ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงาน ช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ภาวิดา พูลเกิด

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จากหลายส่วน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ ผศ.ดร. มลฤดี สระฏัน อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และท่านอื่นๆ ที่กรุณาให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ

ขอขอบคุณ บุคลากรวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ช่วยอำนวยความสะดวกและให้คำแนะนำในส่วนของรูปแบบเล่มสารนิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามการวิจัย รวมถึงผู้ที่กรุณาส่งต่อแบบสอบถามการวิจัยนี้

ขอขอบคุณ เพื่อน สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร รุ่น 18B วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล สำหรับคำแนะนำ การตรวจทาน ตลอดจนการให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่เพื่อให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์

และสุดท้ายขอขอบคุณ ครอบครัวและเพื่อนทุกคนที่สนับสนุน ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดีตลอดมา

ภาวิดา พูลเกิด

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

LEADERS' CHARACTERISTIC FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE TRUST OF GENERATION Y STAFF IN BANGKOK METROPOLITAN AREA

ภาวิดา พูลเกิด 5850232

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฏัน, Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์เดชา เดชะวัฒนไพศาล, Ph.D., ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจอเนอเรชั่น วาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้งนี้รวมไปถึงลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยด้วย จำนวน 119 คน ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยสำรวจทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างจากการตอบแบบสอบถามออนไลน์ เก็บข้อมูลจากการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) และแจกแจงข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาได้แก่ ความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงาน ความซื่อสัตย์สุจริต ความกล้า การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น และการรักษาคำมั่นสัญญา ส่งผลต่อความไว้วางใจในทัศนคติของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลในระดับมากถึงมากที่สุด

คำสำคัญ : ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา/ คุณลักษณะของผู้นำ/ เจเนอเรชั่นวาย

64 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อ	ข
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ขอบเขตการวิจัย	4
1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 ความหมาย และความสำคัญของความไว้วางใจ (Trust)	7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจ และปัจจัยที่มีผลต่อระดับความไว้วางใจ	10
2.3 แนวคิดของ เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y)	15
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	20
3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	20
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	21
3.3 กลุ่มตัวอย่าง	21
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	21
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	23
3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	23

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	24
4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	24
4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา	27
4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ	29
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	37
5.1 สรุปผลการวิจัย	38
5.2 อภิปรายผล	41
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	45
บรรณานุกรม	48
ภาคผนวก	50
ภาคผนวก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	50

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	เกณฑ์การให้คะแนนตามระดับความคิดเห็น	22
3.2	แสดงการกำหนดระดับค่าเฉลี่ยต่อการแปลความหมายระดับความคิดเห็น	22
4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	25
4.2	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา	27
4.3	ระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงานของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ	30
4.4	ระดับความคิดเห็นด้านความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ	31
4.5	ระดับความคิดเห็นด้านความกล้าของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ	32
4.6	ระดับความคิดเห็นด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความไว้วางใจ	34
4.7	ระดับความคิดเห็นด้านการรักษาคำมั่นสัญญาของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ	36
5.1	แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา	38
5.2	แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ	39
5.3	แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสำคัญที่สุดต่อความไว้วางใจ	41

สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
3.1	กรอบแนวคิดงานวิจัย	20
5.1	แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสำคัญที่สุดต่อความไว้วางใจ	46

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรที่เป็นปัจจัยหลักสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจไม่ว่าจะเป็นในอดีตหรือปัจจุบันนั่นคือ บุคลากร ซึ่งองค์กรชั้นนำทั่วโลกในขณะนี้เริ่มให้ความสนใจมากขึ้น มีการพูดถึงอย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งในด้านของการคัดเลือกคนดี คนเก่งเข้ามาในองค์กร การรักษาให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว รวมไปถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของสังคม ยังส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

การเปลี่ยนแปลงหนึ่งที่เกิดขึ้นในสังคมและส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการบุคลากรขององค์กรที่ถูกกล่าวถึงเป็นอย่างมากในปัจจุบันคือ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรที่เกิดขึ้นทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย มีการคาดการณ์ถึงยุคสังคมผู้สูงอายุ (Aged Society) คือการมีแนวโน้มที่ลดลงของประชากรวัยเด็ก และเพิ่มขึ้นของวัยผู้สูงอายุ ในส่วนของประเทศไทย จากปิรามิดประชากร พ.ศ. 2553 และพ.ศ. 2558 แสดงให้เห็นโครงสร้างที่เปลี่ยนไป คือฐานของปิรามิดมีขนาดแคบลง และส่วนบนของปิรามิดมีขนาดกว้างขึ้น เนื่องจากอัตราการเกิดลดต่ำลง และประชากรมีอายุยืนยาวขึ้น เมื่อพิจารณาประชากรตามกลุ่มอายุพบว่ามีประชากรวัยเด็ก (อายุ 0-14 ปี) ร้อยละ 17.8 วัยแรงงาน (อายุ 15-59 ปี) ร้อยละ 66.7 และวัยสูงอายุ (อายุ 60 ปีขึ้นไป) ร้อยละ 15.5 เมื่อเปรียบเทียบกลุ่มอายุของประชากรกับปี 2553 สัดส่วนประชากรวัยสูงอายุเพิ่มขึ้น จากร้อยละ 12.9 เป็นร้อยละ 15.5 ขณะที่สัดส่วนประชากรวัยเด็กลดลงจาก ร้อยละ 19.2 เหลือร้อยละ 17.8 สำหรับประชากรวัยแรงงานมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจาก ร้อยละ 66.7 เป็นร้อยละ 67.9 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2558) จากผลการสำรวจดังกล่าวจะเห็นได้ว่าประชากรผู้สูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่วัยเด็กมีแนวโน้มในทางตรงกันข้าม เมื่อมองในส่วนของบุคลากรในองค์กร ในอนาคตบุคลากรที่ทำงานในองค์กรจะเริ่มเข้าวัยสูงอายุและเกษียณไปจากองค์กร วัยแรงงานจะเริ่มเข้ามามีบทบาทในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ขณะที่วัยเด็กที่จะเติบโตมาเป็นวัยแรงงานนั้นลดลง ส่งผลให้อนาคตของวัยแรงงานมีแนวโน้มที่ลดลง ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาและทำความเข้าใจถึงลักษณะนิสัย แนวคิด มุมมองต่างๆเพื่อให้สามารถพัฒนากลุ่มคนเหล่านี้ให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขับเคลื่อนองค์กรและเศรษฐกิจของประเทศให้พร้อมสำหรับการก้าวเข้าสู่ยุคสังคมผู้สูงอายุ (Aged Society) ในอนาคตได้

ประชากรวัยแรงงานนั้น มีอายุอยู่ในช่วง 15-59 ปี ซึ่งสามารถจำแนกได้เฉพาะเจาะจงมากขึ้นโดยแบ่งตาม เจเนอเรชั่นได้ดังนี้ กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers) คือกลุ่มผู้ที่เกิดในช่วงปีพ.ศ. 2489 – 2507 กลุ่มเจเนอเรชั่น เอ็กซ์ (Generation X) คือกลุ่มผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2508 – 2523 และกลุ่มเจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) หรือ มิลเลนเนียลส์ (Millennials) หรือ เอ็กโค่ บูมเมอร์ส (Echo Boomers) คือกลุ่มผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2524 – 2543 ซึ่งลักษณะนิสัยในการทำงานของแต่ละกลุ่มช่วงอายุก็จะแตกต่างกันไป เช่น กลุ่มเจเนอเรชั่น เอ็กซ์ มักจะต้องการถามคำถามหรือท้าทายผู้อื่นรอบตัว มองว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ส่วนกลุ่มเจเนอเรชั่น วาย จะต้องการความสมดุลระหว่างชีวิตในการทำงานและชีวิตครอบครัว (Hammill, 2005 อ้างถึงใน Haynes, 2011) มีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงหรือแรงบันดาลใจในการทำงานโดยการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Murphy, 2010 อ้างถึงใน Haynes, 2011) เมื่อพิจารณาจากกลุ่มช่วงอายุของแต่ละเจเนอเรชั่น จะพบว่ากลุ่มเบบี้บูมเมอร์สนั้นส่วนใหญ่กำลังจะเกษียณออกไปจากองค์กร ขณะที่กลุ่มเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ กำลังอยู่ในระดับของผู้บริหารระดับสูง และในองค์กรส่วนใหญ่ จะเต็มไปด้วยกลุ่มพนักงานที่มีอายุอยู่ในช่วงเจเนอเรชั่น วาย ซึ่งเริ่มเข้ามาทำงานและกำลังจะเข้ามาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงต้องให้ความสำคัญในการบริหารจัดการบุคลากรกลุ่มนี้ เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไปในอนาคต

นอกเหนือจากกลุ่มพนักงานเจเนอเรชั่นวาย ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในอนาคตแล้ว ผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญ ผู้บริหารและผู้นำมีความแตกต่างกันแต่ก็เป็นองค์ประกอบที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ จะค้นหาพนักงานที่มีศักยภาพ เพื่อนำมาพัฒนาสร้างผู้นำได้เพิ่มมากขึ้นในองค์กร ผู้นำที่ดีควรมีทั้งความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหาร ส่วนหนึ่งที่ผู้นำจะต้องทำคือการทำให้บุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารและจัดสรรบุคลากร สิ่งที่ท้าทายในการทำให้บุคลากรเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันกับที่องค์กรวางไว้คือ การทำให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรและทำให้เชื่อในสิ่งที่องค์กรกำลังสื่อสาร นอกจากข้อความที่องค์กรสื่อออกไปต้องน่าเชื่อถือแล้ว ผู้นำซึ่งเป็นผู้สื่อสารต้องมีความซื่อสัตย์และ “น่าไว้ใจ” การเคลื่อนบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรจะทำให้เกิดการกระจายอำนาจให้กับพนักงานซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Kotter, 1990 อ้างถึงใน Harvard Business School, 2011) ความไว้วางใจในผู้นำหรือผู้บริหารของบุคลากรเป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ในปี 1999 จากการศึกษาพนักงานจำนวน 7,500 คน เพียงครึ่งหนึ่งเท่านั้นไว้วางใจผู้บริหารของเขา ซึ่งพบความสัมพันธ์ระหว่าง

ความไว้วางใจและผลกำไร องค์กรที่บุคลากรมีความไว้วางใจในผู้บริหารระดับสูง ผู้ถือหุ้นได้ผลตอบแทนเฉลี่ยร้อยละ 42 สูงกว่าองค์กรที่ไม่มีความไว้วางใจ(Wall Street Journal, 2000 อ้างถึงใน Gandy, 2001) หนึ่งในต้นทุนที่สูงสุดของการมีความไว้วางใจที่ต่ำ คือ อัตราการลาออกของพนักงานที่สูง เมื่อบุคลากรเกิดคำถามว่า เขาสามารถไว้วางใจการบริหารจัดการต่อผลงานของพวกเขาหรือไม่ เขาก็พร้อมที่จะหางานใหม่ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรสามารถสร้างความไว้วางใจหรือมีบรรยากาศที่ให้เกียรติ ให้ความเคารพกัน บุคลากรส่วนใหญ่ก็จะคงอยู่กับองค์กร (Gandy, 2001) โดยผู้นำหรือผู้บริหารที่ควรให้ความสำคัญต่อเรื่องความไว้วางใจของพนักงานที่สุดนั้น คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน เนื่องจากเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด และมีผลต่อการทำให้พนักงานรู้สึกอยากที่จะทำงานและอยู่ในองค์กรต่อไปหรือไม่ ทั้งยังเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานมากที่สุด รวมไปถึงการพัฒนาในสายอาชีพของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

บุคลากรไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดขององค์กรล้วนมีความสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรเติบโต ทั้งในระดับของพนักงานที่เป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในระดับของผู้บังคับบัญชาต้องสามารถกำหนดทิศทาง ดึงศักยภาพและนำบุคลากรให้ไปสู่เป้าหมายได้ ผู้บังคับบัญชาจะสามารถนำบุคลากรได้อย่างเต็มที่ เมื่อบุคลากรมีความเชื่อมั่น และ ไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา เรื่องของการทำให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีความน่าไว้วางใจ จึงถือเป็นเรื่องสำคัญ อีกทั้งสำหรับ บุคลากรที่อยู่ในช่วงอายุ เจเนอเรชั่นวาย ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรจำนวนมากขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ด้วยลักษณะนิสัย ทัศนคติที่มีความแตกต่าง ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเข้าใจในบุคลากรกลุ่มนี้มากขึ้น เพื่อจะสามารถสร้างความไว้วางใจ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และพร้อมขับเคลื่อนองค์กรไปกับผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่เขารู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของบังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานที่อยู่ในช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อให้เข้าใจถึงความคิด และมุมมองของพนักงานช่วงอายุ เจเนอเรชั่นวาย ถึงลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจ ทั้งยังสามารถเป็นข้อมูลให้กับผู้นำที่ต้องการสร้างความไว้วางใจต่อพนักงานกลุ่มนี้ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล

