



อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ
กรณีศึกษา ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

โดย

นางสาวพนิดา ไชยแก้ว

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ
กรณีศึกษา ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

โดย

นางสาวพนิดา ไชยแก้ว



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

THE INFLUENCE OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON
BUSINESS SUCCESS OF GENERATION Y
ENTREPRENEURS IN THAILAND

BY

MISS PANIDA CHAIKAEW



A THEIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

วิทยานิพนธ์

ของ

นางสาวพนิดา ไชยแก้ว

เรื่อง

อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ
กรณีศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y
ในประเทศไทย

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 13 พ.ค. 2560

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัต ลิ้มบัพณีชัยกุล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(อาจารย์ ดร. พิรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธวิษ สุตสาคร)

คณบดี

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ กรณีศึกษา ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นางสาวพนิดา ไชยแก้ว
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขา/คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร. พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ กรณีศึกษา ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย” เป็นการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership (IL) ของ Deloitte Global Research (2016) ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ (Factor) สำคัญ คือ 1. ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) 2. ความกล้า (Courage) 3. การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) 4. การอยากรู้ อยากเห็น (Curiosity) 5. การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) และสุดท้าย 6. ความร่วมมือ (Collaboration) การวิจัยนี้เป็นแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) ทำการศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2520 - 2535 หรือ มีอายุระหว่าง 25 - 40 ปี จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 385 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมทางสถิติ SPSS และ AMOS

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในบริบทประเทศไทยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปทั้งหมด 37 ตัวแปร และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำกว่า 0.50 ทั้งหมด 8 ตัวแปร และเมื่อทำการปรับโมเดลการวัด ทั้ง 6 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามค่าสถิติที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership ค่าคะแนนเฉลี่ยระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้ง 6 องค์ประกอบ พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การไม่มีอคติ (Cognizance of Bias) มีค่าคะแนนสูงสุด อีกทั้งพฤติกรรมภาวะผู้นำแนวคิด Inclusive Leadership ทั้ง 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ โดยมีมติความสำเร็จด้านการบริหารคนสูงกว่าความสำเร็จด้านผลประกอบการ โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) มีค่าความสัมพันธ์เชิงบวกสูงสุดทั้ง 2 มติ สำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลของทั้ง 6 องค์ประกอบ พบว่า มี 3 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ 0.05 ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL, การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม และ การไม่มีอคติ ที่ระดับอิทธิพล 0.350, 0.212 และ 0.160 ตามลำดับ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ Generation Y, ภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership, ผู้ประกอบการ Generation Y

Thesis Title	THE INFLUENCE OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON BUSINESS SUCCESS OF GENERATION Y ENTREPRENEURS IN THAILAND
Author	Miss Panida Chaikaew
Degree	Master of Business Administration
Department/Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Thesis Advisor	Peraset Chompuming, Ph.D.
Academic Years	2016

ABSTRACT

The purpose of this research is to study the leadership behaviors based on the idea of Inclusive Leadership (IL) toward business accomplishment according to Deloitte Global Research (2016) which consists of 6 main factors: 1. Commitment 2. Courage 3. Cognizance of Bias 4. Curiosity 5. Cultural Intelligence, and 6. Collaboration. The survey research was used in this study and conducted with 385 generation Y entrepreneurs in Thailand born during 1977-1992 or 25-40 years old. The data collection was through a questionnaire while the analysis and results were through statistical programs of SPSS and AMOS.

The result of confirmation factor analysis reveals that 37 observables display a standard weight of factors more than 0.50 while other 8 observables are under 0.50. Upon the factor adjustment, the construct validity of all 6 factors is correlated with the standard statistical value of the evidence base practice.

The findings show that the sample group exhibits inclusive leadership behaviors in all 6 factors at a high level of average score with the statistical significance of 0.05 whereas “Cognizance of Bias” is at the highest. The leadership Inclusive behaviors of the 6 factors display positive correlation toward business success. The succeeded dimension on human management is higher than performance outcome in

which “Commitment” show the highest positive correlation for both dimensions. Moreover, it is found upon the factor direct effect analysis where a statistical significant level should be between 0.01 and 0.05 that 3 factors of “Commitment, Cultural Intelligence and Cognizance of Bias” disclose positive effect for the success at a level of 0.350, 0.212 and 0.160 respectively.

Keywords: Generation Y leadership, Inclusive leadership, Generation Y Entrepreneurs



กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยการสนับสนุนและความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ซึ่งท่านแรกและผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างยิ่ง คือ ดร. พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้คอยให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางการวิจัยด้วยความกรุณาและเมตตาจนสำเร็จการวิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัต ลิ้มปัทมชัยกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธวิษ สุตสาคร ผู้ให้คำแนะนำและแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์และเพิ่มความน่าสนใจแก่วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการ MBA – HRM พี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ ที่ได้ประสานช่วยเหลือในการทำวิจัย ตลอดจนขอขอบคุณผู้ประกอบการทุกท่านและสมาชิกกลุ่มผู้ประกอบการ YEC หอการค้าไทย กรุงเทพมหานครและประจำจังหวัด ที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการทำแบบสอบถามเพื่อการวิจัยที่สมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณกำลังใจที่สำคัญทั้งจากบุคคลในครอบครัวทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณเยื้อน ไชยแก้ว ผู้ผลักดันและสนับสนุนการศึกษาแก่ผู้วิจัยตลอดมาและจากกัลยาณมิตรทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา

นางสาวพนิดา ไชยแก้ว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	5
1.3 ขอบเขตการศึกษา	5
1.4 กรอบแนวคิดการศึกษา	6
1.5 คำถามการวิจัย	7
1.6 สมมติฐานการวิจัย	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.8 นิยามศัพท์ในการศึกษา	8
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 แนวคิดและผลงานวิจัยเกี่ยวกับ Generation Y และการเปลี่ยนแปลง	11
2.1.1 เจนเนอเรชั่น (Generation	11
2.1.2 Generation Y กับการเปลี่ยนแปลง	15
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ประกอบการและความสำเร็จทางธุรกิจ	24

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ	25
2.2.2 คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ	26
2.2.3 ความสำเร็จของผู้ประกอบการ	34
2.2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องความสำเร็จของผู้ประกอบการ	37
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	41
2.3.1 ผู้นำ (Leader)	42
2.3.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)	43
2.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ	48
2.3.3.1 แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ	48
2.3.3.2 แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม	49
2.3.3.3 แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์	51
2.3.3.4 แนวคิดผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและมุ่งแลกเปลี่ยน	51
2.3.3.5 แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม	52
2.3.3.6 แนวคิดภาวะผู้นำแบบยุคศตวรรษที่ 21 กับ Generation Y	53
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	64
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	64
3.2 การรวบรวมข้อมูล	65
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
3.4 การทดสอบเครื่องมือ	69
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	69
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	73
4.2 ข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership	78
4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จทางธุรกิจ	87
4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership	90
4.5 การทดสอบสมมติฐาน	115

4.5.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเบื้องต้น	115
4.5.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	116
4.5.3 การวิเคราะห์เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership	117
4.5.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน	120
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	134
5.1 การสรุปผลการศึกษา	134
5.5.1 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	134
5.5.2 สรุปข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership	135
5.5.3 สรุปข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จทางธุรกิจ	137
5.5.4 สรุปการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน	137
5.5.5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	141
5.2 การอภิปรายผลการศึกษา	148
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้	155
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป	157
5.5 ข้อจำกัดในการศึกษาค้างครั้งนี้	158
รายการอ้างอิง	159
ภาคผนวก	164
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	164
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	173
ภาคผนวก ค แปลข้อคำถามภาษาอังกฤษ	174
ภาคผนวก ง ข้อมูลเพิ่มเติม	180
ประวัติผู้เขียน	183

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 สรุปลักษณะกลุ่ม Baby Boomer	12
2.2 สรุปลักษณะกลุ่ม Generation X	13
2.3 สรุปลักษณะกลุ่ม Generation Y	14
3.1 แสดงช่วงระดับคะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำตามองค์ประกอบ แบบ Inclusive Leadership	67
3.2 แสดงช่วงระดับคะแนนความสำเร็จทางธุรกิจ	68
3.3 แสดงสถิติที่ใช้ในทดสอบสมมติฐานในการวิจัย	70
4.1 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม พ.ศ. เกิด	74
4.2 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	74
4.3 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส	74
4.4 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลำดับบุตร	75
4.5 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลำดับบุตร	75
4.6 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการเคยใช้ชีวิตในต่างประเทศ	76
4.7 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทกิจการ	76
4.8 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารกิจการ	77
4.9 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนลูกจ้างในกิจการ	77
4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL	78
4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน: ความกล้า	79
4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน: การไม่มีอคติ	80
4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน: การอยากรู้ อยากเห็น	82
4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม	83
4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน : ความร่วมมือ	85
4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยภาพรวม	86
4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จด้านผลประกอบการ	87
4.18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จด้านการบริหารคน	88
4.19 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จทางธุรกิจ โดยภาพรวม	89
4.20 สัญลักษณ์ใช้แทนค่าสถิติ	90

4.21 สัญลักษณ์ใช้แทนค่าตัวแปร	92
4.22 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL	98
4.23 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความมุ่งมั่นต่อแนวคิดIL	100
4.24 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ของโมเดลความกล้า	101
4.25 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความกล้า	102
4.26 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ของโมเดลการไม่มีอคติ	103
4.27 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการไม่มีอคติ	105
4.28 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ของโมเดลการอยากรู้ อยากเห็น	106
4.29 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการอยากรู้ อยากเห็น	108
4.30 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ของโมเดลการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม	109
4.31 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม	111
4.32 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ของโมเดลความร่วมมือ	112
4.33 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความร่วมมือ	114
4.34 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร	115
4.35 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	116
4.36 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล	117
4.37 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยต่อความสำเร็จทางธุรกิจ	119
4.38 การทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยวิธี One Sample t-test “ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด”	120
4.39 การทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยวิธี One Sample t-test “ด้านความกล้า”	121
4.40 การทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยวิธี One Sample t-test “ด้านการไม่มีอคติ”	121
4.41 การทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยวิธี One Sample t-test “ด้านการอยากรู้ อยากเห็น”	122
4.42 การทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยวิธี One Sample t-test “ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม”	122

4.43 การทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยวิธี One Sample t-test “ด้านร่วมมือ”	123
4.44 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันระหว่างองค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership กับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านผลประกอบการ”	124
4.45 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันระหว่างองค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership กับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน”	125
4.46 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันระหว่างองค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership กับความสำเร็จทางธุรกิจ	127
4.47 แสดงอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL” ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ	128
4.48 แสดงอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความกล้า” ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ	129
4.49 แสดงอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการไม่มีอคติ” ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ	130
4.50 แสดงอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการอยากรู้ อยากเห็น” ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ	131
4.51 แสดงอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม” ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ	132
4.52 แสดงอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านร่วมมือ” ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ	133
5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย	145
ข.1 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Conbach Alpha test	175
ค.1 แสดงการแปลข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership	176

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดการศึกษานิธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ	6
2.1 ความสัมพันธ์ระหว่าง Diversity & Inclusion	56
4.1 แสดงโมเดลการวัดความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL	99
4.2 แสดงโมเดลการวัดความกล้า	102
4.3 แสดงโมเดลการวัดการไม่มีอคติ	104
4.4 แสดงโมเดลการวัดการอยากรู้ อยากเห็น	107
4.5 แสดงโมเดลการวัดการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม	110
4.6 แสดงโมเดลการวัดความร่วมมือ	113
4.7 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยต่อความสำเร็จทางธุรกิจ	118

บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจกรณีศึกษา ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย” ผู้วิจัยขอแนะนำหัวข้อตามลำดับดังนี้

1. ที่มาและความสำคัญ
2. วัตถุประสงค์การศึกษา
3. ขอบเขตการศึกษา
4. กรอบแนวคิดการศึกษา
5. คำถามการวิจัย
6. สมมติฐานการวิจัย
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
8. นิยามศัพท์ในการศึกษา

1.1 ที่มาและความสำคัญ

การก้าวสู่สังคมยุคสมัย 4.0 ที่เป็นกระแสและถูกกล่าวถึงในขณะนี้ เป็นการปฏิวัติครั้งใหม่ที่เรียกว่า อุตสาหกรรม 4.0 (Industries 4.0) ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกครั้ง นโยบายอุตสาหกรรมแห่งชาติของประเทศไทยนั้น ได้ประกาศไว้เมื่อปี ค.ศ. 2013 มีแนวคิด คือ โลกจะเข้าสู่ช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ภายใน 20 ปีข้างหน้า การปฏิวัติด้วยการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้ในทุกวงการอุตสาหกรรม (MM Machine Market, 2559: ออนไลน์) ซึ่งสร้างความตื่นตัวให้หลายประเทศต้องปรับตัวเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ด้วยการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม ประชาชนเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระดับประเทศ

สำหรับประเทศไทยช่วงต้นเดือนสิงหาคม 2559 พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี และหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้กล่าวมอบนโยบายและปาฐกถาพิเศษ ในงานมีคำพูดที่จะนำพาประเทศก้าวสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0” หรือ “Thailand 4.0” ซึ่งเป็นนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจหรือโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลบวรวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” (สุตปฐพี เวียงสี, 2559: ออนไลน์) ที่ภาคธุรกิจต้องแข่งขันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม ด้วยการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ ด้วยเหตุนี้ ตั้งแต่ปี 2559

รัฐบาลจึงมุ่งขับเคลื่อนการส่งเสริมธุรกิจกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises– SMEs) มีโครงการพัฒนาผู้ประกอบการใหม่ทั่วประเทศ อาทิเช่น “โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่” (New Entrepreneur Creation – NEC) โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม “โครงการผู้ประกอบการรุ่นใหม่” (Young Entrepreneur Chamber of Commerce – YEC) โดยหอการค้าไทยและหอการค้าจังหวัด เป็นต้น ให้แก่ผู้ที่มีความสนใจประกอบธุรกิจผู้ประกอบการรุ่นใหม่ และทายาททางธุรกิจ เพื่อเข้าสู่กระบวนการพัฒนาและสร้างต้นแบบของ SMEs ของประเทศและล่าสุดในเดือนมีนาคม 2560 รัฐบาลได้ประกาศโครงการ “SME REVOLUTION : เส้นทางสายโอกาสเอสเอ็มอี 4.0” โดยกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นเจ้าภาพร่วมกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SME Development Bank) และหน่วยงานอื่นๆ เพื่อสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs (Royal Thai Gov, 2560: ออนไลน์)

นอกจากนี้ การประชุมสุดยอดความร่วมมือเอเชีย หรือ ADC Summit 2016 เมื่อวันที่ 8 - 10 ตุลาคม 2559 Mr. Jack Ma ผู้ก่อตั้งและประธานกรรมการบริหาร บริษัท อาลีบาบา (Alibaba) กรุ๊ป เป็นบริษัทธุรกิจตลาดออนไลน์ที่ใหญ่ที่สุดในปัจจุบัน ได้เข้าพบ พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา เพื่อหารือถึงความร่วมมือทางธุรกิจระหว่างบริษัท Alibaba กับผู้ประกอบการชาวไทย ในประเด็นการสนับสนุนผู้ประกอบการ โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ประกอบธุรกิจขนาดเล็กและกลุ่มสตาร์ทอัพ (Startup) ในงานได้มีการสนทนาในหัวข้อ “A Conversation with Jack Ma on Entrepreneurship and Inclusive Globalization” สรุปได้ว่า ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างมาก ทำให้การค้าแบบออนไลน์ทำได้ง่ายขึ้น ส่งผลธุรกิจในอนาคตจะเป็น C2B ไม่ใช่ B2C (สุทธาสินี จิตกรกรมไทย, 2559: ออนไลน์) แสดงถึงการสนับสนุนของภาครัฐในการขยายเครือข่ายทางธุรกิจและช่องทางการจำหน่าย โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจให้แก่ผู้ประกอบการ ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ล้วนเป็นการสนับสนุนว่า รัฐบาลกำลังให้ความสำคัญต่อการสร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ด้วยการสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งให้แก่ผู้ประกอบการภายในประเทศ ตามกรอบแนวทาง “ขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0” เพื่อนำประเทศพร้อมเข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น

มีประเด็นการวิเคราะห์แนวโน้มที่กำลังเกิดขึ้นเมื่อเข้าสู่ยุค 4.0 คือ การเข้าสู่ตลาดแรงงานของประชากร Generation Y (Millennials in The Workplace) จะเป็นคนกลุ่มใหญ่ในตลาดแรงงานที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มีผลสำรวจพบว่า ประชากรกลุ่มนี้จะเข้าสู่ตลาดแรงงานมากกว่าประชากรเจนเนอร์เรชั่นอื่นๆ ดังเช่น การสำรวจ NextGen: A Global Generational Study 2013 โดยบริษัทไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (PwC) ร่วมกับมหาวิทยาลัย

Southern California และ The London Business School กล่าวว่า Generation Y จะมีสัดส่วนถึง 80% ของแรงงานทั้งหมด ปัจจุบันกลุ่มคน Generation Y มีอายุในช่วง 25 – 40 ปี (กานต์พิชชา เก่งการช่าง, 2556) เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาในช่วงยุคโลกาภิวัตน์หรือในช่วงการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมเทคโนโลยีและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน ได้รับการศึกษาที่ดีจากการสนับสนุนของครอบครัว มีความสามารถหลากหลายในการทำกิจกรรมต่างๆ มาตั้งแต่วัยเยาว์ ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตประจำวัน มีความทันสมัย ทำให้มีความแตกต่างไปจาก Baby Boomer และ Generation X ซึ่งเป็น Generation ก่อนหน้า ทั้งในเชิงแนวคิด พฤติกรรม การใช้ชีวิตของพวกเขามีความโดดเด่นเป็นพิเศษเมื่อเทียบกับคนรุ่นอื่นๆ จึงเป็นที่มาของการพูดถึงการบริหารคน Generation Y กับแนวความคิดใหม่ๆ หรือพฤติกรรมที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน จุดเด่นหรือคุณลักษณะเด่นของกลุ่มนี้จัดว่าเป็นกลุ่มที่มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องการความอิสระ เป็นตัวของตัวเอง ชอบด้านนวัตกรรมใหม่ๆ พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว แต่จุดด้อยคือ มีความอดทนน้อย ไม่ชอบการรอคอยใด ๆ ในขณะที่คนกลุ่มนี้ต้องการประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว เปลี่ยนงานบ่อย ไม่จงรักภักดีต่อองค์กร (วิภาอร อัสววงศ์เสถียร, 2555) ซึ่งแตกต่างจากกลุ่ม Generation ก่อนหน้าโดยสิ้นเชิงที่มีความอดทนรอคอยความสำเร็จและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง

จากคุณลักษณะเด่นของกลุ่ม Generation Y ส่งผลเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรและสังคม ทั้งรูปแบบการดำเนินชีวิตเน้นพึ่งพาเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารตลอดเวลา รูปแบบการทำงานที่ต้องการความยืดหยุ่น มีความกล้าแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องการเติบโตอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและน่าสนใจของคนกลุ่มนี้ คือ แนวทางการเลือกอาชีพของ กลุ่ม Generation Y จากผลการวิจัยระดับสากลของมหาวิทยาลัย Bentley และ Deloitte Global Millennial Research (2013) พบว่า กลุ่ม Generation Y มีความปรารถนาและมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จโดยการริเริ่มและทำธุรกิจตั้งแต่อายุยังน้อย ต้องการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) มากกว่าคนรุ่นก่อน ต้องการเป็นผู้นำทางธุรกิจมากกว่าเป็นผู้นำองค์กรเพราะเห็นความสำเร็จของนักธุรกิจอายุน้อยรุ่นใหม่ (Young Entrepreneur) ที่ได้ทำในสิ่งที่ตนเองปรารถนา (Passion) มีความอิสระเป็นตัวของตัวเองและได้รับการยอมรับจากสังคม

ในประเทศไทยกลุ่ม Generation Y มีความสนใจทำธุรกิจมากขึ้นเช่นกัน มีผลสำรวจพบว่า คนรุ่นใหม่มองหาอาชีพเสริม (Second Job) และตั้งใจทำควบคู่ไปกับงานประจำ ทำธุรกิจผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ต โดยใช้ความสัมพันธ์จากเครือข่ายสังคมออนไลน์ ทำให้สามารถบริหารจัดการธุรกิจได้ดีกว่าเดิม ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่แตกต่างไปจากคนรุ่นก่อน และผลการวิจัย Culture Vulture ของมายด์แชร์เอเชียแปซิฟิกสาขาสิงคโปร์ พบว่า ผู้ประกอบการ Generation Y ในประเทศไทย มีลักษณะโดดเด่นด้านการเป็นนักสร้างสรรค์ ขณะที่กลุ่ม Generation

Y นักศึกษามหาวิทยาลัยและกลุ่มเริ่มต้นทำงาน มีทัศนคติไม่ต้องการเป็นลูกจ้าง แต่ต้องการเป็นเจ้าของธุรกิจ

อีกด้านหนึ่งของผลการสำรวจระดับสากลแสดงให้เห็นชัดเจนว่ากลุ่ม Generation Y มีคุณลักษณะโดดเด่นด้านผู้นำ มีบทความวิเคราะห์ New Generation of Leadership...จับตามองคุณสมบัติผู้นำในอนาคต โดย APM Group ได้กล่าวว่า คน Generation Y ที่เข้ามาเป็นพนักงานในองค์กรมักจะเฝ้ารอโอกาสที่จะได้เป็นผู้นำ (APM Group, สืบค้น 10 สิงหาคม 2559: ออนไลน์) และจะส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำในอนาคตอีก 10 – 20 ปี เชื่อว่าภาวะผู้นำแบบเดิมในอดีตไม่สามารถใช้ได้กับลักษณะของกลุ่มคนรุ่นใหม่ Generation Y ที่กำลังเพิ่มจำนวนมากขึ้นในกลุ่มวัยทำงาน ทำให้ภาวะผู้นำยุคศตวรรษที่ 21 จะมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย (Diversity) มากขึ้น ทั้งความหลากหลายด้านตลาด ด้านผู้บริโภค ด้านแนวคิด และความสามารถของบุคคล เกิดภาวะผู้นำแบบ “Inclusive Leadership (IL)” คือ ผู้นำต้องสร้างแนวทางทำงานร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายและเคารพในความแตกต่างของบุคคล (Deloitte Global Research, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำตามค่านิยมของ Generation Y ตามผลการสำรวจของ Deloitte Global Millennial Research (Josh Bersin, 2013) คือ เป็นผู้นำแบบเปิดรับ มีความโปร่งใส ต้องการความสำเร็จ ต้องการความยุติธรรม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานที่เกิดขึ้นจริง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เน้นสิ่งที่ท้าทายและทำงานที่สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ กล้าเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดในกระบวนการ

ดังนั้น ภาวะผู้นำรูปแบบนี้จึงได้รับการศึกษาและนำมาปรับใช้ในการบริหารองค์กรและธุรกิจมากขึ้น สำหรับประเทศไทยยังไม่มีการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจนำมาศึกษาในกลุ่ม Generation Y ของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้ประกอบการ Generation Y เพราะความสำเร็จของผู้ประกอบการ “ภาวะผู้นำ” เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ ดังที่ กมลกานต์ เทพรานนท์ (2549) รุ่งนภา ต่ออุดม (2550) และดุขสิทธิ์ นาคเรือง (2558) ได้สรุปว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ เนื่องจาก ส่งผลต่อความมั่นใจในตนเอง การสร้างและจูงใจทีมงาน รวมทั้งมุมมองและแนวทางการบริหารธุรกิจ ถือเป็นปัจจัยความสำเร็จจากภายในตนเอง

ด้วยเหตุนี้จากความสำคัญของกลุ่ม Generation Y และแนวโน้มความต้องการเป็นผู้ประกอบการที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งศักยภาพด้านผู้นำและรูปแบบภาวะผู้นำยุคใหม่ของกลุ่ม Generation Y ประกอบกับการส่งเสริมและพัฒนาด้านผู้ประกอบการของภาครัฐในปัจจุบัน ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของกลุ่ม Generation Y ที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการรุ่นใหม่ (Young Entrepreneur) ในบริบทประเทศไทย

1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของ Generation Y ในบริบทประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

1.3 ขอบเขตการศึกษา

รูปแบบการวิจัยนี้เป็นแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) เลือกใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis – CFA) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศ ใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรและใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression) เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย กำหนดประชากรเป้าหมาย คือ ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2520 - 2535 หรือ มีอายุช่วง 25 - 40 ปี (อ้างอิงช่วงอายุ Generation Y ของกานต์พิชชา เก่งการช่าง, 2556) เนื่องด้วยจำนวนผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ที่มีอายุระหว่าง 25 - 40 ปี ในประเทศไทย ไม่มีอ้างอิงจำนวนประชากรที่ชัดเจน แต่ทราบว่ามีจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร W.G. Cochran (1953) สำหรับกรณีไม่ทราบค่าประชากร โดยกำหนดสัดส่วนประชากรที่ 0.5 ระดับค่าความเชื่อมั่น 95% และยอมให้คลาดเคลื่อนได้ 5% ดังนั้น สามารถคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้เท่ากับ 385 คน

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership ของ Deloitte Global Research (2016) ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ 1. ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) 2. ความกล้า (Courage) 3. การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) 4. การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) 5. การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) และสุดท้าย 6. ความร่วมมือ (Collaboration) และวัดความสำเร็จทางธุรกิจโดยรวมจาก 2 มิติ คือ ด้านผลประกอบการ (Performance success) และด้านการบริหารคน (People success)

1.4 กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษา เอกสาร บทความ รวมถึงการค้นคว้าผ่านทางอินเทอร์เน็ตและหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) ในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดสำหรับการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ
กรณีศึกษา ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

1.5 คำถามการวิจัย

1. ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีลักษณะภาวะผู้นำตามองค์ประกอบ Inclusive Leadership หรือไม่ อย่างไร
2. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร
3. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร

1.6 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีลักษณะภาวะผู้นำแต่ละองค์ประกอบ Inclusive Leadership ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership ของกลุ่ม Generation Y ในบริบทประเทศไทย
2. ทำให้ทราบอิทธิพลด้านภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยต่อความสำเร็จทางธุรกิจ
3. สามารถนำความรู้ด้านภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership ไปปรับใช้และพัฒนาด้านภาวะผู้นำในองค์กรและการบริหารธุรกิจ
4. สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับใช้และสร้างแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

1.8 นิยามศัพท์ในการศึกษา

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความเข้าใจตรงกัน จึงนิยามศัพท์เพื่อใช้ในการวิจัยดังนี้

1. ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y หมายถึง บุคคลที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2520 – 2535 หรือ อายุระหว่าง 25 – 40 ปี เป็นเจ้าของกิจการหรือประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัวและบริหารธุรกิจด้วยตนเองไม่น้อยกว่า 3 ปี เพื่อวัดความสำเร็จทางธุรกิจ (อ้างอิงระยะเวลาการบ่มเพาะการสร้างธุรกิจใหม่ คือ ช่วงเริ่มต้น 1-3 ปีแรก ตามเกณฑ์ของโครงการ New Entrepreneurs Creation – NEC) ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจภาคการค้า การบริการ การผลิตเกษตร การผลิตอุตสาหกรรม และอื่นๆ (อ้างอิงภาคธุรกิจตามการขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ SMEs)

2. ภาวะผู้นำของ Generation Y คือ รูปแบบแนวคิด พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การวิจัยนี้ทำการศึกษาในรูปแบบภาวะผู้นำของ Generation Y ตามแนวคิด Inclusive Leadership ของ Deloitte Global Research (2016) โดยภาวะผู้นำยุคใหม่ตามแนวคิดนี้ คือ แนวทางที่ผู้นำปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม (Inclusive Team) ทั้งในด้านความคิด อายุ เพศ พื้นฐานครอบครัว สังคม และวัฒนธรรม โดยมุ่งหวังให้สมาชิกให้เกียรติและเคารพความแตกต่างของแต่ละบุคคลทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม สามารถตอบสนองต่อความหลากหลายของสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ

แนวคิดนี้สอดคล้องกับภาวะผู้นำตามค่านิยมของกลุ่ม Generation Y ในปัจจุบัน ตามผลการสำรวจของ Deloitte Global Millennial Research (Josh Bersin, 2013) เชื่อว่าภาวะผู้นำรูปแบบนี้สามารถนำพาทีมรุ่นใหม่และองค์กรสู่ความสำเร็จได้ สร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ ในการศึกษาภาวะตามแนวคิด Inclusive Leadership ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ ดังนี้

(1) ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นให้สมาชิกในทีมเห็นคุณค่าของสมาชิกด้วยกัน เข้าใจลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลให้ทุกคนปฏิบัติต่อกันด้วยการเกียรติเป็นสิ่งสำคัญเคารพบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม (Diversity) ส่งเสริมให้สมาชิกปรับแนวทางหรือพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน (Inclusion) ร่วมสร้างทีมที่แข็งแกร่งด้วยกันเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม (Teamwork) และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในธุรกิจ ผู้นำต้องมุ่งมั่นปฏิบัติแนวทางนี้เป็นหลักที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจเพื่อเอาชนะความท้าทายต่างๆ ท่ามกลางความหลากหลายของสภาพแวดล้อม

(2) ความกล้า (Courage) คือ เป็นผู้นำที่การกล้ายอมรับในจุดด้อยของตนเอง ยอมรับในความสำเร็จของผู้อื่น ยอมรับในความผิดพลาดต่างๆ ได้ เพื่อพร้อมจะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งที่กล้าจะนำแนวทางการบริหารทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรมมาปรับใช้และลงโทษบุคคลที่ไม่ให้ความร่วมมือ

(3) การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) คือ เป็นผู้นำที่เป็นตัวอย่าง ไม่นำอคติส่วนตัว (Bias) มาใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจผู้อื่น ทั้งให้ความสำคัญต่อความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน แก่ลูกน้องทีมงาน ยึดหลักความโปร่งใส หลักคุณธรรมในการบริหาร

(4) การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) คือ เป็นผู้นำที่เปิดรับฟังคำแนะนำ ความคิดต่างของผู้อื่น สนใจอยากรู้อยากเห็นแนวคิดของผู้อื่น ตั้งใจรับฟัง เพื่อเข้าใจมุมมองบุคคลอื่นมากยิ่งขึ้น หาวิธีปรับเปลี่ยนให้เข้าใจตรงกัน นำมาสู่โอกาสสร้างความสำเร็จทางธุรกิจได้

(5) การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) คือ เป็นผู้นำที่พยายามเข้าใจ เรียนรู้ พื้นฐานด้านสังคมและวัฒนธรรมของบุคคลอื่นๆ สามารถปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับบุคคลที่มีความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี

(6) ความร่วมมือ (Collaboration) คือ เป็นผู้นำที่สร้างบรรยากาศให้สมาชิกรู้ว่าการร่วมมือกันมีความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ยินดีแบ่งปันมุมมองทัศนคติร่วมกัน ให้อ่านจสมาชิกในการตัดสินใจ มีอิสระในการแก้ปัญหาเพื่อสร้างความรับผิดชอบในหน้าที่ เปิดโอกาสสมาชิกกล้าพูดคุ้ย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน มีสิทธิมีเสียง มีความสำคัญในทีม

3. ความสำเร็จทางธุรกิจ ความสำเร็จทางธุรกิจเป็นการแสดงถึงความสามารถและศักยภาพในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการในระยะยาว ส่งผลให้ธุรกิจมีการเติบโตและมั่นคง การวิจัยนี้วัดความสำเร็จทางธุรกิจโดยรวมจาก 2 มิติ คือ ด้านผลประกอบการและด้านการบริหารคน

การวัดความสำเร็จด้านผลประกอบการ (Performance success) อ้างอิงตัววัดของ Frese (2000) ผู้วิจัยเลือกใช้ 6 ตัววัดประกอบด้วย

- (1) แนวโน้มของกำไรที่เพิ่มขึ้นหรือเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้
- (2) แนวโน้มของจำนวนลูกค้าหรือ ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น
- (3) แนวโน้มของยอดขายที่เพิ่มขึ้น
- (4) แนวโน้มของธุรกิจโดยรวม คือ ความสำเร็จโดยรวมในการดำเนินธุรกิจ
- (5) ความพึงพอใจในความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- (6) ความพึงพอใจความสำเร็จในฐานะเจ้าของกิจการ

การวัดความสำเร็จด้านการบริหารคน (People success) ผู้วิจัยเลือกใช้ 3 ตัววัด ประกอบด้วยดังนี้

(7) การทำงานเป็นทีมที่ดียิ่งขึ้น (Better Teamwork) อ้างอิงตัววัดจาก Employer Network for Equality & Inclusion (2016) นั่นคือ สมาชิกมีแนวทางการทำงานร่วมกัน สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี

(8) ความร่วมมือของพนักงานด้วยดี (High Collaboration) อ้างอิงตัววัดจาก Berlitz Corporation (2011)

(9) ความพึงพอใจความสำเร็จในฐานะเจ้าของผู้นำองค์กรเพื่อวัดพึงพอใจต่อความสำเร็จการบริหารคนโดยรวม



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าข้อมูล แนวคิด และทฤษฎี เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำและความสำเร็จของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกันเพื่อหาความเชื่อมโยงจนสรุปออกมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยขอเสนอการทบทวนวรรณกรรมตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและผลงานวิจัยเกี่ยวกับ Generation Y และการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ประกอบการและความสำเร็จทางธุรกิจ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1 แนวคิดและผลงานวิจัยเกี่ยวกับ Generation Y และการเปลี่ยนแปลง

2.1.1 เจนเนอเรชั่น (Generation)

การจัดกลุ่มคนรุ่นต่างๆ ตามเกณฑ์ช่วงอายุหรือที่เรียกกันว่า เจนเนอเรชั่น (Generation) นั้น มีความคิดริเริ่มมาจากแนวคิดของชาวตะวันตก วัตถุประสงค์ต้องการเข้าใจในทัศนคติ แรงจูงใจ คุณลักษณะ ของประชากรในแต่ละยุคสมัย ปัจจุบันมีการนำแนวคิดนี้ไปใช้ศึกษาวิเคราะห์ความแตกต่างด้านความคิด พฤติกรรมในการใช้ชีวิต การบริโภคและการทำงาน และนำผลการศึกษาดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการหลายแขนงเพื่อให้การบริหารจัดการกลุ่มคนตามช่วงอายุเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

มานน์ไฮม์ (Mannheim, 1952) ได้กล่าวถึงแนวคิดของคนรุ่นต่าง ๆ หรือ Generation ไว้ว่า บุคคลต้องประสบเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ร่วมกัน เพื่อที่จะได้มีภูมิหลังร่วมกัน ดังนั้นจึงมีวิถีชีวิตและแนวความคิดใกล้เคียงกันจนเกิดรวมเป็นคนรุ่นเดียวกัน แนวคิดนี้สอดคล้องกับข้อสันนิษฐานที่ว่าคนรุ่นหนึ่ง ๆ ควรจะต้องผ่านกระบวนการเดียวกันในบริบทเฉพาะของประเทศนั้นๆ

ผู้วิจัยขอใช้คุณลักษณะกลุ่ม Generation ที่มีบทบาทต่อสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบันเพียง 3 กลุ่ม โดยแบ่งจากการใช้เทคโนโลยีในช่วงการทำงานเป็นเกณฑ์เพื่อให้เข้าใจภูมิหลังหรือช่วงการเติบโตที่มีร่วมกันของแต่ละกลุ่มที่มีผลต่อลักษณะเด่นของกลุ่ม Generation Y (กานต์พิชชา เก่งการช่าง, 2556) ดังนี้ คือ

1. กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) คือ กลุ่มคนทำงานช่วงการใช้เทคโนโลยีแบบ Analog

2. กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) คือ กลุ่มคนทำงานในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีจาก Analog ไปสู่ Digital

3. กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คือ กลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่อยู่ในช่วงการใช้เทคโนโลยีแบบ Digital

1. กลุ่ม Baby Boomer เป็นกลุ่มคนทำงานช่วงการใช้เทคโนโลยีแบบ Analog ปัจจุบันคนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ได้เกษียณอายุไปแล้วและบางส่วนกำลังทยอยเกษียณอายุ

ตารางที่ 2.1

สรุปลักษณะกลุ่ม Baby Boomer

Baby Boomer	คำอธิบาย
ช่วงอายุ	เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1941-1960 (พ.ศ. 2484-2503) หรืออายุประมาณ 57-76 ปี
ช่วงการเติบโต	เป็นรุ่นที่มีการเกิดของประชากรเป็นจำนวนมากในประวัติศาสตร์อเมริกาภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เติบโตมาในช่วงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจจากเกษตรกรรมไปสู่ยุคอุตสาหกรรม ให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตกระบวนการจัดการและการทำงานอย่างเป็นระบบ
คุณลักษณะทั่วไป	มีความมุ่งมั่นและอดทนสูงเคารพในกฎเกณฑ์และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ยึดมั่นและไม่เปลี่ยนแปลงง่าย ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ อนุรักษ์นิยมเนื่องจากเติบโตมาในยุคที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการและเทคโนโลยียังไม่ทันสมัย
ลักษณะการทำงาน	มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์กรอย่างมาก มีความพยายามถึงแม้จะใช้เวลานานกว่าจะประสบความสำเร็จ มีความภักดีต่อสูงจึง ไม่นิยมเปลี่ยนงานและทำงานภายใต้กฎระเบียบที่วางไว้ อย่างไรก็ตามคนกลุ่มนี้ช่วงเริ่มต้นทำงานใช้เทคโนโลยีแบบ Analog ดังนั้นต้องปรับตัวอย่างมากต่อการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี Digital ในการทำงานปัจจุบัน
ลักษณะงานที่พึงพอใจ	ต้องการงานที่มีความมั่นคง งานที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญเชิงลึกและยินดีรอคอยหากได้รับเลื่อนตำแหน่ง

2. กลุ่ม Generation X เป็นกลุ่มคนทำงานในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีจาก Analog ไปสู่ Digital ปัจจุบันนี้คนกลุ่มนี้เข้าสู่วัยทำงานช่วงปลาย มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี และส่วนหนึ่งเข้าสู่บทบาทผู้นำองค์กรแทนกลุ่ม Baby Boomer

ตารางที่ 2.2

สรุปลักษณะกลุ่ม Generation X

Generation X	คำอธิบาย
ช่วงอายุ	เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1961-1976 (พ.ศ. 2504-2519) หรือมีอายุประมาณ 41-56 ปี
ช่วงการเติบโต	อยู่ในช่วงรอยต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการขยายตัวของอุตสาหกรรมมีการผลิตเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกมากมาย
คุณลักษณะทั่วไป	ชอบทำอะไรใหม่ๆ มักท้าทายกฎเกณฑ์ต่างๆที่กลุ่ม Baby Boomer ตั้งไว้ปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีและมีความเป็นวัตถุนิยมสูงขึ้น
ลักษณะการทำงาน	ต้องการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถตนเองเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงคอมพิวเตอร์เมนเฟรมที่มีขนาดใหญ่ไปสู่คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มีขนาดเล็กลง
ลักษณะงานที่พึงพอใจ	มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีในระยะยาว และมีความมั่นคง ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส

3. กลุ่ม Generation Y เป็นกลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่อยู่ในช่วงการใช้เทคโนโลยีแบบ Digital ปัจจุบันนี้คนกลุ่มนี้สู่วัยทำงานตอนต้นจนถึงวัยทำงานระดับกลาง

