership Theories) (Burns, 1997 อ้างถึงใน DVIR and et al, 2002: 736) ได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ คือ การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับขวัญกำลังใจ และเพิ่มแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น รวมถึงการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน จากคำกล่าวของเบิร์น จะเห็นว่าผู้นำแบบใหม่จำเป็นต้องมีการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงวิธีการ เพื่อให้สามารถดึงดูดหรือรักษาผู้ร่วมงานรุ่นใหม่ในสถานการณ์ปัจจุบันให้ได้ อีกทั้งผู้นำต้องมีบารมี สามารถชักจูง ดึงดูด สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความคิด และสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคคลอื่นได้ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องกระตุ้นความคิดใหม่ๆ ให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยคำนึงถึงตัวบุคคล การเอาใจใส่ดูแลคุณภาพชีวิตการทำงาน และเป็นผู้ให้กำลังใจผู้ตามได้ดี (Kananurak,2011:127) ดังนั้นผู้นำแบบพัฒนา เป็นลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากผู้ตาม และแตกต่างจากภาวะผู้นำในอดีต โดยสามารถกระตุ้นชักนำให้บุคคลอื่นทำตามโดยใช้ความเข้าใจในตัวบุคคล รวมทั้งสามารถสร้างความเชื่อมั่นและนำพาทีมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ดังนั้นภาวะผู้นำมีผลต่อความสำคัญเพื่อสร้างความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างและมีบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การและผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ภารกิจหลักหนึ่งผู้นำคือ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์การ เพราะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับการยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุด



ความหมายของพนักงานรุ่นใหม่ พนักงานรุ่นใหม่คือ คนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย เป็นที่ทราบกันว่าเป็นรุ่นที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 - 2543 เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตัวเองสูง รักอิสระ มุ่งเน้นที่เป้าหมายเป็นหลัก (ฉัตรนภา คีละกุลและ ภาวิณี เพชรสว่าง, 2012: 5) แม้ว่าความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเริ่มต้นขึ้นในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ก็ตาม แต่ยุคเจนเนอเรชั่นวาย ได้เกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยี มักจะมีความรู้เกี่ยวกับโลกดิจิทัลมากกว่าครูและผู้ปกครอง ความรู้ทางเทคโนโลยีขั้นสูงได้เปิดตัวขึ้นในรุ่นนี้ สามารถเข้าถึงได้ทุกที่กับทุกคน คนกลุ่มนี้จะสร้างแรงบันดาลใจด้วยตัวพวกเขาเองโดยไม่ต้องการให้ใครมาอยู่เบื้องหลัง (ฉัตรนภา คีละกุล และ ภาวิณี เพชรสว่าง, 2012: 5) รวมถึงยังมองเรื่องการปูพื้นฐานสำหรับตนเองและครอบครัว พร้อมทั้งจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (ปิลันธน์ศิลา และวิเศษฤทธิ์, 2555: 17) กล่าวได้ว่าพนักงานรุ่นใหม่ (เจนเนอเรชั่นวาย) คือ กลุ่มคนที่เกิดขึ้นมาในยุคโลกาภิวัตน์มีความเจริญในด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร มีอิสระทางด้านความคิด การดำเนินชีวิต โดยเฉพาะมีวิถีการทำงานส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้และยอมรับและเตรียมพร้อมรับมือกับพนักงานรุ่นใหม่ที่กำลังก้าวเข้ามาสู่องค์กร เนื่องจากบุคลิกของพนักงานรุ่นใหม่กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีผลต่อความต้องการคุณลักษณะงานที่แตกต่างกันออกไป อีกทั้งพนักงานรุ่นใหม่กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายพึงพอใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรืออินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานรุ่นเบบี้บูมหรือรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย (Reisenwitz & Iyer, 2009)

ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญเพื่อสร้างแรงบันดาลใจเพื่อโน้มน้าวและรักษากลุ่มคนกลุ่มนี้ให้ทำงานอยู่กับองค์กรนานที่สุด เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มักเปลี่ยนงานบ่อย ซึ่งมีผลทำให้การทำงานขององค์กรขาดช่วง ขาดตอนไป ต้องหาคนใหม่เข้ามาพัฒนากันใหม่ตลอดเวลา (ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร, 2558) ผู้นำขององค์กรจึงต้องสร้างกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มนี้ เพื่อให้พนักงานรุ่นใหม่รู้สึกถึงความมีคุณค่าต่อองค์กร โดยผู้นำขององค์กรควรสร้างระบบการสื่อสารภายในที่ดีและควรสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานแต่ละช่วงวัยโดยใช้วิธีการสอนงาน (Coaching) เข้ามาช่วย ทั้งนี้้องค์การต้องสร้างระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) หรือนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงานมากขึ้นและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานรุ่นใหม่เพื่อรักษาพนักงานรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพในกลุ่มนี้ไว้กับองค์กร นอกจากนั้นผู้นำขององค์กรต้องปรับตัวและเข้าใจผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรโดยเฉพาะพนักงานรุ่นใหม่รวมถึงต้องทำความเข้าใจ



การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ๆ ด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นลักษณะพฤติกรรมของพนักงานรุ่นใหม่ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตลอดเวลา ดังนั้นบทความนี้จึงนำเสนอกลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำเพื่อจูงใจพนักงานรุ่นใหม่ โดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการสร้างแรงจูงใจเพื่อโน้มน้าวและรักษาพนักงานรุ่นใหม่

กลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำ เพื่อจูงใจพนักงานรุ่นใหม่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงขององค์การแบบบูรณาการและประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมาจากการเปลี่ยนแปลงของผู้นำที่สามารถชักนำทีมงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เสาวนิตย์ ทวีสันตนิษฐกุล, 2548: 5) รวมถึงผู้นำสามารถทำให้ ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของงาน ลดความเห็นแก่ตัวทำเพื่อประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก ผู้นำที่ให้ การสนับสนุนและให้กำลังใจเมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรค ความยากลำบาก ทีมงานรู้สึกไว้วางใจให้ความเคารพต่อผู้นำ ทำให้พวกเขามีแรงจูงใจที่จะทำงานมากกว่าเดิม องค์การก็ประสบความสำเร็จ (Yukl, 1989: 12) ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในภาวะผู้นำที่สำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรุ่นใหม่คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งผู้นำองค์การต้องปรับเปลี่ยนความคิดหรือทัศนคติต่อการทำงาน (Mindset) เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะเกิดแรงต้าน ทำให้ไม่สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยทันที (จิระ หงส์ดารมภ์, 2557) โดยการเปลี่ยนแปลงมาพร้อมกับการรู้จักความเป็นเนื้อแท้ของผู้นำเอง ใช้การประเมิน วิเคราะห์ข้อบกพร่องแล้วนำมาพัฒนาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับตนเอง (สุเมธ แสงนิมมวณ, 2552: 10-16) รวมถึงผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของงาน ลดความเห็นแก่ตัวทำเพื่อประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก ผู้นำที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจเมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคความยากลำบาก ทีมงานรู้สึกไว้วางใจให้ความเคารพต่อผู้นำ ทำให้พวกเขามีแรงจูงใจที่จะทำงานมากกว่าเดิมองค์การก็ประสบความสำเร็จ (Yukl, 1989: 12) ดังนั้นสรุปได้ว่ากลยุทธ์ภาวะผู้นำที่สามารถจูงใจพนักงานรุ่นใหม่ได้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมๆ ที่เคยทำในอดีต การพัฒนาเริ่มต้นที่ตัวเองก่อนทั้งทางด้านทักษะ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และที่สำคัญคือกำแพงทางทัศนคติโดยการเปลี่ยนแปลงต้องเกิดขึ้นทันที รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับผู้ร่วมงานรุ่นใหม่ที่กำลังเข้ามาสู่การทำงานในปัจจุบันเพื่อที่สามารถชักนำทีมงานและดำเนินบริหารจัดการให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย



กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม

กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันกับการสร้างภาวะผู้นำเพื่อครองใจพนักงานรุ่นใหม่ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมคือการมีส่วนร่วมในการประกอบกิจกรรมต่างๆ โดยประกอบด้วยการตัดสินใจของทีมงานทั้งผู้นำและพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความคิดหลากหลาย กล้าแสดงออกกล้าแสดงความคิดเห็นทำให้เป็นบ่อเกิดของการพัฒนาซึ่งเต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์และสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อการเติบโตขององค์กร เนื่องจากการมีส่วนร่วมนับเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างพลังของการทำงานเป็นทีมและช่วยสร้างความเหนียวแน่นขององค์กรในยุคปัจจุบัน (Kananurak, 2011: 129) นอกจากนั้นพนักงานรุ่นใหม่ต้องการมีส่วนร่วมและกำหนดทิศทางขององค์กรไปพร้อมๆ กับการเติบโตไปในองค์กร ผู้นำในองค์กรจึงต้องสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่让员工รุ่นใหม่มีส่วนร่วม เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อใช้พัฒนาองค์กร