3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีความสำคัญที่สุดต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล

4. เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในการสร้างความไว้วางใจ ต่อพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล โดยศึกษาทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

1.3.2 ขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่เกิดในปี พ.ศ. 2523 – 2543 หรือมีอายุระหว่าง 17-37 ปี ในปี พ.ศ. 2560 ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.3.3 ขอบเขตระยะเวลา

ช่วงเวลาที่ใช้ศึกษา คือ เดือน มกราคม ถึง เดือน เมษายน 2560 รวมเวลา 4 เดือน

1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงระดับความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

2. ทราบถึงปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล

3. ทราบถึงปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีความสำคัญที่สุดต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล

4. นำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางให้กับผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในการสร้างความไว้วางใจ ต่อพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย เพื่อให้สามารถนำและพัฒนาพนักงานกลุ่มนี้ได้อย่างราบรื่น รวมถึงสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานกลุ่มนี้

1.5 นิยามศัพท์

ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติที่พนักงานมีต่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเองในด้านบวก ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก โดยพนักงานจะมีความมั่นใจ ความเคารพ และเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา เกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง พร้อมทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ทั้งยังพร้อมที่จะเปิดรับสิ่งใหม่ และยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีและพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ แม้จะรู้ว่ามีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แต่พร้อมที่จะทำให้เพราะเชื่อในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาว่าสิ่งที่ให้ทำนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์ได้ ทั้งยังกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรือความรู้สึกได้อย่างสบายใจ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่และบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสามารถให้คุณหรือโทษแก่พนักงานโดยตรง เป็นผู้ที่มอบหมายงานให้โดยตรงและติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย หมายถึง บุคคลที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2543 มีลักษณะเด่นคือ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง เชื่อมั่นในความคิดตนเอง มุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ แต่ขณะเดียวกันก็แบ่งเวลาให้กับชีวิตส่วนตัว สามารถทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี

ปฏิบัติงานบริเวณพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล หมายถึง สถานที่ในการปฏิบัติงานประจำอยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

บทที่ 2
ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล ผู้วิจัยจึงทำการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบของการศึกษา ดังนี้

2.1 ความหมาย และความสำคัญของความไว้วางใจ (Trust)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจ และปัจจัยที่มีผลต่อระดับความไว้วางใจ

2.3 แนวคิดของ เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และ เจเนอเรชั่นวาย (Generation Y)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมาย และความสำคัญของความไว้วางใจ (Trust)

The Ken Blanchard Companies (2010) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน การฟังผู้อื่น และการสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ หลายคนไม่ได้ตระหนักถึงอิทธิพลของความไว้วางใจ ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นที่จะเชื่อมทุกความสัมพันธ์ที่ดี จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การเพิ่มผลผลิต รายได้และกำไร จะเป็นบวกหรือลบขึ้นอยู่กับระดับของความไว้วางใจ การขาดความไว้วางใจทำให้เกิดการถากถาง ความสงสัยและความกังวล นำไปสู่พลังในการทำงานลดลงและผลผลิตที่ลดลง รวมไปถึงเมื่อพนักงานไม่ไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา พวกเขาจะมีความสงสัยไปถึงองค์กรด้วย ทำให้เกิดการลาออก

Sharkie (2009: 491-498) กล่าวถึงความหมายของความไว้วางใจไว้ว่าความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานได้มากกว่าความคาดหวัง (Gillespie and Mann, 2004 and Dirks and Ferrin, 2002 อ้างถึงใน Sharkie, 2009:491-498) การเข้าใจว่าความไว้วางใจในภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญเพราะมีความน่าสนใจอย่างมากว่าจะสร้างความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพในองค์กรอย่างไร และความไว้วางใจเป็นกุญแจสำคัญเพราะช่วยสร้างความร่วมมือ และสร้างผลงานขององค์กร (Tyler, 2003 อ้างถึงใน Sharkie, 2009: 491-498)

ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาเป็นความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่พร้อมจะรับความเสี่ยงต่อการกระทำของผู้บังคับบัญชาซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ (Tan and Tan, 2000 อ้างถึงใน Sharkie, 2009: 491-498)

Covey, M.R. (2006:1-2) กล่าวว่า ความไว้วางใจหมายถึง สิ่งหนึ่งที่เป็นเรื่องธรรมดาของทุกคน ทุกความสัมพันธ์ ทุกทีม ทุกครอบครัว ทุกองค์กร ทุกประเทศ ทุกอารยธรรมทั่วโลก เป็นสิ่งหนึ่งที่ถ้านำออกไปจะทำลายรัฐบาลที่มีความแข็งแรงมากที่สุด ทำลายธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด ทำลายเศรษฐกิจที่เจริญรุ่งเรืองมากที่สุด ทำลายผู้นำที่มีอิทธิพลมากที่สุด ทำลายความสัมพันธ์ที่ดีที่สุด ทำลายคุณลักษณะที่แข็งแกร่งทำลายความรักที่ลึกซึ้ง ในทางกลับกันถ้าได้รับการพัฒนาและนำไปใช้ประโยชน์ สิ่งนี้จะมีศักยภาพที่จะสร้างสรรค์ความสำเร็จที่ยอดเยี่ยมกว่า และความสำเร็จในทุกๆมิติของชีวิต ความไว้วางใจมีผลกระทบตลอด 24 ชั่วโมง มีผลต่อคุณภาพของทุกความสัมพันธ์ ทุกการสื่อสาร ทุกการทำงาน ทุกธุรกิจ ความไว้วางใจไม่คล้ายกับความเชื่อ ความไว้วางใจคือการปฏิบัติ เห็นได้ชัดเจน เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่คุณสามารถสร้างได้รวดเร็วกว่าที่คุณคิด

Covey, R. (2004:146-147) กล่าวถึง ความไว้วางใจเป็นกุญแจสู่ความสัมพันธ์ทั้งปวง องค์กรก็เช่นกัน ย่อมมีความไว้วางใจ เป็นเสมือนกาวที่ยึดองค์กรไว้ ไม่ให้แตกเป็นเสี่ยง ความไว้วางใจเป็นผลจากความน่าเชื่อถือทั้งของคนและองค์กร ความไว้วางใจมาจากสามแหล่งด้วยกันคือ บุคคล องค์กร และความไว้วางใจที่เราจงใจเลือกมอบให้ผู้อื่น อันเป็นการกระทำที่โน้มนำให้เรารู้สึกถึงความเชื่อว่าเราสามารถเพิ่มคุณค่าได้ คุณวางใจในตัวฉัน ฉันจึงวางใจในตัวคุณ ความไว้วางใจเป็นทั้งคำกริยาและคำนาม ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้ จึงเป็นสิ่งที่คนมีร่วมกันและมีให้ต่อกัน ผู้บังคับบัญชาควรค่าแก่การไว้วางใจเพราะได้มอบความไว้วางใจให้กับเรา คำกริยาว่า ไว้วางใจ มาจากความน่าเชื่อถือของผู้ที่ได้รับและความน่าเชื่อถืออย่างชัดแจ้งของผู้ให้

Reynolds (1997) กล่าวว่า ความไว้วางใจคือสิ่งที่สะท้อนถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร ซึ่งระดับของความไว้วางใจในองค์กรเป็นสิ่งที่แบ่งความแตกต่างระหว่างองค์กรที่ดีกับองค์กรทั่วไป

Mayer, Davis and Schoorman (1995) กล่าวถึงความไว้วางใจว่า เป็นความเต็มใจที่จะยอมรับต่อความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง อยู่บนพื้นฐานของความคาดหวังว่าผู้นั้นจะกระทำในสิ่งที่ส่งผลกระทบที่ดี โดยไม่คำนึงถึงการติดตามและควบคุม

Fairholm (1994) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นความสัมพันธ์ที่มีความเสี่ยง แต่มีความจำเป็น เมื่อมีความไว้วางใจในบุคคล เหตุการณ์ หรือวัตถุ หมายความว่าจะเชื่อถือในสิ่งๆนั้น เมื่อมี

ความไว้วางใจผู้อื่น ก็จะปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเชื่อมั่นแม้จะไม่มีข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับบุคคลนั้นอย่างครบถ้วน

Cook & Wall (1980:39-52) กล่าวว่า ความไว้วางใจคือการที่คนๆหนึ่งจะแสดงถึงความตั้งใจดีรวมถึงมีความมั่นใจในคำพูดและการกระทำที่มีต่อผู้อื่น ความตั้งใจนี้มีผลย้อนกลับมาในการกระทำเช่นเดียวกับที่ทำต่อผู้อื่น แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจมีปรากฏอยู่ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์กรและการปลูกฝังพฤติกรรม โดยทั่วไปความไว้วางใจระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการสร้างความยั่งยืนให้องค์กรและความเป็นอยู่ที่ดีของคนในองค์กร

การศึกษาในครั้งนี้ให้ความสนใจกับการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อการสร้างความไว้วางใจสำหรับพนักงาน เพราะแม้จะมีการศึกษามานานถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความไว้วางใจนั้น แต่ยุคสมัยที่เปลี่ยนไป กลุ่มคนยุคใหม่ที่กำลังเริ่มเข้ามามีบทบาทในองค์กรและจะเป็นกลุ่มประชากรวัยแรงงานที่สำคัญอย่างยิ่ง อย่างเจเนอเรชั่นวาย ซึ่งมีทัศนคติ มุมมองที่แตกต่างไปจากพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นอื่น ขณะที่ความไว้วางใจยังคงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องสร้างขึ้น ไม่ว่ากับพนักงานในช่วงอายุเจเนอเรชั่นใด ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงานเจเนอเรชั่นวาย เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างหรือเพิ่มระดับความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของความไว้วางใจ สามารถอธิบายความไว้วางใจได้ว่า หมายถึง รากฐานของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล สามารถสังเกตุเห็นได้และสามารถรับรู้ได้ผ่านทางพฤติกรรม เป็นกุญแจสำคัญในทุกความสัมพันธ์ การจะไว้วางใจขึ้นอยู่กับพฤติกรรม ความน่าเชื่อถือ แต่เมื่อไว้วางใจแล้วจะสามารถยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างไม่มีเงื่อนไข ส่งผลต่อเนื่องไปยังความไว้วางใจในองค์กร และสะท้อนผ่านทางพฤติกรรมในการทำงานช่วยสร้างความร่วมมือและความสำเร็จให้องค์กร

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจ และปัจจัยที่มีผลต่อระดับความไว้วางใจ

The Ken Blanchard Companies (2010:4-5) ได้อธิบายถึง 8 สิ่งที่สามารถเพิ่มความไว้วางใจ คือ

1. การแสดงออกถึงความไว้วางใจ (Demonstrating Trust) หมายถึง ถ้าต้องการสร้างความไว้วางใจ คุณต้องแสดงออกถึงความไว้วางใจก่อน

2. การแบ่งปันข้อมูล (Sharing Information) เป็นทางที่ดีที่สุดในการสร้างความไว้วางใจ บางครั้งหมายถึงการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ มีประโยชน์ เช่น แผนธุรกิจ กลยุทธ์ ข้อมูลด้านการเงิน ปัญหาต่างๆ เป้าหมายองค์กร รวมถึงให้ฟีดแบคเรื่องผลงาน การให้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยังหมายถึงว่า “เราอยู่ร่วมกัน” ช่วยให้ทุกคนคิดกว้างขึ้นเกี่ยวกับองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ทรัพยากรต่างๆ และเป้าหมาย

3. การพูดตรงไปตรงมา (Telling It Straight) จากการศึกษาพบว่าทุกคนต้องการผู้นำที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ทุกคนอยากเดินตามผู้นำที่เขาไว้วางใจ ผู้นำธุรกิจที่พูดตรงความจริง เปิดเผยและซื่อสัตย์ แม้แต่เรื่องที่ไม่ดี จะเป็นผู้นำที่มีปัจจัยสำคัญของความไว้วางใจอย่างเข้มแข็ง สร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ทั้งในและนอกองค์กร