ตารางที่ 2.3

สรุปลักษณะกลุ่ม Generation Y

Generation Y	คำอธิบาย
ช่วงอายุ	เกิดตั้งแต่ ค.ศ. 1977-1992 (พ.ศ. 2520-2535) หรือ อายุประมาณ 25-40 ปี
ช่วงการเติบโต	เติบโตมาในยุคที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนสื่อสารโทรคมนาคมที่คล่องตัวรวดเร็ว เป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสารไร้ขอบเขต ที่เรียกว่ายุคโลกาวิวัฒน์ แต่ในขณะเดียวกันคนกลุ่มนี้อยู่ในช่วงความผันผวนทางเศรษฐกิจ และวงจรเทคโนโลยีหมุนเวียนที่สั้นและรวดเร็ว ได้รับการดูแลจากครอบครัวเป็นอย่างดี พร้อมสนับสนุนให้ลูกมีการศึกษาที่ดีและมีความสามารถที่หลากหลาย
คุณลักษณะทั่วไป	เป็นตัวของตัวเองสูงมีความมั่นใจ กล้าตัดสินใจ ชอบอะไรที่ทำพยายามีความสามารถหลายด้าน ต้องการทราบเหตุผลว่า “ทำไม” ต้องทำเช่นนั้นเนื่องจากได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวในการทำสิ่งที่ชอบ ขณะเดียวกันต้องการให้คนอื่นเห็นว่าตนเองเป็นคนสำคัญต้องการให้คนอื่นเข้าใจทั้งความคิดและความรู้สึกชอบความรวดเร็ว มีความอดทนต่ำ ไม่ชอบอยู่ในกรอบหรือกฎกติกาที่มีแนวความคิดแบบนอกกรอบ มีความเป็นสากลเนื่องจากกระแสโลกาวิวัฒน์ ต้องการความทันสมัย ดิจิทัลเกมส์และดิจิทัลอุปกรณ์ดิจิทัล ใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว มีความรู้สึกว่าเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ทำให้ชีวิตง่ายขึ้น
ลักษณะการทำงาน	ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จมากกว่าปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดหรือวิธีการส่งผลให้ในการทำงานมีความอดทนต่ำไม่ชอบการรอคอยอยากได้ผลตอบแทนสูงแบบก้าวกระโดด มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ ไม่ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ ชอบแสดงความคิดเห็นและต้องการการยอมรับของกลุ่มและหัวหน้า ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างได้ (Diversity) เช่น ความเป็นสากลได้ดีชอบทำงานโดยใช้เทคโนโลยีและความคล่องแคล่ว ทำให้กลุ่มนี้สามารถแก้ไขหรือมีความคิดสร้างสรรค์เพราะจะทราบว่าจะค้นหาข้อมูลได้จากที่ใดเวลาใดและทำได้อย่างรวดเร็วและมีความสามารถในการทำงานหลายๆอย่างได้ในเวลาเดียวกัน

ตารางที่ 2.3

สรุปลักษณะกลุ่ม Generation Y (ต่อ)

Generation Y	คำอธิบาย
ลักษณะงานที่พึงพอใจ	ชอบการทำงานแบบยืดหยุ่นเน้นความสำเร็จที่ผลงาน ต้องการงานที่ได้ผลตอบแทนสูงแบบก้าวกระโดดในระยะสั้นๆ สามารถแสดงความคิดเห็นหรือแสดงออกถึงความเป็นตัวของตัวเองได้ ยอมรับหัวหน้าหรือผู้นำที่มีความสามารถ มีความยุติธรรมไม่สนใจความอาวุโสของผู้นำ

โดยสรุปทั้ง 3 กลุ่มนี้ พบว่ากลุ่ม Generation Y มีคุณลักษณะที่แตกต่างจากอีก 2 กลุ่มส่งผลต่อแนวคิด รูปแบบใช้ชีวิตและการทำงานที่แตกต่างไป Kane (2010) กล่าวว่าโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ผ่านอุปกรณ์ไอทีอย่างคอมพิวเตอร์พกพา โทรศัพท์สมาร์ทโฟนคอมพิวเตอร์แท็บเล็ต และอุปกรณ์สารสนเทศไฮเทคอื่น ๆ ทำให้เกิดพฤติกรรมสังคมแบบใหม่บนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือ สังคมโซเชียลเน็ตเวิร์ค มากกว่าที่จะติดต่อกับหน้ากันโดยตรงเกิดสังคมแบบก้มหน้า และมีความสัมพันธ์แบบหลวมๆ ชอบการเรียนรู้ผ่านคลิปวิดีโอสั้น ๆ ที่มีข้อมูลและให้ความรู้ได้กระชับ สามารถทำกิจกรรมหลายอย่างในเวลาเดียวกันอีกด้วย เช่น การนั่งทำงานพร้อมดูโทรทัศน์และพูดคุยกับเพื่อนผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์ค ในการทำงานกลุ่ม Generation Y มีความมั่นใจในตัวเองสูง ทะเยอทะยาน มุ่งแสวงหาความสำเร็จ เปลี่ยนงานบ่อย ไม่จงรักภักดีต่อองค์กร มากกว่าทั้ง 2 กลุ่มและต้องการองค์กรที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

คุณลักษณะที่เด่นชัดของกลุ่ม Generation Y นี้ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่นักวิชาการและนักบริหารหันมาให้ความสนใจมากขึ้น เนื่องจากส่งผลต่อรูปแบบแนวทางการบริหารในระดับมหภาคที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับแนวโน้มที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต

2.1.2 Generation Y กับการเปลี่ยนแปลง

ความสำคัญของกลุ่ม Generation Y ที่นอกจากความโดดเด่นด้านคุณลักษณะเด่นของกลุ่มนี้แล้ว การเข้าสู่ตลาดแรงงานของกลุ่ม Generation Y ก็เป็นประเด็นที่มีความสำคัญและถูกจับตามองเช่นกันจากการสำรวจของบริษัท ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (PwC) ร่วมกับมหาวิทยาลัย Southern California และ The London Business School ใช้ระยะเวลา 2 ปีในการจัดทำ NextGen: A Global Generational Study 2013 ทำการศึกษา Generation Y และ Generation อื่นๆ จากเครือข่าย PwC ใน 18 ประเทศทั่วโลก พบว่าในปี 2016 หรือ พ.ศ. 2559 นี้ คนวัยทำงาน Generation Y หรือ Millennials จะมีสัดส่วนถึง 80% ของแรงงานทั้งหมดและจะกลายเป็นตัวแปร

สำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางองค์กรแทนคนรุ่นเก่าต่อไป (Thai PBS News Website, 2556: ออนไลน์)

สำหรับประเทศไทย การเข้าสู่ตลาดแรงงานของกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยปี 2559 ปัจจุบันราว 30% เป็นกลุ่ม Generation Y และในอีกประมาณ 5 ปีข้างหน้าคนกลุ่มนี้เข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มขึ้นมีสัดส่วนสูงถึง 40% เป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องปรับตัวและใช้โอกาสจากคุณลักษณะเด่นของคนกลุ่มนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ทับขวัญ หอมจำปา, 2558: ออนไลน์) นั่นคือ ในตลาดแรงงานของประเทศไทยเกือบครึ่งหนึ่งจะเป็นประชากรกลุ่ม Generation Y

ด้วยเหตุนี้ กลุ่ม Generation Y จึงเป็นทรัพยากรบุคคลรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพกลายเป็นแรงงานสำคัญที่มีบทบาทต่อการเติบโตขององค์กรและความเจริญทางเศรษฐกิจประเทศ แต่ด้วยคุณลักษณะที่แตกต่างไปอย่างเด่นชัดจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นเนื่องมาอิทธิพลจากการเลี้ยงดูในครอบครัว การเติบโตในช่วงมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเติบโตทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วในช่วงเวลานั้น จึงมีนักวิชาการและสถาบันต่างๆ ได้ทำการศึกษากลุ่ม Generation Y เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไปในด้านต่างๆ ผู้วิจัยได้สรุปการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้านที่เห็นได้ชัดดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านการติดต่อและการสื่อสาร อันเนื่องจากการเติบโตในยุคดิจิทัล จากการจัดทำ NextGen: A Global Generational Study 2013 ระหว่าง PwC มหาวิทยาลัย Southern California และ The London Business School ได้กำหนด กลุ่ม Generation Y คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – พ.ศ. 2538 เติบโตมาในยุคดิจิทัล มีการใช้อีเมลในการสื่อสารในชีวิตประจำวัน ใช้บริการเทคโนโลยีบนมือถือและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมทั้งสื่อออนไลน์ (Facebook, Skypes, FaceTime, Twitter เป็นต้น) มีความเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองสูง มีสไตล์การใช้ชีวิตอย่างสมดุล (Work/life Balance) (Thai PBS News Website, 2556: ออนไลน์)

สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด Sarah Sladek ได้เขียนหนังสือ Knowing Y: Engage the Next Generation Now ได้เผยว่ากลุ่ม Generation Y เป็นกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องเทคโนโลยีอย่างมาก และทุกคนทั่วโลกที่เป็น Generation Y ใช้เทคโนโลยีได้เก่งทุกคนทำให้พร้อมที่จะเรียนรู้ และเชื่อมต่อกับคนรุ่นอื่นๆ ได้ดีอีกด้วย จะต้องการเหตุผลในสิ่งที่ทำ มักมีคำถามว่าทำไม (Why) คนกลุ่มนี้จะกล้าแสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่แคร์ต่อคำวิจารณ์ มีความมั่นใจในตัวเอง ชอบทางลัด สะดวก รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว ทุกคำถามมีคำตอบในโลกอินเทอร์เน็ตผ่าน Google การสมัครงานผ่านอินเทอร์เน็ต คุยกันทางอินเทอร์เน็ต มีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการสูง

อีกทั้ง ฉัตรนภา ตีละกุล (2555) กำหนดให้ พนักงานกลุ่ม Generation Y คือ พนักงานที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 - 2533 มีอายุระหว่าง 22-32 ปี เป็นกลุ่มคนที่โตมาพร้อมกับ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เป็นวัยที่เข้าสู่วัยทำงาน มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไข มีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการ ติดต่อสื่อสาร และยังสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมการทำงาน การสำรวจ NextGen A global generational study 2013 ระหว่าง บริษัท PwC มหาวิทยาลัย Southern California และ The London Business School (Thai PBS News Website, 2556: ออนไลน์) พบว่า

(1) 71 % ให้ความสำคัญการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมากกว่าค่าตอบแทนและการเลือกตำแหน่ง

(2) 60% ต้องการลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่นแบบ Anytime, Anywhere, Any Device คือสามารถปรับเปลี่ยนเวลาได้ หรือทำงานจากที่บ้าน หรือที่อื่นๆ ได้ โดยใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และให้ประเมินผลงานจากความสามารถ (Productivity) จากผลงาน(Results/Goals Achieved Overtime Invested) ที่ได้มากกว่าวัดจากจำนวนชั่วโมงที่ใช้ทำงาน ซึ่งแตกต่างกับพนักงานรุ่นก่อนที่คิดว่าการทำงานหนักในที่ทำงานจะทำให้มีความก้าวหน้าได้เลื่อนตำแหน่ง

(3) 41 % ต้องการที่จะได้รับความยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารอย่างน้อยเป็นประจำ ในขณะที่พนักงานคนรุ่นก่อนไม่ชินกับการแสดงออกความคิดเห็น หรือทำงานตามคำสั่งอย่างเดียวและไม่ได้รับ Feedback จนกว่าจะถึงรอบ Performance Review Cycles

(4) ต้องการความมีส่วนร่วมและสามารถกำหนดทิศทางของบริษัทไปพร้อมกับการเติบโตไปในองค์กรได้ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่กระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มและช่วยกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

(5) 37% มองหาโอกาสในการทำงานในต่างประเทศ (Opportunity Oversea) ซึ่งแตกต่างจากพนักงานรุ่นก่อนที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงหรือย้ายถิ่นฐานห่างจากครอบครัว

ผลงานวิจัยอีกชิ้นที่ทำในลักษณะสากล คือ Global Human Capital Trends 2015 ศึกษา Generation Y โดยการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูล (ประคัลภ์, 2559: ออนไลน์) มีดังนี้

(1) 60% คิดว่าการทำงานกับองค์กรได้ 7 เดือน เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรแล้ว

(2) 80 % ต้องการที่จะประเมินผลงานหัวหน้าตนเองด้วย เพราะมองว่า การประเมินผลงานไม่ใช่เพียงแค่หัวหน้าประเมินลูกน้องเพียงอย่างเดียว

(3) 2 ใน 3 ต้องการงานที่มีการคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ ไม่ชอบอยู่กับงานประจำแบบเดิม

(4) ให้ความสำคัญกับเพื่อนที่ทำงานด้วยกัน มากกว่าหัวหน้างาน

(5) ต้องการผลย้อนกลับ (Feedback) อย่างสม่ำเสมอ

(6) ต้องการเติบโตในองค์กรทุกๆ ปี ไม่ต้องการอดทนทำงานในตำแหน่งหน้าที่เดิมเป็นเวลานานๆ โดยคิดว่าในทุกปีควรมีโอกาสก้าวหน้า

สำหรับการวิจัยกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย พบว่ามีแนวโน้มการโยกย้ายงานสูงเช่นกัน จากการสำรวจของ Economic Intelligence Center (EIC) ของกลุ่มธนาคารไทยพาณิชย์ กับกลุ่มตัวอย่างประมาณ 7,500 ราย พบว่า มากกว่า 50% ของกลุ่ม Generation Y (อายุ 30-34 ปี) เปลี่ยนงานมาแล้ว 2-3 ครั้ง ถึงแม้ทำงานได้ไม่ถึง 10 ปี ในขณะที่ 50% ของกลุ่ม Generation X (อายุ 35-49 ปี) และ Baby Boomers (อายุ 50-69 ปี) ที่อยู่ในตลาดแรงงานมานานกว่ามากกว่า 10 ปี ยังทำงานอยู่ในที่ทำงานแรกหรือที่สอง (ทับขวัญ หอมจำปา, 2558: ออนไลน์)

สอดคล้องกับการศึกษาของ วิภาอร อัสววงศ์เสถียร (2555) ได้สรุปลักษณะจุดเด่นการทำงาน คือ เป็นกลุ่มที่มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องการความอิสระ เป็นตัวของตัวเอง มีความรู้ด้านนวัตกรรมใหม่ๆ ชอบเรียนรู้ พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ แต่มีจุดด้อยด้านการทำงาน คือ มีความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อย อัตราการลาออกสูง เปลี่ยนงานบ่อย และทางด้าน ทับขวัญ หอมจำปา (2558) กล่าวว่า คนกลุ่มนี้มีความคล่องตัวในการใช้เทคโนโลยี การค้นหาจากอินเทอร์เน็ตหรือโซเชียลมีเดีย ประกอบการตัดสินใจแทบทุกด้าน รวมทั้งการหาตำแหน่งงานใหม่ หรือหาข้อมูลองค์กรที่สนใจจะร่วมงานด้วย พร้อมทั้งจะหาโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้คนกลุ่มนี้เลือกงานและเปลี่ยนงานบ่อยกว่า Generation ก่อนหน้า

งานวิจัยของฉัตรนภา ดิละกุล (2555) ได้ศึกษาด้านบุคลิกภาพของพนักงานกลุ่ม Generation Y ที่มีผลต่อความต้องการคุณลักษณะงาน กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งพบว่า บุคลิกภาพที่โดดเด่นของพนักงานกลุ่ม Generation Y คือ บุคลิกภาพแบบแสดงออก (Extraversion) เป็นบุคลิกภาพของบุคคลในด้านสัมพันธ์ภาพของบุคคลกับบุคคลอื่น ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะย่อย ได้แก่ การเป็นผู้มีความอบอุ่น การชอบเข้าสังคม การแสดงออกอย่างเหมาะสม การชอบทำกิจกรรม การชอบความตื่นเต้น และการมีอารมณ์ดี ส่วนด้านคุณลักษณะงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน การได้รับข้อมูลย้อนกลับ พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และสุดท้ายพบว่าบุคลิกภาพแบบแสดงออกมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสำคัญของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 คือ พนักงานที่มีบุคลิกภาพแบบแสดงออกที่เพิ่มมากขึ้นมีผลต่อความต้องการความสำคัญของงานเพิ่มมากขึ้นด้วย

งานวิจัยของชัยวัฒน์ ไพนพวงศ์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Generation Y พบว่า 5 ปัจจัยแรกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ อันดับแรก คือ ค่าตอบแทน อันดับสอง คือ การปรับเงินเดือนประจำปีตามผลการปฏิบัติงาน อันดับสาม คือ การส่งเสริมและพัฒนาให้มีความรู้ อันดับสี่ คือ ความสมดุลในชีวิตการทำงานและส่วนตัว และอันดับที่ห้า คือ ลักษณะงานมีความท้าทาย ตามลำดับ นอกจากนี้พบว่าปัจจัยที่พนักงานกลุ่ม Generation Y ให้ความสำคัญในระดับสูงในการพิจารณาเข้าร่วมทำงานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง คือ ปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยด้านองค์กรและนโยบายในด้านการบริหาร ปัจจัยความก้าวหน้าและโอกาสได้เรียนรู้ ปัจจัยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ส่วนปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมและรู้สึกได้รับการยอมรับให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ส่วนเหตุผลที่ทำให้ Generation Y อยากเปลี่ยนงานมี 6 ประเด็น อันดับแรกคือ ต้องการค่าตอบแทนที่ดีกว่า รองลงมาคือ ต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น งานเดิมไม่ท้าทายความสามารถ ต้องการเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เดินทางไม่สะดวก และสุดท้ายมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม Generation Y เมื่อมองในข้อดีจะเป็นกลุ่มมีแนวคิดแปลกใหม่ รวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร การรับข้อมูลข่าวสารบนโลกออนไลน์ คนกลุ่มนี้สามารถเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาด้านนวัตกรรมและกระบวนการทำงานที่เพิ่มประสิทธิภาพสูงขึ้น อีกทั้งคนกลุ่มนี้ยังพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมากกว่า Generation ก่อนหน้า

ดังนั้น Economic Intelligence Center (EIC) ของกลุ่มธนาคารไทยพาณิชย์ จึงได้เสนอกยุทธ์สำหรับการปรับตัวให้แก่หัวหน้างานเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาคนทำงานกลุ่ม Generation Y ให้อยู่ในองค์กรได้นานที่สุด โดยนอกจากหัวหน้างานจะเป็นผู้บังคับบัญชาแล้ว ควรมีบทบาทด้านการเป็นโค้ช (Coach) หรือ ที่ปรึกษา (Advisor) ให้พนักงานกลุ่มนี้ด้วย คือ สามารถพูดคุยให้คำปรึกษาเรื่องงานและปัญหาเรื่องส่วนตัวได้ กลุ่ม Generation Y เมื่อเจอหัวหน้าที่พึงพอใจจะมีพฤติกรรมทุ่มเทในการทำงาน เป็นผลจากการสำรวจพฤติกรรมกรรมการเลือกงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงานของ Generation Y โดยกลยุทธ์ 4 ข้อที่หัวหน้าสามารถนำไปปรับใช้ (ทับขวัญ หอมจำปา, 2558: ออนไลน์) ได้แก่

(1) การให้งานตามขอบเขตงานที่กำหนดไว้ร่วมกันตั้งแต่ต้น ควรกำหนดขอบเขตงานให้ชัดเจน เพราะประมาณ 1 ใน 4 ของ Generation Y ให้เหตุผลในการลาออกจากงานว่างานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงตามที่ระบุไว้ หากมีการเปลี่ยนแปลงและจำเป็นต้องมอบหมายงานนอกเหนือขอบเขตหัวหน้างานจะต้องอธิบายให้เข้าใจล่วงหน้า

(2) เรื่องค่าตอบแทนตามผลการทำงาน พบว่า Generation Y พอใจกับการได้รับค่าตอบแทนแบบคอมมิชชั่นหรือตามผลงานมีสัดส่วนที่สูงถึง 40% ซึ่งสูงกว่า Generation อื่นๆ อย่าง

มีนัยสำคัญ คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับผลงานที่ทำได้กับค่าตอบแทนที่คาดหวัง หัวหน้าจึงต้องกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน ควรสื่อสารถึงคุณภาพของผลงานอย่างสม่ำเสมอ และปรับค่าตอบแทนตามผลงานอย่างตรงไปตรงมา

(3) การกำหนด Career Path หัวหน้าควรอธิบายเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมไปถึงระยะเวลา ทักษะ และผลงานที่คาดหวังให้ชัดเจน เพราะ Generation Y มีความทะเยอทะยาน มองหาความท้าทายใหม่เสมอ และต้องการเลื่อนขั้นอย่างรวดเร็ว พบว่ากลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้นโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจึงถือเป็นกุญแจสำคัญเช่นกันที่จะรักษากลุ่ม Generation Y ได้

(4) จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ภายในทีม กลุ่ม Generation Y ชอบแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทักษะการทำงานระหว่างกัน จากผลการสำรวจพบว่า มากกว่า 50% ชอบการเรียนรู้จากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน จึงควรสร้างวัฒนธรรมในการร่วมมือกัน (Collaboration) หรือ ทำงานแบบการระดมความคิด (Brainstorming) เพื่อรับฟังและระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับลูกน้อง ช่วยเพิ่มความผูกพันกับทีม และสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกในการทำงานอีกด้วย

3. การเปลี่ยนแปลงสู่บทบาทผู้นำองค์กร ด้วยความโดดเด่นการทำงานของ Generation Y มีประเด็นที่สร้างความสนใจให้กับบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์กรเป็นอย่างมาก นั่นคือการเข้าสู่บทบาทผู้นำของ Generation Y ตั้งแต่อายุน้อยๆ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องรับมือให้สอดคล้องกับการกับความคาดหวังของผู้นำที่อายุน้อยกลุ่มนี้

จากผลการสำรวจระหว่างบริษัท PwC มหาวิทยาลัย Southern California และ The London Business School พบว่า ในปี 2559 คนวัยทำงาน Generation Y จะเป็นผู้บริหารแทนคนยุค Baby Boomers ดังนั้น องค์กรต้องปรับกลยุทธ์การทำงานแบบเก่าที่เป็นการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top-Down Approach) เพื่อลดช่องว่างความแตกต่างระหว่าง Generation ที่จำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์การรักษากลุ่มพนักงานที่เป็น Talent ให้อยู่กับองค์กร (Thai PBS News Website, 2556: ออนไลน์)

สอดคล้องกับการวิเคราะห์ของ Dan Schawbel นักเขียนของนิตยสาร Forbes พบว่าคนทำงาน Generation Y ส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูง โดยอยู่ในตำแหน่ง Manager หรือผู้บริหารระดับสูงแล้ว มีแนวโน้มสูงมากขึ้นเรื่อยๆ และมีหลายผลสำรวจที่สรุปว่า คนทำงานที่ได้เป็นหัวหน้างานส่วนใหญ่ จะเป็นผู้บริหารอายุน้อยแทบทั้งสิ้น (Jobsdb: 10 แนวโน้มการทำงานในปี 2015, ออนไลน์)

ทางด้าน Deloitte Global Millennial Research ทำการสำรวจเมื่อเดือน พฤษภาคม 2556 จากกลุ่ม Generation Y จำนวน 2,422 คน พบผลการสำรวจคนกลุ่มนี้ต้องการ เป็นผู้นำและต้องการเป็นผู้นำในแบบฉบับของพวกเขาเอง องค์กรจึงต้องเตรียมพัฒนาด้านภาวะผู้นำ ให้กลุ่ม Generation Y (Josh Bersin, 2013: Online)

APM Group ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำแก่ Generation Y เช่นกันได้เขียนบทความวิเคราะห์ New Generation of Leadership...จับตา คุณสมบัติผู้นำในอนาคต เพื่อเตรียมพร้อมศักยภาพกลุ่ม Generation Y การวิจัยพบว่า คน Generation Y ที่เข้ามาเป็นพนักงานในองค์กรมักจะเฝ้ารอโอกาสที่จะได้เป็นผู้นำ

ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับ Generation Y เรื่องรูปแบบและวิธีการเป็นสิ่ง สำคัญ การมีโอกาสดูแลเรียนรู้ในการทำงานจริง การนำประสบการณ์มาเล่าสู่กันฟังเพื่อเป็นการ แลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการโค้ชจากหัวหน้าล้วนเป็นการพัฒนาทักษะของการเป็นผู้นำในอนาคต ด้วยเหตุผลสนับสนุนจากบทวิเคราะห์ว่าจริงแล้วการเริ่มเกษียณของกลุ่ม Baby Boomer กลุ่มคนที่ ควรขึ้นมาเป็นผู้นำต่อ คือ Generation X เพียงแต่ Generation X ขาดภาวะผู้นำ เพราะไม่ได้ถูกฝึก ให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญหน้า ในการทำงานตั้งแต่ต้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่าง ยิ่งสำหรับผู้นำ ในขณะที่ Generation Y คุณสมบัติพื้นฐานคือกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีมากกว่า เพียงแต่ Generation Y มีความรู้ด้านเทคนิคที่น้อยกว่ายังต้องขอความช่วยเหลือจากคน Generation X ที่มีประสบการณ์มากกว่า จึงเป็นอีกความท้าทายขององค์กรที่ต้องพัฒนา Generation Y ให้เป็น ผู้นำที่ดีที่กลุ่ม Generation X ยอมรับ ควรเน้นสอนการสร้างความสัมพันธ์กับคนแต่ละระดับใน องค์กรให้แก่ Generation Y ด้วยเช่นกัน (APM Group, ค้นหา 2559: ออนไลน์)

ผลสำรวจข้างต้นแสดงให้เห็นชัดเจนว่ากลุ่ม Generation Y มีคุณลักษณะโดดเด่น ด้านผู้นำและเป็นผู้ที่ที่เป็นแบบเฉพาะของตนเอง สำหรับการศึกษาด้านภาวะผู้นำของกลุ่ม Generation Y ในประเทศหรือผู้นำในอนาคตนั้นถือเป็นความท้าทายใหม่ ที่จะศึกษารูปแบบภาวะ ผู้นำของ Generation Y ในประเทศไทยที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอีก 5 – 10 ปีข้างหน้า

4. การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเลือกอาชีพ นอกเหนือจากการก้าวสู่การเป็นผู้นำ ในองค์กรแล้ว งานวิจัยกลุ่มคน Generation Y ยังพบประเด็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการประกอบอาชีพ พบว่าคนกลุ่มนี้มีความต้องการเป็นผู้ประกอบการ บางงานวิจัยพบว่าคน กลุ่มนี้มีความต้องการเป็นเจ้าของกิจการมากกว่าการทำงานประจำอยู่ในองค์กร ยืนยันข้อมูลจาก Millennial Branding และ ODesk ศึกษากลุ่ม Generation Y พบว่า 71% ที่ทำงานประจำอยู่ ต้องการลาออกเพื่อไปทำธุรกิจเป็นของตนเอง 69% คิดว่าการเป็นผู้ประกอบการมีความอิสระในการ

ทำงาน 66% สามารถเลือกโปรเจกต์งานที่ต้องการทำได้ 62% สามารถควบคุมงานได้ด้วยตนเอง และ 60% มีแนวโน้มจะเริ่มตั้งธุรกิจภายใน 2 ปี (Innovalaboratory, 2558: ออนไลน์)

ผลการวิจัยมหาวิทยาลัย Bentley ได้ทำการศึกษาด้านอาชีพของ Generation Y พบว่าลักษณะของกลุ่มนี้มีความว่องไว ต้องการอิสระ มีความเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น มีเพียง 13% ต้องการเป็นผู้นำเพื่อจะเป็นผู้นำในองค์กร หรือ CEO แต่มีถึง 67% หรือ 2 ใน 3 ต้องการเป็นเจ้าของกิจการหรือมีธุรกิจของตนเอง (Rob Asghar, 2014: ออนไลน์) สอดคล้องกับการวิจัย Deloitte Global Millennial Research (2013) พบว่า Generation Y สนใจที่จะทำธุรกิจเป็นของตนเอง มากกว่าการเป็นผู้นำในองค์กร

จากการศึกษากลุ่ม Generation Y ในอเมริกาพบว่า กลุ่มคนอายุ 18 – 24 มีความเป็นผู้ประกอบการสูงมากกว่าที่เคยปรากฏ มีการค้นหาคำว่า “owner” สูงเป็นลำดับที่ 5 ของคนที่อายุต่ำกว่า 30 ปี และคนกลุ่มนี้ได้เริ่มทำธุรกิจ มีกิจการของตนเอง และประกอบอาชีพอิสระ (Suzanne Sataline, 2012: ออนไลน์)

ผลการวิจัย Culture Vulture โดยมายด์แชร์เอเชียแปซิฟิกสาขาสิงคโปร์ เอเยนซีเครือข่ายด้านการตลาดและการสื่อสาร ศึกษาเกี่ยวกับความมุ่งมั่นของผู้ประกอบการ Generation Y โดยศึกษาข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจ Generation Y กว่า 300 คนใน 38 ประเทศ จากเครือข่ายเทรตเซเตอร์ทั่วโลกของมายด์แชร์ (Mindshare’s Global Scout Network) ในเมืองใหญ่ๆ เช่น นิวยอร์ก ลอนดอน เซี่ยงไฮ้ และกรุงเทพฯ พบว่า Generation Y ที่เกิดระหว่างพ.ศ. 2525 -2538 เป็นผู้บุกเบิกและบริหารธุรกิจประสบความสำเร็จในกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กถึงกลางมีผลต่อแนวคิดและแนวโน้มต่อความเป็นผู้ประกอบการทั่วโลก

นอกจากนี้ทาง มายด์แชร์ ทำการสำรวจเกี่ยวกับ The Entrepreneur Spirit ได้เสนอความคิดเห็นว่าการทำธุรกิจของ Generation Y ควรได้รับแรงสนับสนุนจากนักลงทุนทั้งรูปแบบขององค์กรหรือที่เรียกว่า Venture Capital และนักลงทุนอิสระ เนื่องจากเป็นบริษัทระดับเพิ่งเริ่มกิจการ (Startup) หรือเพิ่งเริ่มต้นทำธุรกิจยังไม่สามารถระดมเงินทุนผ่านตลาดหลักทรัพย์ได้ อีกทั้งยังไม่สามารถกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินได้และมีต้นทุนเรื่องดอกเบี้ย เชื่อว่าการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการ Generation Y จะสามารถสร้างประโยชน์ให้กับนักลงทุนได้อย่างมาก เพียงแค่จัดการสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นให้คนกลุ่มนี้ดึงเอาสปิริตออกมาเป็นแรงผลักดันและควรเปิดโอกาสเพื่อให้พวกเขาสามารถแสดงศักยภาพออกมาจนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้จากการสำรวจสามารถจำแนกพฤติกรรมของผู้ประกอบการ Generation Y แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (อ้างในธนาคารแห่งประเทศไทย, พระสยาม ฉบับที่ 3 เดือนกรกฎาคม – สิงหาคม, 2556: ออนไลน์) ได้แก่

(1) นักบุกเบิก (Pioneers) บุคลิกนี้กล้าเสี่ยงในการลงทุนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

(2) นักสำรวจสังคม (Social Explorers) ผู้รักอิสระ ปราศจากเจตคติแบบอย่าง กลับคืนสู่ชุมชน โดยคนกลุ่มนี้จะไม่สร้างแบรนด์แต่จะทำนายผู้บริโภคให้หันมาทดลองประสบการณ์ใหม่

(3) ผู้สร้างสรรค์ (Creators) เป็นกลุ่มที่ไม่ตามกระแสสังคมไม่อยู่ในกรอบ กลุ่มนี้มีแรงปรารถนาที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าอย่างยั่งยืนเสาะแสวงหาการจินตนาการแบบใหม่ ๆ

สำหรับการศึกษาทัศนคติและความสนใจเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ประเทศไทย ผลสำรวจของธนาคารแห่งประเทศไทยพบว่า 40% ของ Generation Y มองหาอาชีพเสริม (Second Job) และตั้งใจทำควบคู่ไปกับงานประจำ เช่น การทำธุรกิจซื้อขายสินค้าบนโลกออนไลน์ผ่าน Facebook หรือ Line Page หรือ Instagram โดยใช้ความสัมพันธ์จากเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมทั้งการเลือกใช้เทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่แตกต่างไปจากคนรุ่นก่อน ทำให้การทำธุรกิจ Generation Y ยง่ายขึ้นสามารถบริหารจัดการได้ดีกว่าเดิม

แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ากลุ่ม Generation Y มีแนวโน้มความต้องการเป็นผู้ประกอบการสูงขึ้น โดยเริ่มจากการทำงานควบคู่กับงานประจำไปก่อนและเมื่อประสบความสำเร็จระดับหนึ่งแล้วจึงออกมาทำเป็นธุรกิจเพียงอย่างเดียว หรือบางคนทำธุรกิจต่อจากครอบครัวแต่มีรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิม ความต้องการเป็นผู้ประกอบการนี้นับเป็นรากฐานการเติบโตของภาคเอกชนซึ่งจะเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน

จากการศึกษา Generation Y ผู้วิจัยขอสรุปเป็น 5 คุณลักษณะเด่นทั่วไปของคนกลุ่มนี้คือ มีความคิดเป็นของตัวเองสูง มีความมั่นใจเชื่อมั่นในตนเองสูง ต้องการความสำเร็จสูง มีความสามารถหลากหลาย ใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว และ 4 คุณลักษณะเด่นที่ส่งต่อการทำงานหรือการประกอบอาชีพ คือ ด้านความก้าวหน้า ต้องการความก้าวหน้าหรือความสำเร็จในอาชีพอย่างรวดเร็ว ด้านความคิด ชอบการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ด้านลักษณะการทำงาน ต้องการงานแบบยืดหยุ่น สามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาอำนวยความสะดวกในการทำงานได้เพื่อสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตชีวิตด้านการทำงานเป็นทีมให้ความสำคัญกับทีมงานและนิยมทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของ Generation Y ในด้านต่างๆ ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กรและสังคมอย่างยิ่ง โดยเฉพาะความต้องการเป็นผู้ประกอบการหรือเป็นเจ้าของธุรกิจของกลุ่ม Generation Y ได้สร้างความประหลาดใจให้กับสังคมเพราะต้องรับผิดชอบสูงและเผชิญกับ

ความเสี่ยงตั้งแต่อายุน้อย ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาในด้านผู้ประกอบการและความสำเร็จในการทำธุรกิจของคนรุ่นใหม่

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ประกอบการและความสำเร็จทางธุรกิจ

ความสำคัญของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) คือ เป็นหนึ่งในการปัจจัยการผลิต (Factor of Production) ของระบบเศรษฐกิจ (Economic System) ซึ่งปัจจัยการผลิตนี้สามารถแบ่งออกเป็น 4 อย่าง ได้แก่

“ที่ดิน” (Land) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นบนดิน อาจเป็นแหล่งที่ตั้งของกิจการ สำนักงาน สถานที่เก็บสินค้า และหมายความรวมถึงทรัพยากร หรือวัตถุดิบบนพื้นผิวดิน ได้แก่ ดิน ในอากาศ ในน้ำ เช่น แร่ธาตุ น้ำมัน ป่าไม้ที่ดิน ผลตอบแทนคือ ค่าเช่า

“ทุน” (Capital) หมายถึง เงินหรือทรัพย์สินที่ใช้ในการดำเนินกิจการและเป็นส่วนสร้างผลผลิต เช่น เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน โรงงานผลตอบแทนคือดอกเบี้ย

“แรงงาน” (Labor) หมายถึง การใช้กำลังร่างกาย สมอง เป็นส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการผลิตและการจัดจำหน่าย แรงงาน ผลตอบแทนคือ ค่าจ้าง

และสุดท้าย คือ “ผู้ประกอบการ” (Entrepreneur) โดยผู้ประกอบการเป็นผู้ทำให้เกิดกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด จะนำเอาปัจจัยการผลิตที่มีอยู่มาแปรสภาพเป็นสินค้าหรือบริการ โดยมีกำหนดว่าจะผลิตอะไร ผลิตอย่างไร ผลิตเพื่อใคร มีใครเป็นผู้ผลิตและควบคุม ทำหน้าที่วางแผน ตัดสินใจ ควบคุมให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลตอบแทนคือกำไร

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) คำนี้มีขึ้นแต่ต้นศตวรรษที่ 18 โดยประเทศฝรั่งเศสได้นำศัพท์ มาใช้เป็นครั้งแรก โดยอธิบายว่าเป็นผู้ “ทำการเชื่อมสัมพันธ์กับ (Go-Between) หรือ “เชื่อมสัมพันธ์กับผู้ยอมรับ (Between-Taker) (อำนาจ ชีระวนิช, 2549)

คำว่าผู้ประกอบการ เกิดขึ้นครั้งแรกโดย Cantillon นักเศรษฐศาสตร์ชาวไอริสได้ให้ความหมายความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ว่าเป็นรูปแบบในการทำงานที่เป็นนายจ้างของตนเอง ไม่ได้เป็นลูกจ้างหรือทำงานเพื่อรับค่าจ้างจากผู้อื่น (อ้างถึงในนาริรัตน์ โพธิ์ไพฑูรย์, 2554)

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายผู้ประกอบการ คือ บุคคลซึ่งขายสินค้าหรือบริการในทางธุรกิจหรือวิชาชีพ ไม่ว่าจะการกระทำดังกล่าวจะได้รับประโยชน์หรือได้รับค่าตอบแทนหรือไม่และไม่ว่าจะได้จดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มแล้วหรือไม่

ไมเคิล เฟรเซอ (Frese, 2000 อ้างถึงในนาริรัตน์ โพธิ์ไพฑูรย์, 2554) กล่าวว่าผู้ประกอบการ คือ บุคคลซึ่งก่อตั้งกิจการเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนและดำเนินกิจการโดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจเพื่อผลกำไรและความพอใจ

ธนสิทธิ์ ทรัพย์แสนล้าน (2548) กล่าวว่า ผู้ประกอบการ คือ บุคคลที่มีภาวะผู้นำกล้าเสี่ยงที่จะลงทุนในการเริ่มกิจการใหม่ โดยต้องพิจารณาถึงปัญหา ความท้าทายและความไม่แน่นอนในการประกอบธุรกิจ เพื่อหวังผลกำไร และความสำเร็จของธุรกิจที่ควบคู่กันไป

นาริรัตน์ โพธิ์ไพฑูรย์ (2554) กล่าวว่า ผู้ประกอบการ คือ บุคคลผู้ซึ่งมองเห็นโอกาสและก่อตั้งองค์กร ดำเนินธุรกิจโดยยอมรับความเสี่ยงและแสวงหาผลกำไรและความพอใจ ค้นหาโอกาสและสร้างคุณค่าทางธุรกิจโดยใช้นวัตกรรมทั้งในด้านการงานและการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความโดดเด่นทางธุรกิจที่มีอยู่เดิม

วิเลิส ภูริวัชรและสุชาติ ไตรภพสกุล (2558) กล่าวว่า ผู้ประกอบการเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่แสวงหาโอกาสใหม่ (Opportunities) ในการทำธุรกิจ กล้าที่จะเสี่ยง (Risk Taker) และมีความปรารถนา (Passion) ที่จะสร้างธุรกิจใหม่หรือพัฒนาธุรกิจเดิมอยู่ตลอดเวลา

โดยมุมมองเกี่ยวกับผู้ประกอบการจากนักวิชาการและงานวิจัยสามารถสรุปแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) มุมมองเชิงเศรษฐศาสตร์ ผู้ประกอบการ คือ ผู้ดำเนินกิจการและยอมรับความเสี่ยงทางการค้า มองเห็นโอกาสทางธุรกิจ เป็นหนึ่งในปัจจัยผลิตที่น่าทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสร้างกำไร 2) มุมมองเชิงบริหาร ผู้ประกอบการ คือ ผู้ก่อตั้งกิจการและบริหารจัดการในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ ต้องการพัฒนารูปร่างอยู่ตลอดเวลาโดยมุ่งหวังการเติบโต

ทางธุรกิจเป็นองค์กรที่มีความมั่นคง และสุดท้าย 3) มุมมองเชิงจิตวิทยา ผู้ประกอบการ คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีกระบวนการทางความคิด เป็นตัวของตัวเองเป็นอิสระ มีความปรารถนาที่จะสร้างธุรกิจใหม่หรือพัฒนาธุรกิจเดิมอยู่ตลอดเวลา ได้รับผลตอบแทนเป็นกำไรและความพอใจเป็นความสำเร็จ