ดังนั้นภาวะผู้นำต่อการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมในปัจจุบันมีความแตกต่างจากในอดีตซึ่งเป็นสั่งการลงไปเพียงด้านเดียว แต่สำหรับในยุคโลกาภิวัตน์ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นรวมถึงการตัดสินใจร่วมกัน (จุฑา เทียนไชย, 2552: 169) จากกลยุทธ์ดังกล่าวส่งผลต่อความสำเร็จและผลลัพธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นขององค์กรอันเป็นผลมาจากการมีภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับในการบริหารกลุ่มรวมถึงความสามารถของผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีความแตกต่างจากอดีต เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคสังคมแห่งการมีส่วนร่วมและมีอิสระทางความคิดทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จมากกว่าในอดีต (สุเมธ แสงนิมนวล, 2552: 21) ดังนั้นสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเป็นอีกกลยุทธ์ของผู้นำที่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของคนพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กรไม่ใช่เฉพาะผู้นำคนเดียว การมีส่วนร่วมของบุคคลหรือกลุ่มในการทักท้วงเพื่อเสนอข้อเสนอนี้แตกต่างๆ ก่อนที่จะมีการตัดสินใจอนุมัติและการปฏิบัติจริงในองค์กร ส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่ดีของทุกคนในองค์กรด้วย อย่างไรก็ตามการตัดสินใจที่ดีก็เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร (Yukl, 1989: 5)

กลยุทธ์การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

ปัจจุบันนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำต้องเรียนรู้และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้การบริหารจัดการและสื่อสารในองค์กร (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2554:82-83) ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และเข้าใจเทคโนโลยีเนื่องจากพนักงานรุ่นใหม่เติบโตมาพร้อมกับการพัฒนาของเทคโนโลยีจึงมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการดำเนินงาน ดังนั้น



ภาวะผู้นำเพื่อจูงใจพนักงานรุ่นใหม่ต้องมีลักษณะเป็นผู้ผลักดันให้พนักงานรุ่นใหม่ได้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาพัฒนาองค์กร นอกจากนั้นผู้นำในองค์กรต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารระหว่างผู้นำให้สามารถเข้าถึงพนักงานโดยผู้นำต้องสื่อสารให้พนักงานรุ่นกลุ่มนี้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กรเพื่อให้พนักงานรุ่นใหม่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้กลยุทธ์ด้านการสื่อสารต้องสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลโดยการสื่อสารแบบสองทางเพื่อเปิดช่องทางการแสดงความคิดเห็นระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร หรือระหว่างพนักงานในองค์กรด้วยกัน (นภวรรณ คณานุรักษ์, 2554: 123-133) ดังนั้นสรุปได้ว่าการสื่อสารรวมถึงการใช้เทคโนโลยีเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรุ่นใหม่โดยผู้นำต้องมีทักษะวิธีการหรือความสามารถพิเศษในการสื่อสารให้พนักงานรุ่นใหม่สามารถทำงานและเต็มใจปฏิบัติตาม โดยมุ่งเน้นการสื่อสารแบบ สองทางหรือสื่อสารผ่านช่องทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งจะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

กลยุทธ์สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ

เนื่องจากพนักงานรุ่นใหม่ชอบความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่นการมีอิสระในเรื่องของเวลาการเข้าออกงาน หรืออิสระในการเลือกสถานที่ทำงาน นอกจากนั้นพนักงานกลุ่มนี้ชอบงานที่มีลักษณะท้าทายเพราะต้องการพิสูจน์และแสดงความสามารถของตนเอง ดังนั้นลักษณะงานต้องจูงใจและแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ ผู้นำในองค์กรต้องสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพโดยพนักงานรุ่นใหม่สามารถทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำในองค์กรต้องชี้แจงถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพในรูปแบบต่างๆ เพื่อจูงใจให้พนักงานรุ่นใหม่ทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างระบบความก้าวหน้าในงานที่นอกเหนือจากตำแหน่งที่สูงขึ้นแต่รวมถึงการได้ทำงานที่มีความสำคัญมีระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม (กรองกาญจน์ ทองสุข, 2554) ดังนั้นกลยุทธ์สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพจึงเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างแรงจูงใจพนักงานรุ่นใหม่ให้ทุ่มเทการทำงานกับองค์กรได้

บทสรุป

การเข้ามาสู่ตลาดแรงงานของพนักงานรุ่นใหม่ในปัจจุบันเป็นข้อดีขององค์กรและผู้นำในการศึกษาพฤติกรรมความหลากหลาย ความแตกต่างพร้อมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ของพนักงานรุ่นใหม่ การสร้างภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรโดยเฉพาะการกำหนด



กลยุทธ์ขึ้นมาเป็นเครื่องมือเพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้นำเพื่อบริหารจัดการพนักงานรุ่นใหม่ ดังนั้น กลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำเพื่อจูงใจพนักงานรุ่นใหม่จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ การศึกษาครั้งนี้ เป็นการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำที่สามารถครองใจพนักงานรุ่นใหม่ ศึกษาจากงานวิชาการต่างๆที่ผ่านมา ใช้หลักการอ้างอิงเพื่อนำมา สร้างกลยุทธ์ภาวะผู้นำ ดังนั้นทาง ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ สำหรับผู้สนใจการศึกษาด้านนี้เพื่อให้ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ควรดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเป็นการยืนยันแนวคิดทฤษฎีให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะประเทศไทยที่มี พนักงานรุ่นใหม่กำลังเข้าสู่การทำงานเป็นจำนวนมากขึ้นกว่าในอดีต อันจะส่งผลให้การทำงาน ร่วมกันของผู้นำและพนักงานรุ่นใหม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กร มีความเติบโตที่ยั่งยืนต่อไป