4. การให้โอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จ (Providing Opportunities for Everyone to Win) คุณต้องการให้คนในองค์กรทำงานไปด้วยกันหรือแข่งขันกัน เมื่อคนในองค์กรถูกบังคับให้ต้องแข่งขันกัน คุณจะเสียความไว้วางใจ เพราะคนส่วนใหญ่ก็จะคอยแต่หาโอกาสให้ตัวเองเป็นที่หนึ่ง

5. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Providing Feedback) ต้องแน่ใจว่าผู้นำได้มีการติดตามความคืบหน้าของงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นประจำ ซึ่งจะเป็นโอกาสให้หัวหน้ามองเป็นประเด็นปัญหาก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาใหญ่ และยังเป็นโอกาสต่างรู้ความคาดหวังซึ่งกันและกันเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การแก้ไขข้อกังวลโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Resolving Concerns Head On) การแก้ไขข้อกังวลโดยการให้ทุกคนได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในกระบวนการ เมื่อผู้นำให้มีส่วนร่วมในการวางแนวทางแก้ไขปัญหา จะทำให้เกิดการยอมรับมากขึ้น เพราะไม่รู้สึกว่าถูกบังคับ ซึ่งจะสร้างความไว้วางใจและเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับผู้นำ

7. การยอมรับความผิดพลาด (Admitting Mistakes) การขอโทษเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลในการแก้ไขข้อผิดพลาดและคืนความไว้วางใจกับความสัมพันธ์ที่ดี แต่ในหลายๆองค์กรพนักงานและผู้จัดการมักจะซ่อนความผิดพลาด นำไปสู่ปัญหาที่ใหญ่ขึ้น ผู้นำที่ยอมรับความผิดเมื่อเกิดความผิดพลาด ไม่ได้ถูกมองว่าอ่อนแอแต่จะได้รับการยกย่องว่ามีความซื่อสัตย์สุจริตและน่าเชื่อถือ

8. การทำในสิ่งที่พูด (Walking the Talk) สิ่งที่เหนือกว่าทุกอย่างของผู้นำคือการทำเป็นตัวอย่างทั้งเรื่องวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร สิ่งสำคัญของผู้นำคือสามารถสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน หากปราศจากความไว้วางใจแล้ว จะเป็นไปไม่ได้ที่องค์กรจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกัน ถ้าผู้นำพูดอย่างหนึ่งแต่ทำอีกอย่างหนึ่ง ผู้ตามก็จะสงสัยในความน่าเชื่อถือ

Covey, M.R. (2006:135-229) กล่าวว่า ถ้าคิดถึงพฤติกรรมในการสร้างความไว้วางใจจำไว้เสมอว่าทุกๆการกระทำต่อกัน กับทุกๆคน คือช่วงเวลาของความไว้วางใจ วิธีที่คุณประพฤติปฏิบัติเป็นไปได้ทั้งการสร้างหรือลดความไว้วางใจ ถ้าคุณกำลังสร้างความไว้วางใจกับคนๆหนึ่งหมายถึงคุณกำลังสร้างความไว้วางใจกับคนอื่นด้วย 13 พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจได้แก่

1. พูดตรง (Talk Straight) คือ พูดความจริง บอกผู้อื่นถึงจุดยืนของคุณ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย พูดตามความเป็นจริง แสดงถึงความซื่อตรงในสิ่งต่างๆ ไม่บิดเบือนความจริง ไม่พูดวกวน ไม่มีเจตนาทำให้เกิดความเข้าใจผิด

2. แสดงออกถึงความเคารพ (Demonstrate Respect) ห่วงใยผู้อื่นอย่างแท้จริง แสดงออกถึงความใส่ใจ ให้เกียรติทุกคน ปฏิบัติกับทุกคนด้วยความเคารพ โดยเฉพาะผู้ที่ไม่สามารถให้ประโยชน์ได้ แสดงน้ำใจในเรื่องเล็กน้อย อย่าเสแสร้งทำเป็นใส่ใจ อย่าพยายามทำเป็นผู้มีประสิทธิภาพกับผู้อื่น

3. สร้างความโปร่งใส (Create Transparency) พูดความจริง ซึ่งผู้อื่นตรวจสอบได้ ประกาศเจตนารมณ์อย่างจริงใจ เปิดใจ ยอมรับความผิดพลาดอย่างเปิดเผย โปร่งใสในเรื่องที่ยากจะโปร่งใส

4. แก้ไขข้อผิดพลาด (Right Wrong) แก้ไขให้ถูกต้องเมื่อทำผิดพลาด กล่าวคำขอโทษอย่างรวดเร็ว ชดเชยในสิ่งที่ทำได้ ฝึกปรับปรุงเมื่อทำผิด ถ่อมตน ไม่ปกปิดความผิด

5. แสดงความซื่อตรง (Show Royalty) ยกย่องผู้อื่นในความสำเร็จ ชื่นชมความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้อื่น ไม่นินทาผู้อื่นลับหลัง

6. สร้างผลงาน (Deliver Results) ทำสิ่งที่ถูกต้องให้สำเร็จตามกำหนดเวลา และงบประมาณที่ตั้งไว้ ไม่ให้สัญญามากเกินกว่าผลงานที่ทำได้ ไม่หาข้อแก้ตัวเมื่อทำงานไม่สำเร็จ

7. พัฒนาให้ดีขึ้น (Get Better) ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พัฒนาการให้ฟีดแบคอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ปรับปรุงตามฟีดแบคที่ได้รับ ขอบคุณผู้ให้ฟีดแบค อย่าคิดว่าความรู้และทักษะที่มีในวันนี้เพียงพอสำหรับความท้าทายในวันพรุ่งนี้

8. เผชิญหน้ากับความจริง (Confront Reality) พูดประเด็นปัญหาอย่างตรงไปตรงมา จัดการเรื่องยากๆอย่างตรงไปตรงมา นำการสนทนาอย่างกล้าหาญ แก้ปัญหาเล็กๆก่อนจะเป็นปัญหาใหญ่ เผชิญหน้ากับปัญหา ไม่ใช่ตัวบุคคล

9. อธิบายความคาดหวังให้ชัดเจน (Clarify Expectations) บอกความคาดหวังอย่าละเมิดความความหวัง อย่าคิดเองว่าความคาดหวังชัดเจนหรือสื่อสารเข้าใจตรงกันแล้ว

10. รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Practice Accountability) รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของตัวเองก่อน ไม่ว่าดีหรือไม่ดี แล้วจึงคาดหวังให้ผู้อื่นรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของเขา บอกว่าคุณจะทำอะไรและผู้อื่นจะทำอะไร อย่าเลี่ยงหรือปฏิเสธความรับผิดชอบ ไม่โทษผู้อื่นเมื่อเกิดความผิดพลาด

11. ฟังผู้อื่นก่อน (Listen First) ฟังก่อนพูด ทำความเข้าใจ ฟังด้วยหู ตา และหัวใจ ค้นหาพฤติกรรมสำคัญที่สุดของคนที่คุณทำงานด้วย อย่าเดาเอาเองว่าคุณรู้แล้ว

12. รักษาคำมั่นสัญญา (Keep Commitments) บอกสิ่งที่จะทำ และทำสิ่งที่พูด ให้คำมั่นสัญญาอย่างระมัดระวัง อย่าทำลายความมั่นใจ อย่าพยายามทำให้ตัวเองดูดี เมื่อคุณละเมิดสัญญา

13. มอบความไว้วางใจ (Extend Trust) แสดงออกถึงความเต็มใจในการมอบความไว้วางใจ ให้ความไว้วางใจอย่างเต็มที่กับผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากคุณแล้ว และมอบความไว้วางใจอย่างพอเหมาะกับผู้ที่คุณกำลังเริ่มเชื่อใจ เรียนรู้วิธีการมอบความไว้วางใจแบบฉลาด อย่าล้มเลิกความไว้วางใจเพียงเพราะเห็นว่ามีความเสี่ยง

Covey, R. (2004:149-151) กล่าวว่า เมื่อพบความไว้วางใจคุณก็จะพบความน่าเชื่อถือเป็นเช่นนี้เสมอ นี่คือหลักการ ความเป็นที่น่าเชื่อถือมาจากลักษณะนิสัยที่ดี และความสามารถ เมื่อมีลักษณะนิสัยที่ดีและมีความสามารถเป็นอย่างดี ผลคือความชาญฉลาดและการตัดสินใจที่ดี ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ และความไว้วางใจที่ยืนนาน เริ่มด้วยลักษณะนิสัยส่วนบุคคล 3 ด้าน คือ

1. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง การยึดมั่นหลักการและกฎธรรมชาติและครอบคลุมผลของพฤติกรรมของเรา ความซื่อตรง คือหลักการพูดความจริง ความซื่อสัตย์สุจริต คือการรักษาคำมั่นสัญญาที่เราให้ไว้ต่อตนเองและผู้อื่น

2. ความเป็นผู้ใหญ่ (Maturity) หมายถึง ผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต ชนะใจตนเองแล้ว มีทั้งความกล้าและความเมตตาในขณะเดียวกัน สามารถรับมือจัดการกับเรื่องยากๆได้ด้วยการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การที่คนเรามีทั้งความกล้าและความเมตตา ย่อมเป็นทั้งแหล่งที่มาและผลผลิตของความซื่อสัตย์สุจริต

3. ความมีจิตใจกว้าง (Abundance Mentality) หมายถึง แทนที่จะมองชีวิตเป็นการแข่งขันซึ่งมีผู้ชนะเพียงคนเดียว จะเห็นว่าชีวิตเป็นโอกาส เป็นทรัพยากรและเป็นสิ่งมีค่าอันมากมาย

คุณจะต้องไม่เปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่น และมีความสุขอย่างแท้จริงกับความสำเร็จของผู้อื่น คนที่มีจิตใจกว้างขวางจะมองคู่แข่งว่าเป็นครูที่สำคัญและมีคุณค่าที่สุด

คุณลักษณะ 3 อย่างนี้คือสิ่งที่เติมเต็มซึ่งกันและกันให้สมบูรณ์ ในส่วนของความสามารถ ได้แก่

1. ความสามารถเฉพาะทาง (Technical Competence) คือทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั้นๆให้สำเร็จ

2. ความสามารถในการมองภาพรวม (Conceptual Knowledge) คือความสามารถในการมองภาพใหญ่ ว่าแต่ละส่วนมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร ความสามารถในการมองาพรวม คือความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เป็นแต่เพียงปฏิบัติการเท่านั้น

3. การพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependency) คือ การตระหนักรู้ในความเป็นจริงว่าทุกสิ่งของชีวิตเชื่อมต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเชื่อมโยงกับองค์กรและทีมสนับสนุนที่พยายามชนะใจและรักษาลูกค้า ความคิดว่าแต่ละสิ่งไม่เกี่ยวข้องกันท่ามกลางความเป็นจริงที่ล้วนพึ่งพิงกันเปรียบเสมือนการตีเทนนิสด้วยไม้กอล์ฟ หรือการคิดแบบอนาล็อกในโลกดิจิทอล

Tan and Tan (2000 อ้างถึงใน Sharkie, 2009: 491-498) ได้อธิบายถึงมุมมองเกี่ยวกับความไว้วางใจว่า เป็นพื้นฐานที่เกิดจากคุณลักษณะของผู้นำ โดยมี 2 คุณลักษณะสำคัญคือ

1. สามารถพึ่งพาได้

2. ซื่อสัตย์ สุจริต

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้ 2 คุณลักษณะนี้เป็นตัวกำหนดระดับของความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

Reynolds (1997) อธิบายถึงองค์ประกอบหลัก 4 ประการที่มีความสำคัญต่อความไว้วางใจ ที่หากเกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความสามารถ (Ability) คือ ความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางของผู้นำในการทำงาน

2. ความเปิดเผย (Openness) คือ การที่ผู้ตามเชื่อมั่นว่าผู้นำมีความเปิดเผย ซื่อสัตย์ และจริงใจ

3. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ การปฏิบัติในสิ่งที่พูดและรักษาสัญญาต่อผู้อื่น

4. ความเสมอภาค (Equality) คือ การให้ความใส่ใจและห่วงใยผู้อื่นด้วยความยุติธรรม

Mayer, Davis and Schoorman (1995) อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ หรือที่เรียกว่า คุณลักษณะที่น่าไว้วางใจ 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ความสามารถ (Ability) คือ ทักษะ ความรู้และความสามารถพิเศษที่มีเฉพาะในบางสาขา สามารถทำให้ผู้อื่นไว้วางใจในงานที่มีความยากซึ่งเกี่ยวข้องกับสาขานั้น

2. ความเมตตากรุณา (Benevolence) คือ ความรู้สึกที่อยากทำในสิ่งดี ให้กับผู้ที่ไว้วางใจ

3. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือ ความเชื่อว่าผู้ที่ถูกไว้วางใจนั้น มีจิตสำนึกที่ดีแน่วแน่ไม่เปลี่ยนแปลง

Cook & Wall (1980:39-52) กล่าวว่า การพัฒนาความไว้วางใจระหว่างกันในที่ทำงานนั้น ต้องเกิดจากความมั่นใจซึ่งกันและกันในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกันในองค์กร ความไว้วางใจอาจเกิดจาก 2 มิติที่แตกต่างกันคือ

1. ความศรัทธาในเจตนาที่น่าเชื่อถือ

2. มั่นใจในความสามารถของผู้อื่น

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจพบว่า การจะเพิ่มหรือสร้างความไว้วางใจนั้น มีคุณลักษณะหลายประการที่ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทำหรือแสดงออกผ่านทางพฤติกรรม โดยเมื่อเปรียบเทียบจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่หลากหลาย ในเรื่องคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อการสร้างหรือเพิ่มความไว้วางใจนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักคือ ด้านความรู้ความสามารถโดยเน้นที่ความสามารถเฉพาะทางหรือความรู้ ความชำนาญในงานนั้นๆ และ อีกส่วนคือด้านลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันในหลายส่วน โดยภาพรวมลักษณะนิสัยส่วนบุคคลที่ถูกกล่าวถึงว่ามีผลต่อการสร้างความไว้วางใจคือ ความซื่อสัตย์สุจริต, ความกล้า, การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น และรักษาคำมั่นสัญญา โดยในแต่ละลักษณะนิสัยประกอบด้วยพฤติกรรมต่างๆ ดังนี้

- ความซื่อสัตย์สุจริต ประกอบด้วย การพูดตรง, เปิดเผย, โปร่งใสแม้ในเรื่องที่ยากจะโปร่งใส และไม่นินทา

- ความกล้า ประกอบด้วย ยอมรับความผิดและแก้ไข, พูดถึงปัญหาที่เกิดอย่างตรงไปตรงมา, เผชิญหน้ากับปัญหาไม่ใช่บุคคล และกล้าพูดแม้เป็นเรื่องที่ไม่ดี

- การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ประกอบด้วย ให้ความเคารพหรือให้เกียรติผู้อื่น แม้ไม่ใช่ผู้ที่มีผลประโยชน์, แสดงความห่วงใจและใส่ใจอย่างเท่าเทียม, มีความเห็นอกเห็นใจ เมตตาผู้อื่น, ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการทำงาน, รับฟังผู้อื่น และให้ความไว้วางใจแก่ผู้อื่น

- การรักษาคำมั่นสัญญา ประกอบด้วย ทำในสิ่งที่พูด และ รับผิดชอบต่อผลลัพธ์

หากผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างหรือเพิ่มระดับความไว้วางใจได้ จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม ทั้งยังเป็นการสร้างความเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยทั้งด้านความรู้ความสามารถ และ ด้านลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ทั้ง 4 ข้อ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต, ความกล้า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น และการรักษาคำมั่นสัญญา

2.3 แนวคิดของ เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y)

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2552) อธิบายการจัดกลุ่มเจเนอเรชั่นต่างๆ ดังนี้

เจเนอเรชั่น (Generation) หมายถึง ผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมคล้ายๆกัน และประสบการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกัน ในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน (Glass, 2007 อ้างถึงใน เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2552)

เจเนอเรชั่น เอ็กซ์ (Generation X) เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2508-2519 (Zemke et al., 2000 อ้างถึงใน เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2552) ลักษณะเด่นของประชากรในกลุ่มนี้มีอุปนิสัยชอบเสี่ยง ชอบความเป็นอิสระ ชอบทำอะไรใหม่ๆ สนใจเทคโนโลยี ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี มักท้าทายกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่กลุ่มเบบี้บูมเมอร์สกำหนดขึ้นมาอยู่บ่อยครั้ง เจเนอเรชั่นนี้จึงได้รับการขนานนามว่า Baby Buster หรือ Slacker (SHRM, 2004; Bell and Narz, 2007 อ้างถึงใน เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2552) ประชากรกลุ่มนี้มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะกับยุคสมัยได้ดีในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ มักพึ่งพาความรู้และความสามารถของตนเอง (Self-Reliant) ในการดำเนินชีวิตและการทำงาน และมักมองว่า งาน เป็นเพียงส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น จึงมักให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถในการทำงานไปพร้อมๆกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต ความเป็นส่วนตัว ครอบครัวและสัมพันธภาพในสังคมของตนเองด้วย จนสามารถสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้ดี (Work Life Balance) บางคนใช้จ่ายเงินจำนวนมากเพื่อความสุขของชีวิต ซื้อหาสิ่งของที่หรูหราเพื่อสนองความต้องการส่วนบุคคลในสัดส่วนที่มากกว่ากลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส (Glass, 2007 อ้างถึงใน เดชา เดชะ วัฒนไพศาล, 2552)

เจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) คือกลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2519-2528 (Zemke et al., 2000 อ้างถึงใน เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2552) มีวิถีการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว เป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการการยอมรับและความเข้าใจจากกลุ่ม ต้องการให้คนอื่นเห็นว่าตนเองเป็นคนสำคัญ ชอบอะไรที่ท้าทาย มีความอยากรู้อยากเห็น แต่แฝงไว้ด้วยอารมณ์ที่อ่อนไหวต่อสิ่งเรา สถานการณ์และความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Howe and Strauss, 2000; Eisner, 2005; Martin, 2005; Glass, 2007 อ้างถึงใน เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2552) มักมีเงื่อนไขในการทำงานหนึ่งๆเสมอ มีคุณลักษณะการใช้ชีวิตและทำงานเพื่อวันนี้ (Live for Today) คือมักไม่ค่อยวางแผนในระยะยาวหรือไม่ได้คำนึงถึงอนาคตมากนัก จึงส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการบริโภคอย่างปัจจุบันทันด่วน ประชากรกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิด มากกว่าการท่องจำหรือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ตามคำสั่ง จึงมักไม่ต้องการคำแนะนำว่าควรหรือไม่ควรทำอะไร แต่ให้ความสนใจกับผลสำเร็จของงานหรือความท้าทายของเนื้อหาของงานมากกว่าวิธีการทำงาน จึงมีความคาดหวังต่อการประสบความสำเร็จของตนเองสูง (Glass, 2007 อ้างถึงใน เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2552)

ประชากรกลุ่มนี้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างและความหลากหลายในแง่มุมต่างๆตลอดจนความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Diversity) ได้ดี และยังมีความสามารถในการทำงานหลายๆอย่างได้ในเวลาเดียวกัน (Multi-Tasking) (Howe and Strauss, 2000; Bell and Narz, 2007 อ้างถึงใน เดชา เดชะวัฒนไพศาล)

Tolbize (2008) ได้อธิบายและแบ่งกลุ่มของเจเนอเรชั่นได้ ดังนี้

เจเนอเรชั่นหมายถึง กลุ่มบุคคลที่ระบุได้ว่า มีปีเกิด, อายุและเหตุการณ์สำคัญในชีวิตที่มีผลกับการเติบโตในแต่ละช่วงวัยเหมือนกัน (Kupperschmidt, 2000 อ้างถึงใน Tolbize, 2008)

เจเนอเรชั่น เอ็กซ์ (Generation X) คือ ผู้ที่เกิดในระหว่างปีพ.ศ. 2511-2522 อย่างไรก็ตามบางกรณีระบุว่าเป็นผู้ที่เกิดในระหว่างปีพ.ศ. 2506-2525 โดยมีลักษณะคือ จะทำงานหนักเท่าที่จำเป็น รู้สึกดีกับการมีอำนาจ มีปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้าอย่างปกติ ต้องการข้อมูลย้อนกลับอย่างทันทีและต่อเนื่อง มีความจงรักภักดีต่อตัวบุคคลมากกว่าองค์กร มีค่านิยมเรื่องความสมดุลของงานและชีวิตส่วนตัว

เจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) คือผู้ที่เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2521-2545 โดยมีลักษณะคือ มีความเชื่อว่าต้องมีการให้เกียรติกัน ต้องการการยอมรับ นับถือ การรับฟัง ต้องการข้อมูลย้อนกลับอย่างทันทีและต่อเนื่อง จะรักษาคำมั่นสัญญาและมีความจงรักภักดี เมื่อได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น

Dulin (2008: 43-59) ได้อธิบายถึงความหมายของเจเนอเรชั่นว่า หมายถึง กลุ่มภายในสังคมเดียวกัน ซึ่งอยู่ในช่วงเวลาเดียวกัน กลุ่มเจเนอเรชั่นเป็นกลุ่มก้อนเดียวกัน เพราะเกิดในช่วงเวลาเดียวกัน อยู่ในบริบทของวัฒนธรรมเดียวกัน ได้พบกับประสบการณ์ที่เติบโตมาด้วยกัน กลุ่มเจเนอเรชั่นจะถูกก่อขึ้น เมื่อการเมืองและเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อสังคมเท่านั้น (Mannheim, 1952 อ้างถึงใน Dulin, 2008:44-56)

เจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) คือผู้ที่เกิดในระหว่างปีพ.ศ. 2520 – 2540 มีลักษณะชอบผู้นำที่คิดภาพใหญ่ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรและบุคลากร พร้อมทั้งสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นด้วย กลุ่มเจเนอเรชั่น วาย ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่สนุกสนาน และชอบที่จะมีความสนุกสนานในการทำงาน เพราะไม่มีเหตุผลว่าการทำงานจะต้องน่าเบื่อ และยังเห็นว่าควรต้องรักษาสมดุลของอารมณ์ ความรู้สึกให้ดีอยู่เสมอ แม้จะให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี แต่ก็ยังคงเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ นอกจากนี้การได้รับการปฏิบัติอย่างให้เกียรติเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ต้องการอิสระในการคิดสร้างสรรค์ในงานและไม่ต้องการอยู่ในสภาวะที่ถูกบังคับ ชอบการเรียนรู้โดยมีคนเก่งและเป็นตัวอย่างที่ดีคอยให้คำแนะนำเพราะชอบที่จะเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ไม่ชอบเติบโตภายใต้องค์กรที่มีลำดับชั้นขั้นตอนที่จะเสนอความคิดและสื่อสาร

Hammill (2005 อ้างถึงใน Hayness, 2011:100-101) ได้ให้ความหมายของแต่ละเจเนอเรชั่น ดังนี้ เจเนอเรชั่น เอ็กซ์ (Generation X) คือผู้ที่เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2508-2523 โดยจะมีลักษณะนิสัยในการทำงานคือ มักจะชอบถามคำถามและท้าทายผู้อื่น มีทัศนคติว่าทุกคนในที่ทำงานมีความเท่าเทียมกันและไม่ยึดติดในกฎ ชอบที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ตรงไปตรงมาในทันที เกี่ยวกับสิ่งที่ทำว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร

เจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) คือผู้ที่เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2524-2543 โดยจะมีลักษณะในการทำงานคือ ชอบการทำงานแบบมีส่วนร่วม แม้พวกเขาจะเห็นว่างานต้องทำแต่ต้นจนจบ และชอบที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตครอบครัว ใช้เทคโนโลยีในการติดต่อตลอดเวลา และมีความสามารถในการทำงานหลายอย่างพร้อมกัน

Martin (2005:39-44) ได้อธิบายถึง เจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) ว่าเกิดในระหว่างปีพ.ศ. 2521-2531 โดยมีมุมมองในการทำงานคือ ต้องการมีบทบาทที่สำคัญต่องานที่สำคัญร่วมกับทีมที่มีการรักษาสัญญา และมีเพื่อนร่วมงานที่เปี่ยมด้วยแรงจูงใจ ให้ความสำคัญกับการหาเงิน ขณะที่ต้องการอาชีพและชีวิตส่วนตัวตามอุดมการณ์ มีความมั่นใจในตัวเองสูง ต้องการทิศทางที่ชัดเจนและการสนับสนุนจากหัวหน้า แต่ก็ต้องการอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงานให้เสร็จตามวิธีของตนเอง คนเก่งๆชอบงานที่ท้าทายและชอบหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานไม่ว่าจะทำเองหรือร่วมกับทีมก็ตาม ใช้เทคโนโลยีได้คล่องแคล่ว ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น มองหาความยืดหยุ่นในงาน

จากการศึกษาแนวคิดของ เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) พบว่ามีการระบุในเรื่องช่วงปีเกิดของแต่ละเจเนอเรชั่นแตกต่างกันไป แต่ลักษณะเด่นของแต่ละช่วงเจเนอเรชั่นมีความคล้ายคลึงกัน โดยสามารถกล่าวได้ว่า