ทางด้านจิตวิทยา กล่าวว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อความต้องการเป็นผู้ประกอบการ ตามที่ Susbauer (1969) พบว่าแรงจูงใจมีความสำคัญมากที่สุดในการผลักดันให้ผู้ประกอบการออกจากสภาพการณ์เป็นลูกจ้างในกิจการของผู้อื่น และเป็นแรงกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการก่อตั้งธุรกิจของตนเอง McClelland (1973) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา จากมหาวิทยาลัย Harvard นำหลักการของทฤษฎีมาประยุกต์ศึกษาหาความต้องการหรือแรงจูงใจของผู้ประกอบการ เดิมได้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ขึ้น โดยสรุปว่าคนเราเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้อง ความต้องการจึงถูกก่อตัวและพัฒนาตลอดช่วงชีวิตของแต่ละคนและเรียนรู้ว่าในทางสังคมแล้วมีความต้องการที่สำคัญ 3 สามประการ คือ 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) 2) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) 3) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) (นิชาภา สายทองและดร.ณกมล จันทร์สม, 2557) ได้สรุปว่านักธุรกิจและนักลงทุนที่ติดอันดับโลกนั้นมีความต้องการความสำเร็จ หรือที่เรียกว่า “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์” (Achievement Motivation) ในระดับสูงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือแรงจูงใจที่บุคคลหนึ่งต้องการกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้มีมาตรฐานที่ดีที่สุด (Standard of Excellence) ต้องการมีความภาคภูมิใจในตนเอง แข่งขันกับตนเองพยายามปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น ต้องการประสบความสำเร็จโดยเฉพาะในงานที่ยากและท้าทายคนที่มีความใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นคนที่มีเหตุผล มีภาวะในการเสี่ยงในระดับที่เป็นไปได้รู้จักใช้วิจารณ์ญาณอย่างรอบคอบถ้าให้เลือกบุคคลที่มาร่วมงานด้วยคนพวกนี้จะเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลที่มีความสามารถมากกว่าเลือกเพื่อน และบุคคลที่มีความใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะทำงานเพื่องาน

2.2.2 คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะของผู้ประกอบการ เป็นคุณสมบัติจำเป็นพื้นฐานสำหรับผู้ที่จะประกอบอาชีพส่วนตัว คุณลักษณะดังกล่าวเกิดจากการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนมาเป็นของตนเอง มิใช่เกิดจากการมีพรสวรรค์แต่เพียงอย่างเดียว การศึกษาปัจจัยและคุณลักษณะสำคัญสำหรับการเป็นผู้ประกอบการที่ดีจะช่วยให้ผู้ประกอบการมีความพร้อมในการดำเนินอาชีพและเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ต่อการสร้างความสำเร็จให้กับผู้ประกอบการมากขึ้น อีกทั้งช่วยให้ผู้ริเริ่มทำธุรกิจหรือผู้ประกอบการรายใหม่ได้มีโอกาสตรวจสอบคุณสมบัติของตนเอง ทำให้ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง (พนทิพย์ ขารไสว ญัฐเชษฐ์ พูลเจริญและไว จามรมาน, 2555) ผู้วิจัยได้รวบรวมคุณลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อหาคุณลักษณะเด่นที่ส่งผลต่อความสำเร็จและต้องการศึกษาคุณลักษณะเด่นนี้ในกลุ่มผู้ประกอบการ Generation Y ต่อไป

Longenecker (1991) ได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นผู้ประกอบการว่าไม่สามารถระบุ ชี้ชัดให้คำจำกัดความเฉพาะเจาะจงได้แต่ควรประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก คือ

- มีความต้องการประสบความสำเร็จสูง (High Need for Achievement)
- กล้าเสี่ยง (Willing to Take Risk)
- มีความมั่นใจ (Self Confidence)
- มีความต้องการแสวงหาความปลอดภัย (A Need to Seek Refuge)

Frese (2000, อ้างถึงในนาริรัตน์ โพธิ์ไพฑูรย์, 2554) นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน และอดีตนักสมาคมจิตวิทยาประยุกต์นานาชาติ (International Association of Applied Psychology: IAAP, 2002 – 2006) ได้เสนอ บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) เป็นการพิจารณาถึงกระบวนการที่อยู่เบื้องหลังว่าทำไมผู้ประกอบการจึงมีรูปแบบการกระทำที่แน่นอน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ และการปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ลักษณะการเป็นผู้ประกอบการเป็นการปรับเปลี่ยนตนในการดำเนินธุรกิจหรือการมีอาชีพเป็นผู้ประกอบการ และได้แบ่งบุคลิกภาพผู้ประกอบการไว้ 6 ลักษณะ ได้แก่

1. ความเป็นตัวของตัวเอง
2. ความมีนวัตกรรม
3. ความกล้าเสี่ยง
4. ความก้าวร้าว/แกร่งในการแข่งขัน
5. ความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้
6. ความใส่ใจในความสำเร็จ

โดย Krauss (2005) นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน จากมหาวิทยาลัย Giessen ได้นำแนวคิดนี้ไปศึกษากับผู้ประกอบการในแอฟริกาใต้ พบว่าบุคลิกของผู้ประกอบการทั้ง 6 ลักษณะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ จึงเห็นว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งความสำเร็จของผู้ประกอบการ (จันทิมา จตุพรเสถียรกุล, 2554)

Managersonline (2552: ออนไลน์) เขียนบทความปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs ได้บรรยายเกี่ยวกับผู้ประกอบการ คือผู้ที่ต้องการทำธุรกิจเป็นของตนเอง จำเป็นต้องมีสัญชาตญาณของความเป็นผู้ประกอบการและมีความขวนขวายในการหาช่องทางในการลงทุนทำธุรกิจอยู่เสมอ ดังนั้นผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการจะต้องไม่กลัวกับปัญหาอุปสรรคใดๆ ที่จะเกิดขึ้น แต่ต้องตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำให้สำเร็จ ต้องทำให้ได้แม้จะเหน็ดเหนื่อยก็ต้องอดทนทำงานหนักต่อไปและมีความผูกพันกับงานที่ทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ จากการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จโดยผู้ประกอบการไม่จำเป็นต้องมีครบทุกข้อ ยกเว้นข้อที่จำเป็นบางข้อที่ควรจะมี คุณลักษณะดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

- ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) ธุรกิจ กับ ความเสี่ยง เป็นของคู่กันผู้ที่เป็นผู้ประกอบการชอบทำงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถของตนเอง และจะไม่มี ความกลัวกับงานที่ง่าย หรืองานที่มีความเป็นไปได้ร้อยเปอร์เซ็นต์หรือเท่ากับไม่มีความเสี่ยงเลย และจะหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยงสูงเกินไป แต่ชอบงานที่มีความเสี่ยงปานกลาง คือ มีโอกาสประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ความเสี่ยงระดับนี้ได้มีการประเมินแล้ว ว่าไม่เกินความสามารถที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ

- ต้องการมุ่งความสำเร็จ (Need for Achievement) เมื่อมองเห็นโอกาสแห่งความเป็นไปได้ พร้อมทั้งพิจารณาอย่างดีแล้ว ผู้ประกอบการจะมุ่งมั่นใช้พลังงานความคิดสติปัญญาความสามารถทั้งหมด ทำงานหนักทุ่มเทให้กับงาน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามช่องทางที่วางไว้ โดยไม่คำนึงถึงความยากลำบาก และยังคงสู้ต่อไป พร้อมจะทุ่มเทเวลาทั้งหมดให้กับงาน เกิดการเรียนรู้ถึงความผิดพลาดจากที่ผ่านมา จุดมุ่งหมายทางธุรกิจมิได้อยู่ที่ทำการใด แต่จะทำการขยายความเจริญเติบโตของกิจการ ความสำเร็จเป็นเพียงเครื่องสะท้อนว่าจะทำได้

- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Thinking) เมื่อผู้ประกอบการต้องการประสบความสำเร็จ ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่พอใจที่จะทำในสิ่งซ้ำ ๆ เหมือนแบบดั้งเดิม แต่เป็นผู้ที่ชอบเอาประสบการณ์ที่ผ่านมานำมาประยุกต์ใช้สร้างสรรค์หาวิธีการใหม่ที่ดีกว่าเดิมนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจ เป็นผู้เข้าถึงปัญหาแล้วหาทางแก้ไข หาแนวทางพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังกล้าคิดค้นประดิษฐ์เครื่องจักรเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการผลิต นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ พร้อมทั้งแสวงหาวัตถุดิบใหม่ ๆ มาทดแทนปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน นำระบบการจัดการสมัยใหม่ให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนการผลิต

- รู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย (Addict to Goals) เมื่อการตั้งเป้าหมาย มีการวาดภาพจินตนาการไปถึงความสำเร็จ และจะต้องทำอะไรถ้าล้มเหลว หาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร และจะแก้ไขอย่างไร ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ประกอบการจะต้องทุ่มเททุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป้าหมายนั้นล้วนแต่เป็นการเอาชนะทั้งนั้น เตรียมป้องกันที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคที่คาดว่าจะทำให้เกิดการล้มเหลว แต่ขณะเดียวกันมองโลกในแง่ดี มีความหวัง มุ่งมั่นต่อเป้าหมายของความสำเร็จจนมองเห็นอนาคต

- ความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น (Ability to motivate) ผู้ประกอบการที่ดี นอกจากมีความสามารถในการทำงานแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวจิตใจ ผู้อื่นให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการทำงาน รู้จักใช้ความสามารถในการทำงานสร้างทัศนคติและแรงจูงใจต่อผู้ร่วมงานให้สามารถเข้าใจการทำงาน และเต็มใจปฏิบัติงานตามที่วางไว้ สามารถโน้มน้าวใจผู้ให้เงินทุน เช่น ธนาคาร ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง ให้คล้อยตามและยินดีให้การสนับสนุนทางการเงินและการลงทุน

- ยืนหยัดต่อสู้ทำงานหนัก (Hard Working) เมื่อพิจารณารอบคอบแล้ว ตั้งเป้าหมาย จะต้องพยายามทำงานหนัก ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค ถูกกดดันอย่างใหญ่หลวงก็ไม่สามารถหยุดหยั้งได้

- เอาประสบการณ์ในอดีตมาเป็นบทเรียน (Learning from Experience) เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ควรจะต้องปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ เป็นการมองผลงานในอดีตที่เคยทำผิดพลาดนำมาเป็นบทเรียนสะท้อนไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนั้นอีก หรือนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน ให้มุ่งไปสู่การทำงานที่ดีกว่าเดิม โดยมองเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่าเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้ในการทำงาน ผู้ประกอบการจะต้องยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานจนทำได้สำเร็จ และฟังความคิดเห็นของผู้รู้ผู้แนะนำ

- มีความสามารถในการบริหารงานและมีความเป็นผู้นำที่ดี (Management and Leadership Capability) มีลักษณะการเป็นผู้นำ รู้หลักการบริหารงานจัดการที่ดี เมื่อต้องทำงานร่วมกับบุคลากรหลายระดับในภาวะที่แตกต่างกันออกไปตามระยะการเติบโตของกิจการ ซึ่งลักษณะของความเป็นผู้นำก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย โดยเฉพาะระยะเริ่มทำธุรกิจ จะต้องรับบทเป็นผู้นำ ที่ลงมือทำทุกอย่างด้วยตนเอง ทำงานหนัก เพื่อให้บรรลุความสำเร็จเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน วางแนวทางการทำงาน พร้อมให้คำแนะนำ ผู้ร่วมงานรับคำสั่งด้วยความเต็มใจปฏิบัติ เป็นผู้กำกับดูแลอย่างใกล้ชิด และเป็นกันเอง ผลงานดำเนินไปด้วยดี ต่อมากิจการเติบโตขึ้น การบริหารงานก็เปลี่ยนแปลงไป ลูกน้องมีการเปลี่ยนแปลงและเชื่อมั่นได้มากขึ้น ไว้วางใจและแบ่งความรับผิดชอบให้ลูกน้องมากขึ้น จนถึงปล่อยให้ดำเนินการเอง ส่วนตนเองจะได้มีเวลาใช้ความคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขยายกิจการหรือลงทุนใหม่ มีการวางแผนสั่งการ ตัดสินใจทำงานตามที่วางไว้ ถ้าลงทุนจ้างผู้บริหารมืออาชีพมาช่วยงานมากกว่าเป็นธุรกิจครอบครัว รู้จักปรับ เปลี่ยนแปลงการบริหารสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้

- มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Be Self-Confident) ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จ มักจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความเป็นอิสระและพึ่งตนเองได้ มีความมั่นใจ ตั้งใจเด็ดเดี่ยว เข้มแข็งมีลักษณะเป็นผู้นำ และมีความเชื่อมั่นที่จะพิชิตเอาชนะสิ่งแวดลอมที่น่าสะพรึงกลัวได้ มีความทะเยอทะยาน และไม่ประเมินความสามารถของตนเองสูงเกินไป หรือเชื่อมั่นตัวเองมากเกินไป เชื่อมั่นว่า ไม่ว่าสถานการณ์อย่างไรจะต้องพึ่งตนเองได้ ปัจจัยอื่นเป็นปัจจัยเสริมเท่านั้น การทำงานหนัก ความทะเยอทะยานและการแข่งขันจะเป็นสิ่งสนับสนุนตนเองได้ดีที่สุด

- มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Visionary) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ สามารถที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตข้างหน้าได้อย่างแม่นยำและพร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลง

- มีความรับผิดชอบ (Responsibility) รับผิดชอบต่องานที่ทำเป็นอย่างดี เป็นผู้นำในการทำสิ่งต่าง ๆ มักจะมีความคิดริเริ่มแล้วลงมือทำเอง หรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำ และเป็นผู้ดูแลจนงานสำเร็จไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ ไม่ว่าจะผลออกมาจะดีหรือไม่

- มีความกระตือรือร้นและไม่หยุดนิ่ง (Enthusiastic) มีการทำงานที่เต็มไปด้วยพลัง มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น ทำงานทุกอย่างโดยไม่หลีกเลี่ยง ทำงานหนักมากกว่าคนปกติทั่วไป

- ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม (Take New Knowledge) ถึงแม้จะเชี่ยวชาญชำนาญ แต่ความรู้และประสบการณ์อย่างอื่น หรือที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ ก็ต้องหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยเฉพาะความรู้ข้อมูลทางการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ทั้งในและต่างประเทศ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ความรู้อาจจะได้จากการสัมมนาฝึกอบรม อ่านหนังสือทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้น และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยให้ข้อคิดเห็นแก้ไขปัญหา สิ่งเหล่านี้จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้งานสำเร็จเร็วขึ้น

- กล้าตัดสินใจและมีความมุ่งมั่นพยายาม (Can Make Decision and Be Attempt) กล้าตัดสินใจมีความหนักแน่นไม่หวั่นไหว เชื่อมั่นในตนเองกับงานที่ทำ มีจิตใจของนักต่อสู้ แม้งานจะหนักก็ทุ่มเทให้สุดความสามารถ ไม่กลัวงานหนัก ถือว่างานหนักนั้นเป็นงานท้าทายใช้ความรู้ สติปัญญา ความสามารถของตนเองในการทำงาน และจะภูมิใจเมื่อทำได้สำเร็จ ความมุ่งมั่นพยายามนั้น เป็นการทุ่มเทชีวิตจิตใจ มีการแข่งขันกับตัวเองและแข่งขันกับเวลาขวนขวายหาทางแก้ไข ปัญหาอุปสรรคจนสามารถบรรลุผลสำเร็จ

- อย่าตั้งความหวังไว้กับผู้อื่น (Independent) ผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มทำธุรกิจ มักใช้น้ำพักน้ำแรงที่มาจากตนเอง จึงมีการผลักดันให้ผู้ที่อยู่รอบด้านทำงานหนักอย่างเต็มที่ เช่นเดียวกับตนเพื่อให้งานสำเร็จ และมุ่งหวังความสำเร็จ

- มองเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก (Focus on Current Situation) ผู้ประกอบการบางคนมักจะฝังใจในอดีต ซึ่งบางคนประสบความสำเร็จ บางคนล้มเหลวแล้วไม่สามารถปรับตัวเองได้ บางคนปรับตัวได้โดยพยายามเข้าใจในอดีต บางคนมีแต่โลกแห่งความฝัน สร้างวิมานในอากาศ แล้วไม่ลงมือทำ จึงไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องทำงานปัจจุบันให้ดีที่สุด คิดถึงอนาคตด้วยการวางแผนไว้อย่างรอบคอบ

- สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptable) ต้องเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะปรับตัวเองให้เป็นไปตามต้องการของสภาพแวดล้อมมากกว่าปล่อยให้ทุกอย่างเป็นไปตามยถากรรม หรือขึ้นอยู่กับโชค หรือดวง

- รู้จักประมาณตนเอง (Self-Assessment) การทำอะไรรู้จักประมาณตนเอง ไม่ทำสิ่งใดเกินตัว เกินความสามารถ จะได้ไม่ประสบกับความล้มเหลวในการลงทุนทำธุรกิจ ในระยะแรก การคาดการณ์ตลาดยังไม่ชัดเจน แต่ทำธุรกิจแบบใจใหญ่ แทนที่จะเริ่มเล็ก ๆ ไปก่อน แต่กลับไปลงทุนใหญ่ทีเดียว ผลลัพธ์ไม่สามารถหาตลาดได้ สินค้าที่ผลิตได้ก็ไม่สามารถจะระบายออกไปได้ ผลสุดท้ายมีสินค้าค้างสต็อก เงินทั้งหมดก็มาจมอยู่กับสินค้า ไม่สามารถหาเงินลงทุนต่อไปได้ นี่เป็นสาเหตุของความเกินตัว ทำให้ธุรกิจล้มเหลวได้

- ต้องมีความร่วมมือและแข่งขัน (Participation and Competition) การทำธุรกิจย่อมมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ เพื่อกำไร แม้ว่าจุดมุ่งหมายเดียวกันก็ไม่จำเป็นต้องแข่งให้ล้มไปข้างหนึ่ง ยังมีวิธีการที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันจะต้องไม่พยายามทำธุรกิจให้เกิดผู้แพ้ผู้ชนะ แต่ต้องดำเนินให้เกิดเพียงผู้ชนะอย่างเดียว ร่วมมือกันพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดโดยรวมกันตั้งเป็นสมาคม ชมรม เพื่อช่วยเหลือกัน การทำธุรกิจต้องมีการแข่งขัน ควรแข่งขันในเรื่องพัฒนาผลิตภัณฑ์ คุณภาพ บริการ ด้านลดต้นทุนการผลิต ถ้าไม่มีการแข่งขัน ก็จะไม่มีการพัฒนาเกิดขึ้น

- ประหยัดเพื่ออนาคต (Safe for Future) การดำเนินธุรกิจต้องใช้ระยะเวลา ยาวนานกว่าจะบรรลุเป้าหมาย การดำเนินงานระยะสั้นยังไม่เห็นผล ผู้ประกอบการต้องมีการประหยัดอดออมไว้เพื่อนำไปขยายกิจการในอนาคต ต้องรู้จักห้ามใจที่จะหาความสุขความสบายในช่วงที่ธุรกิจอยู่ในช่วงตั้งตัว เพื่ออนาคตข้างหน้า

- มีความซื่อสัตย์ (Loyalty) ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในด้านคุณภาพสินค้า และต้องสร้างความเชื่อถือของตัวเองในการเป็นลูกหนี้ที่ดีของธนาคาร เป็นนายที่ดีของลูกน้อง มีความซื่อสัตย์ต่อหุ้นส่วน ต่อครอบครัว และต่อตนเอง

อำนาจ ชีระวนิช (2549) ได้ศึกษาและสรุปคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จไว้ 18 ประเด็น ได้แก่

- พันธะ ความมุ่งมั่น และความพยายาม
- ความต้องการความสำเร็จ
- การเน้นที่โอกาสและเป้าหมาย
- ความคิดริเริ่มและความรับผิดชอบ
- การแก้ไขปัญหาอย่างไม่ย่อ
- การค้นหาและใช้ข้อมูลป้อนกลับ
- อำนาจจากภายในตน
- ความอดทนต่อสิ่งก้ำกวม
- การคิดพิจารณาเกี่ยวกับความเสี่ยง
- คุณธรรมและความน่าเชื่อถือ
- การอดทนต่อความล้มเหลว
- ความกระตือรือร้นในระดับสูง
- ความสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- วิสัยทัศน์

- ความเชื่อมั่นตนเองและการมองโลกในแง่ดี
- ความเป็นอิสระ
- การมุ่งมั่นที่อนาคต
- การสร้างทีม

บุริม โอทกานนท์ (2557) เขียนบทความเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ 9 ประการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันของการเป็นผู้ประกอบการที่มักจะประสบผลสำเร็จ เชื่อว่าทุกคนมีคุณลักษณะอยู่ในตัวมีระดับแตกต่างกันไป คุณลักษณะเหล่านี้สามารถที่เพิ่มพูนได้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่มากขึ้นเพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่

- เป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำธุรกิจที่ชัดเจน
- มีความมุ่งมั่นสูงที่จะทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ
- มีความอ่อนน้อม ไม่ถือตัว
- มีภาวะผู้นำ กล้าเสี่ยง และกล้าที่จะตัดสินใจ
- ทำงานเร็ว รวมถึงมีสัมผัสที่เร็วต่อโอกาส ปัญหา และอุปสรรค
- มีความฝัน ความคิดริเริ่ม และความคิดที่จะปรับปรุงสินค้าและบริการให้ดีขึ้น

ตลอดเวลา

- ไม่คิดว่าธุรกิจที่ทำอยู่เป็นงานที่ต้องทำ แต่เป็นงานที่อยากทำ
- เก่งที่รู้จักเลือกหาทีมงานที่ไวใจได้
- มีความรู้สึกยินดี เมื่อต้องให้

Soo Ji Min (อ้างถึงในอำนาจ ชีระวนิช, 2549) ได้เสนอลักษณะของผู้ประกอบการในศตวรรษที่ 21 ใน 10 อันดับแรก คือ

- การตระหนักในคุณค่าและแสวงหาประโยชน์จากโอกาส
- การแก้ไขปัญหาที่ดี
- ความคิดสร้างสรรค์
- การมีวิสัยทัศน์
- เป็นนักคิดอิสระ
- ผู้ทำงานอย่างหนัก
- มองโลกในแง่ดี
- นักนวัตกรรม
- ผู้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

- ผู้นำ

จากคุณลักษณะข้างต้นของผู้ประกอบการ พบว่า คุณลักษณะเด่นหนึ่งที่สำคัญและน่าสนใจนำมาศึกษาคือ ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) เนื่องจากมีนักวิชาการหลายท่านได้ระบุชัดเจนเรื่องการเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ มีผลต่อการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยจึงขอให้ความหมายคำว่า ผู้ประกอบการ โดยเพิ่มมุมมองในด้านภาวะผู้นำ คือ ผู้ก่อตั้งกิจการ เป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ ต้องมีความกล้าเผชิญ กล้าเสี่ยงในการทำธุรกิจ และต้องการความสำเร็จ เนื่องจากผู้ประกอบการต้องกล้าตัดสินใจในการทำกิจการ มีวิสัยทัศน์มองเห็นธุรกิจตนเองในอนาคต สร้างทีมงานและมีรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อต้องการผลตอบแทนเป็นกำไรในการทำธุรกิจ

2.2.3 ความสำเร็จของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Success)

เป้าหมายสูงสุดของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจ คือ ต้องการความสำเร็จทางธุรกิจ เนื่องจากผู้ประกอบการต้องเผชิญความเสี่ยง พร้อมรับผิดชอบต่อการสูญเสียทางธุรกิจด้วยตนเอง อีกทั้งต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการกับความท้าทายต่างๆ และทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างหนักเพื่อให้ธุรกิจของตนเองประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและเติบโตต่อไป ดังนั้นผู้ประกอบการทุกคนจะมีการวัดความสำเร็จทางธุรกิจซึ่งสะท้อนถึงความสำเร็จในการบริหารของผู้ประกอบการนั่นเอง ในบางครั้งผู้ประกอบการที่มองว่าตนเองประสบความสำเร็จนั้นอาจถูกมองว่าไม่ประสบความสำเร็จในสายตาบุคคลอื่นก็ได้ (Foley and Green, 1989, อ้างถึงในธัญวรัตน์ บัวพรหมศาสตร์, 2555) จึงมีนักวิชาการสร้างแนวคิดในการวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการไว้หลายแง่มุม ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดที่นิยมใช้วัดในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

ด้านผลลัพธ์ เน้นศึกษาความสำเร็จของธุรกิจจากผลลัพธ์การผลิตหรือการให้บริการ จากแนวคิดของ นิตย์ สัมมาพันธ์ (2542, อ้างถึงในอชิดา เฉลิมไทย, 2552) ประธานและเจ้าหน้าที่บริหารสูงสุด สถาบันคุณภาพไทย ได้พิจารณาการวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการ 2 ด้าน ดังนี้

1. พิจารณาจากผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลงาน (Output) ขององค์กรในรูปสินค้าและบริการต่อจำนวนปัจจัย (Input) เขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\text{ผลิตภาพ (Productivity)} = \text{ผลงาน (Output)} / \text{ปัจจัย (Input)}$$

ซึ่งสรุปได้ว่าผลิตภาพมีความหมายเดียวกันกับประสิทธิภาพ คือ ความสามารถที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างดีที่สุด (ปสิณา บางกรวย, 2550)

2. พิจารณาจากกำไร (Profit) คือการใช้กำไรจากการประกอบการเป็นเกณฑ์วัดได้กล่าวถึงการวัดจากกำไรสูงสุด (Profit Maximization) หมายถึงการทำกำไรสูงสุด โดยพิจารณาระยะเวลาประกอบธุรกิจเป็นกำไรสูงสุดระยะยาว (Long – Term Profit Maximization)

ด้านการบริหาร เน้นศึกษาการวัดความสำเร็จระดับกลยุทธ์ (Strategic Goals) ของ Drucker (2001) ได้เสนอตัววัดความสำเร็จโดยระบุตัวแปร หรือ ผลงานสำคัญ ด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านสถานภาพทางการตลาด (Market Position) คือ วัดจากเป้าหมายและฐานะทางการตลาด (Market Standing) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Shares) ทั้งตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่ รวมทั้งสินค้าใหม่และบริการที่มุ่งสร้างความภักดีจากลูกค้า

2. คุณภาพ (Quality) คือ รักษาและพัฒนาระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัท

3. นวัตกรรม (Innovation) การบรรลุถึงระดับของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ๆ รวมทั้งกระบวนการใหม่ๆ ซึ่งหมายถึงทักษะและกิจกรรมที่จำเป็นจะต้องมีเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของบริษัทในเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

4. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) การรักษาพฤติกรรมด้านจริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ เช่น การมีส่วนร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิต

5. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) คือ การสรรหา พัฒนาและดูแลทรัพยากรบุคคลทุกระดับให้มีคุณภาพสูง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ รวมทั้งเรื่องแรงงานสัมพันธ์ด้วย

6. ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) คือ การจัดหา เก็บรักษาและจัดการทรัพยากรการเงินอย่างเหมาะสม

7. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) คือ จัดหา ซ่อมแซม ตลอดจนการรักษาทรัพยากรทางกายภาพ เช่น อาคาร สถานที่ โรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ เทคโนโลยีและสินทรัพย์ต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินกิจการได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

8. ประสิทธิภาพต้นทุน (Cost Efficiency) มีการใช้ทรัพยากรทุกประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถทำให้การผลิตสินค้าหรือการให้บริการด้วยต้นทุนที่ต่ำ

9. การทำกำไร (Profitability) คือ ระดับกำไรจะต้องเหมาะสม รวมทั้งดัชนีตัวบ่งชี้อื่นๆ แสดงถึงฐานะทางการเงินที่ดี

การวัดของ Drucker สรุปความสำเร็จของผู้ประกอบการได้เป็น 3 กลุ่ม

กลุ่มแรก คือ ความสำเร็จสมรรถภาพทางการตลาด ประกอบด้วย 4 ตัววัด ได้แก่ สถานภาพทางการตลาด คุณภาพ นวัตกรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มที่สอง คือ ความสำเร็จการบริหารทรัพยากร ประกอบด้วย 3 ตัววัด ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรทางกายภาพ และกลุ่มที่สาม คือ ความสำเร็จทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วย 2 ตัววัด ได้แก่ ประสิทธิภาพต้นทุนและการทำกำไร

นอกจากนี้ยังอีกตัววัดด้านการบริหารความสำเร็จที่นิยมใช้ในปัจจุบัน โดย Kaplan and Norton (1998, อ้างถึงในอชิดา เฉลิมไทย, 2552) ที่เห็นว่าธุรกิจจำเป็นต้องสร้างคุณค่าในอนาคตผ่านการลงทุนด้านลูกค้า ผู้ร่วมการค้า พนักงาน กระบวนการทางธุรกิจ เทคโนโลยีและนวัตกรรม สรุปการวัดความสำเร็จจาก 4 ด้านสำคัญ หรือ ตัววัดแบบ Balanced Scorecard คือ

1. วัดผลสำเร็จทางการเงิน (Financial)
2. วัดผลสำเร็จด้านลูกค้า (Customer)
3. วัดผลสำเร็จด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process)
4. วัดผลสำเร็จด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth) หรือ ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Innovation)

ด้านจิตวิทยา เน้นศึกษาความพึงพอใจของผู้ประกอบการร่วมด้วย ดังเช่น งานวิจัยของ ดร. ไมเคิล เฟรเซอร์ (Freser, 2000) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศแซมเบีย ยูการดา แอฟริกาใต้ และซิมบับเว ได้สรุปการวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการต้องวัดจาก 11 องค์ประกอบดังนี้

1. แนวโน้มของกำไร
2. แนวโน้มของจำนวนลูกค้า
3. แนวโน้มของยอดขาย
4. แนวโน้มของธุรกิจโดยรวม
5. ความพึงพอใจจากมุมมองบุคคลอื่น
6. ความพึงพอใจในความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
7. ความพึงพอใจในฐานะเจ้าของกิจการ
8. ความพึงพอใจในรายได้
9. จำนวนพนักงานในปัจจุบัน
10. มูลค่าของเครื่องจักรและอุปกรณ์หากมีการขายกิจการ
11. การประเมินโดยผู้สัมภาษณ์

จากตัววัดข้างต้นนำมาสรุปการวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการได้ 4 ด้าน คือ

1. ผู้ประกอบการ ซึ่งผู้ประกอบการประเมินความสำเร็จของตนเอง
2. ระดับความสำเร็จทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณาจากข้อมูลทางธุรกิจ ได้แก่ ผลกำไร ยอดขาย และจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง
3. วัดจากผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ ทั้งด้านลูกค้าและพนักงานในด้านการรับรู้ความสำเร็จของธุรกิจ
4. ให้ผู้สัมภาษณ์ทำการประเมินผลสำเร็จโดยรวมของผู้ประกอบการ โดยการให้คะแนนที่แบ่งเป็น 5 ระดับย่อย คือ ระดับที่ 1 หมายถึง ไม่ประสบความสำเร็จ ระดับที่ 2 หมายถึง ค่อนข้างไม่ประสบความสำเร็จ ระดับที่ 3 หมายถึง ประสบความสำเร็จปานกลาง ระดับที่ 4 หมายถึง ค่อนข้างประสบความสำเร็จ และระดับที่ 5 ประสบความสำเร็จ

จากตัววัดความสำเร็จของผู้ประกอบการข้างต้น ผู้วิจัยสนใจที่จะวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y โดยใช้ตัววัดของ Frese ด้านความสำเร็จทางเศรษฐกิจและความพึงพอใจของผู้ประกอบการมาใช้ในการวิจัย เนื่องจากประชากรเป้าหมายในการศึกษาอยู่ในกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลาง มีโครงสร้างธุรกิจยังไม่โตมากและการบริหารยังไม่ซับซ้อน โดยขอเลือกเพียง 6 ตัววัดประกอบด้วย

1. แนวโน้มของกำไร
2. แนวโน้มของจำนวนลูกค้า
3. แนวโน้มของยอดขาย
4. แนวโน้มของธุรกิจโดยรวม
5. ความพึงพอใจในความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
6. ความพึงพอใจความสำเร็จในฐานะเจ้าของกิจการ

2.2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องความสำเร็จของผู้ประกอบการ

มีหลายงานวิจัยที่ยืนยันว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ งานค้นคว้าอิสระของจิราวรรณ นิลภักดี (2557) ศึกษาปัจจัยต่อความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจขนาดเล็ก กรณีศึกษาธุรกิจเครื่องจักรกลหนักในพื้นที่จังหวัดชลบุรี ระยอง ฉะเชิงเทราและจันทบุรี พบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และปัจจัยเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจนั้น เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจเครื่องจักรกลหนัก โดยปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจเครื่องจักรกลหนักมากที่สุด คือ ปัจจัยบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ

งานวิจัยของ ปราณี ตันประยูร (2554) ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการและความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ของผู้ประกอบการได้องค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 14 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. ความมุ่งมั่นตั้งใจในการเป็นผู้ประกอบการ 2) นวัตกรรมและความสามารถในการตลาด 3) มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร 4) การมีเครือข่าย 5) คุณภาพของสินค้าหรือบริการ 6) โอกาสทางธุรกิจและการเพิ่มผลผลิต 7) การมองโลกในแง่ดี 8) การบริหารจัดการ 9) ภาวะผู้นำ 10) ทักษะและความเชี่ยวชาญ 11) ความรับผิดชอบ 12) ระบบงาน 13) สุขภาพ และ 14) จริยธรรมทางธุรกิจ พบว่าองค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้ประกอบการสามารถพยากรณ์ความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยรวมได้ร้อยละ 55.7 นอกจากนี้ ปราณี ตันประยูร (2559) ได้ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้ประกอบการและความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดอ่างทอง ได้สรุปองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความมุ่งมั่นตั้งใจในการเป็นผู้ประกอบการ 2) นวัตกรรมและความสามารถในการตลาด 3) มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร 4) การมีเครือข่าย 5) การแลกเปลี่ยนและฉกฉวยโอกาสทางธุรกิจ และ 6) คุณภาพของสินค้าหรือบริการ ส่วนผลการวิเคราะห์เพื่อหาสมการพยากรณ์โดยวิธีสเต็ปไวส์รีเกรสชั่น พบว่าองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้ประกอบการสามารถพยากรณ์ความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยรวมได้ร้อยละ 51.8

งานวิจัยของพนทิพย์ ชวโรสว ญัฐเชษฐ์ พูลเจริญและไว จามรมาน (2555) ศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของไทย พบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการทั้ง 9 องค์ประกอบ คือ ด้านความเป็นตัวของตัวเอง ด้านความใฝ่ใจในความสำเร็จ ด้านความมีนวัตกรรม ด้านความมุ่งมั่นอดทน ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความมั่นใจในตนเอง ด้านการตอบสนองกับปัญหาอย่างทันทีทันใด และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าความคิดเห็นของผู้ประกอบการในการทำธุรกิจประสบความสำเร็จได้นั้นจะเกิดจากความตั้งใจและต้องกล้าลงมือทำ มีการมองแบบมุมกว้าง มีการพิจารณาความเหมาะสมในการทำธุรกิจ มองคู่แข่งและมีการมองหาตลาดใหม่ ต้องพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้า มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการจัดการธุรกิจที่ดี เลือกวิธีการที่เหมาะสม มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน มีการเตรียมการตลอดเวลา จับโอกาสทางธุรกิจได้ก่อนผู้อื่น และสามารถทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้

ส่วนเครื่องมือวัดความสำเร็จคือ อัตราการเข้าพัก ความพึงพอใจของผู้ประกอบการ การมีลูกค้ากลุ่มใหม่เพิ่มมากขึ้นโดยที่จำนวนลูกค้าเก่าไม่ลดจำนวนลง การเจริญเติบโตและการขยายตัวของธุรกิจ และมาตรฐานอุตสาหกรรมโรงแรม สุดท้ายส่วนปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร เช่น บุคลากร แนวทางการบริหารงาน และทำเลที่ตั้ง ส่วนปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมภายนอก เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และการมีพันธมิตรทางธุรกิจ

นอกจากนี้ มีงานวิจัยที่เน้นศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ ได้แก่ งานวิจัยของ กมลกานต์ เทพธรรานนท์ (2549) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน คุณลักษณะของผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งสิ้น

งานวิจัยของนารินทร์ โพธิ์ไพรทอง (2554) ศึกษาภูมิความรู้ความชำนาญ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามแนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE และความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบธุรกิจประเภทโรงแรมอิสระในเขตพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาและจังหวัดภูเก็ต พบว่า ลักษณะผู้นำแบบเน้นทีมงานและเน้นคนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการ

งานวิจัยของดุชนันท์ นาคเรือง (2558) ทำการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะ ทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำของผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ กรณีศึกษา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดยะลา พบว่า ผู้ประกอบการที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะด้านความคิด มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจในระดับสูงและสามารถอธิบายความผันแปรหรือเปลี่ยนแปลงความสำเร็จในการประกอบธุรกิจได้ร้อยละ 67.2 ได้อธิบายผลการวิจัยเพิ่มเติมอีกว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่จะพัฒนาด้านกระบวนการทำงาน การผลิต การตลาด การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพองค์กร ตรงกับงานวิจัยของณัณท์ สุริยมณีและประเสริฐไชย สุขสะอาด (2544) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 94.3 เน้นผู้นำแบบความสัมพันธ์ ที่เหลือเป็นผู้นำแบบเน้นงาน

รุ่งนภา ต่ออุดม (2550) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมSMEs ในอุตสาหกรรมเกษตร ภาคการค้า ในจังหวัดฉะเชิงเทรา กล่าวถึง ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) ในอุตสาหกรรมเกษตรภาคการค้าในจังหวัดฉะเชิงเทรา สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ 1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 2. ปัจจัยด้าน

การบริหาร 3. ปัจจัยด้านบุคลากร 4. ปัจจัยด้านนโยบายรัฐในการส่งเสริมอุตสาหกรรม โดยอธิบายด้านภาวะผู้นำว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังให้กิจการมีการเจริญเติบโต ผู้ประกอบการจะมีทักษะความสามารถในการทำงาน มีคุณลักษณะที่เป็นผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและมีความซื่อตรงในการประกอบธุรกิจ มีพฤติกรรมของการเป็นผู้บริหารแบบมุ่งโครงสร้างงานเป็นหลัก แต่ในบางสถานการณ์ของธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้ประกอบการเองก็มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานแบบมุ่งความสัมพันธ์

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ประเทศไทย งานวิจัย "Generation Y: An Emerging Entrepreneurial Phenomenon" (อ้างถึงในผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์, 2551: ออนไลน์) ได้ศึกษา ผู้ประกอบการใหม่ Generation Y ในประเทศไทย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก คือ กลุ่มที่มาจากครอบครัวที่ทำธุรกิจอยู่แล้ว และกลุ่มที่สองคือ กลุ่มที่เริ่มทำธุรกิจด้วยตนเองหรือไม่มีการครอบครัว ผลวิจัยพบว่า จุดเด่นของผู้ประกอบการ Generation Y คือ

1. การเลือกการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้
2. การสร้างแม่แบบการเป็นผู้ประกอบการด้วยตนเอง โดยกลุ่ม Generation Y ที่มาจากครอบครัวที่ทำธุรกิจอยู่แล้วพร้อมจะทำลายแม่แบบการเป็นผู้ประกอบการในรุ่นพ่อแม่ที่ได้ทำมา ส่วนกลุ่ม Generation Y ที่ไม่ได้มาจากครอบครัวที่ทำธุรกิจจะสามารถสร้างแม่แบบของการเป็นผู้ประกอบการด้วยตนเอง