เอกสารอ้างอิง

- กรรองกาญจน์ ทองสุข (2554). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากร
ในวิทยาลัยอาชีวพร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด. สืบค้นจาก <http://www.repository.rmutt.ac.th/bitstream/handle/123456789/810/124343.pdf?sequence=1> สืบค้นวันที่ 9 มีนาคม 2558
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). **สุดยอดภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทซัคเซสมีเดีย จำกัด.
- จุฑา เทียนไชย. (2552). **การจัดการมุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีวีแอลการพิมพ์ จำกัด.
- จิระ หงส์ลดารมภ์. (2557). บรรยายพิเศษแนวคิดและประสบการณ์บูรณาการงานสอนและงานวิจัย, 23 สิงหาคม 2557 ณ ห้องประชุม 1 สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี.
- ฉัตรนภา ตีละกุลและ ภาวิณี เพชรสว่าง(2555). การศึกษาบุคลิกภาพของพนักงาน กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีผลต่อความต้องการคุณลักษณะงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เอกชนแห่งหนึ่ง. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ชาญชัย อาจินสามजार. (2550). **ภาวะผู้นำในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ณัฐพันธุ์ เขมรนนท์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ Organizational Behaviors**. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- นภวรรณ คณานุรักษ์. (2554). **บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ**. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 31(1), 123-133.
- ปัทมณีนีลา วิเศษฤทธิ์. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร (IMC) กับลำดับขั้นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เชิงนิเวศเศรษฐกิจของผู้บริโภคกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร**. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.



- ประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร, 2558. การบริหารพนักงาน Gen Y กับแนวคิด 3R. สืบค้นจาก <http://th.jobsdb.com/> สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2558.
- พสุ เดชะรินทร์. (2552). การทำความเข้าใจ กับคน Gen Y. กรุงเทพฯ: ห้างสมุดคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- พัทธนันท์ เชิดสกุลและคณะ. (2557). ผลกระทบของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อการปฏิบัติงานที่ดีและคุณภาพงานของนักบัญชีสหกรณ์ในเขตสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 3. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 33 (2), 129-141.
- วิกรณ์ รักษ์ปวงชน. (2552). ตีตาอวรุณผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). ภาวะผู้นำ LEADERSHIP ฉบับก้าวหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- ศิริภัทร คุชฎี วิวัฒน์. (2555). ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สนั่น เกชาวารี. กลยุทธ์การบริหารความสามารถประจำตำแหน่งงาน (Job Competency). Industrial Technology Review 2552; 15(191): 140-147
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์, 2554 สืบค้นจาก <http://www.oknation.net/blog/markandtony/2011/10/06/entry-5> สืบค้นวันที่ 24 มีนาคม 2558
- สุเมธ แสงนิมิต. (2552). ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ส เจริญ การพิมพ์.
- สมพิศ สุขแสน. (2544). เอกสารประกอบการอบรม ยุทธศาสตร์ในการเป็นหัวหน้างานมืออาชีพของบริหารระดับต้น ฝ่ายสนับสนุน, 22 พฤษภาคม 2544 ณ หอประชุมอาคารเฉลิมพระเกียรติฯ โรงพยาบาลแพร่.
- เสาวนิตย์ ทวีสันตนิษฐกุล (2548). ภาวะผู้นำปรีวรต: ตัวจักรสำคัญสำหรับผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 16 (1), 1-11.



สุพัตรา สุภาพ. (2547). **คิดอย่างผู้นำและผู้ตาม**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ส่วนวารสารวิชาการ ฝ่ายสำนักพิมพ์ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สถาพร ปิ่นเจริญ. (2554). **ภาวะผู้นำกับการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.

อำนาจ วัดจินดา. (2548). **ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Leadership)** สืบค้นจาก http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=521 สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2558

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks.

Kananurak, N. (2011). Leadership Role for Producing Professional Employees. University of the Thai Chamber of Commerce Journal, 31(1).

King, J. (2005). Is it necessary to develop new performance motivation and training techniques in response to the entrance of generation Y to the workforce. In Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series.

Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. The Journal of Human Resource and Adult Learning, 6(1), 68-78.

Ratcharak, P. (2012). Personality Factors Influencing Job Characteristics and Achievement Motivation in Generation Y: Case Study of Workers in Government Sectors and Private Sectors of Thailand. WMS Journal of Management, 1(1), 29-45.

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

Yukl, G. A. (1989). Leadership in organizations. Pearson Education India.