เจเนอเรชั่นหมายถึง กลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ได้รับประสบการณ์ เหตุการณ์สำคัญในชีวิตหรือสภาพแวดล้อมคล้ายกัน ส่งผลต่อการเติบโตเกิดเอกลักษณ์ทั้งด้านทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออก

เจเนอเรชั่น เอ็กซ์ (Generation X) เกิดในช่วงปีพ.ศ. 2508-2522 มีลักษณะคือ ชอบการทำสิ่งใหม่ ให้ความสนใจกับเทคโนโลยี สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี รักอิสระ พึ่งพาตนเอง ให้ความสำคัญกับงานและชีวิตส่วนตัว ต้องการข้อมูลย้อนกลับจากผลการทำงานทันที มีความภักดีต่อตัวบุคคลมากกว่าองค์กร

เจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) เกิดในช่วงปีพ.ศ. 2523-2543 มีลักษณะคือ มีความเป็นตัวของตัวเองและมีความมั่นใจสูง ต้องการการยอมรับและเข้าใจจากสังคม อยากทำงานที่ท้าทายและมีความสำคัญ มีส่วนร่วมในงานตั้งแต่ต้นจนจบ มีการดำเนินชีวิตอย่างรวดเร็ว ต้องการประสบ

ความสำเร็จ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการคิด มากกว่าการท่องจำหรือทำตามกฎเพื่อให้งานสำเร็จ มีความยืดหยุ่นในการทำให้งานประสบความสำเร็จ สามารถทำหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน ต้องการอิสระในการสร้างสรรค์งาน สามารถเรียนรู้ได้รวดเร็ว ต้องการเพื่อนร่วมงานที่สามารถสร้างแรงจูงใจและชอบงานที่ท้าทาย มักมองหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด จะมีความภักดีเมื่อได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ต้องการข้อมูลย้อนกลับทันทีเมื่อมีการทำงาน แต่มักไม่วางแผนในระยะยาว เน้นการประสบความสำเร็จในงานและชีวิตส่วนตัว แม้จะใช้เทคโนโลยี แต่ยังให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่ม การให้เกียรติและยอมรับซึ่งกัน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุทธนา สุนทรสถิตย์ และ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2014) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจในองค์การของบุคลากรเทศบาลนครปฐม” พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในองค์การลักษณะสร้างสรรค์ คือ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

ศิริรัตน์ นีสันเทียะ และ มัลลิกา สังข์สนิท (2011) ศึกษาเรื่อง “ความผูกพัน ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น ของผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิต” พบว่า ความผูกพัน และความไว้วางใจ เป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น ความผูกพันระหว่างบุคคลเปิดโอกาสให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ในขณะที่ความไว้วางใจทำให้เกิดความรู้สึกที่จะได้รับหรือถ่ายโอนความรู้

พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล (2011) ศึกษา “ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ความไว้วางใจในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันในองค์กรของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์” พบว่า ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาของบุคลากรทางการศึกษาจะอยู่ในระดับปานกลาง เพราะขาดความมั่นใจในสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้มีคุณธรรม มีความสามารถ มีความยุติธรรมและสามารถพึ่งพาได้ ซึ่งอาจเกิดจากประสบการณ์ที่ผ่าน

จุไรลักษณ์ จันทสีหราช (2010) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของภาพลักษณ์บริษัทที่มีต่อความไว้วางใจและความภักดีของลูกค้า บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด” พบว่า ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ ณ ที่นั้นมีความคุ้นเคยประกอบอยู่ด้วย ความไว้วางใจไม่สามารถ

เกิดขึ้นได้หากที่นั้นไม่มีความคุ้นเคยเกิดขึ้น แต่ความคุ้นเคยอาจเกิดขึ้นได้แม้ว่า ณ ที่นั้นปราศจากความไว้วางใจก็ตาม และพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล เพศ รายได้ อาชีพและการศึกษามีความไว้วางใจต่อบริษัทไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ มีความไว้วางใจต่อบริษัทแตกต่างกัน

Levin, Cross, Abrams and Lesser (2002) ศึกษาเรื่อง “Trust and knowledge sharing: A critical combination” พบว่า ถ้าปราศจากความไว้วางใจในเรื่องของความสามารถและความปรารถนาดีระหว่างผู้ให้และผู้รับ องค์กรก็ยากที่จะได้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ที่มีคุณค่า ซึ่งคือความรู้จากพนักงานขององค์กร

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความไว้วางใจพบว่า ความไว้วางใจเป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาและองค์กรต้องคำนึกถึง มีผลต่อการทำงานรวมถึงการเติบโตขององค์กร ทั้งนี้ในการสร้างหรือเพิ่มระดับความไว้วางใจนั้น ในเรื่องของอายุมีผลต่อความไว้วางใจที่ต่างกัน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) เนื่องจากกำลังเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในองค์กรในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งทัศนคติและมุมมองที่เปลี่ยนไป จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่องระดับความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุนี้ ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยตามแนวทาง ดังนี้

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

3.3 กลุ่มตัวอย่าง

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ภาพ 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

โดยวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นโดยของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ในด้านคุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อความไว้วางใจหรือไม่ เช่น ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องทำในสิ่งที่พูด

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย

3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น บทความ หนังสือ เอกสารและการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต

3.3 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล ผลการตอบแบบสอบถามออนไลน์ได้รับทั้งสิ้น 119 คน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (รายละเอียดตามภาคผนวก) โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นแบบใส่เครื่องหมาย ได้แก่ เพศ ปีเกิด การศึกษา อาชีพ สถานที่ทำงาน ระยะเวลาร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 ระดับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ได้แก่ ความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงาน ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต ความกล้า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และรักษาคำมั่นสัญญา

ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตรประมาณค่า (Rating Scale) แบบ Likert's Scale 5 อันดับ โดยกำหนดระดับดังนี้

ตาราง 3.1 เกณฑ์การให้คะแนนตามระดับความคิดเห็น

ระดับความคิดเห็น	การให้คะแนนคำถามเชิงบวก	การให้คะแนนคำถามเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

การแปลผลคะแนนของข้อมูล สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ แบ่งตามตารางดังนี้

ตาราง 3.2 แสดงการกำหนดระดับค่าเฉลี่ยต่อการแปลความหมายระดับความคิดเห็น

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.50 – 5.00	ระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	ระดับมาก
2.50 – 3.49	ระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	ระดับน้อย
1.00 – 1.49	ระดับน้อยที่สุด

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ มีขั้นตอนดังนี้

1. ส่งแบบสอบถามอิเล็คทรอนิกส์ให้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล โดยการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling)

2. นำแบบสอบถามอิเล็คทรอนิกส์ที่ได้รับทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ โดยคัดแยกแบบสอบถามที่ไม่ถูกต้องและไม่สมบูรณ์ออก จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ต้องการใช้มาวิเคราะห์

3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง, ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการแปลความหมายข้อมูลด้านต่างๆ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้พร้อมกับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงการกระจายของข้อมูล

บทที่ 4
ผลการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยที่ศึกษาทัศนคติและมุมมองของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลผ่านทางแบบสอบถามออนไลน์เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยประกอบด้วยข้อมูล 4 ส่วน ได้แก่

4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยวิธีหาค่าร้อยละ

4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา วิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ วิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ, ปีเกิด, การศึกษา, อาชีพ, สถานที่ปฏิบัติงาน, ระยะเวลาที่ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน (พ.ศ. 2560) จำนวน 119 คน โดยแจกแจงจำนวนและร้อยละของข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตาราง

ตาราง 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	30	25.2
หญิง	89	74.8
รวม	119	100.0
ปีเกิด		
เกิดก่อนปีพ.ศ. 2508	0	0.0
เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2508-2522	0	0.0
เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2523-2543	119	100.0
เกิดหลังปีพ.ศ. 2543	0	0.0
รวม	119	100.0
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.8
ปริญญาตรี	77	64.7
ปริญญาโทขึ้นไป	41	34.5
รวม	119	100.0
อาชีพ		
พนักงานบริษัทเอกชน	91	76.5
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	18	15.1
ข้าราชการ	10	8.4
เจ้าของกิจการ/ผู้ประกอบการ	0	0.0
อื่นๆ	0	0.0
รวม	119	100.0

ตาราง 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานที่ทำงาน		
กรุงเทพฯและปริมณฑล	119	100.0
ต่างจังหวัด	0	0.0
รวม	119	100
ระยะเวลาที่ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน (พ.ศ. 2560)		
ต่ำกว่า 1 ปี	26	21.8
1 – 3 ปี	64	53.8
3 – 5 ปี	16	13.4
มากกว่า 5 ปี	13	10.9
รวม	119	100

จากตาราง 4.1 พบว่า

1. เพศ กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8 และเพศชาย จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2

2. ปีเกิด กลุ่มตัวอย่าง เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2523-2543 จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 100

3. การศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 64.7 รองลงมาคือระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 และ มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8

4. อาชีพ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเป็นพนักงานบริษัทเอกชน จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 76.5 รองลงมาคือพนักงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 และเป็นข้าราชการ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4

5. สถานที่ทำงาน กลุ่มตัวอย่างมีสถานที่ทำงานอยู่ในกรุงเทพฯและปริมณฑล จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 100

6. ระยะเวลาที่ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน (พ.ศ. 2560) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันเป็นเวลา 1-3 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 และน้อยที่สุดคือทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชามากกว่า 5 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9

4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

ระดับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาวัดได้จากพฤติกรรม การแสดงออก และความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ วัดจากคำถาม 6 ข้อ โดยนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย ดังนี้

ตาราง 4.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

ความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น (จำนวนคน)					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)			
1. ท่านรู้สึกเต็มใจ ยินดีและทุ่มเททำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้	0	2	19	78	20	3.97	0.66	มาก
ร้อยละ	0.0	1.7	16.0	65.5	16.8			
2. ท่านพร้อมจะปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาของท่าน แม้ยังมีความสงสัยถึงผลลัพธ์	2	12	51	46	8	3.39	0.82	ปานกลาง
ร้อยละ	1.7	10.1	42.9	38.7	6.7			

ตาราง 4.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น (จำนวนคน)					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)			
3. ท่านยินดีรายงานเกี่ยวกับความผิดพลาดของท่าน ต่อผู้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมา	1	3	8	71	36	4.16	0.72	มาก
ร้อยละ	0.8	2.5	6.7	59.7	30.3			
4. ท่านรู้สึกเชื่อถือและมั่นใจว่าสามารถพึ่งพาผู้บังคับบัญชาของท่านได้	7	9	24	46	33	3.75	1.12	มาก
ร้อยละ	5.9	7.6	20.2	38.7	27.7			
5. ท่านสามารถยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จากการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาของท่านได้	4	10	41	55	9	3.46	0.88	ปานกลาง
ร้อยละ	3.4	8.4	34.5	46.2	7.6			
6. ท่านเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจและทำในสิ่งที่ส่งผลกระทบที่ดีต่อตัวท่านและทีม	5	11	26	52	25	3.68	1.04	มาก
ร้อยละ	4.2	9.2	21.8	43.7	21.0			
รวม						3.73	0.87	มาก

จากตาราง 4.2 พบว่า พนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.73, S.D. = 0.87) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านยินดีรายงานเกี่ยวกับความผิดพลาดของท่าน ต่อผู้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมา ($\bar{x}$ = 4.16, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ ท่านรู้สึกเต็มใจยินดีและทุ่มเททำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ ($\bar{x}$ = 3.97, S.D. = 0.66) อันดับถัดไปคือ ท่านรู้สึกเชื่อถือและมั่นใจว่าสามารถพึ่งพาผู้บังคับบัญชาของท่านได้ ($\bar{x}$ = 3.75, S.D. = 1.12) ถัดไปคือ ท่านเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจและทำในสิ่งที่ส่งผลกระทบที่ดีต่อตัวท่านและทีม ($\bar{x}$ = 3.68, S.D. = 1.04) ถัดไปคือ ท่านสามารถยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จากการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาของท่านได้ ($\bar{x}$ = 3.46, S.D. = 0.88) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านพร้อมจะปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาของท่าน แม้ยังมีความสงสัยถึงผลลัพธ์ ($\bar{x}$ = 3.39, S.D. = 0.82)

4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 5 คุณลักษณะ ได้แก่ ความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงาน, ความซื่อสัตย์สุจริต, ความกล้า, การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น และ การรักษาคำมั่นสัญญา โดยนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย ดังนี้