3. มีการศึกษาสูง มีทักษะความรู้ด้านเทคนิคและเทคโนโลยี
4. กล้าเสี่ยง

อีกผลการวิจัย Culture Vulture ของมายด์แชร์เอเชียแปซิฟิกสาขาสิงคโปร์ พบว่า ผู้ประกอบการ Generation Y ในประเทศไทย มีลักษณะโดดเด่นด้านการเป็นนักสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในกลุ่มที่ใช้งานศิลปะเป็นพื้นฐาน อาทิ ด้านอาหาร ด้านเสื้อผ้าแฟชั่น โดยนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปต่อยอดเป็นธุรกิจใหม่ๆ และมีการใช้เทคโนโลยีออนไลน์มาเป็นเครื่องมือและช่องทางจำหน่ายผ่านเว็บไซต์ เช่น การสร้างสรรค์กางเกงมวยไทย ที่ให้ลูกค้าทั่วโลกสามารถออกแบบได้เองผ่านเว็บไซต์ การเปิดร้านเสื้อผ้าแฟชั่นดีไซน์เฉพาะบุคคล การสร้างสรรค์เมนูอาหารที่แปลกใหม่ เป็นต้น ขณะที่กลุ่ม Generation Y นักศึกษามหาวิทยาลัยและกลุ่มเริ่มต้นทำงาน มีทัศนคติไม่ต้องการเป็น ลูกจ้าง แต่ต้องการเป็นเจ้าของธุรกิจ ส่วนกลุ่ม Generation Y ที่ศึกษาระดับปริญญาตรี ช่วงปี 3 และปี 4 ของไทย รวมทั้งกลุ่มเริ่มต้นทำงาน สนใจเล่นหุ้นจำนวนมาก และพบว่ามีหลายคนที่มีเงินฝากเกิน 10 ล้านบาท ในขณะที่มีอายุไม่ถึง 30 ปี

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาได้มีการศึกษาคุณลักษณะผู้ประกอบการ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการซึ่งแบ่งแยกตามประเภทกลุ่มธุรกิจ แต่ยังไม่มีการศึกษาคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการที่เน้นเฉพาะ กลุ่ม Generation Y โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการกลุ่มนี้

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กับการสำเร็จทางธุรกิจ เนื่องจาก Generation Y มีคุณลักษณะที่แตกต่างจาก Generation อื่นๆ ประกอบกับความสนใจทางด้านธุรกิจตั้งแต่อายุยังน้อยของ Generation Y บางคนประสบความสำเร็จทางธุรกิจอย่างรวดเร็วซึ่งแตกต่างจากสมัยก่อนที่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ใหญ่อายุเยอะแล้ว ดังนั้นการศึกษาด้านภาวะผู้นำในกลุ่มผู้ประกอบการ Generation Y จะสามารถใช้เป็นแนวทางและประโยชน์ต่อการพัฒนาของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y รายใหม่ได้

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

ยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Continuous Change) และ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน (Discontinuous Change) องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเตรียมความพร้อมและสร้างความยืดหยุ่นเพื่อให้องค์กรสามารถเผชิญกับการเหตุการณ์ต่างๆ (ดุซงี้รัตน์ โกสุมภ์ ศิริ, 2558) “ผู้นำ” จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีหน้าที่รับผิดชอบนำพาองค์กรข้ามผ่านอุปสรรคต่างๆ ตลอดจนการแข่งขันทางธุรกิจมุ่งนำองค์กรไปสู่ชัยชนะ

ผู้ประกอบการในฐานะเจ้าของกิจการก็เช่นกันต้องพร้อมที่จะเผชิญความท้าทายใหม่ๆ ตลอดเวลาเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพราะนอกจากผู้ประกอบการจะเป็นผู้สร้างธุรกิจ รับผิดชอบความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเพียงคนเดียว ยังต้องทำหน้าที่บริหารธุรกิจตนเอง อดทนมุ่งมั่นทำเป้าหมายให้สำเร็จ อีกทั้งต้องสร้างแรงจูงใจให้กับลูกน้องหรือทีมงานช่วยกันฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกันเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภค จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าผู้ประกอบการก็เป็นผู้นำคนหนึ่งที่มีความมุ่งมั่นไปสู่ชัยชนะไม่ต่างจากผู้นำในองค์กร แต่แตกต่างกันที่ผู้ประกอบการคือผู้ที่ก่อตั้งกิจการด้วยตนเอง ในขณะที่ผู้นำขององค์กรโดยทั่วไปไม่ได้ก่อตั้งกิจการเป็น เพียงแต่ผู้บริหารเท่านั้น

คนที่เป็ผู้นำจะมี “ภาวะผู้นำ” ส่งผลต่อความสำเร็จและการจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามพร้อมสนับสนุนการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้นำแต่ละคนจึงมีภาวะผู้นำแตกต่างกันไป เพื่อเข้าใจความแตกต่างของคำว่า “ผู้นำ” กับ “ภาวะผู้นำ” จึงขออธิบายความหมายของทั้งสองคำ ดังนี้

2.3.1 ผู้นำ (Leader)

ผู้นำ (Leader) ตามวิกิพีเดีย หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหรือได้รับการเห็นชอบหรือได้รับอนุญาตจากสมาชิกในกลุ่ม ในการสั่งการหรือบอกกล่าวบุคคลอื่นๆ ให้ทำการใดๆ หรือ พูดแบบง่ายๆ ได้ว่า “ผู้นำ” คือบุคคลที่มีผู้ตาม “ผู้นำ” คือ ผู้ที่สามารถนำผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดหมายหมายตามที่ตั้งใจไว้ได้สามารถใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในด้านสถานภาพ ความสามารถ อิทธิพลชีวิต และพฤติกรรม เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางของบุคคลผู้ติดตามให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน หน้าที่หนึ่งของผู้นำคือ การกำกับดูแล พฤติกรรมและการกระทำของผู้ตามในกลุ่ม

McFarland (1979) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กวี วงศ์พุ่ม (2535) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำหมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกเส้นทางด้วย
3. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคม มิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
4. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

คุชกริ์ตัน โกสุมภ์ศิริ (2558) กล่าวว่า ผู้นำ คือ คนหนึ่งคน หรือ กลุ่มคนไม่กี่คนจำนวนหนึ่งที่กำหนดหนทาง หรือ วิธีการดำเนินชีวิตหรือกิจกรรม ในกับกลุ่มคนจำนวนมากขับเคลื่อนความเป็นไปของกลุ่มให้เคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น จึงไม่แปลกที่บ่อยครั้งมักจะได้ยินว่า ความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลว ของกลุ่มองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำ

โดยสรุปความหมายของ “ผู้นำ” คือ ตัวบุคคล ผู้วิจัยจึงขอสรุปว่า ผู้นำ คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งได้รับการยอมรับจากกลุ่ม(ผู้ตาม)ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้อำนาจหรืออิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานของกลุ่มโดยมีเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

2.3.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ในด้านการบริหารจัดการยังคงให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำ (Leadership) อย่างต่อเนื่อง มีการศึกษาวิจัยเพื่อยกระดับแนวคิดด้านภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรตลอดมา จึงเกิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย ดังที่ ดุษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ (2558) ได้แสดงให้เห็นความสำคัญว่า ภาวะผู้นำ คือปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรในโลกยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในช่วงของการเริ่มศตวรรษที่ 21 เรื่องภาวะผู้นำเป็นประเด็นที่อยู่ในความสนใจอย่างมาก นอกจากนี้ ยุทธนา พรหมณี (สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2559: ออนไลน์)

ได้กล่าวถึง “ภาวะผู้นำ” ว่าเป็นสิ่งเข้าใจยากกว่า “ผู้นำ” เพราะโดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล การเข้าใจความหมายของผู้นำจึงไม่เป็นปัญหาเพราะรู้ว่าใครเป็นผู้นำโดยพิจารณาจากตำแหน่ง (Position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวได้ ส่วน “ภาวะผู้นำ” นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการจำเป็นต้องทำความเข้าใจและมีความยากมากกว่า

คำว่า ภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1997) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแทนเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวมและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (อ้างถึงในวิกิพีเดีย: ออนไลน์)

Kotter (1999) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็น ตัวกำกับ ทิศทาง ขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจ วิสัยทัศน์และ สร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

พระครูปลัดธรรมจริยวัฒน์ (อั่งในดุขฎีรัตน์ โกสุมภศิริ, 2558) ภาวะผู้นำ มินิยาม ที่มีพื้นฐานความคิดอยู่ 2 ประการ คือ

1. พื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น หมายถึง ภาวะการณ์ให้ความไว้วางใจคนอื่นว่า มีความปรารถนาและความสามารถที่จะประสานสัมพันธ์กันทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การเชิญชวนหรือด้วยความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งเป็นจุดเน้นขององค์กรยุคใหม่หรือโลกยุคใหม่

2. มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า หมายถึง ภาวะการณ์ท้าทายต่อสภาพการณ์ในปัจจุบันและมุ่งหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่โลกใหม่ที่ดีกว่า

ผู้วิจัยขอสรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรม กระบวนการ รูปแบบของบุคคลที่เป็นผู้นำที่แสดงออกมาเพื่อชักนำหรือจูงใจให้คนในกลุ่มผู้ตามเกิดความคล้อยตามปฏิบัติตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเพื่อเข้าใจยิ่งขึ้นถึงความแตกต่างระหว่างคำว่า ผู้นำ กับ ภาวะผู้นำ นั่นคือ ผู้นำ หมายถึง บุคคล/กลุ่มบุคคล ส่วนภาวะผู้นำหมายถึง รูปแบบกระบวนการ พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำนั่นเอง

นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่มเติม ดังเช่น โสภาคย์ บุรพาเดชะ (2535, อ้างถึงใน มัลลิกา ดันสอน, 2544) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องมาจากบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม อีกด้าน ยุทธนา พรหมณี (ออนไลน์: สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2559) แสดงความคิดเห็นว่า ทุกคนจะมีภาวะผู้นำอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าแต่ละคนรู้จักที่จะเรียนรู้ เข้าใจ และสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวให้ออกมาได้มากน้อยแค่ไหน ความเป็นผู้นำได้รับการพัฒนาขึ้นมาจากตัวตนแต่ละคนทั้งสิ้น ผู้นำที่ดีอาจไม่ได้เป็นมาตั้งแต่เกิด หรือเป็นเพราะได้รับการคัดเลือกจากเจ้านาย แต่อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำเกิดขึ้นจากความสามารถของคนนั้นในการที่จะรู้จักและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คนที่จะเป็นผู้นำต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจและรู้จักตัวเองก่อน นอกจากนี้ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

กล่าวได้ว่าทุกคนมีภาวะผู้นำถึงแม้ไม่มีอำนาจโดยตำแหน่ง เพียงแค่มีคุณลักษณะรูปแบบความคิดและการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ถ้าวัดคนนั้นมีภาวะผู้นำเช่นกัน ภาวะผู้นำย่อมมีอยู่ในตัวทุกคนมากน้อยต่างกันไปสามารถพัฒนากันได้เพื่อเป็นผู้นำที่ดีแต่ทั้งนี้คนนั้นต้องรู้จักเข้าใจตนเองก่อนและพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองเป็นผู้นำที่ดียิ่งขึ้นต่อไป ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงถือเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรม บุคคลจะมีภาวะผู้นำ

แตกต่างกันไป ปัจจัยการสร้างความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับ 5 ปัจจัยหลัก (Novabiz, สืบค้น 28 สิงหาคม 2559: ออนไลน์) คือ

1. ภูมิหลังและประสบการณ์ (Background and Experience) พื้นฐานครอบครัว และประสบการณ์เดิมที่ผ่านมาในช่วงชีวิต
 2. สติปัญญาและคุณภาพสมอง (Intellectual and mental quality) มีทักษะทางภาษา การติดต่อสื่อสาร / ความสามารถด้านการมีเหตุผล / ความจำ/ความรอบรู้
 3. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical attributes) ผู้นำที่ร่างกายแข็งแรงจะมีจิตใจที่ดี
 4. บุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) ความสนใจ กระตือรือร้นและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน
 5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง(Self-Confidence) ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่น มั่นใจในตัวเอง
- ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ (พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์, 2547) ได้แก่

1. บทบาทการกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) คือ ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน เป็นการสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผนและต้องนำให้ผู้อื่นเข้าใจในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจน
2. บทบาทการสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้แล้ว
3. บทบาทการมอบอำนาจ (Empowerment) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์กร

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

เนื่องจากการศึกษาด้านภาวะผู้นำในอดีตจะเป็นภาวะผู้นำของผู้นำทางการเมือง ศาสนาและผู้นำในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำเหล่านี้อาจได้อำนาจมาจากตำแหน่ง ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้างาน ประธานบริษัท ผู้นำประเทศ จะได้รับการแต่งตั้งเพื่อทำหน้าที่นำทีมในองค์กร หรืออำนาจที่มาจากคุณลักษณะส่วนตัว อาทิเช่น กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าเสี่ยง กล้ารับผิดชอบ เป็นบุคคลที่โดดเด่นในกลุ่มจนได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่ม เช่น มหาตมะ คานธี เป็นเพียงนักกฎหมายธรรมดาชาวอินเดีย แต่เป็นผู้นำการต่อสู้เพื่อเอกราชจากอังกฤษให้กับประเทศอินเดียโดยใช้ความอดทนแบบอหิงสา ไม่ใช้ความรุนแรงยึดแนวทางตามหลัก “ศาสนา” จนได้รับการขนานนามและยกย่องให้เป็นมหาบุรุษ “บิดาแห่งประชาชาติ” ของอินเดีย (อภิวิช ธรรมโชโต, 2558: ออนไลน์)

แต่ในปัจจุบันคำว่า ผู้นำ มีความหมายกว้างขึ้นยังรวมไปถึงผู้ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ นั่นคือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจหรือการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคคลอื่น มีความรู้ความชำนาญ ประสบความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเป็นที่ยอมรับ เกิดคำเรียกผู้นำลักษณะนี้ว่า “กูรู” (Guru) หรือ “เจ้าพ่อ” ซึ่งใช้เรียกผู้เชี่ยวชาญที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางและมีอิทธิพลทางความคิดให้แก่บุคคลที่มีความสนใจในเรื่องนั้นๆ ทำให้เกิดมีศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและแนวความคิดของบุคคลที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจเพื่อนำมาเป็นแนวทางให้แก่บุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จธุรกิจต่อไป อาทิเช่น

บิล เกตส์ (Bill Gates) เจ้าพ่อไมโครซอฟ ปัจจุบันเป็นนักธุรกิจชาวอเมริกันเป็นบุคคลที่รวยที่สุดในโลกต่อเนื่องมาหลายปี เริ่มจากความชำนาญทางด้านระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ได้จัดตั้งบริษัทไมโครซอฟเป็นระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์แบบใหม่และประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ดังเช่น

วอร์เรน บัฟเฟตต์ (Warren Buffett) กูรูทางการลงทุนทางการเงิน มีหนังสือและบทความมากมายที่พยายามศึกษาแนวทางการลงทุน

สตีฟ จ๊อบส์ (Steve Jobs) วีรบุรุษแห่งวงการไอที สร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ที่ทำให้โทรศัพท์มือถือสามารถใช้งานได้เหมือนกับคอมพิวเตอร์ ที่เรียกว่า Smartphone ยี่ห้อ iPhone สามารถโทรออกและรับ ส่ง SMS ต่ออินเทอร์เน็ต โหลดและลง Software ได้ ฟังเพลง ถ่าย

วีดีโอได้ ใช้งานได้ง่ายจนได้รับการตอบรับทั่วโลกเกิดปรากฏการณ์ต่อคิวเพื่อซื้อ iphone และทำให้บริษัท Apple ได้กลายเป็นบริษัทที่มีมูลค่ามากที่สุดในโลก

แจ๊ค หม่า (Jack Ma) ผู้นำทางด้านE-commerce ของจีน ทำธุรกิจทำค้าออนไลน์แบบครบวงจรในประเทศจีนและประสบความสำเร็จกลายเป็นบุคคลที่รวยที่สุดในจีน

มาร์ก ซักเคอร์เบิร์ก (Mark Zuckerberg) ผู้ก่อตั้ง Facebook สร้างนวัตกรรมด้าน Social Network เป็นคนรวยที่อายุน้อยที่สุดประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว เป็นผู้นำของคนรุ่นใหม่ที่ประสบความสำเร็จของกลุ่มวงการ StartUp

จากตัวอย่างของผู้ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่ได้กล่าวถึง ทุกคนล้วนมีเรื่องราวชีวิตที่ต้องต่อสู้ เจออุปสรรคมากมาย ทุกอย่างไม่ได้มาอย่างง่ายดาย แต่พวกเขายังคงมีความมุ่งมั่นทุ่มเท แสดงให้เห็นชัดเจนว่าผู้นำทางธุรกิจเหล่านี้จะมีรูปแบบภาวะผู้นำที่ซ่อนอยู่คอยช่วยผลักดันให้ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะกลุ่ม Generation Y เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำกลุ่ม Generation Y รวมทั้งดูความสัมพันธ์ภาวะผู้นำของที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการของกลุ่ม Generation Y ซึ่งในประเทศไทยในปัจจุบันมีการศึกษาด้านภาวะผู้นำของกลุ่ม Generation Y ยังไม่มากนัก ผู้วิจัยเห็นว่าจาก 5 ปัจจัยหลักการสร้างภาวะผู้นำที่ได้นำเสนอข้างต้นจะสามารถสะท้อนให้เห็นถึงระดับและรูปแบบภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลได้จึงพิจารณาใช้เป็นตัวแปรต้นของกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้โดยทำศึกษาเพียง 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยภูมิหลังและประสบการณ์คือ พื้นฐานครอบครัวและประสบการณ์ทำงาน 2) ปัจจัยความรู้ความสามารถและการศึกษาเพื่อสะท้อนถึงระดับสติปัญญาและคุณภาพสมอง 3) ปัจจัยบุคลิกภาพและความสนใจซึ่งผู้วิจัยสนใจศึกษาทางด้านบุคลิกภาพเชิงรุกเป็นผู้ที่สามารถคิดริเริ่ม ลงมือทำ และพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 4) ปัจจัยความเชื่อมั่นในตัวเอง ซึ่งแต่ละปัจจัยจะแสดงออกมาถึงพฤติกรรมและความคิดต่างๆ ของบุคคลส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของบุคคลนั้นได้

ดังนั้นผู้วิจัยขอตั้งเป็นข้อสันนิษฐานว่าปัจจัยทั้ง 4 ข้างต้นมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย โดยทำศึกษาปัจจัยเหล่านี้ต่อภาวะผู้นำจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสะท้อนด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

2.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กรส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจมาตั้งแต่อดีต มีทฤษฎีและมุมมองในด้านภาวะผู้นำที่หลากหลาย สามารถจัดเป็นกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่ผ่านจากอดีตจนถึงปัจจุบันได้ 5 กลุ่มใหญ่ตั้งข้างล่างโดยจะสรุปเนื้อหาแต่ละแนวคิดพอสังเขปเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจความเป็นมาและมุมมองของแต่ละทฤษฎี ได้แก่

แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Approach)

แนวคิดผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและมุ่งเปลี่ยนแปลง

(Charismatic & Transformational Approach)

แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives)

2.3.3.1 แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำโดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำที่แตกต่างจากคนทั่วไป มีสมมติฐานว่า ผู้นำเป็นมาโดยกำเนิด ไม่ใช่ถูกสร้างขึ้น (Born not Made) ได้แก่

(1) แนวคิดบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Approach) คือ บุคคลที่จะเป็นผู้นำได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว แนวคิดนี้เกิดจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ 7 ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ

(2) แนวคิดคุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำ ของ Bass (1990) ที่ได้จากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำ คือ 1) คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (Activity, Energy) รูปร่าง (Appearance Grooming) ความสูง (Height) น้ำหนัก (Weight) 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ประกอบด้วย การศึกษา (Education) สถานภาพทางสังคม (Social Status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (Mobility) 3) สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) คือผู้นำที่มีความรู้ (Knowledge) มีดุลพินิจ (Judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบ 4) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) อดทนต่อความเครียด (Tolerance of Stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (Emotional Control) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความตื่นตัว (Alertness) มี

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Original, Originality) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (Extroversion) 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related Characteristic) ประกอบด้วย ความขยัน หมั่นเพียร (Drive to Achieve) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Persistence Against Obstacle) จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง และสุดท้าย 6) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย (Popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (Attractiveness) ความร่วมมือ (Cooperativeness) ชอบสังคม (Social Participation) นักการทูต (Diplomacy)

2.3.3.2 แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และประสิทธิผลตามที่ต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มีสมมติฐานว่า ภาวะผู้นำสร้างขึ้นได้ไม่ใช่เป็นมาโดยกำเนิด (Made not Born) ดังเช่นแนวคิด

(1) แนวคิดภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) และผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(2) แนวคิดของ University of Michigan หรือ Michigan Study โดย Rensis Likert (1961) ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 2 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของคนงาน 2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) เป็นผู้นำที่เน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลิตผลที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และ Likert ได้นำแนวความคิดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงานมาทำการวิจัย โดยแบ่ง เป็น 4 ระบบ แล้วนำมาวางเรียงกันเป็นแนว เริ่มต้นตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการไปจนถึงผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ระบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative Autocratic) ระบบนี้ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่า ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ระดับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำ และผู้ตามจะมีต่ำ

ระบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (Benevolent Autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้ตามมีอิสระอย่างบ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อปกครองลูก トラบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติงานตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความคิดเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี มากกว่าการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยาภาคเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

(3) แนวคิดของ Ohio State University (1945) ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง 2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกและการมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

(4) แนวคิด Ulrich (1996) มีแนวความคิดในเรื่องของภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยกล่าวว่า “ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จแห่งอนาคต ต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ และต้องมีความสามารถในการบริหารองค์กรด้วย” โดยได้นำเสนอแบบจำลองความคิดของผู้นำ $Leadership\ Charge = Credibility \times Capability$ ที่อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเกิดจากองค์ประกอบของคุณลักษณะส่วนตน 2 ด้าน คือ ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านความสามารถเชิงบริหารจัดการ

2.3.3.3 แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Approach)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหาแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ ได้แก่

(1) แนวคิดตามสถานการณ์ของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์นั้นๆ

(2) ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก ผู้นำมีบทบาทช่วยให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์กร ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

(3) การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอมาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation)

2.3.3.4 แนวคิดผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและมุ่งเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเหล่านี้อธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก การสร้างความผูกพันต่อองค์กร ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร ได้แก่

(1) แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leader) และแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นความคิดในด้านต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

(2) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่นหรือมีบารมี ผู้ตามยอมรับผู้นำอย่างไม่มีข้อสงสัย กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น

2.3.3.5 แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives)

การทำธุรกิจข้ามประเทศของบริษัทใหญ่ๆ ที่ขยายสาขาทั่วโลกทำให้คนในองค์กรมีความหลากหลายวัฒนธรรม ผู้นำที่เข้าไปบริหารต้องมีความสามารถในการจัดการคน แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives) จึงถูกพัฒนาขึ้นโดย Hartog and Koopman (2001) เพื่อให้ผู้นำเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคลากรที่ส่งผลต่อการทำงาน อีกทั้งการศึกษาด้านภาวะผู้นำที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการของประเทศแถบทวีปอเมริกาเหนือ โดยเฉพาะวัฒนธรรมอเมริกันที่วัฒนธรรมบางอย่างแตกต่างจากวัฒนธรรมในประเทศอื่นๆ โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนามีวัฒนธรรม ค่านิยมเป็นของตนเอง มีโครงการวิจัย GLOBE เป็นการศึกษาในระยะยาวใน 60 ประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหา “คุณสมบัติร่วมของภาวะผู้นำ” ที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรมเพื่อหาคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในต่างวัฒนธรรม ซึ่งได้ผลโดยสรุปว่า มีหลายคุณสมบัติที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรม คือ ภาวะผู้นำแบบใช้ความสามารถพิเศษ สร้างแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Charismatic, Inspirational, and Visionary leadership) นอกจากนั้น ผู้นำที่มุ่งการทำงานเป็นทีม (Team-oriented leadership) มุ่งความเป็นเลิศ (Being Excellence oriented) เด็ดขาด (Decisive) เฉลียวฉลาด (Intelligent) และใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ Win-Win (A Win-Win Problem Solver) เป็นลักษณะคุณสมบัติร่วมเช่นกัน

ผลการศึกษาของ Graen และ Wakabayashi (1994) ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมญี่ปุ่นและอเมริกัน ในบริษัทที่มีการลงทุนข้ามชาติ โดยประกอบด้วยพนักงานทั้งญี่ปุ่นและอเมริกันทำงานร่วมกัน ปรากฏว่า ผู้จัดการของทั้งสองชาติมีลักษณะของวัฒนธรรมในการทำงานบางอย่างที่ต่างกัน ซึ่งได้มีการเสนอทางออกโดยการให้ทั้งสองฝ่ายต่างเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน แล้วร่วมกันสร้างวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมกันขึ้นมา Muchinsky (2003) ได้อภิปรายว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความคาดหวังและการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบุคคล ทักษะคติที่มีต่อคนวัฒนธรรมอื่น และรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อีกทั้งอิทธิพลทางวัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบ

ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรจะต้องขึ้นกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมด้วย (อ้างอิงในวิกิพีเดีย:ออนไลน์)

2.3.3.6 แนวคิดภาวะผู้นำแบบยุคศตวรรษที่ 21 กับ Generation Y

อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำเป็นศาสตร์ที่มีการศึกษามาอย่างต่อเนื่องและมีแนวความคิดเปลี่ยนแปลงไปตามลำดับซึ่งภาวะผู้นำแต่ละยุคสมัยจะสอดคล้องกับสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น กระทั่งในปัจจุบันเริ่มมีการศึกษาภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 โดยเชื่อว่าจะมีภาวะผู้นำที่แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบในอดีตไม่สามารถใช้ได้กับลักษณะของกลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ที่เป็น Generation Y และที่สำคัญการเป็นผู้นำของ Generation Y มีแนวโน้มมากขึ้น ส่งผลให้รูปแบบภาวะผู้นำยุคใหม่มีความแตกต่างไปจากเดิมแน่นอน

สนับสนุนข้อความข้างต้นจากงานวิจัย “Deloitte Global Millennial Research” (Josh Bersin, 2013) เก็บข้อมูลจากกลุ่ม Millennial หรือ Generation Y จาก 8 ประเทศ จำนวนทั้งหมด 2,422 คน เป็นกลุ่มคนทำงาน 1,221 คน ซึ่งมี 38 คน เป็นผู้นำในองค์กรและธุรกิจ และอีกจำนวน 1,201 เป็นกลุ่มนักศึกษา ได้สรุปว่าผู้นำในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กร ทั้งในด้านการนำทีม การประเมินผล การให้รางวัล และจะสร้างความต่อเนื่องเกี่ยวกับผลย้อนกลับ (Feedback) ให้มีความสำคัญกับคุณค่าบุคคล เน้นมอบหมายงานใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ให้มีความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า โดยกลุ่ม Generation Y วันนี้เป็นผู้กำหนดรูปแบบในอนาคตขึ้นมา ผลจากการสำรวจพบสิ่งที่น่าสนใจจากกลุ่ม Generation Y สอดคล้องภาวะผู้นำ คือ

1. มีความต้องการแสดงภาวะผู้นำในรูปแบบของพวกเขาเองพบว่า 50% ของกลุ่มตัวอย่างคนทำงานอยู่ในตำแหน่งผู้นำ นั้นแสดงให้เห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านผู้นำให้บุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมและเชื่อว่าทฤษฎีภาวะผู้นำของกลุ่ม Generation Y หรือ Millennials Leadership จะเกิดในอีกไม่นาน

2. ต้องการการพัฒนาด้านผู้นำ (Leadership Development) เพราะพวกเขารู้ว่าประสบการณ์ยังน้อยไม่เหมาะจะเป็นผู้นำ แต่สายการบังคับบัญชาในองค์กรแบบแนวราบจากที่เคยเป็นแบบพีระมิดทำให้ทุกคนมีโอกาสก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำ ดังนั้นควรมอบโอกาสให้พวกเขาได้รับการอบรมและได้รับการโค้ชจากผู้ที่มีประสบการณ์ พวกเขาต้องการเปลี่ยนงานทุกๆ 1- 2 ปี จึงไม่สามารถรอคอยการปรับตำแหน่งประมาณ 3 – 5 ปี ดังนั้นควรพัฒนาทางด้าน Talent การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงานเพื่อให้พวกเขาได้เรียนรู้พร้อมเติบโตต่อไป

3. ค่านิยมของ Generation Y คือ เปิดรับ (Open) โปร่งใส (Transparent) และ Inclusive Leadership Style เนื่องจากการเติบโตของ Generation Y มาในยุคแห่งความเท่า

เทียมกัน ความยุติธรรม กล้าแสดงความคิดเห็น ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่พวกเขาต้องการและต้องการเห็นในตัวผู้นำของพวกเขา

4. ต้องการความสำเร็จ (Self – Achievement) คือ ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพให้ความสำคัญกับผลตอบแทนระยะสั้นที่ได้รับมากกว่าผลตอบแทนระยะยาว พวกเขาพร้อมที่จะถูกพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพอย่างรวดเร็วในองค์กร

5. ต้องการความยุติธรรม (Fairness) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานที่เกิดขึ้นจริง

6. ยืดหยุ่น (Flexible) ไม่ยึดติดกับหน้าที่ตามโครงสร้างแต่ต้องการทำในสิ่งที่ท้าทาย

7. ชอบการทำงานที่สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ กล้าเปลี่ยนแปลง มีพลังมีชีวิตชีวา (Innovation, Changing, & Dynamic) ไม่เน้นเรื่องความมั่นคงในการทำงานและไม่ต้องการองค์กรที่ยึดติดกระบวนการ

และจากงานวิจัย “Deloitte Global Millennial Research” (Josh Bersin, 2013) นี้เอง ได้ระบุชี้ว่าภาวะผู้นำยุคใหม่ที่สอดคล้องกับค่านิยมของกลุ่ม Millennial หรือ Generation Y คือ ภาวะผู้นำแบบ “Inclusive Leadership

(1) แนวคิด “Inclusive Leadership (IL)” ปัจจุบันได้รับการกล่าวถึงในต่างประเทศว่าการสร้างภาวะผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีความหลากหลายในการทำงาน (Workplace Diversity) มีการทำวิจัยในระดับสากลสร้างรูปแบบ Inclusive Leadership Model (ILM) ให้องค์กรนำไปใช้พัฒนาและสร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคลากร

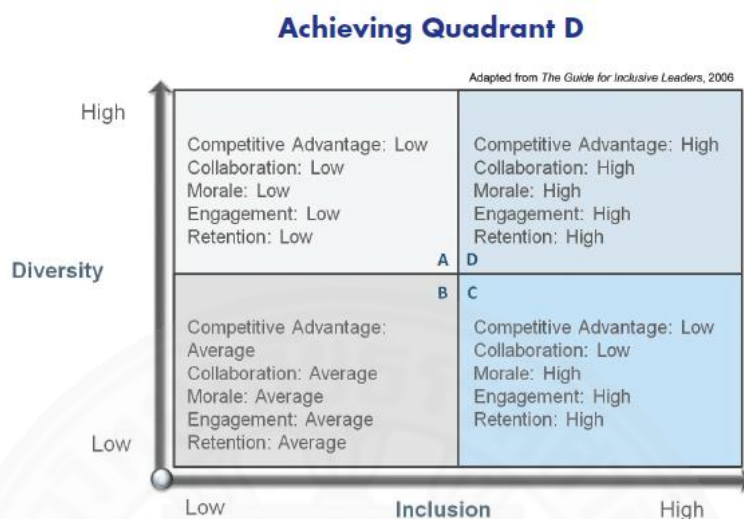
จากการศึกษาแนวคิดนี้มีที่มาจาก Diversity & Inclusion โดย Diversity คือ ความหลากหลาย ซึ่งหมายถึงความแตกต่างของบุคคล ทั้งความแตกต่างในด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม การศึกษา ภูมิหลัง ความคิด ทักษะ สไตล์การเรียนรู้ ประสบการณ์การทำงาน หรือแม้แต่ความแตกต่างบุคลิก เพศ หรือช่วงวัย (Generation) ที่หลายประเทศกำลังให้ความสำคัญ ล้วนทำให้แต่ละคนมีพฤติกรรม ความสนใจ ความคาดหวังและความต้องการที่แตกต่างกันไป มีลักษณะเฉพาะของตนเอง (Unique Characteristic) ซึ่งยากต่อการบริหารจัดการ ความหลากหลายมีอยู่ทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นองค์กรจะสามารถคงอยู่และเติบโตได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย จำเป็นต้องมีนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) มีการศึกษาจำนวนมากทำศึกษาและเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายในองค์กรกับความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยเชื่อมโยงที่สำคัญ อาทิ การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) และการส่งเสริมความผูกพันของพนักงานต่อ

องค์กร (Employee Engagement) ในการจัดการความหลากหลายจึงต้องพิจารณาในทุกะบบขององค์กร ทั้งนี้ระบบย่อยขององค์กรอาจแบ่งได้ทั้งสิ้น 5 ระบบย่อย ได้แก่ การบริหารและภาวะผู้นำ กลยุทธ์และนโยบาย โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรม (ธนิสา แดงสี, 2557) ในแบบสำรวจความผูกพันองค์กร (Engagement Survey) โดย Aon Hewitt ได้กำหนด Diversity & Inclusion เป็นหนึ่งมิติ (Dimension) ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรเพราะเชื่อว่าหากองค์กรมีการบริหารความหลากหลายที่ดี สร้างแนวทางการทำงานร่วมกันได้จะส่งผลให้พนักงานกล่าวถึงบริษัทในทางที่ดี (Say) อยากอยู่กับองค์กร (Stay) และมุ่งมั่นในการทำงาน (Strive) ให้แก่องค์กร

การสนับสนุนการทำงานที่มีความหลากหลายของบุคลากรต้องทำให้เกิด Inclusion ในการทำงานคือ การสร้างแนวทางร่วมกัน หรือ วัฒนธรรมร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยกันได้อย่างมีความสุข ในประเทศสิงคโปร์มีการจัดทำหนังสือ Managing Workplace Diversity: A Toolkit for Organizations (อ้างอิงในธนิสา แดงสี, 2557) เป็นหนังสือของ Ministry of Manpower (MOM) จัดทำขึ้นโดย National Integration Working Group for Workplace (NIWG-W) ในหนังสือได้อธิบายให้เห็นความสำคัญของความหลากหลายในองค์กรและเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสำคัญในการสร้าง Inclusive and Harmonious Workplace พร้อมทั้งคำแนะนำปฏิบัติและนโยบายการจัดการความหลากหลายและการสร้างแนวทางร่วมกันในองค์กรทั้งในระดับผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารและในระดับพนักงาน โดยกำหนดเป็นสมรรถนะ ดังนี้ สำหรับผู้บริหารมี 7 สมรรถนะ การนำทีมที่มีความหลากหลาย ได้แก่ การรู้จักตนเอง การเข้าใจผู้อื่น การพัฒนาตนเองและผู้อื่น การสื่อสาร ความรับผิดชอบต่อการสร้างความกลมกลืน การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ และสำหรับพนักงานมี 5 สมรรถนะการทำงานในทีมที่มีความหลากหลาย ได้แก่ การรู้จักตนเอง การยินดียอมรับความต้องการของผู้อื่น การสื่อสาร ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว และการพัฒนาตนเอง

การสร้าง Inclusive Enviroment จึงสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรและธุรกิจที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำต้องสวมบทบาท Inclusive Leader สร้าง Inclusive Leadersip ให้เกิดทั่วทั้งองค์กร โดย Berlitz Corporation, A Global Leadership Training & Education Company ได้เขียนบทความ Inclusive Leadership: Critical for a Competitive Advantage (Malini Janakiraman, 2011) เป็นการสนับสนุนว่า Inclusive Leadership ทำให้เกิดประสิทธิภาพทั้งในระดับบุคคลและองค์กรซึ่งจะนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ เห็นได้จากภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง Diversity & Inclusion ใน Achieving Quadrant D หากองค์กรมี High of Diversity และ High of Inclusion จะทำให้องค์กรมี High of

Collaboration , Morale, Engagement, and Retention ซึ่งนำองค์กรไปสู่ High of Competitive Advantage



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่าง Diversity & Inclusion

จาก *Inclusive Leadership: Critical for a Competitive Advantage*,

Berlitz Corporation: A Global Leadership Training & Education Company, 2011

งานวิจัยด้าน “Inclusive Leadership: The View from Six Country” จาก Catalyst Research Center (Jeanine Prime & Elizabeth R. Salib, 2014) เพื่อศึกษามุมมองด้าน Inclusive Leadership ของพนักงาน 1,512 คน จาก 6 ประเทศที่แตกต่างกัน ได้แก่ ออสเตรเลีย จีน(เซี่ยงไฮ้) เยอรมันนี อินเดีย เม็กซิโก และสหรัฐอเมริกา ได้สรุป 4 พฤติกรรมสำคัญของ Inclusive Leadership ที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง (Uniqueness) และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Belongingness) หรือการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ได้แก่ การมอบอำนาจ (Empowerment) ความอ่อนน้อม (Humility) ความกล้าเผชิญ (Courage) และความรับผิดชอบ (Accountability)

อีกผลงานของ Deloitte University เสนอ The Six Signature Traits of Inclusive Leadership: Thriving in A Diverse New World เป็นการวิจัยด้าน Inclusive Leadership ตีพิมพ์ใน Deloitte University Press (Bernadette Dillon & Juliet Bourke, 2016) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบผู้นำที่จะเกิดขึ้นอีก 10 ปี หรือ 15 ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร และองค์กรต้องปรับตัวอย่างไร ในงานวิจัยระบุถึงความเป็นมาของการวิจัยว่ามีที่มาจากความหลากหลายของโลกยุคใหม่ (A Diverse New World) ใน 4 ด้าน ได้แก่

1. Diversity of Markets คือ ความหลากหลายด้านการตลาด โดยเฉพาะตลาดกลุ่ม Emerging Market หรือตลาดเกิดใหม่ของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา ในกลุ่มเอเชีย แอฟริกา ละตินอเมริกา ซึ่งเป็นชนชั้นกลางที่มีกำลังซื้อเพิ่มขึ้นและคาดว่าจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น 3,200 ล้านคนในปี ค.ศ. 2025 จะเป็นตลาดที่มีการเติบโตถึงแม้ในช่วงปัญหาเศรษฐกิจ มีความแตกต่างทางด้านประชากรหรือกลุ่มผู้บริโภคอย่างชัดเจน หากต้องการขยายธุรกิจเข้าไปประเทศเหล่านี้ สิ่งแรกที่ธุรกิจต้องทำคือการศึกษาความแตกต่างของตลาดผ่านจากวัฒนธรรมของประชาชนในแต่ละประเทศ

2. Diversity of Customers คือ ความหลากหลายด้านผู้บริโภค เนื่องด้วยผู้บริโภคในปัจจุบันมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เพิ่มช่องทางการซื้อขายและการสื่อสารทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการบริโภคมมากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจจึงสูงตามไปด้วย ธุรกิจต้องปรับตัวและหากลยุทธ์เพื่อดึงดูดลูกค้าเพราะลูกค้าคือหัวใจทางธุรกิจ (Customers are at The Heart of The Business)

3. Diversity of Ideas คือ ความหลากหลายด้านแนวคิด ธุรกิจมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ (Innovation) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอด จนมีประโยคว่า “Innovation or Die” ทำให้เกิดความหลากหลายทางด้านนวัตกรรมสินค้าและบริการ

4. Diversity of Talents คือ ความหลากหลายทางความสามารถของบุคคล เนื่องจากประชากรรุ่นใหม่มีการศึกษาที่สูงขึ้น มีคนเก่ง (Talents) ในองค์กรมากมาย การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรเป็นเรื่องที่ยาก ผู้นำต้องเห็นศักยภาพของคนในองค์กร พยายามดึงจุดเด่นของคนเก่งเหล่านี้ออกมาเพื่อสร้างสรรค์การทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรและรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด

การศึกษาของ Deloitte ได้กล่าวว่า Inclusive Leadership จะสะท้อนถึงแนวทางใหม่ในการนำทีม บริษัทที่ปรึกษา Deloitte ได้เริ่มทำการศึกษา New Leadership Capability ตั้งแต่ปี 2011 ที่เกี่ยวกับ “Inclusion” ซึ่งเป็นความรู้สึกหรือประสบการณ์กับคนอื่นในการทำงานร่วมกัน พบว่า พนักงานจะความรู้สึกมีส่วนร่วมเมื่อพวกเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Fairly) มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) คือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และรับฟังเสียงความคิดเห็นการตัดสินใจ (Voice in a decision making) ดังนั้นแนวปฏิบัติสำคัญของผู้นำ แบบ Inclusive Leadership คือ 1) ปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อบุคคลหรือกลุ่มภายใต้พื้นฐานลักษณะเฉพาะบุคคล 2) เข้าใจลักษณะของบุคคลและเห็นคุณค่าคนอื่น และให้การยอมรับการเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และ 3) ใช้ประโยชน์จากความคิดของกลุ่มที่มีความหลากหลาย รับฟังเสียงความคิดเห็นของกลุ่ม

เพื่อหาแนวคิดและการตัดสินใจที่ดียิ่งขึ้น Deloitte ได้สรุปออกมา 6 ลักษณะสำคัญของ Inclusive Leadership ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นให้สมาชิกในทีมเห็นคุณค่าของสมาชิกด้วยกัน เข้าใจลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลให้ทุกคนปฏิบัติต่อกันด้วยให้การเกียรติเป็นสิ่งสำคัญ เคารพบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม (Diversity) ส่งเสริมให้สมาชิกปรับแนวทางหรือพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน (Inclusion) ร่วมสร้างทีมที่แข็งแกร่งด้วยกัน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม (Teamwork) และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในธุรกิจ ผู้นำต้องมุ่งมั่นปฏิบัติแนวทางนี้เป็นหลักที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจเพื่อเอาชนะความท้าทายต่างๆ ท่ามกลางความหลากหลายของสภาพแวดล้อม

2. ความกล้า (Courage) คือ เป็นผู้นำที่การกล้ายอมรับในจุดด้อยของตนเอง ยอมรับในความสำเร็จของผู้อื่น ยอมรับในความผิดพลาดต่างๆ ได้ เพื่อพร้อมจะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น อีกทั้งที่กล้าจะนำแนวทางการบริหารทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรมมาปรับใช้และลงโทษบุคคลที่ไม่ให้ความร่วมมือ

3. การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) คือ เป็นผู้นำที่เป็นตัวอย่างไม่นำอคติส่วนตัว (Bias) มาใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจผู้อื่น ทั้งให้ความสำคัญต่อความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน แก่ลูกน้องทีมงาน ยึดหลักความโปร่งใส หลักคุณธรรมในการบริหาร

4. การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) คือ เป็นผู้นำที่เปิดรับฟังคำแนะนำ ความคิดต่างของผู้อื่น สนใจอยากรู้อยากเห็นแนวคิดของผู้อื่น ตั้งใจรับฟัง เพื่อเข้าใจมุมมองบุคคลอื่นมากยิ่งขึ้น หาวิธีปรับเปลี่ยนให้เข้าใจตรงกัน นำมาสู่โอกาสสร้างความสำเร็จทางธุรกิจได้

5. การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) คือ เป็นผู้นำที่พยายามเข้าใจ เรียนรู้ พื้นฐานด้านสังคมและวัฒนธรรมของบุคคลอื่นๆ สามารถปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับบุคคลที่มีความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี

6. ความร่วมมือ (Collaboration) คือ เป็นผู้นำที่สร้างบรรยากาศให้สมาชิกรู้ว่าการร่วมมือกันมีความสำคัญในการทำงานเป็นทีมยินดีแบ่งปันมุมมองทัศนคติร่วมกัน ให้อำนาจสมาชิกในการตัดสินใจ มีอิสระในการแก้ปัญหาเพื่อสร้างความรับผิดชอบในหน้าที่ เปิดโอกาสสมาชิกกล้าพูดคุ้ย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน มีสิทธิ์มีเสียง มีความสำคัญในทีม

แนวคิดนี้เชื่อว่าทั้ง 6 ลักษณะทำให้ผู้นำนำทีมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะสามารถตอบสนองความหลากหลายของโลกยุคใหม่ได้ สามารถนำพาทีมรุ่นใหม่และองค์กรสู่ความสำเร็จได้ สร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากส่งผลต่อการ

ทำงานเป็นทีมที่ดียิ่งขึ้น (Better Teamwork) (Employer Network for Equality & Inclusion, 2016) นั่นคือ สมาชิกมีแนวทางการทำงานร่วมกัน สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี พนักงานให้ความร่วมมือด้วยดี (High Collaboration) (Berlitz Corporation , 2011) ซึ่งผู้วิจัยนำมาเป็นการวัดความสำเร็จทางธุรกิจในด้านการบริหารคน ของผู้ประกอบการในงานวิจัยนี้

ประเทศไทยยังไม่มีการศึกษาหรือวิจัย ด้าน Inclusive Leadership ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอให้ความหมายคำว่า Inclusive Leadership คือ แนวทางหรือพฤติกรรมของผู้นำใช้ในการบริหารความหลากหลายในทีมงาน ให้เกิดมีแนวทางร่วมกัน มุ่งหวังไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้การเคารพความแตกต่างลักษณะเฉพาะบุคคลและคุณค่าของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มโดยรับฟังเสียงความคิดเห็นในการตัดสินใจและมีความเป็นธรรมอย่างทั่วถึง จึงจะเป็น Inclusive Leader ที่ดีและต้องสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมกันในระดับบุคคลเพื่อให้สมาชิกทำงานร่วมกันภายใต้ความแตกต่างอย่างมีความสุข เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทั่วทั้งองค์กร เกิดประสิทธิภาพทั้งระดับบุคคลและองค์กร นั่นคือ “ภาวะผู้นำแบบสร้างแนวทางร่วมกัน”

(2) ภาวะผู้นำแบบดุลยภาพ นอกจากนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ดังเช่นจากการศึกษาของ ดุษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ (2558) ได้เสนอ ภาวะผู้นำแบบดุลยภาพ (Equilibrium Leadership) เกี่ยวกับภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ทำการศึกษาจากบทความการสังเคราะห์ภาวะผู้นำแนวใหม่จากทฤษฎีภาวะผู้นำพื้นฐาน และ จากนันทาทศนะภาวะผู้นำร่วมสมัยปัจจุบัน ได้เสนอ รูปแบบภาวะผู้นำแบบดุลยภาพ (Equilibrium Leadership) ซึ่งสังเคราะห์จากทฤษฎีภาวะผู้นำพื้นฐาน 5 รูปแบบ และนำมาทำการสังเคราะห์จุดเด่นทางความคิดและคุณลักษณะต่างๆ ที่มีคุณลักษณะอันสอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์และโลกในศตวรรษที่ 21 ที่ปรากฏอย่างโดดเด่น ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge & Knowhow) ผู้นำต้องมีความรู้ พร้อมกับการมีนิสัยใฝ่หาความรู้ต้องมีความรู้รอบด้านนอกเหนือวิชาชีพ เพื่อที่จะสามารถมองโลกและสังคมได้ครบทุกแง่มุม

2. สติ และ ปัญญา (Intelligence) ผู้นำต้องมีสติ มีความตื่นรู้ รู้เท่าทันกับสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว และ รู้ตน มีปัญญา และไหวพริบ มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ในทางที่ถูกที่ควรและเกิดประโยชน์

3. ความคิด (Critical Thinking) ผู้นำต้องมีความคิดระดับสากล มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการคาดการณ์ การจำลองความคิด (Anticipation, Imagination, and Simulation) มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหาด้วยตัวเอง

ความคิดริเริ่มนี้จะมีขึ้นได้ ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น มีใจจดจ่อกับงาน มีความเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ และมีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จ

4. น้ำใจ (Empathy) ผู้นำต้องเป็นผู้มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อ มีใจเป็นกลาง และเปิดกว้าง ปราศจากอคติ หรือที่เรียกว่า มี “สัมมาทิฐิ” มีความรู้ประมาณ และวางใจ วางตนเป็นกลาง โดยนำมาปฏิบัติจริงกับชีวิตของตนเอง เดินทางสายกลางและยึดหลักการ “อยู่อย่างพอเพียงและพอดี”

5. ทักษะสื่อสาร (Communications) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ใช้ทักษะ การพูดและการเขียนเพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องเดียวกัน ไม่ควรละเลย “การฟัง” และควรมี “ทักษะการฟัง” ที่ดีเยี่ยม

6. คุณธรรม (Ethics) ผู้นำต้องมีค่านิยมที่ดีและถูกต้องสำหรับสังคมส่วนรวม มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ มีการรู้จักแยกแยะถูกผิด มีhiriโอตัมปะ โดยมีหลักธรรมเป็นองค์ประกอบเป็นพื้นฐานและกรอบแนวทางเพื่อส่งเสริมเกื้อหนุนและประคับประคอง และใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ มีความยุติธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักและเหตุผล และความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ ปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง

7. ผู้นำต้องมีทักษะของการจัดลำดับความสำคัญ และการรักษาดุลยภาพ ดุลยภาพ (Balance & Equilibrium) ทั้งเรื่องส่วนตัว ครอบครัว สังคมส่วนรวม ได้เป็นอย่างดี

8. เทียงธรรมและมนุษยธรรม (Fairness) ผู้นำต้องอยู่เหนืออัตราและความปรารถนาของตนเอง มีความสามารถในการช่วยให้ผู้คนผูกพันกันและมีเส้นทางร่วมกันได้อย่างสันติสุข

9. มนุษย์สัมพันธ์และสร้างคน (Creation) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างคน มีความสามารถในการจูงใจ และให้กำลังใจแก่ผู้อื่น (ซึ่งเป็นผู้ตาม) ให้ความช่วยเหลือให้ผู้ตามทำในสิ่งที่เป้าหมายร่วมและมุ่งตอบสนองจุดมุ่งหมายที่ดีขึ้น

10. กล้าหาญเด็ดเดี่ยว (Courage) ผู้นำที่ดีต้องมีความกล้าหาญและความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ หลังจากที่ได้คิดอย่างรอบคอบแล้ว ต้องมีความกล้าหาญเด็ดขาด และต้องมีลักษณะ “กล้าได้ กล้าเสีย” ไม่เกรงกลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจ ต้องมีความกล้าหาญสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

11. พันธสัญญา (Commitment) และ ความรับผิดชอบ (Accountability & Responsibility) ผู้นำต้องมีสำนึกตระหนักของความรับผิดชอบ ในสิ่งที่ตนตัดสินใจลงไป หรือ กระทำไป ทั้งต่อส่วนตัวและส่วนรวม

ดุชฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ ได้กล่าวสรุปคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำยุคใหม่ดังนี้

1. มีคุณภาพในองค์ความรู้ มีความรอบรู้ มีความใจกว้าง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถเป็นเลิศในการจัดสมดุลของปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยเสริมและข้อจำกัด ซึ่งเป็นคุณภาพของความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลในการบริหารจัดการช่วงเวลาสำหรับการตัดสินใจอย่างรอบคอบ การจัดการสถานการณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรจากศักยภาพที่แท้จริง ความสามารถในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความสนใจต่อรายละเอียด และการจัดการความสามารถหลัก

2. ภาวะผู้นำที่มีศักยภาพเป็นเลิศ ที่มีความสามารถ เป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการปมเพาะภาวะผู้นำที่มีศักยภาพเป็นเลิศในทุกๆ ระดับขององค์กร

3. ภาวะผู้นำที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายใต้สภาพเสมือนจริง

(3) ภาวะผู้นำยุคใหม่ โดย รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ (2553) ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคหน้าและสรุปไว้มีคุณสมบัติประการ 6 ประการ คือ

1. เป็นผู้รับใช้ (Serving) หรือ Servant Leadership คือ ผู้นำจะต้องทำงานให้กับพนักงานและลูกค้าเป็นหลักนอกเหนือจากผู้ถือหุ้น Paul Polman CEO ของ Unilever ได้กล่าวว่า "I don't work for the shareholder. I work for consumers and my customers." ความรู้สึกของการเป็นผู้รับใช้ควรจะถูกปลูกฝังไปทั่วทั้งองค์กร พนักงานเองก็ควรรู้สึกมีความสุขหากตนเองได้รับใช้ลูกค้าและทำให้ลูกค้ามีความสุขและได้รับในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งผู้นำในระดับต่างๆ ก็ต้องทำหน้าที่ในการรับใช้พนักงานในระดับต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ทุกคนในองค์กรทำงานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน (Aligning) คือ การทำให้ทุกคนในองค์กรทำงานและมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งความยากคือบุคลากรในองค์กรจะมีความหลากหลายและความแตกต่างในความคิดและวิถีคิดมากขึ้น ทำให้อาจจะมีเป้าหมายสูงสุดหรือเป้าหมายในชีวิตที่แตกต่างกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะทำให้ทุกคนสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. การมอบหมายงาน (Empowerment) เนื่องจากกลุ่ม Generation Y มีความต้องการที่จะทำงานที่ท้าทายและมีคุณค่าประกอบกับความสลับซับซ้อนของสภาวะแวดล้อมการทำงานในปัจจุบัน ต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ ทำให้ผู้นำไม่สามารถที่จะรวบอำนาจต่างๆ มาไว้กับตัวเอง หรือทำงานคนเดียวในลักษณะที่คิดว่าตนเองเป็นศูนย์กลางจักรวาลต่อไปได้ จึงควรนำการมอบหมายงานมาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานในการตัดสินใจ

4. การประสานงานหรือร่วมมือ (Collaborating) จากความท้าทายองค์กรที่เผชิญในปัจจุบันนี้เพียงหน่วยงานเดียวจะไม่สามารถจัดการได้ ดังนั้นความสามารถในการประสานความร่วมมือกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นนั้นจึงกลายเป็นคุณสมบัติอีกประการที่สำคัญสำหรับผู้นำการประสานงานครอบคลุมตั้งแต่การประสานภายในองค์กร กับลูกค้า กับคู่แข่ง หรือกับสังคมทั่วไป เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างรวดเร็ว

5. การตัดสินใจ (Decision) เนื่องจากพบว่าผู้นำหลายท่านในอดีตหลีกเลี่ยงหรือไม่ยอมตัดสินใจหรืออาจจะตัดสินใจไม่ทันเวลา บางคนรอจนได้ข้อมูลครบก่อนจึงตัดสินใจทำให้เกิดความล่าช้า ผู้นำในยุคใหม่อาจจะต้องมีกล้าตัดสินใจ ความกล้าเสี่ยง และพร้อมจะยอมรับต่อความผิดพลาดจากการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

6. การบริหารคน (People Management) เนื่องจากคนมีความซับซ้อนในการบริหารมากกว่าปัจจัยอื่นๆ ดังนั้นความสำเร็จของผู้นำนั้น คือการบริหารบุคลากรที่แตกต่างกัน โดยมุ่งใจให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันจนสำเร็จ

APM Group (2559) ได้สรุปภาวะผู้นำในอนาคตที่จำเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

1. ความสามารถที่จะผลักดันและต่อยอดธุรกิจให้สำเร็จซึ่งเป็นพื้นฐานของผู้นำที่ดี คือสามารถผลักดันธุรกิจภายใต้การปรับเปลี่ยนตลอดเวลาหรือการทำ Change Management

2. ความสามารถในการเข้าใจ ‘คน’ ในองค์กรรูปแบบใหม่ ผู้นำควรจะเก่งเรื่องคน (Soft Side) ต้องเข้าใจเรื่องคนอย่างลึกซึ้ง ซึ่งสมัยก่อนคนมักจะมองว่าเรื่องคนไม่สำคัญ แต่ปัจจุบัน Soft side is a new hard side คนไม่ได้ดูแลได้ง่ายๆ เหมือนเดิมอีกต่อไปแล้ว เมื่อโลกซับซ้อนขึ้น เรื่องการบริหารจัดการคนก็เช่นกัน ทุกอย่างต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และต้องได้รับการออกแบบโดยเฉพาะสำหรับแต่ละองค์กร (Customization)

3. การร่วมมือทำงาน หรือวิธีการมองในเชิง Collaborative Approach เนื่องจากการที่โลกหรือธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีใครเก่งคนเดียวหรือทำงานคนเดียวได้อีกต่อไป

4. การเพิ่มความเร็วในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเรียนรู้ว่าทำอะไรเพื่อสร้างความรวดเร็ว หากอยู่นิ่งหรือค่อยก้าวเปรียบเสมือนสัญญาณอันตรายกับองค์กร

ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำของของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ควรมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ผู้ประกอบการต้องตอบสนองต่อความหลากหลายตามและสอดคล้องตามค่านิยมความต้องการของกลุ่ม Generation Y โดยผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยตามภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive

Leadership ของ Deloitte Global Research (2016) ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ 1. ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) 2. ความกล้า (Courage) 3. การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) 4. การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) 5. การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) และสุดท้าย 6. ความร่วมมือ (Collaboration) ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ซึ่งผู้วิจัยสนใจทำการวัดความสำเร็จจาก 2 มิติ ทั้งในด้านผลประกอบการ (Performance success) และด้านการบริหารคน (People success) เพื่อศึกษาองค์ประกอบตามแนวคิด Inclusive Leadership ของ Generation Y ในบริบทประเทศไทย และเพื่อดูความสัมพันธ์และอิทธิพลด้านภาวะผู้นำ Inclusive Leadership ต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

ระเบียบวิธีการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยใช้วิธีการศึกษาแบบเชิงสำรวจ (Survey Research Method) และวิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อหาระดับภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยและศึกษาอิทธิพลด้านภาวะผู้นำรูปแบบนี้ต่อความสำเร็จทางธุรกิจมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การรวบรวมข้อมูล
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การทดสอบเครื่องมือ
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการ Generation Y ในประเทศไทย โดยกำหนดประชากรเป้าหมาย คือ ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2520-2535 หรือ มีอายุช่วง 25 - 40 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่อยู่ในช่วงอายุ Generation Y ของกานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) คนกลุ่มนี้เติบโตและทำงานด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีความต้องการเป็นผู้ประกอบการตั้งแต่อายุยังน้อย ถือเป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในอนาคต

เนื่องด้วยจำนวนผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ที่มีอายุระหว่าง 25 - 40 ปี ในประเทศไทย ไม่มีอ้างอิงจำนวนประชากรที่ชัดเจน แต่ทราบว่ามีจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร W.G. Cochran (1953) กรณีไม่ทราบค่าประชากร โดยกำหนดสัดส่วนประชากรที่ 0.5 ระดับค่าความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และระดับคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 สามารถคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{P(1-P)Z^2}{d^2}$$

เมื่อ n คือ จำนวนตัวอย่างที่ต้องการ

P คือค่าสัดส่วนประชากร กรณีไม่ทราบสัดส่วนประชากร กำหนดที่ 0.5

Z คือ ค่าที่ระดับค่าความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 หรือระดับนัยสำคัญที่ 0.05 มีค่าเท่ากับ 1.96

D คือ ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้กำหนดที่ 0.05

จากจำนวนประชากรข้างต้น สามารถคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 385คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) คือ ต้องเป็นผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดในช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 เป็นเจ้าของกิจการหรือประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว และมีประสบการณ์บริหารธุรกิจด้วยตนเองไม่น้อยกว่า 3 ปีเพื่อวัดความสำเร็จทางธุรกิจ(อ้างอิงระยะเวลาการบ่มเพาะการสร้างธุรกิจใหม่ช่วงเริ่มต้น 1-3 ปีแรก ตามเกณฑ์ของโครงการ New Entrepreneurs Creation – NEC)

3.2 การรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือ ทำการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้คำถามซึ่งครอบคลุมประเด็นตามกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ตั้งไว้ มีวิธีการเก็บแบบสอบถามด้วยกัน 2 วิธี คือ

(1) การเก็บแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) เป็นการออกแบบสอบถามและเก็บข้อมูลผ่านระบบการให้บริการแบบสอบถามออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ต ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการสมัครขอรหัสเซิร์ฟเวอร์และสัญญาณในการรับ – ส่งข้อมูลและจัดส่งลิงค์เพจแบบสอบถามไปยัง ไลน์แอดเคาน์ หรืออีเมลแอดเดรสของผู้ประกอบ โดยจัดทำเรื่องขอส่งแบบสอบถามออนไลน์ไปที่กลุ่มสมาชิก YEC หอการค้าไทย กรุงเทพมหานคร และประจำจังหวัดทั่วประเทศ

(2) การเก็บแบบสอบถามแบบกระดาษ (Paper Questionnaire) ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามโดยตรงแก่ผู้ประกอบการอื่นๆ ที่อยู่ในช่วงอายุที่กำหนด

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศจากตำรา เอกสาร บทความ รวมถึงการค้นคว้าผ่านทางอินเทอร์เน็ตและหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) เพื่อทำการวิเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมที่นำไปสู่การตั้งคำถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าและสร้างแบบสอบถามโดยอ้างอิงแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง เป็นการคัดกรองกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายมี 3 ข้อ ได้แก่ ยืนยันช่วงปีเกิด ยืนยันความเป็นเจ้าของกิจการหรือการประกอบอาชีพส่วนตัวยืนยันการบริหารกิจการด้วยตนเอง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล (Demography) เป็นคำถามข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ปีเกิด เพศ สถานภาพ เป็นบุตรลำดับที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ต่างประเทศ ประเภทธุรกิจ จำนวนปีในการบริหารธุรกิจ และจำนวนลูกจ้าง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ทั้งหมด 45 ข้อ เป็นคำถามเพื่อวัดระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบสำคัญในการดำเนินธุรกิจคือ

องค์ประกอบที่ 1. ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) ได้แก่ ข้อคำถามที่ 1 – 8

องค์ประกอบที่ 2. ความกล้า (Courage) ได้แก่ ข้อคำถามที่ 9 – 14

องค์ประกอบที่ 3. การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) ได้แก่ ข้อคำถาม 15 – 20

องค์ประกอบที่ 4. การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) ได้แก่ ข้อคำถามที่ 21 – 29

องค์ประกอบที่ 5. การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence)

ได้แก่ข้อคำถามที่ 30 -36

องค์ประกอบที่ 6. ความร่วมมือ (Collaboration) ได้แก่ ข้อคำถามที่ 37 – 45

ลักษณะคำถามในแบบสอบถามทั้งหมดเป็นแบบเลือกตอบ แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มีเกณฑ์พิจารณาการเลือกตอบแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง

ค่อนข้างมาก และมากที่สุดผู้วิจัยได้กำหนดคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับข้างต้นตามรูปแบบของ Likert's scale ซึ่งกำหนดระดับคะแนนดังนี้

ระดับ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

สำหรับเกณฑ์การแปลผลคะแนน นำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเพื่อจัดค่าเฉลี่ยตามช่วงระดับคะแนน ผู้วิจัยกำหนดให้มี 5 ช่วง คือ ช่วงระดับคะแนนสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ต่ำมาก โดยกำหนดเป็นระดับของคะแนน (บุญชม ศรีสะอาดและบุญส่ง นิลแก้ว, 2535) ดังนี้

ตารางที่ 3.1

แสดงช่วงระดับคะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำตามองค์ประกอบแบบ Inclusive Leadership

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับคะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำ
4.51 – 5.00	ระดับสูงมาก
3.51 – 4.50	ระดับสูง
2.51 – 3.50	ระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	ระดับต่ำ
1.00 – 1.50	ระดับต่ำมาก

เพื่อให้การแปลผลมีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จะนำสถิติการอ้างอิง (Inferential Statistics) คือ ค่า t-test เข้ามายืนยันระดับคะแนนพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้สามารถอ้างอิงไปยังประชากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จทางธุรกิจ ทั้งหมด 9 ข้อ เพื่อวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจ ข้อคำถามอ้างอิงมาจากตัววัดที่ได้ทำการศึกษาจาก 2 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านผลประกอบการ (Performance success) ได้แก่ ข้อคำถามที่ 1-6

มิติที่ 2 ด้านการบริหารคน (People success) ได้แก่ ข้อคำถามที่ 7-9

ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มีเกณฑ์พิจารณาการเลือกตอบแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง ค่อนข้างมาก และมากที่สุด ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับข้างต้นตามรูปแบบของ Likert's scale ซึ่งกำหนดระดับคะแนนดังนี้

ระดับ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

สำหรับเกณฑ์การแปรผลคะแนน นำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเพื่อจัดค่าเฉลี่ยตามช่วงระดับคะแนน ผู้วิจัยกำหนดให้มี 5 ช่วง คือ ช่วงระดับคะแนนสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ ต่ำมาก โดยกำหนดเป็นระดับของคะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.2

แสดงช่วงระดับคะแนนความสำเร็จทางธุรกิจ

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับคะแนนความสำเร็จทางธุรกิจ
4.51 – 5.00	ระดับสูงมาก
3.51 – 4.50	ระดับสูง
2.51 – 3.50	ระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	ระดับต่ำ
1.00 – 1.50	ระดับต่ำมาก

เพื่อให้การแปรผลมีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จะนำสถิติการอ้างอิง (Inferential Statistics) คือ ค่า t-test เข้ามายืนยันระดับคะแนนพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้สามารถอ้างอิงไปยังประชากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3.4 การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาดังนี้

1. การทดสอบแบบสอบถาม (Pre-test) ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาเสนอแก่อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมก่อนนำไปใช้จริงในการเก็บข้อมูล
2. การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Pre-Test) กับกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ Generation Y ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายจำนวน 30 ราย และนำกลับมาตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ได้มากกว่า 0.7 ทำให้แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้เก็บกลุ่มตัวอย่างจริงได้

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่ได้รับมาคัดกรองกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตามประชากรเป้าหมาย ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลและนำไปใส่หมายเลขของแต่ละชุด แล้วนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ทางสังคมศาสตร์ (Statistics Package for The Social Sciences - SPSS) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรม AMOS

สถิติที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) ใช้ในการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ใช้การหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์การยืนยันองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis – CFA)
3. การวิเคราะห์คะแนนข้อมูล ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแจกแจงความถี่ข้อมูลคะแนน และ One-Sample t-test
4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

5. การวิเคราะห์อิทธิพลองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Mutiple Regression)

สำหรับการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยทำการทดสอบโดยใช้สถิติ แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 3.3

แสดงสถิติที่ใช้ในทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย	สถิติที่ใช้
สมมติฐานที่ 1 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีลักษณะภาวะผู้นำแต่ละองค์ประกอบ Inclusive Leadership ในระดับสูง	
สมมติฐานที่ 1.1 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL” ในระดับสูง	ใช้สถิติวัดค่าระดับด้วย One Sameple T-Test
สมมติฐานที่ 1.2 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านความกล้า” ในระดับสูง	
สมมติฐานที่ 1.3 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการไม่มีอคติ” ในระดับสูง	

ตารางที่ 3.3

แสดงสถิติที่ใช้ในทดสอบสมมติฐานในการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานในการวิจัย	สถิติที่ใช้
สมมติฐานที่ 1.4 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการอยากรู้อยากเห็น” ในระดับสูง	ใช้สถิติวัดค่าระดับด้วย One Sameple T-Test
สมมติฐานที่ 1.5 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม”ในระดับสูง	
สมมติฐานที่ 1.6 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านร่วมมือ”ในระดับสูง	
สมมติฐานที่ 2	
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบInclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Yในประเทศไทย	
สมมติฐานที่ 2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบInclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านผลประโยชน์”ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment CorrelationCoefficient
สมมติฐานที่ 2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบInclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน”ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Yในประเทศไทย	
สมมติฐานที่ 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	

ตารางที่ 3.3

แสดงสถิติที่ใช้ในทดสอบสมมติฐานในการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานในการวิจัย	สถิติที่ใช้
สมมติฐานที่ 3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	
สมมติฐานที่ 3.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression)
สมมติฐานที่ 3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความกล้า” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	
สมมติฐานที่ 3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการไม่มียอคติ” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	
สมมติฐานที่ 3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการอยากรู้ อยากเห็น” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	
สมมติฐานที่ 3.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	
สมมติฐานที่ 3.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความร่วมมือ” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ กรณีศึกษา ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ได้ศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของ Deloitte Global Research(2016) เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เป็นระยะเวลา 1 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 – 30 เมษายน พ.ศ. 2560 จากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2520-2535 หรือ มีอายุช่วง 25 -40 ปี จำนวน 385คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership
3. ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จทางธุรกิจ
4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership
5. การทดสอบสมมติฐาน

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ พ.ศ. เกิดของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ สถานภาพสมรส ลำดับบุตร การศึกษาสูงสุด การเคยศึกษา/ใช้ชีวิตในต่างประเทศ ประเภทกิจการ ประสบการณ์ในการบริหารกิจการ จำนวนลูกจ้างในกิจการ โดยนำเสนอเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางที่ 4.1-4.9

ตารางที่ 4.1

จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม พ.ศ. เกิด

พ.ศ. เกิด	จำนวน	ร้อยละ
พ.ศ. 2520-2525	247	64.2
พ.ศ. 2526-2530	110	28.6
พ.ศ. 2531-2535	28	7.2
รวม	385	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เกิด พ.ศ. 2520-2525 คิดเป็น ร้อยละ 64.2 รองลงมา เกิดใน พ.ศ. 2526-2530 คิดเป็น ร้อยละ 28.6

ตารางที่ 4.2

จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	190	49.4
หญิง	195	50.6
รวม	385	100.0

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็น ร้อยละ 50.6 รองลงมา คือ เพศชาย คิดเป็น ร้อยละ 49.4

ตารางที่ 4.3

จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	จำนวน	ร้อยละ
โสด	194	50.4
แต่งงาน/มีคู่ครอง	187	48.6
หย่าร้าง	4	1.0
รวม	385	100.0

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็น ร้อยละ 50.4 รองลงมา มีสถานภาพแต่งงาน/มีคู่ครอง คิดเป็น ร้อยละ 48.6

ตารางที่ 4.4

จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลำดับบุตร

ลำดับบุตร	จำนวน	ร้อยละ
คนโต	154	40.0
คนกลาง/ระหว่างคนโตและคนสุดท้อง	108	28.1
คนสุดท้อง	123	31.9
รวม	385	100.0

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นบุตรคนโต คิดเป็น ร้อยละ 40.0 รองลงมา เป็นบุตรคนคนสุดท้องคิดเป็น ร้อยละ 31.9

ตารางที่ 4.5

จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษาสูงสุด

การศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษา/ปวช.	13	3.4
อนุปริญญา/ปวส.	4	1.0
ปริญญาตรี	197	51.2
ปริญญาโท	158	41.0
ปริญญาเอก	13	3.4
รวม	385	100.0

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี คิดเป็น ร้อยละ 51.2 รองลงมา มีการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท คิดเป็น ร้อยละ 41.0

ตารางที่ 4.6

จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการเคยศึกษา/ใช้ชีวิตในต่างประเทศ

การเคยศึกษา/ใช้ชีวิตในต่างประเทศ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	157	40.8
ไม่ใช่	228	59.2
รวม	385	100.0

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ไม่เคยศึกษา/ใช้ชีวิตในต่างประเทศคิดเป็น ร้อยละ 59.2 รองลงมา เคยศึกษา/ใช้ชีวิตในต่างประเทศ คิดเป็น ร้อยละ 40.8

ตารางที่ 4.7

จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทกิจการ

ประเภทกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
ภาคการค้า	162	42.1
การบริการ	128	33.2
การผลิตเกษตรกรรม	22	5.7
การผลิตอุตสาหกรรม	44	11.4
อื่นๆ	29	7.6
รวม	385	100.0

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ทำธุรกิจอยู่ในกิจการประเภทการค้า คิดเป็น ร้อยละ 42.1 รองลงมา อยู่ในกิจการประเภทการบริการ คิดเป็น ร้อยละ 33.2

ตารางที่ 4.8

จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารกิจการ

ประสบการณ์ในการบริหารกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	156	40.5
6-10 ปี	156	40.5
มากกว่า 10 ปี	73	19.0
รวม	385	100.0

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารกิจการ 6-10 ปี และ 1-5 ปี ในสัดส่วนเท่ากัน คือ ร้อยละ 40.5 รองลงมา มีประสบการณ์ในการบริหารกิจการ มากกว่า 10 ปี คิดเป็น ร้อยละ 19.0

ตารางที่ 4.9

จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนลูกจ้างในกิจการ

จำนวนลูกจ้างในกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
1-50 คน	327	84.9
51-200 คน	37	9.6
มากกว่า 200 คนขึ้นไป	21	5.5
รวม	385	100.0

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีจำนวนลูกจ้างในกิจการ 1-50 คน คิดเป็น ร้อยละ 84.9 มีจำนวนลูกจ้าง 51-200 คน ร้อยละ 9.6 และมีจำนวนลูกจ้าง มากกว่า 200 คนขึ้นไป เพียง ร้อยละ 5.5

4.2 ข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership

ตารางที่ 4.10

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน : ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment)	$\bar{x}$	SD	ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับ
1. ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมโดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ	4.56	0.62	สูงมาก	1
2. รู้ว่าลูกน้อง/ทีมงานแต่ละคนมีบุคลิกและลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคน	4.54	0.61	สูงมาก	2
3. มักจะสร้างบรรยากาศให้ลูกน้อง/ทีมงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ	4.34	0.73	สูง	3
4. หาแนวทางเพื่อปรับพฤติกรรมการทำงานของลูกน้อง/ทีมงานให้สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างทีมงานที่ดีเพื่อความสำเร็จ	4.18	0.78	สูง	5
5. ให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิดของลูกน้อง/ทีมงานในองค์กรในการทำธุรกิจ	4.11	0.75	สูง	6
6. แสดงความรับผิดชอบและพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางความคิดที่เกิดขึ้นในทีม	4.31	0.68	สูง	4
7. ชี้แจงให้ลูกน้อง/ทีมงานทราบอย่างชัดเจนถึงประโยชน์ที่ได้รับจากทีมงานที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม	4.03	0.91	สูง	7
8. จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม	3.94	0.80	สูง	8
รวม	4.25	0.51	สูง	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 -40 ปีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ : ความมุ่งมั่นต่อ

แนวคิด IL (Commitment)ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำมากที่สุดเป็นลำดับแรก คือ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมโดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.56 และมีภาวะผู้นำในระดับสูงมาก รองลงมา คือ รู้ว่าลูกน้อง/ทีมงานแต่ละคนมีบุคลิกและลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูงมาก ส่วนพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำน้อยที่สุด คือ จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.94 แต่ยังมีภาวะผู้นำในระดับสูง

ตารางที่ 4.11

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน : ความกล้า (Courage)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ความกล้า (Courage)	$\bar{x}$	SD	ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับ
1. รู้จุดด้อยของตนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นมี ด้านไหนบ้างเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.16	0.72	สูง	4
2. ยินดีเรียนรู้แนวคิดวิธีการทำงานของบุคคลอื่นที่ประสบ สำเร็จและนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบ ความสำเร็จ	4.59	0.61	สูงมาก	1
3. รู้ว่าในการทำธุรกิจสามารถเกิดความผิดพลาดได้หากมี ข้อผิดพลาดเกิดขึ้นตนเองสามารถยอมรับได้	4.49	0.58	สูง	2
4. ไม่ลังเลที่จะรับทีมงานที่มีความหลากหลายทางความคิด และวัฒนธรรมเข้ามาทำงานในองค์กรของตนเอง	4.21	0.86	สูง	3
5. ไม่เห็นด้วยกับการทำงานของทีมงานที่สมาชิกไม่มีความ หลากหลายทางความคิดหรือมีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งหมด	3.71	1.03	สูง	6
6. มีวิธีจัดการกับลูกน้อง/ทีมงานที่ไม่ให้ความร่วมมือในการ ทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดและ วัฒนธรรม	3.79	0.77	สูง	5
รวม	4.16	0.42	สูง	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 -40 ปีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ : ความกล้า (Courage) ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำมากที่สุดเป็นลำดับแรก คือ ยินดีเรียนรู้แนวความคิดวิธีการทำงานของบุคคลอื่นที่ประสบความสำเร็จและนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.59 และมีภาวะผู้นำในระดับสูงมาก รองลงมา คือ รู้ว่าในการทำธุรกิจสามารถเกิดความผิดพลาดได้หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นตนเองสามารถยอมรับได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง ส่วนพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำน้อยที่สุด คือ ไม่เห็นด้วยกับการทำงานของทีมที่สมาชิกไม่มีความหลากหลายทางความคิดหรือมีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.71 โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง

ตารางที่ 4.12

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน : การไม่มีอคติ (Cognizance of bias)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ : การไม่มีอคติ (Cognizance of bias)	$\bar{x}$	SD	ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับ
1. ยินดีรับฟังความเห็นต่างหรือคำแนะนำจากคนอื่นที่ไม่เห็นด้วยหรือคนที่มีอคติในสิ่งที่ตนเองทำ	4.30	0.67	สูง	5
2. พยายามไม่นำอคติส่วนตัวมามีผลต่อการตัดสินใจหรือพิจารณาเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับลูกน้อง/ทีมงานเช่นการปรับเงินเดือนการปรับตำแหน่ง เป็นต้น	4.25	0.72	สูง	6
3. ไม่ยอมให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานที่ขาดคุณธรรมหรือไม่มีความยุติธรรมเกิดขึ้นในองค์กรโดยพยายามซักถามและจัดการปัญหาเหล่านั้นทันที	4.44	0.61	สูง	4
4. พิจารณาและตัดสินใจปัญหาลูกน้อง/ทีมงานบนพื้นฐานความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน	4.50	0.62	สูง	2
5. ยึดหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้และการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในการบริหารธุรกิจของตนเอง	4.57	0.58	สูงมาก	1
6. สามารถอธิบายและยินดีให้ตรวจสอบการพิจารณาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน	4.47	0.57	สูง	3
รวม	4.42	0.44	สูง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 -40 ปีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ : การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำมากที่สุดเป็นลำดับแรก คือ ยึดหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้และการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในการบริหารธุรกิจของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.57 และมีภาวะผู้นำในระดับสูงมาก รองลงมา คือ พิจารณาและตัดสินใจปัญหาลูกน้อง/ทีมงานบนพื้นฐานความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง ส่วนพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำน้อยที่สุด คือ พยายามไม่นำอคติส่วนตัวมามีผลต่อการตัดสินใจหรือพิจารณาเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับลูกน้อง/ทีมงานเช่นการปรับเงินเดือนการปรับตำแหน่ง เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 4.25 โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง



ตารางที่ 4.13

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน : การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ : การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)	$\bar{x}$	SD	ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับ
1. ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตลอดเวลาเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงในการทำธุรกิจ	4.54	0.67	สูงมาก	1
2. บ่อยครั้งตนเองได้เรียนรู้แนวคิดหรือรูปแบบการจัดการใหม่ๆจากการรับฟังแนวคิดของผู้อื่นและนำมาปรับใช้ในการทำธุรกิจ	4.52	0.61	สูงมาก	2
3. ไม่ตัดสินคนอื่นง่ายๆจนกว่าตนจะรู้จักคนนั้นดีพอ	4.36	0.68	สูง	5
4. ในการทำธุรกิจตนเองตั้งใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและรับเอาความคิดเห็นเหล่านั้นไปพิจารณา	4.44	0.65	สูง	4
5. ในการทำธุรกิจมักจะตั้งคำถามย้อนกลับไปยังคนที่แสดงความคิดเห็นเพื่อให้เข้าใจข้อเสนอหรือความคิดเห็นนั้นอย่างชัดเจน	4.21	0.78	สูง	7
6. จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นทำให้ตนเข้าใจสิ่งต่างๆในการทำธุรกิจได้ดีขึ้น	4.46	0.61	สูง	3
7. พร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดมาก่อนตลอดเวลา	4.23	0.76	สูง	6
8. เปิดกว้างให้ลูกน้อง/ทีมงานเสนอแนวคิดที่มีความหลากหลายไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน	4.54	0.61	สูงมาก	1
9. พยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มบุคคลอื่นๆเช่น กลุ่มภาครัฐภาคสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น	3.88	1.08	สูง	8
รวม	4.35	0.49	สูง	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 -40 ปีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ : การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำมากที่สุดเป็นลำดับแรก คือ ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตลอดเวลาเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงในการทำธุรกิจ และ เปิดกว้างให้ลูกน้อง/ทีมงานเสนอแนวคิดที่มีความ