ตาราง 4.3 ระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงานของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ

ความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงาน	ระดับความคิดเห็น (จำนวนคน)					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)			
1. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องมีความรู้เชิงลึกในงานที่ทำ	1	6	8	40	64	4.34	0.87	มาก
ร้อยละ	0.8	5.0	6.7	33.6	53.8			
2. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องสามารถให้คำแนะนำหรือให้ความรู้ที่เกี่ยวกับงานได้	1	2	3	34	79	4.58	0.70	มากที่สุด
ร้อยละ	0.8	1.7	2.5	28.6	66.4			
รวม						4.46	0.79	มาก

จากตาราง 4.3 พบว่า พนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงานของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.46, S.D. = 0.79) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องสามารถให้คำแนะนำหรือให้ความรู้ที่เกี่ยวกับงานได้ ($\bar{x}$ = 4.58, S.D. = 0.7) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องมีความรู้เชิงลึกในงานที่ทำ ($\bar{x}$ = 4.34, S.D. = 0.87)

ตาราง 4.4 ระดับความคิดเห็นด้านความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ

ความซื่อสัตย์สุจริต	ระดับความคิดเห็น (จำนวนคน)					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)			
3. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องพูดตรงไปตรงมาเสมอ	0	4	11	55	49	4.25	0.76	มาก
ร้อยละ	0.0	3.4	9.2	46.2	41.2			
4. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์แก่สมาชิกในทีมเสมอ	0	4	10	48	57	4.33	0.77	มาก
ร้อยละ	0.0	3.4	8.4	40.3	47.9			
5. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องมีความโปร่งใสแม้ในเรื่องที่ยากจะโปร่งใส	0	3	8	50	58	4.37	0.72	มาก
ร้อยละ	0.0	2.5	6.7	42.0	48.7			
6. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องไม่นินทาหรือพูดถึงผู้อื่นในทางที่ก่อให้เกิดผลกระทบด้านลบ	0	4	16	45	54	4.25	0.81	มาก
ร้อยละ	0.0	3.4	13.4	37.8	45.4			
รวม						4.30	0.76	มาก

จากตาราง 4.4 พบว่า พนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

($\bar{x}$ = 4.30, S.D. = 0.76) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องมีความโปร่งใสแม้ในเรื่องที่ยากจะโปร่งใส ($\bar{x}$ = 4.37, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์แก่สมาชิกในทีมเสมอ ($\bar{x}$ = 4.33, S.D. = 0.77) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องพูดตรงไปตรงมาเสมอ ($\bar{x}$ = 4.25, S.D. = 0.76) และ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องไม่นินทาหรือพูดถึงผู้อื่นในทางที่ก่อให้เกิดผลกระทบด้านลบ ($\bar{x}$ = 4.25, S.D. = 0.81)

ตาราง 4.5 ระดับความคิดเห็นด้านความกล้าของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ

ความกล้า	ระดับความคิดเห็น (จำนวนคน)					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)			
7. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องยอมรับความผิดและพร้อมแก้ไขทันที	2	0	3	41	73	4.54	0.71	มากที่สุด
ร้อยละ	1.7	0.0	2.5	34.5	61.3			
8. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องพูดถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา	2	0	4	44	69	4.50	0.72	มาก
ร้อยละ	1.7	0.0	3.4	37.0	58.0			

ตาราง 4.5 ระดับความคิดเห็นด้านความกล้าของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ (ต่อ)

ความกล้า	ระดับความคิดเห็น (จำนวนคน)					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)			
9. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาไม่ใช่ตัวบุคคล	2	1	4	45	67	4.46	0.75	มาก
ร้อยละ	1.7	0.8	3.4	37.8	56.3			
10. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องกล้าพูดความจริงแม้เป็นเรื่องที่ไม่ดี	2	2	11	58	46	4.21	0.81	มาก
ร้อยละ	1.7	1.7	9.2	48.7	38.7			
รวม						4.43	0.75	มาก

จากตาราง 4.5 พบว่า พนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความกล้าของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.43, S.D. = 0.75) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องยอมรับความผิดและพร้อมแก้ไขทันที ($\bar{x}$ = 4.54, S.D. = 0.71) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องพูดถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา ($\bar{x}$ = 4.50, S.D. = 0.72) ถัดไปคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา ไม่ใช่ตัวบุคคล ($\bar{x}$ = 4.46, S.D. = 0.75) และข้อสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องกล้าพูดความจริงแม้เป็นเรื่องที่ไม่ดี ($\bar{x}$ = 4.21, S.D. = 0.81)

ตาราง 4.6 ระดับความคิดเห็นด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ

การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น	ระดับความคิดเห็น (จำนวนคน)					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)			
11. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องแสดงความห่วงใยและใส่ใจผู้อื่นอย่างเท่าเทียม	1	1	9	51	57	4.36	0.73	มาก
ร้อยละ	0.8	0.8	7.6	42.9	47.9			
12. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องมีความเห็นอกเห็นใจและเมตตาผู้อื่น	1	2	8	56	52	4.31	0.74	มาก
ร้อยละ	0.8	1.7	6.7	47.1	43.7			
13. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ	1	1	3	44	70	4.52	0.67	มากที่สุด
ร้อยละ	0.8	0.8	2.5	37.0	58.8			
14. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องให้ความเคารพหรือให้เกียรติผู้อื่น แม้ไม่ใช่ผู้ที่มีผลประโยชน์	1	1	3	45	69	4.51	0.67	มากที่สุด
ร้อยละ	0.8	0.8	2.5	37.8	58.0			

ตาราง 4.6 ระดับความคิดเห็นด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ (ต่อ)

การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น	ระดับความคิดเห็น (จำนวนคน)					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)			
15. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการทำงานอย่างเหมาะสม	1	1	3	49	65	4.48	0.67	มาก
ร้อยละ	0.8	0.8	2.5	41.2	54.6			
16. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องสามารถให้ความไว้วางใจแก่ผู้อื่นเช่นกัน	1	1	3	51	63	4.46	0.67	มาก
ร้อยละ	0.8	0.8	2.5	42.9	52.9			
รวม						4.44	0.69	มาก

จากตาราง 4.6 พบว่า พนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.44, S.D. = 0.69) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ($\bar{x}$ = 4.52, S.D. = 0.67) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องให้ความเคารพหรือให้เกียรติผู้อื่น แม้ไม่ใช่ผู้ที่มีผลประโยชน์ ($\bar{x}$ = 4.51, S.D. = 0.67) ถัดไปคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการทำงานอย่างเหมาะสม ($\bar{x}$ = 4.48, S.D. = 0.67) ถัดไปคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องสามารถให้ความไว้วางใจแก่ผู้อื่นเช่นกัน ($\bar{x}$ = 4.46, S.D. = 0.67) ถัดไปคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องแสดงความห่วงใยและใส่ใจผู้อื่นอย่างเท่าเทียม ($\bar{x}$ = 4.36,

S.D. = 0.73) และสุดท้ายคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องมีความเห็นอกเห็นใจและเมตตาผู้อื่น ($\bar{x}$ = 4.31, S.D. = 0.74)

ตาราง 4.7 ระดับความคิดเห็นด้านการรักษาคำมั่นสัญญาของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ

การรักษาคำมั่นสัญญา	ระดับความคิดเห็น (จำนวนคน)					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)			
17. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องทำในสิ่งที่พูด	0	2	1	57	59	4.45	0.60	มาก
ร้อยละ	0.0	1.7	0.8	47.9	49.6			
18. ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์	0	1	5	34	79	4.61	0.61	มากที่สุด
ร้อยละ	0.0	0.8	4.2	28.6	66.4			
รวม						4.53	0.61	มากที่สุด

จากตาราง 4.7 พบว่า พนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรักษาคำมั่นสัญญาของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ เฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.53, S.D. = 0.61) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ($\bar{x}$ = 4.61, S.D. = 0.61) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องทำในสิ่งที่พูด ($\bar{x}$ = 4.45, S.D. = 0.60)

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานที่อยู่ในช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาระดับความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานใ. พื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล

3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีความสำคัญที่สุดต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล

4. เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในการสร้างความไว้วางใจ ต่อพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย ที่เกิดในระหว่างปีพ.ศ. 2523 – 2543 หรือมีอายุ 17-37 ปี ในปี พ.ศ. 2560 ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 119 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) คือกลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

การเก็บข้อมูลใช้เครื่องมือคือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล ระดับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) (ดังภาคผนวก ก) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผลจากการวิจัยสรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ระดับความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

5.1.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 89 คนคิดเป็นร้อยละ 74.8 ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 77 คนคิดเป็นร้อยละ 64.7 ประกอบอาชีพเป็นพนักงานบริษัทเอกชนมากที่สุดจำนวน 91 คนคิดเป็นร้อยละ 76.5 และระยะเวลาที่ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันมากที่สุดคือ 1-3 ปี จำนวน 64 คนคิดเป็นร้อยละ 53.8

5.1.1.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

ตาราง 5.1 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชา	3.73	0.87	มาก
ท่านยินดีรายงานเกี่ยวกับความผิดพลาดของท่านต่อผู้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมา	4.16	0.72	มาก

จากตาราง 5.1 แสดงให้เห็นว่า พนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 3.73 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ท่านยินดีรายงานเกี่ยวกับความผิดพลาดของท่าน ต่อผู้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมา ที่ค่าเฉลี่ย 4.16 อยู่ในระดับมาก

5.1.2 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล

ตาราง 5.2 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความไว้วางใจ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความไว้วางใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงาน	4.46	0.79	มาก
ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องสามารถให้คำแนะนำหรือให้ความรู้ที่เกี่ยวกับงานได้	4.58	0.70	มากที่สุด
ความซื่อสัตย์สุจริต	4.30	0.76	มาก
ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องมีความโปร่งใสแม้ในเรื่องที่ยากจะโปร่งใส	4.37	0.72	มาก
ความกล้า	4.43	0.75	มาก
ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องยอมรับความผิดและพร้อมแก้ไขทันที	4.54	0.71	มากที่สุด
การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น	4.44	0.69	มาก
ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ	4.52	0.67	มากที่สุด
การรักษาคำมั่นสัญญา	4.53	0.61	มากที่สุด
ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์	4.61	0.61	มากที่สุด

จากตาราง 5.2 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจ 5 หัวข้อ ดังนี้

ด้านความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงานของผู้บังคับบัญชา ในความคิดเห็นของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 4.46 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องสามารถให้คำแนะนำหรือให้ความรู้ที่เกี่ยวกับงานได้

ที่ค่าเฉลี่ย 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บังคับบัญชา ในความคิดเห็นของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 4.30 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องมีความโปร่งใสแม้ในเรื่องที่ยากจะโปร่งใส ที่ค่าเฉลี่ย 4.37 อยู่ในระดับมาก

ด้านความกล้าของผู้บังคับบัญชา ในความคิดเห็นของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 4.43 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องยอมรับความผิดและพร้อมแก้ไขทันที ที่ค่าเฉลี่ย 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นของผู้บังคับบัญชา ในความคิดเห็นของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 4.44 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ที่ค่าเฉลี่ย 4.52 อยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านการรักษาคำมั่นสัญญาของผู้บังคับบัญชา ในความคิดเห็นของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 4.53 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ที่ค่าเฉลี่ย 4.61 อยู่ในระดับมากที่สุด

5.1.3 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีความสำคัญที่สุดต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล

ตาราง 5.3 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีความสำคัญที่สุดต่อความไว้วางใจ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีความสำคัญที่สุดต่อความไว้วางใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงาน	4.46	0.79	มาก
ความซื่อสัตย์สุจริต	4.30	0.76	มาก
ความกล้า	4.43	0.75	มาก
การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น	4.44	0.69	มาก
การรักษาคำมั่นสัญญา	4.53	0.61	มากที่สุด

จากตาราง 5.3 แสดงให้เห็นว่า พนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการรักษาคำมั่นสัญญาของผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 4.53 รองลงมากคือ ความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงานของผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 4.46

5.2 อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงานที่อยู่ในช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางให้กับผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในการสร้างความไว้วางใจ ต่อพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ส่งผลให้สามารถนำและพัฒนาพนักงานกลุ่มนี้ได้อย่างราบรื่น รวมถึงสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานกลุ่มนี้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงานของผู้บังคับบัญชา ในทัศนคติของพนักงานอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีผลต่อความไว้วางใจในระดับมาก

อภิปรายผลได้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาจะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้นั้น ผู้บังคับบัญชาจำต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงาน โดยสามารถให้คำแนะนำหรือให้ความรู้ที่เกี่ยวกับงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และมีความรู้เชิงลึกในงานที่ทำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Covey, R. (2004:149-151) พบว่า เมื่อพบความไว้วางใจคุณก็จะพบความน่าเชื่อถือ ความเป็นที่น่าเชื่อถือมาจากลักษณะนิสัยที่ดี และ ความสามารถเฉพาะทาง (Technical Competence) คือทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั้นๆให้สำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Reynolds (1997) อธิบายถึงองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญต่อความไว้วางใจ ที่หากเกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสามารถ (Ability) คือ ความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางของผู้นำในการทำงาน และงานวิจัยของ Mayer, Davis and Schoorman (1995) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ หรือที่เรียกว่า คุณลักษณะที่น่าไว้วางใจ ได้แก่ ความสามารถ (Ability) คือ ทักษะความรู้และความสามารถพิเศษที่มีเฉพาะในบางสาขา สามารถทำให้ผู้อื่นไว้วางใจในงานที่มีความยากซึ่งเกี่ยวข้องกับสาขานั้น

5.2.2 ปัจจัยด้านความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บังคับบัญชา ในทัศนคติของพนักงานอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีผลต่อความไว้วางใจในระดับมาก

อภิปรายผลได้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาจะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้นั้น ผู้บังคับบัญชาจำต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต โดยผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องมีความโปร่งใสแม้ในเรื่องที่ยากจะโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์แก่สมาชิกในทีมเสมอ พูดตรงไปตรงมา และไม่นินทาหรือพูดถึงผู้อื่นในทางที่ก่อให้เกิดผลกระทบด้านลบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ The Ken Blanchard Companies (2010:4-5) ซึ่งได้อธิบายถึงสิ่งที่สามารถเพิ่มความไว้วางใจ คือ การแบ่งปันข้อมูล (Sharing Information) เป็นทางที่ดีที่สุดในการสร้างความไว้วางใจกัน บางครั้งหมายถึงการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ มีประโยชน์ เช่น แผนธุรกิจ กลยุทธ์ ข้อมูลด้านการเงิน ปัญหาต่างๆ เป้าหมายองค์กร รวมถึงให้ฟีดแบคเรื่องผลงาน การให้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยังหมายถึงว่า “เราอยู่ร่วมกัน” ช่วยให้ทุกคนคิดกว้างขึ้นเกี่ยวกับองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ทรัพยากรต่างๆ และเป้าหมาย และการพูดตรงไปตรงมา (Telling It Straight) จากการศึกษาพบว่าทุกคนต้องการผู้นำที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และสอดคล้องกับงานวิจัยของ

Covey, M.R. (2006:135-229) กล่าวว่า ถ้าคิดถึงพฤติกรรมในการสร้างความไว้วางใจ จำไว้เสมอว่าทุกๆการกระทำต่อกัน กับทุกๆคน คือช่วงเวลาของความไว้วางใจ พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจ ได้แก่ พูดตรง (Talk Straight) คือ พูดความจริง โปร่งใสในเรื่องที่ยากจะโปร่งใส ไม่นินทาผู้อื่นลับหลัง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tan and Tan (2000 อ้างถึงใน Sharkie, 2009: 491-498) ได้อธิบายถึงมุมมองเกี่ยวกับความไว้วางใจว่า เป็นพื้นฐานที่เกิดจากคุณลักษณะของผู้นำ โดยมีลักษณะสำคัญคือ ซื่อสัตย์สุจริต

5.2.3 ปัจจัยด้านความกล้าของผู้บังคับบัญชา ในทัศนคติของพนักงานอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีผลต่อความไว้วางใจในระดับมาก

อภิปรายผลได้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาจะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้นั้น ผู้บังคับบัญชาจำต้องมีความกล้า โดยมีความกล้าที่จะยอมรับความผิดและพร้อมแก้ไขทันที กล้าพูดถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ใช่ตัวบุคคล อย่างตรงไปตรงมา กล้าพูดความจริงแม้เป็นเรื่องที่ไม่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ The Ken Blanchard Companies (2010:4-5) ได้อธิบายถึงสิ่งที่สามารถเพิ่มความไว้วางใจ คือ ผู้นำที่ยอมรับความผิดเมื่อเกิดความผิดพลาด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Covey, M.R. (2006:135-229) กล่าวว่า ถ้าคิดถึงพฤติกรรมในการสร้างความไว้วางใจ จำไว้เสมอว่าทุกๆการกระทำต่อกัน กับทุกๆคน คือช่วงเวลาของความไว้วางใจ พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจ ได้แก่ แก้ไขข้อผิดพลาด (Right Wrong) แก้ไขให้ถูกต้องเมื่อทำผิดพลาด กล่าวคำขอโทษอย่างรวดเร็ว และเผชิญหน้ากับความจริง (Confront Reality) พูดประเด็นปัญหาอย่างตรงไปตรงมา เผชิญหน้ากับปัญหา ไม่ใช่ตัวบุคคล

5.2.4 ปัจจัยด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นของผู้บังคับบัญชา ในทัศนคติของพนักงานอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีผลต่อความไว้วางใจในระดับมาก

อภิปรายผลได้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาจะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้นั้น ผู้บังคับบัญชาจำต้องมีความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น โดยต้องรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ให้ความเคารพหรือให้เกียรติผู้อื่น แม้ไม่ใช่ผู้ที่มีผลประโยชน์ สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการทำงานอย่างเหมาะสม สามารถให้ความไว้วางใจแก่ผู้อื่นเช่นกัน มีความเห็นอกเห็นใจและเมตตาผู้อื่น แสดงความห่วงใยและใส่ใจผู้อื่นอย่างเท่าเทียม สอดคล้องกับงานวิจัยของ The Ken Blanchard Companies (2010:4-5) ได้อธิบายถึงสิ่งที่สามารถเพิ่มความไว้วางใจ คือการแสดงออกถึงความไว้วางใจ (Demonstrating Trust) หมายถึง ถ้าต้องการสร้าง

ความไว้วางใจ คุณต้องแสดงออกถึงความไว้วางใจก่อนและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Providing Feedback) เพื่อให้แน่ใจว่าผู้นำได้มีการติดตามความคืบหน้าของงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นประจำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Covey, M.R. (2006:135-229) กล่าวว่า ถ้าคิดถึงพฤติกรรมในการสร้างความไว้วางใจ จำไว้เสมอว่าทุกๆการกระทำต่อกัน กับทุกๆคน คือช่วงเวลาของความไว้วางใจ พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจ ได้แก่ แสดงออกถึงความเคารพ (Demonstrate Respect) ห่วงใยผู้อื่นอย่างแท้จริง แสดงออกถึงความใส่ใจ ให้เกียรติทุกคน ปฏิบัติกับทุกคนด้วยความเคารพ โดยเฉพาะผู้ที่ไม่สามารถให้ประโยชน์ได้ แสดงน้ำใจในเรื่องเล็กน้อย อย่าเสแสร้งทำเป็นใส่ใจ อย่าพยายามทำเป็นผู้มีประสิทธิภาพกับผู้อื่น และฟังผู้อื่นก่อน (Listen First) ฟังก่อนพูด ทำความเข้าใจ ฟังด้วยหู ตา และหัวใจ ค้นหาพฤติกรรมสำคัญที่สุดของคนที่คุณทำงานด้วย อย่าเดาเอาเองว่าคุณรู้แล้ว รวมถึงมอบความไว้วางใจ (Extend Trust) แสดงออกถึงความเต็มใจในการมอบความไว้วางใจ ให้ความไว้วางใจอย่างเต็มที่กับผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากคุณแล้ว และมอบความไว้วางใจอย่างพอเหมาะกับผู้ที่คุณกำลังเริ่มเชื่อใจ เรียนรู้วิธีการมอบความไว้วางใจแบบฉลาด อย่าล้มเลิกความไว้วางใจเพียงเพราะเห็นว่ามีความเสี่ยง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Covey, R. (2004:149-151) กล่าวว่า เมื่อพบความไว้วางใจคุณก็จะพบความน่าเชื่อถือ ความเป็นที่น่าเชื่อถือมาจากลักษณะนิสัยที่ดี และความสามารถ เริ่มด้วยลักษณะนิสัยส่วนบุคคลคือ ความเป็นผู้ใหญ่ (Maturity) หมายถึง ผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต ชนะใจตนเองแล้ว มีทั้งความกล้าและความเมตตาในขณะเดียวกัน สามารถรับมือจัดการกับเรื่องยากๆได้ด้วยการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Reynolds (1997) อธิบายถึงองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญต่อความไว้วางใจ ได้แก่ ความเสมอภาค (Equality) คือ การให้ความใส่ใจและห่วงใยผู้อื่นด้วยความยุติธรรม

5.2.5 ปัจจัยด้านการรักษาคำมั่นสัญญาของผู้บังคับบัญชา ในทัศนคติของพนักงานอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีผลต่อความไว้วางใจในระดับมากที่สุด

อภิปรายผลได้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาจะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้นั้น ผู้บังคับบัญชาจำต้องรักษาคำมั่นสัญญา โดยต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และต้องทำในสิ่งที่พูด สอดคล้องกับงานวิจัยของ The Ken Blanchard Companies (2010:4-5) ได้อธิบายถึงสิ่งที่สามารถเพิ่มความไว้วางใจ คือ การทำในสิ่งที่พูด (Walking the Talk) สิ่งที่เหนือกว่าทุกอย่างของผู้นำคือการทำเป็นตัวอย่างทั้งเรื่องวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร สิ่งสำคัญของผู้นำคือสามารถสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน หากปราศจากความไว้วางใจแล้ว จะเป็นไปไม่ได้ที่องค์กรจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกัน

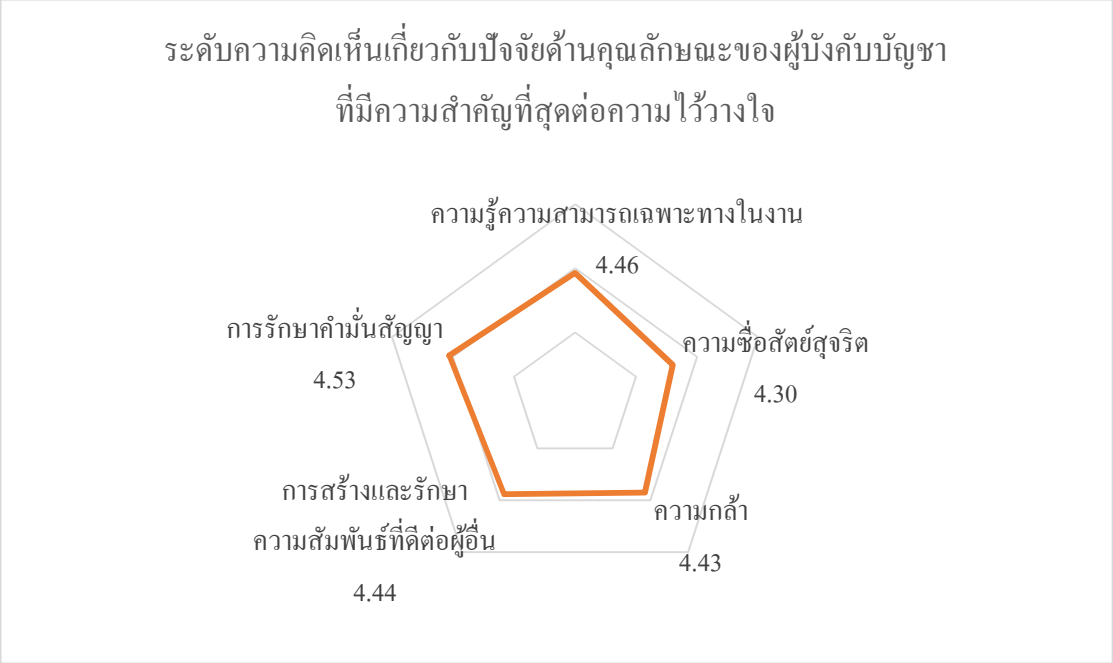
ถ้าผู้นำพูดอย่างหนึ่งแต่ทำอีกอย่างหนึ่ง ผู้ตามก็จะสงสัยในความน่าเชื่อถือ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Covey, M.R. (2006:135-229) กล่าวว่า ถ้าคิดถึงพฤติกรรมในการสร้างความไว้วางใจ จำไว้เสมอว่าทุกๆการกระทำต่อกัน กับทุกๆคน คือช่วงเวลาของความไว้วางใจ พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจ ได้แก่ รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Practice Accountability) รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของตัวเองก่อน ไม่ว่าดีหรือไม่ดี แล้วจึงคาดหวังให้ผู้อื่นรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของเขา บอกว่าคุณจะทำอะไร และผู้อื่นจะทำอะไร อย่าเลี่ยงหรือปฏิเสธความรับผิดชอบ ไม่โทษผู้อื่นเมื่อเกิดความผิดพลาด และรักษาคำมั่นสัญญา (Keep Commitments) บอกสิ่งที่จะทำ และทำสิ่งที่พูด ให้คำมั่นสัญญาอย่างระมัดระวัง อย่าทำลายความมั่นใจ อย่าพยายามทำให้ตัวเองดูดี เมื่อคุณละเมิดสัญญา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Reynolds (1997) อธิบายถึงองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญต่อความไว้วางใจ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ การปฏิบัติในสิ่งที่พูดและรักษาสัญญาต่อผู้อื่น