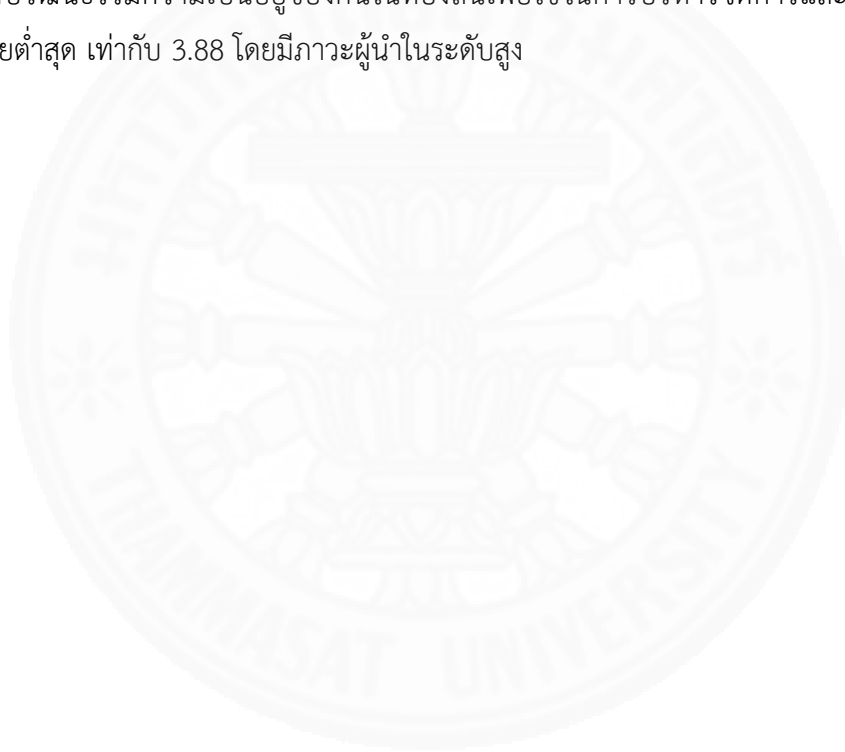
หลากหลายไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.54 และมีภาวะผู้นำในระดับสูงมาก รองลงมา คือ บ่อยครั้งตนเองได้เรียนรู้แนวคิดหรือรูปแบบการจัดการใหม่ๆจากการรับฟังแนวคิดของผู้อื่นและนำมาปรับใช้ในการทำธุรกิจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูงมาก ส่วนพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำน้อยที่สุด คือ พยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มบุคคลอื่นๆเช่นกลุ่มภาคีรัฐภาคสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.88 โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง

ตารางที่ 4.14

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน : การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม
(Cultural Intelligence)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ : การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence)	$\bar{x}$	SD	ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับ
1. ให้ความสำคัญและสนใจต่อพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม เพราะเชื่อว่าความแตกต่างเหล่านี้มีผลต่อการทำธุรกิจ	4.30	0.74	สูง	3
2. มักเรียนรู้ประสบการณ์จากความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรมเพื่อนำมาสร้างโอกาสในการทำธุรกิจ	4.21	0.78	สูง	5
3. รู้สึกมั่นใจที่จะเป็นผู้นำที่สมาชิกในทีมมีความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรมเช่นพื้นฐานครอบครัวเชื้อชาติภาษา เป็นต้น	4.23	0.77	สูง	4
4. ชอบค้นหาข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของคนในท้องถิ่นเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการทำธุรกิจ	3.88	0.97	สูง	7
5. ยินดีทำงานกับทุกคนที่มีความแตกต่างความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม	4.41	0.66	สูง	1
6. ไม่มีปัญหาในการปรับตัวเมื่อต้องทำงานกับผู้คนที่มีความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม	4.35	0.69	สูง	2
7. สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งน้ำเสียงคำพูด กริยาเมื่อต้องเผชิญอยู่กับผู้คนที่มีความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม	4.14	0.80	สูง	6
รวม	4.22	0.60	สูง	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 -40 ปีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ : การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence)ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำมากที่สุดเป็นลำดับแรก คือ ยินดีทำงานกับทุกคนที่มีความแตกต่างความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.41 และมีภาวะผู้นำในระดับสูง รองลงมา คือ ไม่มีปัญหาในการปรับตัวเมื่อต้องทำงานกับผู้คนที่มีความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง ส่วนพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำน้อยที่สุด คือ ขอบค้นหาข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของคนในท้องถิ่นเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการทำธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.88 โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง



ตารางที่ 4.15

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน : ความร่วมมือ (Collaboration)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ความร่วมมือ (Collaboration)	$\bar{x}$	SD	ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับ
1. ให้อิสระทางความคิดแก่ลูกน้อง/ทีมงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆเสมอโดยเชื่อว่าจะส่งผลดีต่อการทำธุรกิจ	4.36	0.63	สูง	3
2. ให้อำนาจแก่ลูกน้อง/ทีมงานในการตัดสินใจประเด็นต่างๆในงานที่พวกเขารับผิดชอบโดยเชื่อว่าจะส่งผลดีต่อการทำธุรกิจ	4.19	0.68	สูง	6
3. เน้นความรับผิดชอบต่อแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญจนจึงไม่ยินยอมให้ลูกน้อง/ทีมงานปัดความรับผิดชอบในการทำงาน	4.41	0.66	สูง	1
4. เชื่อว่าสามารถสร้างและบริหารทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดได้	4.33	0.70	สูง	5
5. มุ่งมั่นที่จะทำให้สมาชิกในทีมเกิดความร่วมมือในการทำงานให้ความเคารพซึ่งกันและกันและไม่มีผู้ใดรู้สึกแปลกแยกออกจากทีม	4.36	0.66	สูง	3
6. เมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมตนจะเข้าดำเนินการแก้ไขด้วยตนเองเสมอ	4.20	0.78	สูง	7
7. สร้างบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจและรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้อื่น	4.39	0.64	สูง	2
8. ให้โอกาสแก่สมาชิกในทีมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นพูดคุยอภิปรายในการทำงานด้วยกันเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานร่วมกัน	4.34	0.69	สูง	4
9. ไม่ว่าจะเกิดปัญหาใดภายในทีมตนจะให้ความสำคัญและติดตามปัญหาที่เกิดขึ้น	4.34	0.71	สูง	4
รวม	4.33	0.50	สูง	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 - 40 ปีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ : ความร่วมมือ (Collaboration) ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมที่

ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำมากที่สุดเป็นลำดับแรก คือ เน้นความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญจนจึงไม่ยินยอมให้ลูกน้อง/ทีมงานปิดความรับผิดชอบในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.41 และมีภาวะผู้นำในระดับสูง รองลงมา คือ สร้างบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจและรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง ส่วนพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำน้อยที่สุด คือ ให้อำนาจแก่ลูกน้อง/ทีมงานในการตัดสินใจประเด็นต่างๆในงานที่พวกเขารับผิดชอบโดยเชื่อว่าจะส่งผลดีต่อการทำธุรกิจมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 4.19 โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง

ตารางที่ 4.16

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยภาพรวม

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	$\bar{x}$	SD	ระดับภาวะผู้นำ	ลำดับ
1. พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment)	4.25	0.51	สูง	4
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ความกล้า (Courage)	4.16	0.42	สูง	6
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำ : การไม่มีอคติ (Cognizance of bias)	4.42	0.44	สูง	1
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำ : การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)	4.35	0.49	สูง	2
5. พฤติกรรมภาวะผู้นำ : การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence)	4.22	0.60	สูง	5
6. พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ความร่วมมือ (Collaboration)	4.33	0.50	สูง	3
พฤติกรรมภาวะผู้นำโดยภาพรวม	4.29	0.42	สูง	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 -40 ปีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership โดยภาพรวม ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y มีมากที่สุดเป็นลำดับแรก คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ : การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.42 และมีภาวะผู้นำในระดับสูง รองลงมา คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ : การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ

Inclusive Leadership ที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y มีน้อยที่สุด คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ความกล้า (Courage) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 4.16 โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง

4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.17

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จด้านผลประกอบการ (Performance Success)

ความสำเร็จด้านผลประกอบการ (Performance Success)	$\bar{x}$	SD	ระดับ ความสำเร็จ ทางธุรกิจ	ลำดับ
1. ธุรกิจของตนมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.67	0.92	สูง	4
2. ธุรกิจของตนมีแนวโน้มของจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.81	0.91	สูง	1
3. ธุรกิจของตนมียอดขายเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง	3.74	0.92	สูง	3
4. โดยภาพรวมการดำเนินธุรกิจของตนประสบความสำเร็จ	3.75	0.83	สูง	2
5. รู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จของธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	3.62	1.00	สูง	6
6. รู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จของตนในฐานะเจ้าของกิจการ	3.65	1.05	สูง	5
รวม	3.70	0.74	สูง	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 -40 ปีมีความสำเร็จด้านผลประกอบการ (Performance Success) ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความสำเร็จของผู้ประกอบการที่พบมากที่สุด คือ ธุรกิจของตนมีแนวโน้มของจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.81 โดยมีความสำเร็จทางธุรกิจ ในระดับสูง ความสำเร็จที่พบรองลงมา คือ โดยภาพรวมการดำเนินธุรกิจของตนประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 โดยมีความสำเร็จทางธุรกิจ ในระดับสูง ส่วนความสำเร็จของผู้ประกอบการที่พบน้อยที่สุด คือ รู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จของธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.62 แต่ยังคงมีความสำเร็จทางธุรกิจในระดับสูง เช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.18

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จด้านการบริหารคน (People Success)

ความสำเร็จด้านการบริหารคน (People Success)	$\bar{x}$	SD	ระดับ ความสำเร็จทาง ธุรกิจ	ลำดับ
1. รู้สึกพนักงาน/ทีมงานมีแนวทางทำงานร่วมกันทำงานเป็น ทีมงานได้ดี	3.97	0.78	สูง	2
2. รู้สึกพนักงาน/ทีมงานให้ความร่วมมือในแนวทางการดำเนิน ธุรกิจของตนด้วยดี	4.00	0.77	สูง	1
3. รู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จของตนในฐานะผู้นำองค์กร	3.93	0.81	สูง	3
รวม	3.97	0.69	สูง	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 -40 ปีมีความสำเร็จด้านการบริหารคน (People Success)ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความสำเร็จของผู้ประกอบการที่พบมากที่สุด คือ รู้สึกพนักงาน/ทีมงานให้ความร่วมมือในแนวทางการดำเนินธุรกิจของตนด้วยดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.00 โดยมีความสำเร็จทางธุรกิจ ในระดับสูง ความสำเร็จที่พบรองลงมา คือ รู้สึกพนักงาน/ทีมงานมีแนวทางทำงานร่วมกันทำงานเป็นทีมงานได้ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 โดยมีความสำเร็จทางธุรกิจ ในระดับสูง ส่วนความสำเร็จของผู้ประกอบการที่พบน้อยที่สุด คือ รู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จของตนในฐานะผู้นำองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.93 แต่ยังมีความสำเร็จทางธุรกิจในระดับสูง เช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.19

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จทางธุรกิจ โดยภาพรวม

ความสำเร็จทางธุรกิจ	$\bar{x}$	SD	ระดับ ความสำเร็จทาง ธุรกิจ	ลำดับ
1. ความสำเร็จด้านผลประกอบการ (Performance Success)	3.70	0.74	สูง	2
2. ความสำเร็จด้านการบริหารคน (People Success)	3.97	0.69	สูง	1
ความสำเร็จทางธุรกิจโดยรวม	3.84	0.65	สูง	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 -40 ปี มีความสำเร็จทางธุรกิจ โดยภาพรวมในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสำเร็จของผู้ประกอบการด้านที่พบมากที่สุด คือ ความสำเร็จด้านการบริหารคน (People Success) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.97 โดยมีความสำเร็จทางธุรกิจ ในระดับสูง ความสำเร็จที่พบรองลงมา คือ ความสำเร็จด้านผลประกอบการ (Performance Success) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 โดยมีความสำเร็จทางธุรกิจ ในระดับสูง

4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการยืนยันองค์ประกอบ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปร รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ค่าสถิติและตัวแปร เพื่อให้การนำเสนอผล การวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ตารางที่ 4.20

สัญลักษณ์ใช้แทนค่าสถิติ

สัญลักษณ์	แทนค่าสถิติ
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
SD	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)
MIN	คะแนนต่ำสุด (Minimum)
MAX	คะแนนสูงสุด (Maximum)
T-value	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ t
P-value	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
SE	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
b	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standardized Solution)
SK	ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	ค่าความโด่ง(Kurtosis)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
TE	ขนาดอิทธิพลรวม(Total Effects)
IE	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม(Indirect Effects)

ตารางที่ 4.20

สัญลักษณ์ใช้แทนค่าสถิติ (ต่อ)

สัญลักษณ์	แทนค่าสถิติ
DE	ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
χ^2	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	ค่าองศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
R^2	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination)
n	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
CFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)
RMR	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual)

ตารางที่ 4.21

สัญลักษณ์ใช้แทนค่าตัวแปร

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปร
CMM	พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment)
CMM1	ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ
CMM2	ท่านรู้ว่าลูกน้อง/ทีมงานแต่ละคน มีบุคลิกและลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคน
CMM3	ท่านมักจะสร้างบรรยากาศให้ลูกน้อง/ทีมงาน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ
CMM4	ท่านหาแนวทางเพื่อปรับพฤติกรรมการทำงานของลูกน้อง/ทีมงาน ให้สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างทีมงานที่ดีเพื่อความสำเร็จ
CMM5	ท่านให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิดของลูกน้อง/ทีมงานในองค์กรในการทำธุรกิจ
CMM6	ท่านแสดงความรับผิดชอบและพยายามแก้ไขปัญหามาจากความแตกต่างทางความคิดที่เกิดขึ้นในทีม
CMM7	ท่านชี้แจงให้ลูกน้อง/ทีมงาน ทราบอย่างชัดเจนถึงประโยชน์ที่ได้รับจากทีมงานที่มีความหลากหลายทางความคิดแล้ววัฒนธรรม
CMM8	ท่านจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม

ตารางที่ 4.21

สัญลักษณ์ใช้แทนค่าตัวแปร (ต่อ)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปร
CUR	พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความกล้า (Courage)
CUR1	ท่านรู้จุดด้อยของตนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
CUR2	ท่านยินดีเรียนรู้แนวคิด วิธีการทำงานของบุคคลอื่น ที่ประสบความสำเร็จและนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ
CUR3	ท่านรู้ว่าการทำธุรกิจสามารถเกิดความผิดพลาดได้ หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นท่านสามารถยอมรับได้
CUR4	ท่านไม่ลังเลที่จะรับทีมงานที่มีความหลากหลายทางความคิด และวัฒนธรรมเข้ามาทำงานในองค์กรของท่าน
CUR5	ท่านไม่เห็นด้วยกับการทำงานของทีมงานที่สมาชิกไม่มีความหลากหลายทางความคิด หรือมีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด
CUR6	ท่านมีวิธีการจัดการกับลูกน้อง/ทีมงาน ที่ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม
CZB	พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การไม่มีอคติ (Cognizance of bias)
CZB1	ท่านยินดีรับฟังความเห็นต่างหรือคำแนะนำจากคนอื่นที่ไม่เห็นด้วย หรือคนที่มีความอคติในสิ่งที่ท่านทำ
CZB2	ท่านพยายามไม่นำอคติส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจหรือพิจารณาเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกน้อง/ทีมงาน เช่น การปรับเงินเดือน การปรับตำแหน่ง เป็นต้น
CZB3	ท่านไม่ยอมให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานที่ขาดคุณธรรมหรือไม่มีความ ยุติธรรมเกิดขึ้นในองค์กร โดยพยายามซักถามและจัดการปัญหาเหล่านั้นทันที
CZB4	ท่านพิจารณาและตัดสินใจปัญหาลูกน้อง/ทีมงาน บนพื้นฐานความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน
CZB5	ท่านยึดหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ในการบริหารธุรกิจของท่าน
CZB6	ท่านสามารถอธิบายและยินดีให้ตรวจสอบการพิจารณาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน

ตารางที่ 4.21

สัญลักษณ์ใช้แทนค่าตัวแปร (ต่อ)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปร
CRS	พฤติกรรมภาวะผู้นำ:การอยากรู้อยากเห็น(Curiosity)
CRS1	ท่านชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงในการทำธุรกิจ
CRS2	บ่อยครั้งที่ท่านได้เรียนรู้แนวคิดหรือรูปแบบการจัดการใหม่ๆ จากการรับฟังแนวคิดของผู้อื่นและนำมาปรับใช้ในการทำธุรกิจ
CRS3	ท่านไม่ตัดสินคนอื่นง่ายๆ จนกว่าท่านจะรู้จักคนนั้นดีพอ
CRS4	ในการทำธุรกิจท่านตั้งใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และรับเอาความคิดเห็นเหล่านั้นไปพิจารณา
CRS5	ในการทำธุรกิจท่านมักจะตั้งคำถามย้อนกลับไปยังคนที่แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เข้าใจข้อเสนอหรือความคิดเห็นนั้นอย่างชัดเจน
CRS6	จักรการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น ทำให้ท่านเข้าใจสิ่งต่างๆ ในการทำธุรกิจได้ดีขึ้น
CRS7	ท่านพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดมาก่อนตลอดเวลา
CRS8	ท่านเปิดกว้างให้ลูกน้อง/ทีมงานเสนอแนวคิดที่มีความหลากหลาย ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน
CRS9	ท่านพยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มบุคคลอื่นๆ เช่น กลุ่มภาครัฐ ภาคสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น
CTI	พฤติกรรมภาวะผู้นำ:การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence)
CTI1	ท่านให้ความสำคัญและสนใจต่อพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม เพราะเชื่อว่าความแตกต่างเหล่านี้มีผลต่อการทำธุรกิจ
CTI2	ท่านมักเรียนรู้ประสบการณ์จากความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม เพื่อนำมาสร้างโอกาสในการทำธุรกิจ
CTI3	ท่านรู้สึกมั่นใจที่จะเป็นผู้นำที่สมาชิกในทีมมีความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรมเช่น พื้นฐานครอบครัว เชื้อชาติ ภาษา เป็นต้น
CTI4	ท่านชอบค้นหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของคนในท้องถิ่น เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการทำธุรกิจ

ตารางที่ 4.21

สัญลักษณ์ใช้แทนค่าตัวแปร (ต่อ)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปร
CTI5	ท่านยินดีทำงานกับทุกคนที่มีความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม
CTI6	ท่านไม่มีปัญหาในการปรับตัวเมื่อต้องทำงานกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม
CTI7	ท่านสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งน้ำเสียง คำพูด กริยา เมื่อต้องเผชิญอยู่กับผู้อื่นที่มีความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม
CLB	พฤติกรรมภาวะผู้นำ:ความร่วมมือ (Collaboration)
CLB1	ท่านให้อิสระทางความคิดแก่ลูกน้อง/ทีมงาน ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เสมอ โดยเชื่อว่าจะส่งผลดีต่อการทำธุรกิจ
CLB2	ท่านให้อำนาจแก่ลูกน้อง/ทีมงาน ในการตัดสินใจประเด็นต่างๆ ในงานที่พวกเขารับผิดชอบโดยเชื่อว่าจะส่งผลดีต่อการทำธุรกิจ
CLB3	ท่านเน้นความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญ ท่านจึงไม่ยินยอมให้ลูกน้อง/ทีมงานปิดความรับผิดชอบในการทำงาน
CLB4	ท่านเชื่อว่าสามารถสร้างและบริหารทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดได้
CLB5	ท่านมุ่งมั่นที่จะทำให้สมาชิกในทีมเกิดความร่วมมือในการทำงาน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และไม่มีผู้ใดรู้สึกแปลกแยกออกจากทีม
CLB6	เมื่อมีความขัดแย้งภายในทีม ท่านจะเข้าดำเนินการแก้ไขด้วยตนเองเสมอ
CLB7	ท่านสร้างบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจและรู้สึกปลอดภัย ที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้อื่น
CLB8	ท่านให้โอกาสแก่สมาชิกในทีมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น พูดคุยอภิปราย ในการทำงานด้วยกัน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานร่วมกัน
CLB9	ไม่ว่าจะเกิดปัญหาใดภายในทีม ท่านจะให้ความสำคัญและติดตามปัญหาที่เกิดขึ้น เสมอ

ตารางที่ 4.21

สัญลักษณ์ใช้แทนค่าตัวแปร (ต่อ)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปร
SCB	ความสำเร็จทางธุรกิจโดยรวม (Business Success)
PFS	ความสำเร็จทางธุรกิจ“ด้านผลประกอบการ” (Performance Success)
PFS1	ธุรกิจของท่านมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
PFS2	ธุรกิจของท่านมีแนวโน้มของจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
PFS3	ธุรกิจของท่านมียอดขายเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง
PFS4	โดยภาพรวมการดำเนินธุรกิจของท่านประสบความสำเร็จ
PFS5	ท่านรู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จของธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
PFS6	ท่านรู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จของท่านในฐานะเจ้าของกิจการ
PPS	ความสำเร็จทางธุรกิจ“ด้านการบริหารคน” (People Success)
PPS1	ท่านรู้สึกพนักงาน/ทีมงาน มีแนวทางทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีมงานได้ดี
PPS2	ท่านรู้สึกพนักงาน/ทีมงาน ให้ความร่วมมือ ในแนวทางการดำเนินธุรกิจของท่านด้วยดี
PPS3	ท่านรู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จของท่านในฐานะผู้นำองค์กร

4.4.1 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด (Construct Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่า R^2 เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วย องค์ประกอบพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership 6 ด้าน ได้แก่ 1. ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL 2. ความกล้า 3. การไม่มีอคติ 4. การอยากรู้ อยากเห็น 5. การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม 6. ความร่วมมือ ดังนี้

(1) ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL: สัญลักษณ์ CMM ตัวแปรองค์ประกอบความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม CMM1, CMM3, CMM4, CMM5, CMM6, CMM7 และ CMM8 ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปทั้งหมด หลังจาก que ผู้วิจัยทำการตัดข้อคำถาม CMM2 ออกจากการวัดตัวแปรแฝง ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 7 ตัวแปรของความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL รวมทั้ง 21 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 21 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงระดับปานกลางระหว่าง 0.190 - 0.648 (Hinkle D. E., 1998) ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 984.108, df = 21, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.854 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

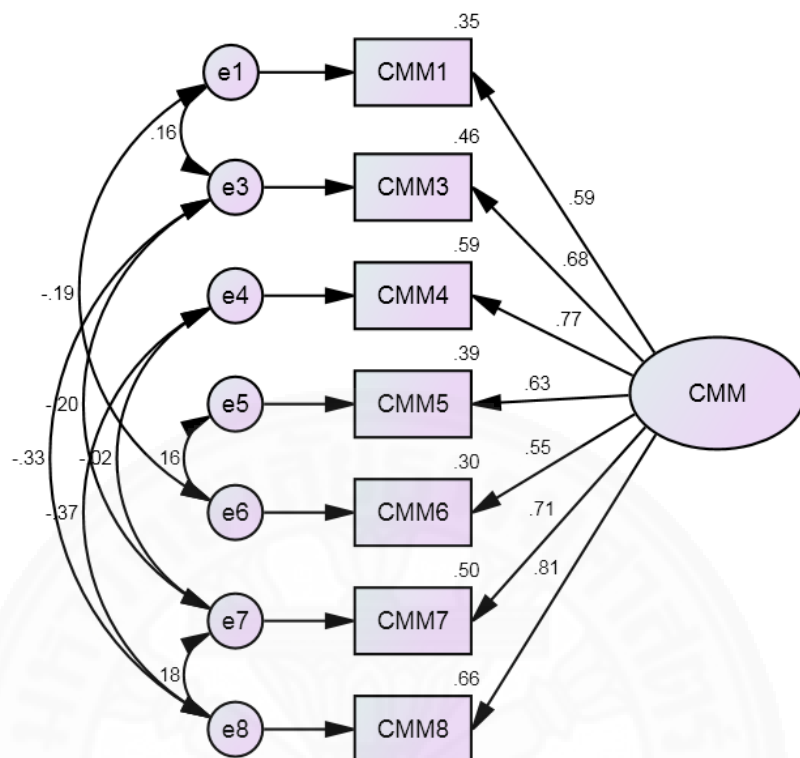
ตารางที่ 4.22

แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดล
ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL

	CMM1	CMM3	CMM4	CMM5	CMM6	CMM7	CMM8
CMM1	1						
CMM3	0.506**	1					
CMM4	0.484**	0.519**	1				
CMM5	0.360**	0.442**	0.468**	1			
CMM6	0.190**	0.346**	0.404**	0.450**	1		
CMM7	0.373**	0.370**	0.538**	0.442**	0.445**	1	
CMM8	0.463**	0.407**	0.488**	0.508**	0.459**	0.648**	1
MEAN	4.56	4.34	4.18	4.11	4.31	4.03	3.94
S.D.	0.62	0.73	0.78	0.75	0.68	0.91	0.80
Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 984.108, df = 21, p = 0.000, KMO = 0.854							

** p< .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-square=7.694, df=6, p=0.261, CMIN/df=1.282, CFI=0.998, GFI=1.000, AGFI=0.974, RMSEA=0.027 และ RMR=0.010 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ของความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL พบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด ทั้งหมด 7 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ได้แก่ CMM8, CMM4, CMM7, CMM3, CMM5, CMM1 และ CMM6 ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.811, 0.769, 0.709, 0.676, 0.626, 0.589 และ 0.550 ตามลำดับ และมีความผันแปรรวมของตัวบ่งชี้ความมุ่งมั่นต่อแนวคิดร้อยละ 65.8, 59.1, 50.3, 45.7, 39.2, 34.7 และ 30.3 ตามลำดับ ภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.23



Chi-square=7.694,df=6,p=.261
 CMIN/DF=1.282, CFI=.998, GFI=.994, AGFI=.974,
 RMSEA=.027, RMR=.010

ภาพที่ 4.1 แสดงโมเดลการวัดความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL

ตารางที่ 4.23

แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบความมุ่งมั่นต่อแนวคิด)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					
	b	β	SE	t (CR)	R ²	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
CMM1	1.000	0.589	-	-	0.347	0.035
CMM3	1.347	0.676	0.128	10.503**	0.457	0.112
CMM4	1.649	0.769	0.177	9.325**	0.591	0.140
CMM5	1.294	0.626	0.132	9.833**	0.392	0.038
CMM6	1.032	0.550	0.125	8.235**	0.303	0.037
CMM7	1.767	0.709	0.209	8.444**	0.503	0.048
CMM8	1.782	0.811	0.198	8.991**	0.658	0.180
Chi-square=7.694, df=6, p=0.261, CMIN/df=1.282,						
CFI=0.998,GFI=1.000, AGFI=0.974, RMSEA=0.027, RMR=0.010						

** p< .01

(2) ความกล้า: สัญลักษณ CUR ตัวแปรองค์ประกอบความกล้า ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม CUR2, CUR3 และ CUR4 ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปทั้งหมด หลังจากที่ผู้วิจัยทำการตัดข้อคำถาม CUR1, CUR5 และ CUR6 ออกจากการวัดตัวแปรแฝงผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัวแปรของความกล้ารวมทั้ง 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ระหว่าง 0.291 – 0.333(Hinkle D. E., 1998) ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 97.293, df =3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.628 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

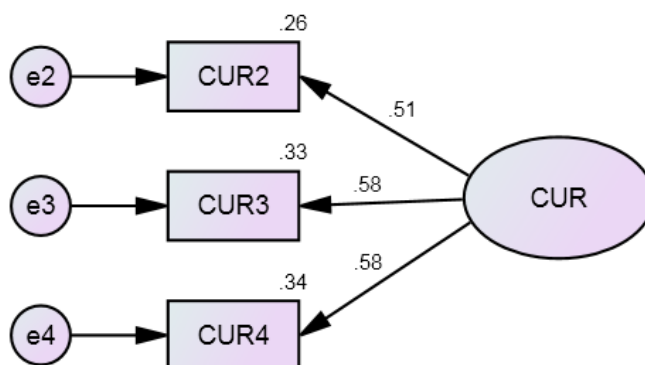
ตารางที่ 4.24

แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของ
โมเดลความกล้า

	CUR2	CUR3	CUR4
CUR2	1		
CUR3	0.291**	1	
CUR4	0.293**	0.333**	1
MEAN	4.59	4.49	4.21
S.D.	0.61	0.58	0.86
Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 97.293, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.628			

** p< .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-square=0.000, df=0, p=1.000, CFI=1.000 และ GFI=1.000 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดความกล้ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ของความกล้า พบว่า ตัวแปรนี้นักมีความสำคัญในการบ่งชี้ความกล้า ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ได้แก่ CUR4, CUR3, และ CUR2ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.579, 0.575 และ 0.506 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ความกล้าร้อยละ 33.5, 33.1 และ 25.6ตามลำดับ ดังภาพที่ 4.2และตารางที่ 4.25



Chi-square=.000,df=0,p=\p
 CMIN/DF=\cmindf, CFI=1.000, GFI=1.000, AGFI=\AGFI,
 RMSEA=\RMSEA, RMR=\RMR

ภาพที่ 4.2 แสดงโมเดลการวัดความกล้า

ตารางที่ 4.25

แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความกล้า (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบความกล้า)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
	b	β	SE	t (CR)	R ²	
CUR2	1.000	0.506	-	-	0.256	0.147
CUR3	1.076	0.575	0.210	5.112**	0.331	0.196
CUR4	1.609	0.579	0.316	5.100**	0.335	0.134
Chi-square=0.000, df=0, p=1.000, CFI=1.000, GFI=1.000						

** p < .01

(3) การไม่มีอคติ: สัญลักษณ์ CZB ตัวแปรองค์ประกอบการไม่มีอคติ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม CZB3, CZB4, CZB5, และ CZB6 ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมี ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปทั้งหมด หลังจากที่ถูกวิจัยทำการตัดข้อคำถาม CZB1 และ CZB2 ออกจากการวัดตัวแปรแฝงผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปรของการไม่มีอคติรวมทั้ง 6 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่าง จากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงระดับปาน กลางระหว่าง 0.470 - 0.629(Hinkle D. E., 1998) ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 586.296, df = 6, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจาก ศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต ได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถ นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.778 แสดงว่า ตัวแปร มีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

ตารางที่ 4.26

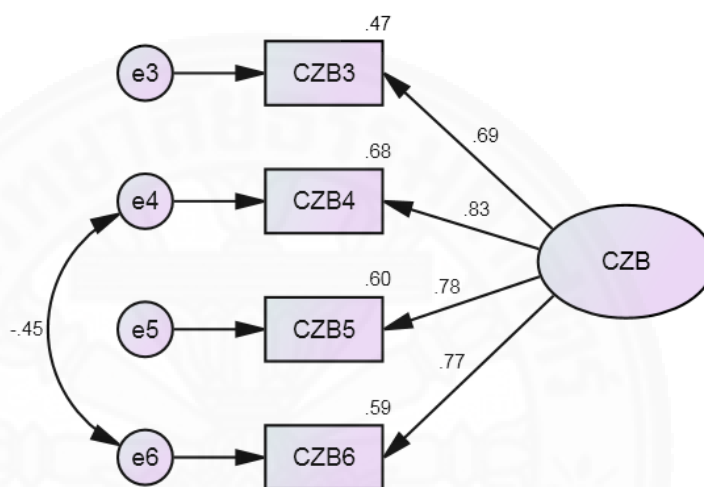
แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการไม่มี อคติ

	CZB3	CZB4	CZB5	CZB6
CZB3	1			
CZB4	0.586**	1		
CZB5	0.534**	0.629**	1	
CZB6	0.504**	0.470**	0.609**	1
MEAN	4.44	4.50	4.57	4.47
S.D.	0.61	0.62	0.58	0.57
Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 586.296, df = 6, p = 0.000, KMO = 0.778				

** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-square=1.812 df=1, p=0.178, CMIN/df=1.812, CFI=0.999, GFI=0.998, AGFI=0.977, RMSEA=0.046 และ RMR=0.004แสดง

ให้เห็นว่าโมเดลการวัดการไม่มีอคติมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ของการไม่มีอคติพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้การไม่มีอคติทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ได้แก่ CZB4, CZB5, CZB6 และ CZB3 ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.826, 0.776, 0.766 และ 0.688 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้การไม่มีอคติร้อยละ 68.3, 60.2, 58.6 และ 47.3 ตามลำดับ ดังภาพที่ 4.3 และตารางที่ 4.27



Chi-square=1.812, df=1, p=.178
CMIN/DF=1.812, CFI=.999, GFI=.998, AGFI=.977,
RMSEA=.046, RMR=.004

ภาพที่ 4.3 แสดงโมเดลการวัดการไม่มีอคติ

ตารางที่ 4.27

แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการไม่มีอคติ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบการไม่มีอคติ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
	b	β	SE	t (CR)	R ²	
CZB3	1.000	0.688	-	-	0.473	0.091
CZB4	1.215	0.826	0.099	12.280**	0.683	0.307
CZB5	1.070	0.776	0.078	13.683**	0.602	0.144
CZB6	1.045	0.766	0.091	11.531**	0.586	0.268
Chi-square=1.812 df=1, p=0.178, CMIN/df=1.812,						
CFI=0.999, GFI=0.998, AGFI=0.977, RMSEA=0.046, RMR=0.004						

** p< .01

(4) การอยากรู้อยากเห็น: สัญลักษณ์ CRS ตัวแปรองค์ประกอบการอยากรู้อยากเห็น ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม CRS1, CRS2, CRS4, CRS5, CRS6, CRS7, CRS8 และ CRS9 ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปทั้งหมด หลังจากที่ถูกวิจัยทำการตัดข้อคำถาม CRS3 ออกจากการวัดตัวแปรแฝงผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 8 ตัวแปรของการอยากรู้อยากเห็นรวมทั้ง 28 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 28 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงระดับปานกลางระหว่าง 0.289 - 0.578(Hinkle D. E., 1998) ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericityได้ค่า Chi-Square = 1088.504, df =28, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.876 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

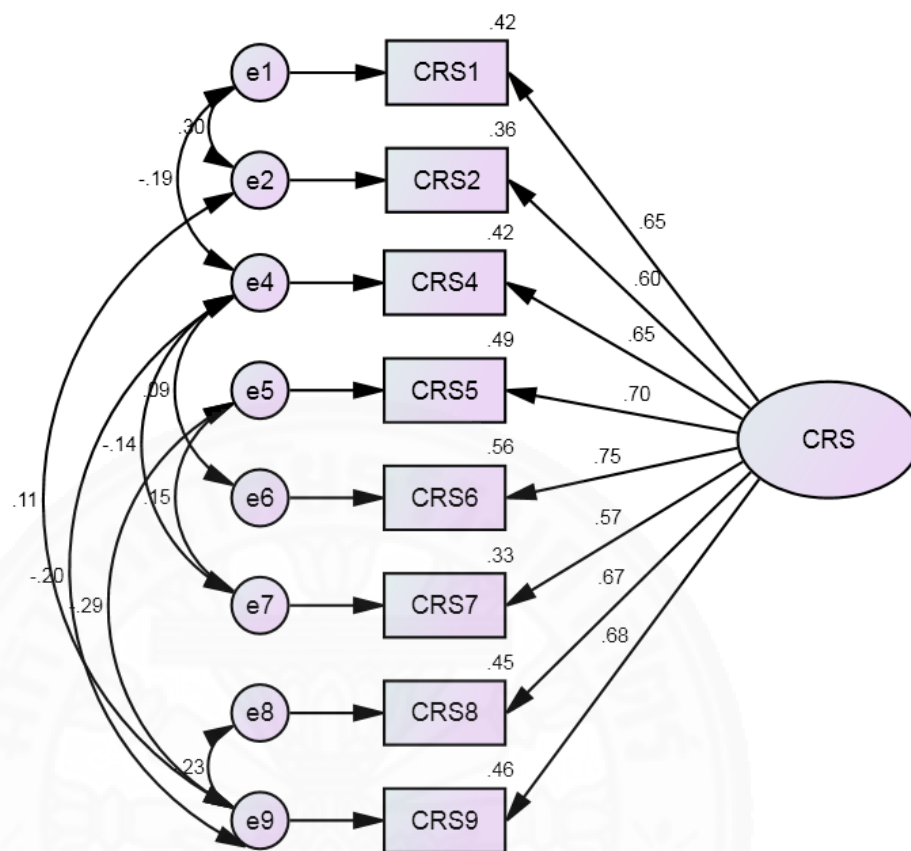
ตารางที่ 4.28

แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการ
อยากรู้ อยากเห็น

	CRS1	CRS2	CRS4	CRS5	CRS6	CRS7	CRS8	CRS9
CRS1	1							
CRS2	0.578**	1						
CRS4	0.291**	0.342**	1					
CRS5	0.460**	0.417**	0.474**	1				
CRS6	0.470**	0.483**	0.536**	0.518**	1			
CRS7	0.383**	0.387**	0.289**	0.488**	0.403**	1		
CRS8	0.450**	0.381**	0.430**	0.451**	0.500**	0.410**	1	
CRS9	0.430**	0.487**	0.324**	0.321**	0.527**	0.371**	0.331**	1
MEAN	4.54	4.52	4.44	4.21	4.46	4.23	4.54	3.88
S.D.	0.67	0.61	0.65	0.78	0.61	0.76	0.61	1.08
Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 1088.504, df = 28, p = 0.000, KMO = 0.876								

** p< .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-square=11.704, df=11,p=0.386, MIN/df=1.064, CFI=0.998,GFI=0.993, AGFI=0.976, RMSEA=0.013 และ RMR=0.008แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดการอยากรู้ อยากเห็นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ของการอยากรู้ อยากเห็น พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้การอยากรู้ อยากเห็น ทั้งหมด 7 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ได้แก่ CRS6, CRS5, CRS9, CRS8, CRS1, CRS4, CRS2 และ CRS7ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.751, 0.701, 0.681, 0.670, 0.647, 0.646, 0.601 และ 0.572ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้การอยากรู้ อยากเห็นร้อยละ 49.1, 56.4, 41.8, 36.1, 46.4, 32.8, 44.8 และ 41.8 ตามลำดับ ดังภาพที่ 4.4 และตารางที่ 4.29



Chi-square=11.704,df=11,p=.386
 CMIN/DF=1.064, CFI=.999, GFI=.993, AGFI=.976,
 RMSEA=.013, RMR=.008

ภาพที่ 4.4 แสดงโมเดลการวัดการยอมรับอย่างเห็น

ตารางที่ 4.29

แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการอยากรู้อยากเห็น (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบการอยากรู้อยากเห็น)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ
	b	β	SE	t (CR)	R ²	
CRS1	1.000	0.647	-	-	0.464	0.113
CRS2	0.853	0.601	0.073	11.736**	0.448	0.138
CRS4	0.976	0.646	0.104	9.377**	0.328	0.051
CRS5	1.267	0.701	0.115	11.008**	0.564	0.117
CRS6	1.059	0.751	0.088	12.054**	0.491	0.119
CRS7	1.011	0.572	0.107	9.471**	0.418	0.133
CRS8	0.943	0.670	0.088	10.738**	0.361	0.022
CRS9	1.696	0.681	0.166	10.243**	0.418	0.096
Chi-square=11.704, df=11, p=0.386, CMIN/df=1.064, CFI=0.998,GFI=0.993, AGFI=0.976, RMSEA=0.013, RMR=0.008						

** p< .01

(5) การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม: สัญลักษณ์ CTI ตัวแปรองค์ประกอบการ
เข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม CTI1, CTI2, CTI3, CTI4,
CTI5, CTI6 และ CTI7 ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป
ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 7 ตัวแปรของการเข้าใจแนวคิดด้าน
วัฒนธรรมรวมทั้ง 21 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 21 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงระดับปานกลางระหว่าง 0.460 -
0.710(Hinkle D. E., 1998) ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity
ได้ค่า Chi-Square = 1343.518, df =21, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์
(Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.879 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