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะทั้ง 5 ด้านของผู้บังคับบัญชาได้แก่ ความรู้ความสามารถเฉพาะในงาน ความซื่อสัตย์สุจริต ความกล้า การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น และการรักษาคำมั่นสัญญา มีผลต่อความไว้วางใจสอดคล้องกับงานวิจัยต่างๆ แม้เป็นกลุ่มพนักงานในช่วงอายุเจเนอเรชั่นที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในองค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการนำพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ เพื่อนำมาสร้างและเพิ่มความน่าไว้วางใจ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อความไว้วางใจพบว่าปัจจัยทั้ง 5 ด้านของผู้บังคับบัญชาได้แก่ ความรู้ความสามารถเฉพาะในงาน ความซื่อสัตย์สุจริต ความกล้า การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น และการรักษาคำมั่นสัญญา มีผลต่อความไว้วางใจทั้งสิ้น และเมื่อนำแต่ละปัจจัยมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในองค์กรทราบถึงปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ควรพิจารณาถึงเมื่อต้องการสร้างและเพิ่มความไว้วางใจ โดยใช้ระดับความคิดเห็นเฉลี่ย ($\bar{x}$) สามารถอธิบายได้ตามภาพที่ 5.1 ดังนี้



ภาพ 5.1 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีความสำคัญที่สุดต่อความไว้วางใจ

จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญมากที่สุด หากต้องการสร้างหรือเพิ่มความไว้วางใจให้เกิดขึ้นนั้น คือ การรักษาคำมั่นสัญญา ซึ่งเป็นปัจจัยที่พนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในกรุงเทพและปริมณฑล ให้ความสำคัญที่สุดโดยพฤติกรรมที่แสดงถึงการรักษาคำมั่นสัญญา ได้แก่ การรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ และทำในสิ่งที่พูด พฤติกรรมเหล่านี้ของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และกลายเป็นความไว้วางใจ ซึ่งโดยลักษณนิสัยของเจเนอเรชั่น วาย จากงานวิจัยของ Martin (2005:39-44) ได้อธิบายถึงเจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) ว่ามีมุมมองในการทำงานคือ ต้องการมีบทบาทที่สำคัญต่องานที่สำคัญร่วมกับทีมที่มีการรักษาสัญญา และมีเพื่อนร่วมงานที่เปี่ยมด้วยแรงจูงใจ ปัจจัยรองลงมาคือ ความรู้ความสามารถเฉพาะในงาน โดยต้องสามารถให้คำแนะนำหรือให้ความรู้เกี่ยวกับงานได้ จากงานวิจัยของ Dulin (2008: 43-59) พบว่า เจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) มีลักษณะชอบผู้นำที่คิดภาพใหญ่ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรและบุคลากร พร้อมทั้งสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นด้วย ต้องการอิสระในการคิดสร้างสรรค์ในงานและไม่ต้องการอยู่ในสภาวะที่ถูกบังคับ ชอบการเรียนรู้โดยมีคนเก่งและเป็นตัวอย่างที่ดีคอยให้คำแนะนำเพราะชอบที่จะเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ด้วยลักษณะของเจเนอเรชั่น วาย ทำให้พนักงานกลุ่มนี้ไม่ชอบที่จะถูกสั่งจากผู้บังคับบัญชา แต่ด้วยความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงช่วงระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในองค์กรยังไม่มากนัก จึงต้องการคำแนะนำและต้องการที่จะเรียนรู้กับคนเก่งที่รู้จริง นอกจากนี้ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ การสร้างและรักษา

ความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ความกล้า และความซื่อสัตย์สุจริตนั้น ยังคงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจเช่นกัน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงควรพิจารณา และสร้างพฤติกรรมที่สะท้อนถึงคุณลักษณะดังกล่าว เพื่อให้พนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย มีความไว้วางใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้อย่างเต็มความสามารถ รวมถึงผู้บังคับบัญชาเองจะสามารถนำพาพนักงานกลุ่มนี้ก้าวข้ามขีดความสามารถของตนเอง และกลายเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาและผลักดันองค์กรต่อไป

5.3.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

5.3.2.1 ระยะเวลาของการทำวิจัยในครั้งนี้ค่อนข้างมีจำกัด จึงทำให้จำนวนของกลุ่มตัวอย่างเมื่อเทียบกับประชากรช่วงอายุเจเนอเรชั่น วาย ทั้งหมด มีจำนวนไม่มากเท่าที่ควร

5.3.2.2 ในการสืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการศึกษาเรื่องความไว้วางใจ ได้รับความนิยมเป็นเวลานานมาแล้ว จึงทำให้การสืบค้นมีงานวิจัยที่จัดทำมาเป็นเวลาหลายปี และสืบค้นยาก

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.3.1 การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ไม่จำแนกอาชีพ ซึ่งการแยกพนักงานในแต่ละอาชีพ เช่น ข้าราชการ หรือ พนักงานบริษัทเอกชน จะทำให้ได้ผลวิจัยที่ชี้เฉพาะกับแต่ละอาชีพ เนื่องจากมีรูปแบบการดำเนินงานที่ต่างกัน

5.3.3.2 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวนที่มากขึ้น เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยคำนวณจากจำนวนประชากรเจเนอเรชั่น วาย ในปัจจุบัน

5.3.3.3 ควรเพิ่มจำนวนพฤติกรรมที่ช่วยสะท้อนถึงแต่ละปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา เนื่องจากพฤติกรรมที่เห็นได้ชัดเจน จะช่วยให้การตีความของแต่ละปัจจัยมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

5.3.3.4 เพื่อให้เห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการที่พนักงานมีความไว้วางใจในผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาชัดเจนยิ่งขึ้น ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงผลที่จะได้รับจากการที่พนักงานมีความไว้วางใจในผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา

บรรณานุกรม

Cook, J., & Wall, T. (1980). **New work attitude measures of trust, organization commitment and personal need non-fulfilment**. Journal of Occupational Psychology, 39-52.

Covey, S. M. (2006). **The speed of trust.** New York: Simon & Schuster.

Covey, S. R. (2004). **The 8th Habit From Effectiveness to Greatness.** New York: Simon & Schuster.

Dulin, L. (2008). **Leadership preferences of a Generation Y cohort**. Journal of Leadership Studies, 2(1), 43-59.

Fairholm, G. W. (1994). **Leadership and the culture of trust Westport.** New York: Connecticut Praeger.

Gandy, D. B. (2001). **30 Days To A Happy Employee: how a simple program of acknowledgment can build trust and loyalty at work.** New York: Simon & Schuster.

Harvard Business School Publishing Corporation. (2011). HBR's 10 Must Reads. In J. P. Kotter, **What Leaders Really Do** (pp. 37-48). Boston: Havard Business Review Press.

Haynes, B. P. (2011). **The impact of generational differences on the workplace**. Journal of Corporate Real Estate, 13(2), 98-108.

Martin, C. A. (2005). **From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y**. Industrial and Commercial Training, 37(1), 39-44.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). **An integrative model of organizational trust.** New York: Academy of Management.

Reynolds, L. (1997). **The trust effect: Creating the high trust high performance organization.** London: Nicholas Brealey.

Sharkie, R. (2009). **Trust in Leadership is vital for employee performance**. Management Research News, 32(5), 491-498.

The Ken Blanchard. (2010). **Building Trust**. Retrieved from https://acem.org.au/getmedia/3bba47a4-cb80-47e2-a03a-b27683fc6898/Building_trust_Blanchard.pdf.aspx

Tolbize, A. (2008, August 16). **Generational differences in the workplace.** Retrieved from University of Minnesota: http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2552). **การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่างเจนเนอเรชั่นต่างๆในองค์กร**. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 31(121).

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2558). **รายงานลักษณะของประชากร การสำรวจการเปลี่ยนแปลงของประชากรปี 2558-2559**. คัดมาเมื่อ 29 มกราคม 2560 เข้าถึงได้จาก สำนักงานสถิติแห่งชาติ: http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/service/survey/popchange58-59-Full.pdf

ภาคผนวก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม
เรื่อง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงาน ช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งในการทำวิจัยของการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล ข้อมูลที่ได้รับจะนำมาใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น โดยจะทำการศึกษาในภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. คำถามเกี่ยวกับความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา
3. คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

<u>คำชี้แจง</u> กรุณาทำเครื่องหมายถูก (✓)ในช่องสีเหลี่ยม (☐) หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของตัวท่าน โดยสามารถเลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียวเท่านั้น

1) เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2) ปีเกิด

☐ เกิดก่อนปีพ.ศ. 2508 ☐ เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2508-2522

☐ เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2523-2543 ☐ เกิดหลังปีพ.ศ. 2543

3) การศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโทขึ้นไป

4) อาชีพ

☐ พนักงานบริษัทเอกชน ☐ พนักงานรัฐวิสาหกิจ

☐ ข้าราชการ ☐ เจ้าของกิจการ/ผู้ประกอบการ

☐ อื่นๆ โปรดระบุ_____

5) สถานที่ทำงาน

☐ กรุงเทพฯและปริมณฑล ☐ ต่างจังหวัด

6) ระยะเวลาที่ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน (พ.ศ. 2560)

☐ ต่ำกว่า 1 ปี ☐ 1 – 3 ปี

☐ 3 – 5 ปี ☐ มากกว่า 5 ปี

ส่วนที่ 2 ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา

<u>คำชี้แจง</u> กรุณาทำเครื่องหมายถูก (✓) ในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับกับทัศนคติและความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
1) ท่านรู้สึกเต็มใจ ยินดีและทุ่มเททำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้					
2) ท่านพร้อมจะปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาของท่าน แม้ยังมีความสงสัยถึงผลลัพธ์					
3) ท่านยินดีรายงานเกี่ยวกับความผิดพลาดของท่าน ต่อผู้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมา					
4) ท่านรู้สึกเชื่อถือและมั่นใจว่าสามารถพึ่งพาผู้บังคับบัญชาของท่านได้					
5) ท่านสามารถยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จากการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาของท่านได้					
6) ท่านเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจและทำในสิ่งที่ส่งผลกระทบที่ดีต่อตัวท่านและทีม					

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจ

<u>คำชี้แจง</u> กรุณาทำเครื่องหมายถูก (✓) ในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับกับทัศนคติและความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจ	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
ความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงาน					
1) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องมีความรู้เชิงลึกในงานที่ทำ					
2) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องสามารถให้คำแนะนำหรือให้ความรู้ที่เกี่ยวกับงานได้					
ความซื่อสัตย์สุจริต					
3) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องพูดตรงไปตรงมาเสมอ					
4) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์แก่สมาชิกในทีมเสมอ					
5) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องมีความโปร่งใสแม้ในเรื่องที่ยากจะโปร่งใส					
6) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องไม่นินทาหรือพูดถึงผู้อื่นในทางที่ก่อให้เกิดผลกระทบด้านลบ					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
ความกล้า					
7) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องยอมรับความผิดและพร้อมแก้ไขทันที					
8) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องพูดถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา					
9) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา ไม่ใช่ตัวบุคคล					
10) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องกล้าพูดความจริงแม้เป็นเรื่องที่ไม่ดี					
การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น					
11) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องแสดงความห่วงใยและใส่ใจผู้อื่นอย่างเท่าเทียม					
12) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องมีความเห็นอกเห็นใจและเมตตาผู้อื่น					
13) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ					
14) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องให้ความเคารพหรือให้เกียรติผู้อื่น แม้ไม่ใช่ผู้ที่มีผลประโยชน์					
15) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการทำงานอย่างเหมาะสม					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
16) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องสามารถให้ความไว้วางใจแก่ผู้อื่นเช่นกัน					
การรักษาคำมั่นสัญญา					
17) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องทำในสิ่งที่พูด					
18) ผู้บังคับบัญชาที่น่าไว้วางใจต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์					