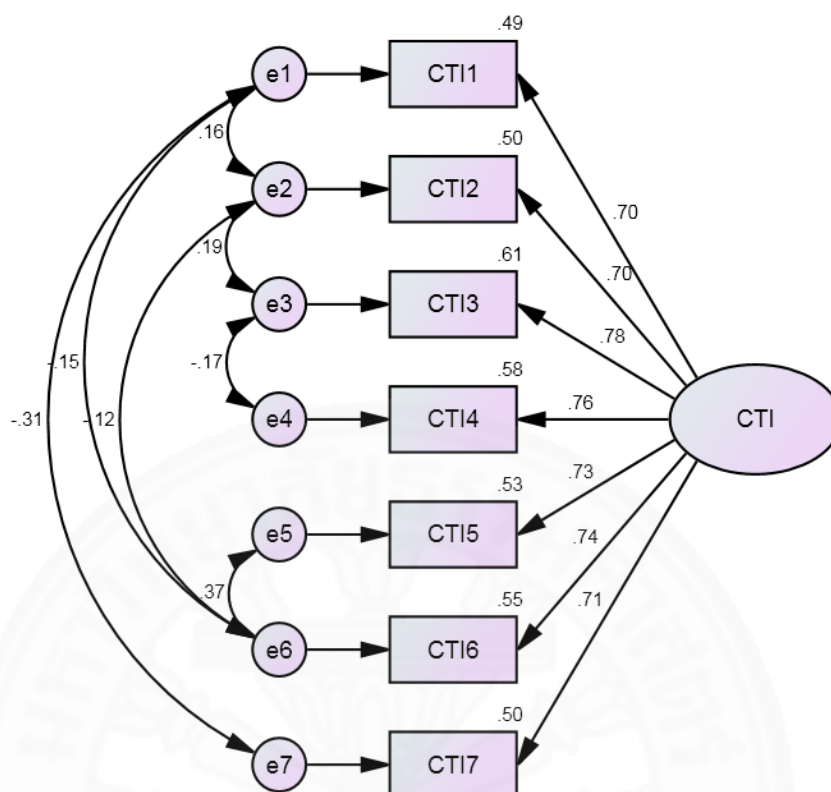
ตารางที่ 4.30

แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม

	CTI1	CTI2	CTI3	CTI4	CTI5	CTI6	CTI7
CTI1							
CTI2	1						
CTI3	0.582**	1					
CTI4	0.573**	0.634**	1				
CTI5	0.484**	0.549**	0.531**	1			
CTI6	0.521**	0.500**	0.555**	0.546**	1		
CTI7	0.460**	0.463**	0.578**	0.576**	0.710**	1	
MEAN	4.30	4.21	4.23	3.88	4.41	4.35	4.14
S.D.	0.74	0.78	0.77	0.97	0.66	0.69	0.80
Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 1343.518, df = 21, p = 0.000, KMO = 0.879							

** p< .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-square=9.648, df=7, p=0.209, MIN/df=1.378, CFI=0.998, GFI=0.993, AGFI=0.972, RMSEA=0.031 และ RMR=0.010 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรมมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ของการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม ทั้งหมด 7 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ได้แก่ CTI3, CTI4, CTI6, CTI5, CTI7, CTI2 และ CTI1 ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.784, 0.759, 0.742, 0.728, 0.706, 0.704 และ 0.698 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรมร้อยละ 61.5, 57.6, 55.1, 53.0, 49.8, 49.6 และ 48.7 ตามลำดับ ดังภาพที่ 4.5 และตารางที่ 4.31



Chi-square=9.648,df=7,p=.209
 CMIN/DF=1.378, CFI=.998, GFI=.993, AGFI=.972,
 RMSEA=.031, RMR=.010

ภาพที่ 4.5 แสดงโมเดลการวัดการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม

ตารางที่ 4.31

แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
	b	β	SE	t (CR)	R ²	
CTI1	1.000	0.698	-	-	0.487	0.148
CTI2	1.061	0.704	0.081	13.073**	0.496	0.059
CTI3	1.171	0.784	0.092	12.778**	0.615	0.151
CTI4	1.434	0.759	0.114	12.570**	0.576	0.115
CTI5	0.938	0.728	0.075	12.585**	0.530	0.072
CTI6	0.996	0.742	0.082	12.106**	0.551	0.132
CTI7	1.099	0.706	0.101	10.894**	0.498	0.134
Chi-square=9.648, df=7, p=0.209, CMIN/df=1.378,						
CFI=0.998, GFI=0.993, AGFI=0.972, RMSEA=0.031, RMR=0.010						

** p< .01

(6) ความร่วมมือ: สัญลักษณ์ CLB ตัวแปรองค์ประกอบความร่วมมือประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม CLB1, CLB3, CLB4, CLB5, CLB6, CLB7, CLB8 และ CLB9 ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปทั้งหมด หลังจากผู้วิจัยทำการตัดข้อคำถาม CLB2 ออกจากการวัดตัวแปรแฝง ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 8 ตัวแปรของความร่วมมือรวมทั้ง 28 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 28 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงระดับสูงระหว่าง 0.313 - 0.723 (Hinkle D. E., 1998) ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1714.644, df = 21, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะ

สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.848 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

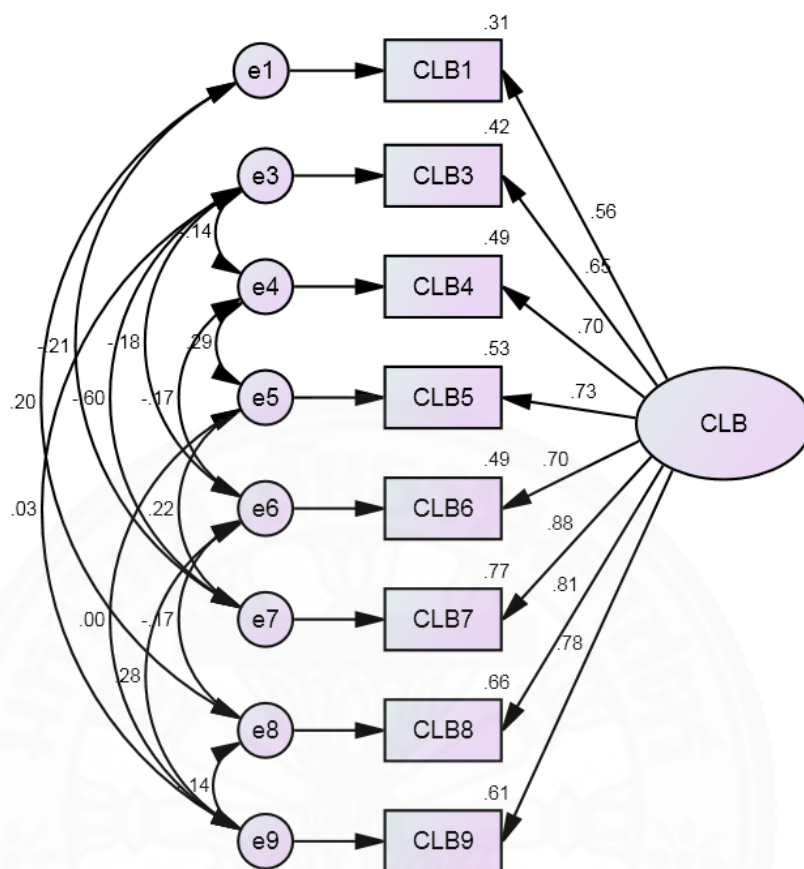
ตารางที่ 4.32

แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลความร่วมมือ

	CLB1	CLB3	CLB4	CLB5	CLB6	CLB7	CLB8	CLB9
CLB1	1							
CLB3	0.313**	1						
CLB4	0.424**	0.393**	1					
CLB5	0.406**	0.503**	0.652**	1				
CLB6	0.388**	0.352**	0.408**	0.501**	1			
CLB7	0.422**	0.363**	0.605**	0.706**	0.616**	1		
CLB8	0.545**	0.520**	0.562**	0.591**	0.501**	0.723**	1	
CLB9	0.453**	0.525**	0.560**	0.572**	0.668**	0.677**	0.587**	1
MEAN	4.36	4.41	4.33	4.36	4.20	4.39	4.34	4.34
S.D.	0.63	0.66	0.70	0.66	0.78	0.64	0.69	0.71
Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 1714.644, df = 28, p = 0.000, KMO = 0.848								

** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-square=6.088, df=7, p=0.530, MIN/df=0.870, CFI=1.000, GFI=0.996, AGFI=0.980, RMSEA=0.000 และ RMR=0.006 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดความร่วมมือมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ของความร่วมมือพบว่า ตัวแปรนี้น้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความร่วมมือทั้งหมด 8 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ได้แก่ CLB7, CLB8, CLB9, CLB5, CLB4, CLB6, CLB3 และ CLB1 ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.876, 0.813, 0.781, 0.731, 0.702, 0.698, 0.652 และ 0.556 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ความร่วมมือร้อยละ 76.8, 66.1, 60.9, 53.5, 49.2, 48.8, 42.5 และ 30.9 ตามลำดับ ดังภาพที่ 4.6 และตารางที่ 4.33



Chi-square=6.088,df=7,p=.530
 CMIN/DF=.870, CFI=1.000, GFI=.996, AGFI=.980,
 RMSEA=.000, RMR=.006

ภาพที่ 4.6 แสดงโมเดลการวัดความร่วมมือ

ตารางที่ 4.33

แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความร่วมมือ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรง
ของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบความร่วมมือ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ
	b	β	SE	t (CR)	R ²	
CLB1	1.000	0.556	-	-	0.309	0.043
CLB3	1.218	0.652	0.136	8.922**	0.425	0.148
CLB4	1.396	0.702	0.141	9.872**	0.492	0.072
CLB5	1.373	0.731	0.136	10.095**	0.535	-0.025
CLB6	1.554	0.698	0.164	9.467**	0.488	0.065
CLB7	1.588	0.876	0.151	10.495**	0.768	0.263
CLB8	1.579	0.813	0.136	11.629**	0.661	0.065
CLB9	1.566	0.781	0.153	10.212**	0.609	0.027
Chi-square=6.088, df=7, p=0.530, CMIN/df=0.870,						
CFI=1.000, GFI=0.996, AGFI=0.980, RMSEA=0.000, RMR=0.006						

** p< .01

4.5 การทดสอบสมมุติฐาน

จากการวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยได้ทำการตัดตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำกว่า 0.50 ทั้งหมด 8 ตัว ได้แก่ CMM2, CUR1, CUR5, CUR6, CZB1, CZB2, CRS3 และ CLB2 และนำตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปทำการทดสอบสมมุติฐานต่อไป

4.5.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเบื้องต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) และเพื่อดูการแจกแจงของตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวว่ามีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ดังตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34

แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร

ตัวแปร	MIN	MAX	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	แปลผล
CMM	2.86	5.00	4.21	0.55	-0.45	-0.47	สูง
CUR	3.00	5.00	4.43	0.50	-0.67	-0.23	สูง
CZB	3.00	5.00	4.50	0.49	-0.78	-0.06	สูง
CRS	3.13	5.00	4.35	0.51	-0.56	-0.45	สูง
CTI	2.43	5.00	4.22	0.60	-0.53	-0.34	สูง
CLB	3.00	5.00	4.34	0.52	-0.37	-0.73	สูง
PFS	1.67	5.00	3.70	0.74	-0.19	-0.35	สูง
PPS	2.00	5.00	3.97	0.69	-0.32	-0.09	สูง
SCB	2.17	5.00	3.84	0.65	-0.21	-0.43	สูง

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.51 - 4.50$) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) อยู่ระหว่าง 0.49 – 0.74 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลส่วนใหญ่มีการกระจายตัวอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 1 แต่จะมีบางตัวแปรที่กระจายตัวห่างจากค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าเกิน 1 เมื่อ

พิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความมาสมมาตรของการแจกแจงพบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทุกตัวมีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.19 ถึง -0.78 ซึ่งถือว่ามีความเบ้น้อยมาก

เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าความโด่งน้อยกว่าปกติ (Platy Kurtic or Leptokurtic distribution) โดยค่าความโด่งที่คำนวณได้จะน้อยกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นลบ แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างโค้งเล็กน้อยหรือมีการกระจายของข้อมูลมาก มีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.06 ถึง -0.73

4.5.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ดังตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

	CMM	CUR	CZB	CRS	CTI	CLB	PFS	PPS	SCB
CMM	1								
CUR	0.409**	1							
CZB	0.560**	0.470**	1						
CRS	0.589**	0.589**	0.540**	1					
CTI	0.584**	0.546**	0.524**	0.765**	1				
CLB	0.669**	0.519**	0.540**	0.695**	0.768**	1			
PFS	0.417**	0.150**	0.313**	0.317**	0.334**	0.307**	1		
PPS	0.539**	0.295**	0.456**	0.379**	0.480**	0.485**	0.628**	1	
SCB	0.528**	0.244**	0.424**	0.384**	0.448**	0.435**	0.909**	0.895**	1

** $p < .01$

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.150 - 0.768 โดยตัวแปรทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกันคือ มีความสัมพันธ์เป็นบวก โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.768 ($r = 0.768$) คือ การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (CTI) กับความร่วมมือ

(CLB) รองลงมาคือ การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (CTI) กับการอยากรู้ อยากเห็น (CRS) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.765 ($r = 0.765$) และตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุดซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.150 ($r = 0.150$) คือ ความกล้า (CUR) กับด้านผลประโยชน์ประกอบการ (PFS) ซึ่งจากลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรข้างต้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุต่อไป

4.5.3 การวิเคราะห์เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership

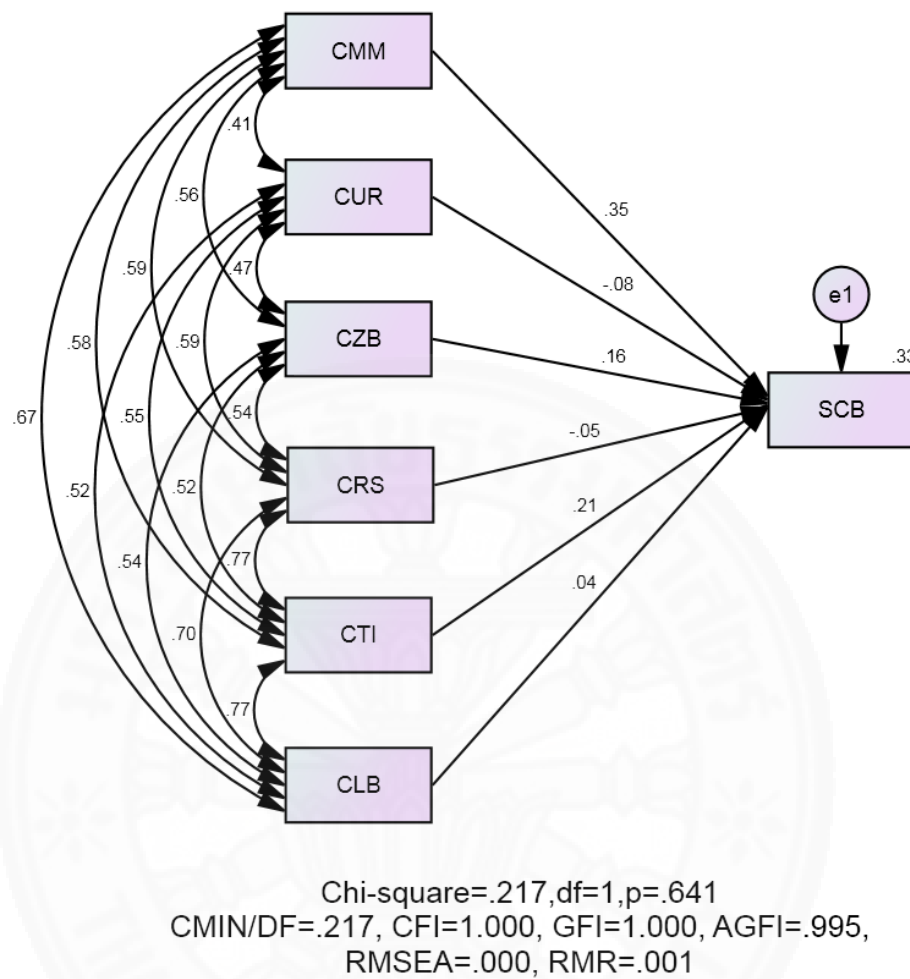
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นเพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36

แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ
		ความสำเร็จทางธุรกิจ (SCB)
χ^2 (df)		0.217 (1)
p-value of χ^2	$p > 0.05$	0.641
χ^2 / df	< 2.00	0.217
GFI	> 0.90	1.000
AGFI	> 0.90	0.995
RMR	< 0.05	0.001
RMSEA	< 0.05	0.000
CFI	≥ 0.90	1.000

จากตารางที่ 4.36 พบว่าโมเดลอิทธิพลด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยต่อความสำเร็จทางธุรกิจมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับ คือ ค่าไค-สแควร์เท่ากับ 0.217 ที่องศาอิสระเท่ากับ 1 ค่า p-value = 0.641 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 0.217 ดัชนี GFI เท่ากับ 1.000 ดัชนี AGFI เท่ากับ 0.995 ดัชนี RMR เท่ากับ 0.001 ดัชนี RMSEA เท่ากับ 0.000 และ CFI เท่ากับ 1.000



ภาพที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยต่อความสำเร็จทางธุรกิจ เพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ดังตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37

แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลด้านภาวะผู้นำแบบ *Inclusive Leadership* ของผู้ประกอบการกลุ่ม *Generation Y* ในประเทศไทยต่อความสำเร็จทางธุรกิจ (*Business Success*)

ตัวแปรสาเหตุ	อิทธิพล	ตัวแปรผล
		SCB
CMM	DE	0.350**
	IE	-
	TE	0.350**
CUR	DE	-0.081
	IE	-
	TE	-0.081
CZB	DE	0.160**
	IE	-
	TE	0.160**
CRS	DE	-0.051
	IE	-
	TE	-0.051
CTI	DE	0.212**
	IE	-
	TE	0.212**
CLB	DE	0.040
	IE	-
	TE	0.040
R ²		0.326

* p < .05, ** p < .01

จากตารางที่ 4.37 พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม *Generation Y* ในประเทศไทย (SCB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ได้แก่ ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (CMM) และ การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (CTI) และการไม่มีอคติ(CZB) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.350, 0.212 และ 0.160 ตามลำดับ และตัวแปร

ที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย (SCB) ได้แก่ความกล้า (CUR) การอยากรู้ อยากเห็น (CRS) และความร่วมมือ (CLB) ตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย (SCB) ได้ร้อยละ 32.6

4.5.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

(1) สมมติฐานที่ 1 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีลักษณะภาวะผู้นำตามแต่ละองค์ประกอบ Inclusive Leadership ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 1.1 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย พฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL” ในระดับสูง

ตารางที่ 4.38

การทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยวิธี One Sample t-test “ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL” ($\bar{X} \geq 3.51$)

ตัวแปร	Test-value= 3.51					
	$\bar{X}$	SD	Mean Difference	t	df	Sig. (2-tailed)
ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL	4.21	0.55	0.74	28.460	384	.000*

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.38 ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.55 เมื่อค่าที่ทดสอบเท่ากับ 3.51 เป็นค่าต่ำสุดของระดับสูง ได้ค่า $t = 28.460$ ค่า t นี้ มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL จึงอยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 1.2 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรม
ภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านความกล้า”ในระดับสูง

ตารางที่ 4.39

การทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยวิธี One Sample t-test “ด้านความกล้า” ($\bar{X} \geq 3.51$)

ตัวแปร	Test-value= 3.51					
	$\bar{X}$	SD	Mean Difference	t	df	Sig. (2-tailed)
ด้านความกล้า	4.43	0.50	0.65	30.033	384	.000*

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.39 ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.50 เมื่อค่าที่ทดสอบเท่ากับ 3.51 เป็นค่าต่ำสุดของระดับสูง ได้ค่า $t = 30.033$ ค่า t นี้ มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ด้านความกล้า จึงอยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 1.3 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรม
ภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการไม่มีอคติ” ในระดับสูง

ตารางที่ 4.40

การทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยวิธี One Sample t-test “ด้านการไม่มีอคติ” ($\bar{X} \geq 3.51$)

ตัวแปร	Test-value= 3.51					
	$\bar{X}$	SD	Mean Difference	t	df	Sig. (2-tailed)
ด้านการไม่มีอคติ	4.50	0.49	0.91	40.297	384	.000*

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.49 เมื่อค่าที่ทดสอบเท่ากับ 3.51 เป็นค่าต่ำสุดของระดับสูง ได้ค่า $t = 40.297$ ค่า t นี้ มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ด้านการไม่มีอคติ จึงอยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 1.4 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรม
ภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการอยากรู้ อยากเห็น” ในระดับสูง

ตารางที่ 4.41

การทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยวิธี One Sample t-test “ด้านการอยากรู้ อยากเห็น”

($\bar{X} \geq 3.51$)

ตัวแปร	Test-value= 3.51					
	$\bar{X}$	SD	Mean Difference	t	df	Sig. (2-tailed)
ด้านการอยากรู้ อยากเห็น	4.35	0.51	0.84	33.956	384	.000*

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.41 ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.51 เมื่อค่าที่ทดสอบเท่ากับ 3.51 เป็นค่าต่ำสุดของระดับสูง ได้ค่า $t = 33.956$ ค่า t นี้ มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ด้านการอยากรู้ อยากเห็น จึงอยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 1.5 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรม
ภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม” ในระดับสูง

ตารางที่ 4.42

การทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยวิธี One Sample t-test “ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม”

($\bar{X} \geq 3.51$)

ตัวแปร	Test-value= 3.51					
	$\bar{X}$	SD	Mean Difference	t	df	Sig. (2-tailed)
ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม	4.22	0.60	0.70	23.143	384	.000*

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.42 ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.60 เมื่อค่าที่ทดสอบเท่ากับ 3.51 เป็นค่าต่ำสุดของระดับสูง ได้ค่า $t = 23.143$ ค่า t นี้ มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม จึงอยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 1.6 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านร่วมมือ” ในระดับสูง

ตารางที่ 4.43

การทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยวิธี One Sample t-test “ด้านร่วมมือ”

($\bar{X} \geq 3.51$)

ตัวแปร	Test-value= 3.51					
	$\bar{X}$	SD	Mean Difference	t	df	Sig. (2-tailed)
ด้านร่วมมือ	4.34	0.52	0.82	31.769	384	.000*

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.43 ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ($\bar{X}$) เท่ากับ 4.34 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.52 เมื่อค่าที่ทดสอบเท่ากับ 3.51 เป็นค่าต่ำสุดของระดับสูง ได้ค่า $t = 31.769$ ค่า t นี้ มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ด้านร่วมมือ จึงอยู่ในระดับสูง

(2) สมมติฐานที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ“ด้านผลประกอบการ” (Performance Success) ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

ตารางที่ 4.44

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership กับความสำเร็จทางธุรกิจ“ด้านผลประกอบการ”

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership(IV)	ความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านผลประกอบการ” (DV)	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
1. พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL	0.417	0.000*
2. พฤติกรรม: ความกล้า	0.150	0.000*
3. พฤติกรรม: การไม่มีอคติ	0.313	0.000*
4. พฤติกรรม: การอยากรู้อยากเห็น	0.317	0.000*
5. พฤติกรรม: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม	0.334	0.000*
6. พฤติกรรมด้าน: ความร่วมมือ	0.307	0.000*

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.44 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) < 0.05 ในทุกองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership แสดงว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL, พฤติกรรม: ความกล้า, พฤติกรรม: การไม่มีอคติ, พฤติกรรม: การอยากรู้อยากเห็น, พฤติกรรม: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม, พฤติกรรมด้าน: ความร่วมมือ ของผู้ประกอบการ

กลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านผลประกอบการ” ในทิศทางเดียวกันหรือ ความสัมพันธ์เชิงบวกเมื่อพิจารณาในรายละเอียด จากค่า Pearson Correlation พบว่า พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL กับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านผลประกอบการ” มีค่า Pearson Correlation($r = .417$) สูงสุด แสดงว่า ภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ที่มีพฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL จะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านผลประกอบการ” มากที่สุด นั่นหมายถึง ยังมีพฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มากเท่าไร จะยิ่งทำให้ ความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านผลประกอบการ” มากขึ้นตามไปด้วย

สมมติฐานที่ 2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน” (People Success) ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

ตารางที่ 4.45

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership กับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน”

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership(IV)	ความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน” (DV)	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
1. พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL	0.539	0.000*
2. พฤติกรรม: ความกล้า	0.295	0.000*
3. พฤติกรรม: การไม่มีอคติ	0.456	0.000*
4. พฤติกรรม: การอยากรู้ อยากเห็น	0.379	0.000*
5. พฤติกรรม: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม	0.480	0.000*
6. พฤติกรรมด้าน: ความร่วมมือ	0.485	0.000*

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.45 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับสำคัญทาง

สถิติ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) < 0.05 ในทุกองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership แสดงว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL, พฤติกรรม: ความกล้า, พฤติกรรม: การไม่มีอคติ, พฤติกรรม: การอยากรู้ อยากเห็น, พฤติกรรม: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม, พฤติกรรมด้าน: ความร่วมมือ ของ ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน” ในทิศทางเดียวกัน หรือ ความสัมพันธ์เชิงบวก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด จาก ค่า Pearson Correlation พบว่า พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL กับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน” มีค่า Pearson Correlation($r = .539$) สูงสุด แสดงว่า ภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ที่มีพฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) จะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน” มากที่สุด นั่นหมายถึง ยังมีพฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) มากเท่าไร จะยิ่งทำให้ มีความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน” มากขึ้นตามไปด้วย

สมมติฐานที่ 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ (Business Success) ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

ตารางที่ 4.46

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership กับความสำเร็จทางธุรกิจ

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership(IV)	ความสำเร็จทางธุรกิจโดยรวม	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
1. พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL	0.528	0.000*
2. พฤติกรรม: ความกล้า	0.244	0.000*
3. พฤติกรรม: การไม่มีอคติ	0.424	0.000*
4. พฤติกรรม: การอยากรู้อยากเห็น	0.384	0.000*
5. พฤติกรรม: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม	0.448	0.000*
6. พฤติกรรมด้าน: ความร่วมมือ	0.435	0.000*

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.46 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) < 0.05 ในทุกองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership แสดงว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) , พฤติกรรม: ความกล้า (Courage) , พฤติกรรม: การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) , พฤติกรรม: การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) , พฤติกรรม: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) , พฤติกรรมด้าน: ความร่วมมือ (Collaboration) ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จทางธุรกิจโดยรวมในทิศทางเดียวกัน หรือ มีความสัมพันธ์เชิงบวก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด จากค่า Pearson Correlation พบว่า พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) กับความสำเร็จทางธุรกิจโดยรวม มีค่า Pearson Correlation($r = .528$) สูงสุด แสดงว่า ภาวะผู้นำแบบ Inclusive

Leadership ที่มีพฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) จะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จทางธุรกิจโดยรวมมากที่สุด นั่นหมายถึง ยิ่งมีพฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) มากเท่าไร จะยิ่งทำให้ มีความสำเร็จทางธุรกิจโดยรวม มากขึ้นตามไปด้วย

(3) สมมติฐานที่ 3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ (Business Success) ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศ

จากข้อ 4.5.3 การวิเคราะห์อิทธิพลด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยต่อความสำเร็จทางธุรกิจ (Business Success) ซึ่งตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความสำเร็จทางธุรกิจได้ร้อยละ 32.6 สามารถสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ที่มีอิทธิพลได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

ตารางที่ 4.47

แสดงอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL”

ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

ตัวแปรต้น	อิทธิพล	ตัวแปรตาม
		ความสำเร็จทางธุรกิจ
ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL	DE	0.350**
	IE	-
	TE	0.350**

* $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 4.47 ตัวแปรต้นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL กับตัวแปรตามความสำเร็จทางธุรกิจ พบว่า องค์ประกอบนี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ 0.05 แสดงว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL เป็นตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรตามความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความกล้า” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

ตารางที่ 4.48

แสดงอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความกล้า”

ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

ตัวแปรต้น	อิทธิพล	ตัวแปรตาม
		ความสำเร็จทางธุรกิจ
ความกล้า	DE	-0.081
	IE	-
	TE	-0.081

* $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 4.48 ตัวแปรต้นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความกล้า กับตัวแปรตามความสำเร็จทางธุรกิจ พบว่า องค์ประกอบนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความกล้า เป็นตัวแปรต้นที่ไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการไม่มีอคติ” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

ตารางที่ 4.49

แสดงอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการไม่มีอคติ”

ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

ตัวแปรต้น	อิทธิพล	ตัวแปรตาม
		ความสำเร็จทางธุรกิจ
การไม่มีอคติ	DE	0.160**
	IE	-
	TE	0.160**

* $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 4.49 ตัวแปรต้นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การไม่มีอคติ กับตัวแปรตามความสำเร็จทางธุรกิจ พบว่า องค์ประกอบนี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ 0.05 แสดงว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การไม่มีอคติ เป็นตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรตามความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการอยากรู้ อยากเห็น” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

ตารางที่ 4.50

แสดงอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการอยากรู้ อยากเห็น”
ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

ตัวแปรต้น	อิทธิพล	ตัวแปรตาม
		ความสำเร็จทางธุรกิจ
การอยากรู้ อยากเห็น	DE	-0.051
	IE	-
	TE	-0.051

* $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 4.50 ตัวแปรต้นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การอยากรู้ อยากเห็น กับตัวแปรตามความสำเร็จทางธุรกิจ พบว่า องค์ประกอบนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การอยากรู้ อยากเห็น เป็นตัวแปรต้นที่ไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

ตารางที่ 4.51

แสดงอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม”
ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

ตัวแปรต้น	อิทธิพล	ตัวแปรตาม
		ความสำเร็จทางธุรกิจ
การเข้าใจแนวคิด ด้านวัฒนธรรม	DE	0.212**
	IE	-
	TE	0.212**

* $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 4.51 ตัวแปรต้นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม กับตัวแปรตามความสำเร็จทางธุรกิจ พบว่า องค์ประกอบนี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ 0.05 แสดงว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม เป็นตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรตามความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความร่วมมือ” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

ตารางที่ 4.52

แสดงอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความร่วมมือ”

ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

ตัวแปรต้น	อิทธิพล	ตัวแปรตาม
		ความสำเร็จทางธุรกิจ
ความร่วมมือ	DE	0.040
	IE	-
	TE	0.040

* $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 4.52 ตัวแปรต้นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความร่วมมือ กับตัวแปรตามความสำเร็จทางธุรกิจ พบว่า องค์ประกอบนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความร่วมมือ เป็นตัวแปรต้นที่ไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ
กรณีศึกษา ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ

1. ศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของ
Generation Y ในบริบทประเทศไทย

2. ศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของ
ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากกลุ่มตัวอย่าง
ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 -
40 ปี จำนวน 385 คน เก็บข้อมูลในช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2560

ผู้วิจัยขอสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

1. การสรุปผลการศึกษา
2. การอภิปรายผลการศึกษา
3. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้
4. ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะในการศึกษาค้างต่อไป

5.1 การสรุปผลการศึกษา

5.1.1 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เกิด พ.ศ. 2520-2525 คิดเป็น ร้อยละ 64.2 เป็นเพศหญิง
ร้อยละ 50.6 เพศชาย คิดเป็น ร้อยละ 49.4 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็น ร้อยละ 50.4 กลุ่ม
ตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นบุตรคนโต คิดเป็น ร้อยละ 40.0 ส่วนใหญ่ มีการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี
คิดเป็น ร้อยละ 51.2 และส่วนใหญ่ ไม่เคยศึกษา/ใช้ชีวิตในต่างประเทศคิดเป็น ร้อยละ 59.2 ส่วน
ใหญ่ทำธุรกิจอยู่ในกิจการประเภทการค้า คิดเป็น ร้อยละ 42.1 มีประสบการณ์ในการบริหาร
กิจการ 6-10 ปี และ 1-5 ปี ในสัดส่วนเท่ากัน คือ ร้อยละ 40.5 มีจำนวนลูกจ้างในกิจการ 1-50 คน
คิดเป็น ร้อยละ 84.9

5.1.2 สรุปข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership

ผลการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ก่อนที่ผู้วิจัยทำการตัดตัวแปรสังเกตได้ (Item) หรือข้อคำถามจากการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 - 40-ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership โดยภาพรวม ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) เมื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment)พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 - 40 ปีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment)ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำมากที่สุดเป็นลำดับแรก คือ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมโดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ (CMM1) โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูงมาก ส่วนพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำน้อยที่สุด คือ จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม (CMM8) แต่ยังมีภาวะผู้นำในระดับสูง

พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ความกล้า (Courage) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 - 40 ปีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความกล้า (Courage) ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำมากที่สุดเป็นลำดับแรก คือ ยินดีเรียนรู้แนวคิดวิธีการทำงานของบุคคลอื่นที่ประสบสำเร็จและนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ(CUR2) โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูงมาก ส่วนพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำน้อยที่สุด คือ ไม่เห็นด้วยกับการทำงานของทีมงานที่สมาชิกไม่มีความหลากหลายทางความคิดหรือมีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด(CUR5)โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง

พฤติกรรมภาวะผู้นำ : การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 - 40 ปีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ : การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำมากที่สุดเป็นลำดับแรก คือ ยึดหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้และการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในการบริหารธุรกิจของตนเอง (CZB5) โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูงมาก ส่วนพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำ

น้อยที่สุด คือ พยายามไม่นำอคติส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจหรือพิจารณาเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับลูกน้อง/ทีมงานเช่นการปรับเงินเดือนการปรับตำแหน่งเป็นต้น(CZB2) โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง

พฤติกรรมภาวะผู้นำ : การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 - 40 ปีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ: การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำมากที่สุดเป็นลำดับแรก คือ ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตลอดเวลาเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงในการทำธุรกิจ (CRS1)และ เปิดกว้างให้ลูกน้อง/ทีมงานเสนอแนวคิดที่มีความหลากหลายไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน (CRS8) โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูงมาก ส่วนพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำน้อยที่สุด คือ พยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มบุคคลอื่นๆเช่นกลุ่มภาครัฐภาคสถาบันอุดมศึกษาเป็นต้น (CRS9) โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง

พฤติกรรมภาวะผู้นำ : การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 -40 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence)ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำมากที่สุดเป็นลำดับแรก คือ ยินดีทำงานกับทุกคนที่มีความแตกต่างความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม (CTI5) โดยและมีภาวะผู้นำในระดับสูง ส่วนพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำน้อยที่สุด คือ ชอบค้นหาข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของคนในท้องถิ่นเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการทำธุรกิจ (CTI4) โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง

พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ความร่วมมือ (Collaboration) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 - 40 ปีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ : ความร่วมมือ (Collaboration)ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำมากที่สุดเป็นลำดับแรก คือ เน้นความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญตนจึงไม่ยินยอมให้ลูกน้อง/ทีมงานปิดความรับผิดชอบในการทำงาน (CLB3) มีภาวะผู้นำในระดับสูง ส่วนพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y กระทำน้อยที่สุด คือ ให้อำนาจแก่ลูกน้อง/ทีมงานในการตัดสินใจประเด็นต่างๆในงานที่พวกเขารับผิดชอบ โดยเชื่อว่าจะส่งผลดีต่อการทำธุรกิจ (CLB2) โดยมีภาวะผู้นำในระดับสูง

5.1.3 สรุปข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จทางธุรกิจ

ผลการศึกษาความสำเร็จทางธุรกิจ โดยภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 - 40 ปี มีความสำเร็จทางธุรกิจโดยภาพรวมในระดับสูง โดยความสำเร็จของผู้ประกอบการด้านที่พบมากที่สุด คือ ความสำเร็จด้านการบริหารคน (People Success) โดยมีความสำเร็จทางธุรกิจ ในระดับสูง ความสำเร็จที่พบรองลงมา คือ ความสำเร็จด้านผลประกอบการ (Performance Success) โดยมีความสำเร็จทางธุรกิจ ในระดับสูง

ความสำเร็จด้านผลประกอบการ (Performance Success) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 - 40 ปี มีความสำเร็จด้านผลประกอบการ (Performance Success) ในระดับสูง โดยความสำเร็จของผู้ประกอบการที่พบมากที่สุด คือ ธุรกิจของตนมีแนวโน้มของจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยมีความสำเร็จทางธุรกิจ ในระดับสูง ส่วนความสำเร็จของผู้ประกอบการที่พบน้อยที่สุด คือ รู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จของธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่ยังคงมีความสำเร็จทางธุรกิจในระดับสูง เช่นเดียวกัน

ความสำเร็จด้านการบริหารคน (People Success) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2520-2535 หรือมีอายุช่วง 25 - 40 ปี มีความสำเร็จด้านการบริหารคน (People Success) ในระดับสูง โดยความสำเร็จของผู้ประกอบการที่พบมากที่สุด คือ รู้สึกพนักงาน/ทีมงานให้ความร่วมมือในแนวทางการดำเนินธุรกิจของตนด้วยดี โดยมีความสำเร็จทางธุรกิจ ในระดับสูง ส่วนความสำเร็จของผู้ประกอบการที่พบน้อยที่สุด คือ รู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จของตนในฐานะผู้นำองค์กรแต่ยังคงมีความสำเร็จทางธุรกิจในระดับสูง เช่นเดียวกัน

5.1.4 สรุปการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

(1) องค์ประกอบภาวะผู้นำ พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL จากศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบนี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป มี 7 ตัวแปร จากทั้งหมด 8 ตัวแปร ได้แก่ ข้อคำถาม CMM1, CMM3, CMM4, CMM5, CMM6, CMM7 และ CMM8 หลังจากตัดข้อคำถาม CMM2 ในเบื้องต้นเมทริกซ์สัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.854 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

หลังจากการปรับโมเดล (Adjusted Model) โดยวิธีตัดตัวแปรและเชื่อมเส้นลูกศร ปรับค่าดัชนีปรับเปลี่ยน (Modification Index-M.I.) ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-square=7.694, df=6, p=0.261, CMIN/df=1.282, CFI=0.998, GFI=1.000, AGFI=0.974, RMSEA=0.027 และ RMR=0.010 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยสรุป แม้ว่าหลังจากปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามค่าสถิติ อย่างไรก็ตามตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดในบริบทประเทศไทยยังมีความแตกต่างกับตัวแปรสังเกตได้ของเครื่องมือที่ใช้อ้างอิง

(2) องค์ประกอบภาวะผู้นำ พฤติกรรม: ความกล้า จากศึกษากลุ่มตัวอย่าง ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบนี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป มี 3 ตัวแปร จากทั้งหมด 6 ตัวแปร ได้แก่ ข้อคำถาม CUR2, CUR3 และ CUR4 หลังจากตัดข้อคำถาม CUR1, CUR5 และ CUR6 ในเบื้องต้นเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.628 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

หลังจากการปรับโมเดล (Adjusted Model) โดยวิธีตัดตัวแปรและเชื่อมเส้นลูกศร ปรับค่าดัชนีปรับเปลี่ยน (Modification Index-M.I.) ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด ได้ค่า Chi-square=0.000, df=0, p=1.000, CFI=1.000 และ GFI=1.000 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดความกล้ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยสรุป แม้ว่าหลังจากปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบความกล้ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามค่าสถิติ อย่างไรก็ตามตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดในบริบทประเทศไทยยังมีความแตกต่างกับตัวแปรสังเกตได้ของเครื่องมือที่ใช้อ้างอิง

(3) องค์ประกอบภาวะผู้นำ พฤติกรรม: การไม่มีอคติ จากศึกษากลุ่มตัวอย่าง ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบนี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป มี 4 ตัวแปร จากทั้งหมด 6 ตัวแปร ได้แก่ ข้อคำถาม CZB3, CZB4, CZB5, และ CZB6 หลังจากตัดข้อคำถาม CZB1 และ CZB2 ในเบื้องต้นเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมี

ความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้และดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.778 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ดี

หลังจากการปรับโมเดล (Adjusted Model) โดยวิธีตัดตัวแปรและเชื่อมเส้นลูกศรปรับค่าดัชนีปรับเปลี่ยน (Modification Index-M.I.) ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-square=1.812 df=1, p=0.178, CMIN/df=1.812, CFI=0.999, GFI=0.998, AGFI=0.977, RMSEA=0.046 และ RMR=0.004 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดการไม่มีอคติมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยสรุป แม้ว่าหลังจากปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบการไม่มีอคติมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามค่าสถิติ อย่างไรก็ตามตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดในบริบทประเทศไทยยังมีความแตกต่างกับตัวแปรสังเกตได้ของเครื่องมือที่ใช้อ้างอิง

(4) องค์ประกอบภาวะผู้นำ พฤติกรรม: การอยากรู้ อยากเห็น จากศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบนี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป มี 8 ตัวแปร จากทั้งหมด 9 ตัวแปร ได้แก่ CRS1, CRS2, CRS4, CRS5, CRS6, CRS7, CRS8 และ CRS9 หลังจากตัดข้อคำถาม CRS3 ในเบื้องต้นเมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้และดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.876 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ดี

หลังจากการปรับโมเดล (Adjusted Model) โดยวิธีตัดตัวแปรและเชื่อมเส้นลูกศรปรับค่าดัชนีปรับเปลี่ยน (Modification Index-M.I.) ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-square=11.704, df=11, p=0.386, MIN/df=1.064, CFI=0.998, GFI=0.993, AGFI=0.976, RMSEA=0.013 และ RMR=0.008 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดการอยากรู้ อยากเห็นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยสรุป แม้ว่าหลังจากปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบการอยากรู้ อยากเห็นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามค่าสถิติ อย่างไรก็ตามตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดในบริบทประเทศไทยยังมีความแตกต่างกับตัวแปรสังเกตได้ของเครื่องมือที่ใช้อ้างอิง

(5) องค์ประกอบภาวะผู้นำ พฤติกรรม: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม จากศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบนี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ทั้งหมด 7 ตัวแปร ได้แก่ CTI1, CTI2, CTI3 CTI4, CTI5, CTI6, และ CTI7 โดยไม่ต้องตัดข้อคำถาม ในเบื้องต้นเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้และดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.879 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

หลังจากการปรับโมเดล (Adjusted Model) โดยวิธีตัดตัวแปรและเชื่อมเส้นลูกศรปรับค่าดัชนีปรับเปลี่ยน (Modification Index-M.I.) ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-square=9.648, df=7, p=0.209, MIN/df=1.378, CFI=0.998, GFI=0.993, AGFI=0.972, RMSEA=0.031 และ RMR=0.010 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดในบริบทประเทศไทยมีความสอดคล้องกับตัวแปรสังเกตได้ของเครื่องมือที่ใช้อ้างอิง

โดยสรุป โมเดลการวัดองค์ประกอบการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม มีการปรับโมเดลด้วยวิธีการเชื่อมลูกศรเท่านั้น โมเดลจึงมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามค่าสถิติ โดยไม่มีการตัดตัวแปรสังเกตได้ แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรมในบริบทประเทศไทยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(6) องค์ประกอบภาวะผู้นำ พฤติกรรม: ความร่วมมือ จากศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบนี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ทั้งหมด 8 ตัวแปร ได้แก่ CLB1, CLB3, CLB4, CLB5, CLB6, CLB7, CLB8 และ CLB9 หลังจากตัดข้อคำถาม CLB2 ในเบื้องต้นเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้และดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.848 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

หลังจากการปรับโมเดล (Adjusted Model) โดยวิธีตัดตัวแปรและเชื่อมเส้นลูกศรปรับค่าดัชนีปรับเปลี่ยน (Modification Index-M.I.) ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-square=6.088, df=7, p=0.530, MIN/df=0.870, CFI=1.000, GFI=0.996, AGFI=0.980, RMSEA=0.000 และ RMR=0.006 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดความร่วมมือมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยสรุป แม้ว่าหลังจากปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบความร่วมมือมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามค่าสถิติ อย่างไรก็ตามตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดในบริบทประเทศไทยยังมีความแตกต่างกับตัวแปรสังเกตได้ของเครื่องมือที่ใช้อ้างอิง

5.1.5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีลักษณะภาวะผู้นำตามแต่ละองค์ประกอบ Inclusive Leadership ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 1.1 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL” ในระดับสูง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL” ในระดับสูง จึงยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.2 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านความกล้า” ในระดับสูง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านความกล้า” ในระดับสูงจึงยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.3 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการไม่มีอคติ” ในระดับสูง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการไม่มีอคติ” ในระดับสูง จึงยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.4 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการอยากรู้ อยากเห็น” ในระดับสูง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการอยากรู้ อยากเห็น” ในระดับสูง จึงยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.5 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม” ในระดับสูง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม” ในระดับสูง จึงยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.6 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านร่วมมือ” ในระดับสูง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านร่วมมือ” ในระดับสูง จึงยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

สมมติฐานที่ 2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านผลประกอบการ” (Performance Success) ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ทั้ง 6 องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ได้แก่ พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL , พฤติกรรม: ความกล้า, พฤติกรรม: การไม่ถือคติ, พฤติกรรม: การอยากรู้ อยากเห็น, พฤติกรรม: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม, พฤติกรรมด้าน: ความร่วมมือของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านผลประกอบการ” เมื่อพิจารณาในรายละเอียด จากค่า Pearson Correlation พบว่า พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL กับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านผลประกอบการ” มีค่า Pearson Correlation ($r = .417$) สูงสุด แสดงว่า ภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ที่มีพฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL จะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านผลประกอบการ” มากที่สุด นั่นหมายถึง ยังมีพฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มากเท่าไร จะยิ่งทำให้ มีความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านผลประกอบการ” มากขึ้นตามไปด้วย จึงยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน” (People Success) ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ทั้ง 6 องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ได้แก่ พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL, พฤติกรรม: ความกล้า, พฤติกรรม: การไม่ถือคติ, พฤติกรรม: การอยากรู้ อยากเห็น, พฤติกรรม: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม, พฤติกรรมด้าน: ความร่วมมือของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน” เมื่อพิจารณาในรายละเอียด จากค่า Pearson Correlation พบว่า พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL กับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน” มีค่า Pearson Correlation ($r = .539$) สูงสุด แสดงว่า ภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ที่มีพฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL จะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน” มากที่สุด นั่นหมายถึง ยังมีพฤติกรรม:

ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มากเท่าไร จะยิ่งทำให้ ความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน” มากขึ้นตามไปด้วย จึงยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ (Business Success) ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ทั้ง 6 องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ได้แก่ พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL, พฤติกรรม: ความกล้า, พฤติกรรม: การไม่ถือคติ, พฤติกรรม: การอยากรู้อยากเห็น, พฤติกรรม: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม, พฤติกรรมด้าน: ความร่วมมือของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จทางธุรกิจ เมื่อพิจารณาในรายละเอียด จากค่า Pearson Correlation พบว่า พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL กับความสำเร็จทางธุรกิจ มีค่า Pearson Correlation($r = .528$) สูงสุด แสดงว่า ภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ที่มีพฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL จะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จทางธุรกิจมากที่สุด นั่นหมายถึง ยังมีพฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มากเท่าไร จะยิ่งทำให้ ความสำเร็จทางธุรกิจมากขึ้นตามไปด้วยจึงยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ (Business Success) ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศ

สมมติฐานที่ 3.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.350 จึงยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความกล้า” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความกล้าองค์ประกอบนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการไม่ถือคติ” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำ: การไม่มีอคติมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.160 จึงยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการอยากรู้ อยากเห็น” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำ: การอยากรู้ อยากเห็นองค์ประกอบนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจึงไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำ: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.212 จึงยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความร่วมมือ” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความร่วมมือ องค์ประกอบนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจึงไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 5.1

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีลักษณะภาวะผู้นำ แต่ละองค์ประกอบ Inclusive Leadership ในระดับสูง	
สมมติฐานที่ 1.1 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL” ในระดับสูง	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.2 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านความกล้า” ในระดับสูง	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.3 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการไม่มีอคติ” ในระดับสูง	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.4 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการอยากรู้ อยากเห็น” ในระดับสูง	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.5 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม” ในระดับสูง	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.6 ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ด้านร่วมมือ” ในระดับสูง	ยอมรับสมมติฐาน

ตารางที่ 5.1

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานในการวิจัย	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบInclusive Leadershipมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Yในประเทศไทย	
สมมติฐานที่ 2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบInclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านผลประกอบการ”ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Yในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบInclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ “ด้านการบริหารคน”ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Yในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบInclusive Leadership มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	
สมมติฐานที่ 3.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความกล้า”มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	ปฏิเสธสมมติฐาน

ตารางที่ 5.1

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานในการวิจัย	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการไม่มีอคติ” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการอยากรู้ อยากเห็น” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านการเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership “ด้านความร่วมมือ” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	ปฏิเสธสมมติฐาน

5.2 การอภิปรายผลการศึกษา

จากสรุปผลการศึกษาก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยขออภิปรายตามประเด็นดังนี้

1. ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามองค์ประกอบ Inclusive Leadership สอดคล้องกับค่านิยมภาวะผู้นำของ Generation Y ที่ได้จากการสำรวจในระดับสากล Deloitte Global Millennial Research (2013) เนื่องจาก ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ Inclusive Leadership ในระดับสูงทั้ง 6 องค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อทดสอบด้วยค่า t-test ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานย่อย 1.1 – 1.6 คนกลุ่มนี้ มีค่านิยมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership เนื่องจากคนกลุ่ม Generation Y เติบโตมาท่ามกลางความหลากหลายของสิ่งแวดล้อมและสังคม การพัฒนาทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายได้ดี สามารถเปิดรับสิ่งใหม่ๆ เกิดมาในยุคแห่งความเท่าเทียมกันทางสังคม ต้องการเสรีภาพ ต้องการความยุติธรรมพื้นฐานแนวปฏิบัติสำคัญของผู้นำ แบบ Inclusive Leadership คือ การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อบุคคลหรือกลุ่มภายใต้พื้นฐานลักษณะเฉพาะบุคคล โดยเข้าใจลักษณะของบุคคลและเห็นคุณค่าคนอื่น และใช้ประโยชน์จากความคิดของกลุ่มที่มีความหลากหลาย เพื่อรับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม และร่วมหาแนวทางการทำงานร่วมกัน เป็นทีมงานที่ดี ผลการสำรวจของ Deloitte จึงได้สรุปออกมา 6 ลักษณะสำคัญของ Inclusive Leadership ข้างต้นสิ่งเหล่านี้จึงกลายเป็นค่านิยมและรูปแบบพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ในดำเนินชีวิตและการทำงาน อีกทั้งเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้ต้องการให้เกิดขึ้นทั้งในองค์กรและสังคมในปัจจุบัน

2. ผลจากกลุ่มตัวอย่าง Generation Y มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ Inclusive Leadership ในระดับสูง สามารถสะท้อนถึงรูปแบบภาวะผู้นำในอนาคตได้ เนื่องจากการเข้าสู่ตลาดแรงงานและการมุ่งเป็นผู้ประกอบการของคนรุ่นใหม่ที่มีส่วนใหญเป็นกลุ่มคน Generation Y จากการสำรวจ NextGen: A Global Generational Study 2013 กล่าวว่า คนวัยทำงาน Generation Y หรือ Millennials มากกว่าครึ่งหนึ่งในวัยทำงานเป็นประชากรกลุ่ม Generation Y จะมีสัดส่วนถึง 80% ของแรงงานทั้งหมดและจะกลายเป็นตัวแปรสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานคนรุ่นต่อไป และในประเทศไทยการเข้าสู่ตลาดแรงงานของกลุ่ม Generation Y ในปี 2559 เป็นกลุ่ม Generation Y ราว 30% ซึ่งคาดว่าในอีกประมาณ 5 ปีข้างหน้ามีสัดส่วนสูงถึง 40% และคนกลุ่มนี้มีความเด่นชัดทางคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำในแบบฉบับของตน ประกอบกับสภาพแวดล้อมในอนาคตที่จะมีความหลากหลายมากขึ้น ต้องการผู้นำที่เข้ามาจัดการความหลากหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร งานวิจัย Deloitte

Global Research (2016) ที่ผู้วิจัยใช้อ้างอิงได้ ระบุถึงความหลากหลายของโลกยุคใหม่ (A Diverse New World) ใน 4 ด้านที่ต้องเผชิญ คือ 1. ความหลากหลายด้านการตลาด สิ่งแรกที่ธุรกิจต้องทำคือ การศึกษาความแตกต่างของตลาดผ่านจากวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ 2. ความหลากหลายด้านผู้บริโภค เพราะผู้บริโภคมีลักษณะเฉพาะของตนเองและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ช่วยสนับสนุนระบบการค้า สร้างเครือข่ายการค้า ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการบริโภคมากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจจึงสูงตามไปด้วย ธุรกิจต้องปรับตัวและหากลยุทธ์เพื่อความอยู่รอด 3. ความหลากหลายด้านแนวคิด ธุรกิจมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอด ดังเช่น ปัจจุบัน กระแสความสำเร็จของกลุ่ม Startup กลุ่ม Fintech มีการสร้างสรรค์และพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการผู้บริโภค และ 4. ความหลากหลายทางความสามารถของบุคคล เนื่องจากประชากรรุ่นใหม่มีการศึกษาที่สูงขึ้น มีคนเก่ง (Talents) มีความหลากหลายทางความคิด

เมื่อลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายและค่านิยมภาวะผู้นำของ Generation Y เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รูปแบบและคุณสมบัติของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำทีมที่หลากหลายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่ดี ทำให้สมาชิกเกิดความร่วมมือในการทำงาน เข้าใจซึ่งกันและกัน พร้อมรับมือกับความหลากหลายในด้านต่างๆ ดังนั้น กลุ่มคน Generation Y ที่กำลังมีบทบาทในตลาดแรงงานและก้าวสู่เป็นผู้นำในการบริหาร จึงสามารถเป็นผู้นำที่สามารถประสบความสำเร็จในการจัดการสภาพแวดล้อมปัจจุบันและสะท้อนถึงรูปแบบผู้นำในอนาคตที่กำลังเกิดขึ้นได้ชัดเจน

3. ระดับความสำเร็จของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีความสำเร็จทางธุรกิจระดับสูง ซึ่งความสำเร็จด้านการบริหารคนสูงกว่ามิติด้านผลประกอบการ ผู้วิจัยเห็นว่าภาวะผู้นำแนวคิดนี้เป็นมุมมองการทำให้ทีมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขร่วมกันทั้งทีมงานภายในและภายนอกองค์กร แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานด้วยแนวคิดนี้จะทำให้การบริหารจัดการคนง่ายขึ้น ส่งผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจได้

4. กลุ่มผู้ประกอบการรุ่นใหม่ เป็นผู้นำที่ยึดหลักความโปร่งใส หลักคุณธรรม ในการบริหาร เนื่องจาก กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีระดับคะแนนค่าเฉลี่ยพฤติกรรม “ด้านการไม่มีอคติ” ในระดับสูงที่สุด มากกว่าพฤติกรรมด้านอื่นๆ ทั้งก่อนและหลังการตัดตัวแปรสังเกตได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการกระจายข้อมูลน้อยกว่าพฤติกรรมด้านอื่นด้วยและข้อคำถามที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ “การยึดหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในการบริหารธุรกิจ”

ผู้วิจัยเห็นว่า การที่กลุ่มตัวอย่างให้มีคะแนนพฤติกรรมด้านนี้สูงสุดและให้ความสำคัญต่อความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา เนื่องด้วยเป็นการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการ พฤติกรรมนี้จึงเป็นพื้นฐานในการทำธุรกิจที่ผู้ประกอบการต้องมีส่วนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้แก่ลูกค้า ทีมงาน ผู้บริโภค หุ้นส่วน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ให้เกิดความมั่นใจในการบริหารจัดการ พฤติกรรมนี้จะสร้างความน่าเชื่อถือทางธุรกิจในระยะยาวเป็นสิ่งสะท้อนถึงความสำเร็จ ความชอบธรรม ในการบริหารจัดการขององค์กรในทุกด้านทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่แต่เพียงผู้นำเท่านั้นจะมีพฤติกรรมนี้ แต่ทีมงานจะมีพฤติกรรมด้านนี้ตามไปด้วย หากองค์กรไหนยึดหลักการความโปร่งใส หรือ หลักธรรมาภิบาล องค์กรนั้นจะเติบโตจากภายในด้วยความแข็งแกร่งอย่างยั่งยืน แต่หากองค์กรไหนไม่ยึดหลักการความโปร่งใส หรือ หลักธรรมาภิบาล องค์กรจะเสมือนถูกกัดกินภายใน และค่อยๆ ล่มสลายในที่สุด ดังนั้น พฤติกรรมนี้จึงได้รับคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่มผู้ประกอบการ

5. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL, พฤติกรรม: ความกล้า, พฤติกรรม: การไม่ถือคติ, พฤติกรรม: การอยากรู้ อยากเห็น, พฤติกรรม: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม, พฤติกรรมด้าน: ความร่วมมือ ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ โดยมีพฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มีค่าความสัมพันธ์เชิงบวกสูงสุดต่อความสำเร็จทางธุรกิจ นั่นคือ ยังมีพฤติกรรม:ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มาก ส่งผลให้ความสำเร็จทางธุรกิจมากขึ้นด้วย สอดคล้องกับสมมติฐานย่อย 2.3 ที่ผู้วิจัยตั้งไว้พฤติกรรมความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL คือ เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นให้สมาชิกในทีมเห็นคุณค่าของสมาชิกด้วยกัน เข้าใจลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลให้ทุกคนปฏิบัติต่อกันด้วยการเกียรติเป็นสิ่งสำคัญเคารพบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้สมาชิกปรับแนวทางหรือพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน (Inclusion) ร่วมสร้างทีมที่แข็งแกร่งด้วย กันเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม (Teamwork) และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในธุรกิจ

ผู้วิจัยเห็นว่า เนื่องด้วยกลุ่มตัวอย่างในการทำแบบสอบถามครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่เป็นสมาชิกผู้ประกอบการ YEC หอการค้าไทย กรุงเทพมหานครและประจำจังหวัดทั่วประเทศ สมาชิกได้ทำแบบสอบถามออนไลน์ผ่านกลุ่มสังคมออนไลน์ของฐานสมาชิก YEC ซึ่งผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ในการประสานผ่านเจ้าหน้าที่ดูแลโครงการ ผลการวิเคราะห์ที่ได้จึงสอดคล้องไปกับพฤติกรรมของสมาชิกผู้ประกอบการ YEC ที่สมาชิกเข้ามารวมกลุ่มกัน สร้างเครือข่ายสังคมร่วมกัน สร้างพันธมิตรทางกลุ่มธุรกิจ โครงการนี้สมาชิกที่สมัครต้องเป็นนักธุรกิจ อายุไม่เกิน 40 ปี มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่ของหอการค้าไทยและหอการค้าจังหวัด

(<http://www.thaichamber.org/th/network/yec>) โครงการจัดให้มีกิจกรรมอบรมความรู้ คำนะนำทางธุรกิจแก่ผู้ประกอบการรุ่นใหม่จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ มีการศึกษาดูงานร่วมกัน อีกทั้งมีการสร้างพื้นที่ร่วมกันทางสังคมออนไลน์ เสมือนเป็นช่องทางการติดต่อแก่ สมาชิก ให้ติดต่อได้สะดวก กลุ่มสังคมออนไลน์ของสมาชิกผู้ประกอบการ YEC มีทั้ง กลุ่มไลน์ กลุ่ม เฟสบุ๊ก ของแต่ละจังหวัด ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ของสมาชิกให้ เหนียวแน่น การรับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว สร้างความรู้สึกเป็นทีมงานร่วมกัน เข้าใจและเห็นคุณค่า ของสมาชิก ทำให้ผู้ประกอบการกลุ่มนี้มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับสมาชิกที่มีความหลากหลาย สอดคล้องพฤติกรรม Inclusive Leadership ส่งผลให้พฤติกรรมความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จในการทำธุรกิจของผู้ประกอบการรุ่นใหม่กลุ่มนี้สูงสุด

6. พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งในมิติการบริหารคน และมิติด้านผลประกอบการ สอดคล้องกับสมมติฐานย่อย 2.1 – 2.2 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์เชิงบวกด้าน ความสำเร็จทางธุรกิจมิติการบริหารคนสูงกว่ามิติด้านผลประกอบการ ชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการที่ นำพฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มาใช้เป็นแนวทางในการบริหาร จะมีโอกาสประสบผลสำเร็จ ทางธุรกิจทั้งด้านผลประกอบการและการบริหารคนมากขึ้นไปด้วย และจะประสบความสำเร็จด้าน การบริหารคนมากกว่า เนื่องจากมีค่าความสัมพันธ์สูงกว่า ผู้วิจัยเห็นว่า เนื่องจากภาวะผู้นำรูปแบบนี้ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การเคารพในความแตกต่างของทีมงาน เห็นถึงประโยชน์ของ ความแตกต่างของทีมงาน เห็นคุณค่าของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรนภา ดิละกุล (2555) ที่พบว่า “บุคลิกภาพที่โดดเด่นของพนักงานกลุ่ม Generation Y คือ บุคลิกภาพแบบ แสดงออก (Extraversion) เป็นบุคลิกภาพของบุคคลในด้านสัมพันธ์ภาพของบุคคลกับบุคคลอื่น ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะย่อย ได้แก่ การเป็นผู้มีความอบอุ่น การชอบเข้าสังคม การแสดงออก อย่างเหมาะสม การชอบทำกิจกรรม การชอบความตื่นเต้น และการมีอารมณ์ดี” แสดงให้เห็นว่า พื้นฐานลักษณะนิสัยของคนกลุ่ม Generation Y เป็นคนชอบเข้าสังคม สร้างความสัมพันธ์กับบุคคล อื่นด้วยทำภารกิจกิจกรรมร่วมกัน มีความสนุกสนาน จึงส่งเสริมให้กลุ่ม Generation Y มีพฤติกรรม ภาวะผู้นำในการสร้างทีม สร้างกลุ่มสังคม ให้ความสำคัญกับทีมงาน มีความเข้าใจความหลากหลาย ของคนในกลุ่มสังคม ทำให้มีประสบการณ์ในการจัดการความคิด จัดการความแตกต่างของบุคคล สามารถนำไปปรับเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้ประสบ ความสำเร็จทางธุรกิจทางการบริหารคน

7. เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลขององค์ประกอบจากค่า Regression weight หลังจากได้ทำการ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้ว มีเพียง 3 พฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย และแสดงในทิศทางเดียวกันกับความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จทางธุรกิจตามผลจากการทดสอบสมมติฐานที่ 2 จึงเป็นการสนับสนุนว่า “พฤติกรรม: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการ Generation Y หรือผู้ประกอบการรุ่นใหม่อย่างยิ่ง”

สำหรับพฤติกรรมที่มีอิทธิพลอันดับรองลงมา คือ พฤติกรรม: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการต้องยินดีและสามารถปรับตัวทำงานกับทุกคนที่มีความแตกต่างพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม ผู้วิจัยเห็นว่า หากผู้ประกอบการพยายามเข้าใจในความเป็นอยู่ของสมาชิก ลูกน้อง หรือ ทีมงาน พื้นฐานสังคมและวัฒนธรรมของสมาชิก เพื่อเรียนรู้แนวความคิด ความรู้สึก ค่านิยมพื้นฐานของสมาชิก แล้วนำไปปรับใช้ ทำให้ลูกน้อง ทีมงาน รู้สึกได้รับความสำคัญ ผู้ประกอบการก็จะได้รับความร่วมมือในการทำงานด้วยดีจากสมาชิกตามแนวทางที่วางไว้ ทำงานด้วยความสมัครใจนั่นเอง สามารถจัดการด้านบุคคลากรได้ง่าย ความสำเร็จของธุรกิจส่วนหนึ่งมาจากบุคลากรภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้สำเร็จทางธุรกิจเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้

สุดท้ายพฤติกรรมที่มีอิทธิพลอันดับสุดท้าย คือ พฤติกรรม: การไม่มีอคติ ซึ่งสอดคล้องกับจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ เป็นจิตสำนึกที่สำคัญในการบริหารธุรกิจให้ยั่งยืน เป็นรากฐานที่สำคัญของการทำธุรกิจ อีกทั้งพฤติกรรมนี้ถือเป็นค่านิยมพื้นฐานของคนรุ่นใหม่ต้องการความยุติธรรม ความเท่าเทียม ตรวจสอบได้ รวมทั้งการการไม่มีอคติต่อทีมงานในตัดสินใจด้านต่างๆ ทั้งในด้านการขึ้นเงินเดือน การปรับตำแหน่ง การพิจารณาสิ่งต่างๆ โดยปราศจากอคติ ช่วยลดการตัดสินใจผิดพลาดและเกิดผลกระทบด้านลบต่อธุรกิจน้อยที่สุด การรับฟังข้อมูลจากหลายๆ ด้านจะทำให้มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจมากขึ้น สามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่จะตามมาได้และหากแก้ปัญหาไม่ตรงจุด อาจทำให้มีปัญหาระหว่างบุคคล ระหว่างทีมงาน ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กรตามมาได้ ดังนั้น พฤติกรรมจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการรุ่นใหม่

นอกจากนี้ การที่กลุ่มตัวอย่างเป็นสมาชิกกลุ่มผู้ประกอบการ YEC เป็นอีกเหตุผลหนึ่งทำให้พฤติกรรมที่มีอิทธิพลสอดคล้องกับแนวทางการทำธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ ด้วยวิธีการสร้างเครือข่าย สะท้อนถึงค่านิยมการทำงานร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เพื่อเสริมความแข็งแกร่งทางธุรกิจ การเข้าใจและปรับตัวต่อความแตกต่างของวัฒนธรรมของทีมงานและของกลุ่มสังคมเพื่อมองหาโอกาสทางธุรกิจ และเพื่อได้รับความร่วมมือจากทีมงานในแนวทางการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งการยึดหลักจรรยาบรรณพื้นฐานทางธุรกิจ จึงเป็น 3 พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการ Generation Y ในบริบทประเทศไทย

8. หลังจากวิเคราะห์ค่า Regression weight มี 3 พฤติกรรมที่ไม่มีอิทธิพลทางสถิติ ได้แก่ พฤติกรรม: ความกล้า, พฤติกรรม: การอยากรู้ อยากเห็น และ พฤติกรรม: ความร่วมมือ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาด้านความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรต่อตัวแปรตาม ทั้ง 3 พฤติกรรมมีผลเชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ และเมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับพฤติกรรมทั้ง 3 ก็อยู่ในระดับสูง นั่นคือ หากผู้ประกอบการรุ่นใหม่มี 3 พฤติกรรมนี้ ก็ช่วยเพิ่มความสำเร็จทางธุรกิจได้เช่นกัน แต่เพียงไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจในบริบทของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ของประเทศไทยเมื่อนำตัวแปรต้นองค์ประกอบภาวะผู้นำทั้งหมดมาวิเคราะห์พร้อมกันห้ต่อตัวแปรตาม 1 ตัว (Many to One) ที่เป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า เพราะแนวคิดและเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้อ้างอิงมาจากผลสำรวจระดับสากลที่นำเสนอใน The Six Signature Traits of Inclusive Leadership: Thriving in A Diverse New World ตีพิมพ์ใน Deloitte University Press (2016) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบผู้นำที่จะเกิดขึ้นอีก 10 ปี หรือ 15 ปี ข้างหน้า ซึ่งเป็นการวิจัยในบริบทของผู้บริหารและพนักงานสำหรับการบริหารจัดการองค์กร แต่ผู้วิจัยนำมาใช้ศึกษาในกลุ่มผู้ประกอบการต่อความสำเร็จทางธุรกิจ เพื่อศึกษาผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจถือเป็นผู้นำขององค์กรนั้นๆ ต้องนำทีมงาน ลูกน้อง ให้ปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ จูงใจทีมงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ การวิจัยนี้จึงมีความแตกต่างในกลุ่มที่ทำการศึกษาและการวัดผลความสำเร็จ

นอกจากนี้เมื่อมองในมุมความหลากหลายของสภาพแวดล้อมแล้ว ในบริบทของประเทศไทยยังมีความหลากหลายไม่มากนักเมื่อเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้วทางตะวันตก และผู้ประกอบการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก ที่มีจำนวนลูกจ้าง 1- 50 คน การบริหารจัดการในองค์กรยังมีความหลากหลายไม่มากนักเมื่อเทียบกับองค์กรใหญ่ และบางข้อคำถามหลังจากผ่านการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่ต่ำกว่า 0.50 ทั้งหมด 8 ตัวแปร เป็นผลจากการตอบคำถามที่แตกต่าง มีผลให้ค่าความแปรปรวนระหว่างตัวแปร (Covariance) เป็นลบ ผู้ตอบแบบสอบถามมีการให้ค่าคะแนนที่แตกต่างตั้งแต่ 1 – 5 ในข้อคำถามเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าลักษณะพฤติกรรมและข้อคำถามบางข้อยังไม่สอดคล้องต่อพฤติกรรมของกลุ่มผู้ประกอบการบางท่าน ทำให้เมื่อวิเคราะห์หอิทธิพลของตัวแปรพร้อมกัน เมื่อดูภาพรวมข้อคำถาม **พฤติกรรม: ความกล้า** คือ กล้ายอมรับจุดด้อยของตนเอง กล้ารับความผิดพลาด กล้าที่ผลักดันให้สมาชิกเสนอความคิดที่แตกต่าง **พฤติกรรม: การอยากรู้ อยากเห็น** คือ สนใจแนวคิดผู้อื่น หรือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มบุคคลอื่นๆ เช่น ภาครัฐสถาบันอุดมศึกษาแต่ในสังคมประเทศไทย และ **พฤติกรรม: ความร่วมมือ** คือ การมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ลูกน้องหรือทีมงาน การสร้างบรรยากาศที่ทำให้ลูกน้องหรือทีมงาน รู้สึกปลอดภัย มั่นใจที่จะแสดงความคิดเห็น

ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ค่าคะแนนที่แตกต่างตั้งแต่ 1 – 5 ในข้อคำถามเดียวกัน และเกิดความแปรปรวนและระหว่างข้อคำถาม เพราะผู้ประกอบการที่ทำแบบสอบถามบางท่านให้ค่าคะแนนต่ำ ทำให้ผลการวิเคราะห์หรือทฤษฎีพฤติกรรมเหล่านี้ จึงไม่มีอิทธิพลความสำเร็จต่อการทำธุรกิจของผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่กำลังการศึกษา และเมื่อวิเคราะห์ในด้านค่านิยมสังคมไทยและพฤติกรรมผู้ประกอบการที่ทำแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่มีขนาดเล็กมีลูกจ้าง 1 – 50 คน ผู้ประกอบการบางท่านการบริการกิจการยังเป็นแบบรวมการตัดสินใจทุกอย่างไว้ที่ผู้ประกอบการเพียงคนเดียว จึงมองการมอบอำนาจในการตัดสินใจไม่ใช่ประเด็นความสำเร็จทางธุรกิจ อีกทั้งในการบริหารย่อมยึดแนวคิดของตนเองเป็นสำคัญมากกว่าที่จะมารับฟังแนวความคิดของผู้อื่น เพราะมีแนวทางเป็นของตนเองและบริหารจัดการไม่ซับซ้อน จึงไม่จำเป็นขอคำปรึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มสถาบันเพื่อนำมาปรับใช้ในทางธุรกิจเท่ากับผู้บริหารในองค์กรใหญ่ที่มีความซับซ้อนทั้งด้านบุคลากรและการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้เรียนรู้ยอมรับจุดด้อยของผู้ประกอบการเองมีน้อยลงได้ด้วย ส่งผลให้พฤติกรรมกลุ่มนี้ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจในการศึกษาครั้งนี้

9. จากการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis – CFA) ภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย จากศึกษากลุ่มตัวอย่างหลังจากการปรับโมเดล (Adjusted Model) โดยวิธีตัดตัวแปรและเชื่อมเส้น ลูกศรปรับค่าดัชนีปรับเปลี่ยน (Modification Index-M.I.) โมเดลการวัดทั้ง 6 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามค่าสถิติที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำกว่า 0.50 ที่ตัดออกทั้งหมดมี 8 ข้อคำถาม เพราะผู้ตอบแบบสอบถามมีการให้ค่าคะแนนที่แตกต่างตั้งแต่ 1 – 5 ได้แก่

1. ข้อ CMM2: ท่านรู้ว่าลูกน้อง/ทีมงานแต่ละคน มีบุคลิกและลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคน
2. ข้อ CUR1: ท่านรู้จุดด้อยของตนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. ข้อ CUR5: ท่านไม่เห็นด้วยกับการทำงานของทีมงานที่สมาชิกไม่มีความหลากหลายทางความคิดหรือมีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด
4. ข้อ CUR6: ท่านมีวิธีจัดการกับลูกน้อง/ทีมงาน ที่ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน เป็นทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม
5. ข้อ CZB1: ท่านยินดีรับฟังความเห็นต่างหรือคำแนะนำจากคนอื่นที่ไม่เห็นด้วย หรือคนที่มอคติในสิ่งที่ท่านทำ

6. ข้อ CZB2: ท่านพยายามไม่นำอคติส่วนตัวมามีผลต่อการตัดสินใจหรือพิจารณาเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกน้อง/ทีมงาน เช่น การปรับเงินเดือน การปรับตำแหน่ง เป็นต้น

7. ข้อ CRS3: ท่านไม่ตัดสินคนอื่นง่ายๆ จนกว่าท่านจะรู้จักคนนั้นดีพอ

8. ข้อ CLB2: ท่านให้อำนาจแก่ลูกน้อง/ทีมงาน ในการตัดสินใจประเด็นต่างๆ ในงานที่พวกเขารับผิดชอบโดยเชื่อว่าจะส่งผลดีต่อการทำธุรกิจ

ผู้วิจัยเห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้ของข้อมูลเชิงประจักษ์มีความแตกต่างกับตัวแปรสังเกตได้ของเครื่องมือที่ใช้อ้างอิงอยู่บ้าง เนื่องจากบริบทสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ของประเทศกำลังพัฒนาอย่างเช่นประเทศไทยนี้ การทำธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการยังมีความหลากหลายน้อยกว่าสิ่งแวดล้อมในบริบทของประเทศที่พัฒนาแล้วที่การวิจัยระดับสากลใช้อ้างอิง ทั้งมีความหลากหลายทางเชื้อชาติของผู้คนที่เข้าอยู่อาศัยอยู่ร่วมกันเพื่อศึกษา เพื่อทำงาน หรือย้ายที่อยู่เพื่อยกระดับชีวิต ทั้งมีการผสมผสานทางความคิดและวัฒนธรรมมากกว่าในบริบทเมืองไทยอย่างชัดเจน ดังนั้น การปรับตัวทางด้านความหลากหลายหรืออิทธิพลความแตกต่างในสังคมไทย หรือการทำธุรกิจของผู้ประกอบการรุ่นใหม่จึงมีความแตกต่างจากการศึกษาในระดับสากลอยู่บ้าง อีกเหตุผลหนึ่งส่วนใหญ่การทำธุรกิจของผู้ประกอบการรุ่นใหม่มีลูกค้าหรือทำการตลาดเฉพาะภายในประเทศ ดังนั้น ความหลากหลายทางการตลาด ลูกค้าและทีมงาน จึงทำให้น้อยกว่าในบริบทต่างประเทศ แต่อย่างไรกระแสนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันของประเทศทุนนิยมมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจากการเจริญทางด้านเทคโนโลยีติดต่อตามกระแสสังคมยุค 4.0 ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าทุกประเทศควรพัฒนาและเตรียมพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันใกล้ต่อความหลากหลายทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังเกิดขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางเพื่อนำไปปรับใช้และพัฒนาใน 2 ด้าน คือ การพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่เพื่อเสริมความสำเร็จทางธุรกิจและแนวทางการพัฒนาด้านภาวะผู้นำในองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่ เนื่องด้วยผลการวิจัย พบว่า มี 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการ Generation Y ในบริบทของประเทศไทย จึงควรเสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมที่มีอิทธิพลเหล่านี้ ดังนี้ เสริมสร้าง

พฤติกรรมความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL ควรส่งเสริมการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่ดี จัดการอบรมการบริหารทีมที่ดีและการเป็นสมาชิกที่ดี ตลอดจนการเข้าใจตนเองและผู้อื่น มีการประชุมทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก และให้ผลย้อนกลับแก่สมาชิก เพื่อรับทราบและพัฒนาต่อไป สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและองค์กรให้แก่สมาชิก *การเสริมสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำ: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรมร่วมกัน* ด้วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนด้านความคิดและวัฒนธรรมในกลุ่มสมาชิกในทีม การเรียนรู้ข้อดีหรือจุดเด่นของวัฒนธรรมอื่นๆ แล้วนำมาปรับใช้ในทีมและองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และ *ควรเสริมสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำ: แบบการไม่มีอคติ* คือการส่งเสริมความรู้หลักธรรมมาภิบาลและการบริหารจัดการให้แก่ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ จัดให้มีโครงการประกวดบริษัทธรรมภิบาลดีเด่นและได้รับสิทธิประโยชน์ทางการค้าที่เหมาะสม เพื่อจูงใจให้ผู้ประกอบการให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องและสร้างบรรทัดฐานในการดำเนินธุรกิจของประเทศ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าในส่วนภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา ที่มุ่งสนใจพัฒนาคนรุ่นใหม่ หรือ ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ เพื่อสร้างความสำเร็จทางสังคมและเศรษฐกิจ ควร *ทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม คุณลักษณะนิสัยของคนกลุ่ม Generation Y* เพื่อเข้าใจแนวคิด ความต้องการ และรูปแบบพฤติกรรมพื้นฐานร่วมของคนรุ่นใหม่ เนื่องจากกลุ่มคนแต่ละ Generation จะมีจุดเด่นจุดด้อยต่างกัน หากกลุ่ม Generation Y ได้รับการพัฒนาที่สามารถดึงจุดเด่นของตนเองออกมาได้ และลดจุดด้อยที่เป็นอยู่ ก็จะสามารถสร้างศักยภาพผู้ประกอบการรุ่นใหม่ได้ตามนโยบาย SME 4.0

สุดท้ายสิ่งสำคัญในการส่งเสริมความสำเร็จของผู้ประกอบการรุ่นใหม่ คือ *การสร้างกลุ่มเครือข่ายธุรกิจที่เข้มแข็ง* โดยใช้เครื่องมือสังคมออนไลน์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะแนวทางนี้สอดคล้องกับลักษณะนิสัยของผู้ประกอบการรุ่นใหม่ ชอบการปฏิสัมพันธ์ ชอบการติดต่อและการทำกิจกรรมร่วมกัน สร้างประสิทธิภาพในการติดต่อและกระจายข่าวสารให้แก่กลุ่มผู้ประกอบการ เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จจากพันธมิตรทางธุรกิจ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหาร จากผลการศึกษาและการอภิปรายที่ผ่านมา แสดงให้เห็นแนวโน้มและความเหมาะสมของภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership โดยเฉพาะความสำเร็จในการบริหารคน ช่วยให้การบริหารบุคลากรง่ายขึ้น พบว่า พฤติกรรมทั้ง 6 องค์ประกอบส่งผลความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจในมิติการบริหารคนมากกว่าผลประกอบการ ภาวะผู้นำรูปแบบนี้จะมีอิทธิพลในอีก 10 – 20 ปี ดังนั้น ผู้บริหารและผู้นำในองค์กร ควรเห็นความสำคัญ และทำความเข้าใจต่อการบริหารงานทีมงานที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม (Inclusive Team) และส่งเสริมภาวะผู้นำลักษณะนี้ให้แก่พนักงานทุกระดับเข้าใจต่อแนวทางการทำงานร่วมกัน

เพื่อพร้อมรับมือกับความหลากหลายที่เกิดขึ้น นั่นคือ แนวทางการสร้าง Inclusive Environment ให้เกิดในองค์กร เพราะเชื่อว่ามีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและธุรกิจที่มีความหลากหลายในปัจจุบัน คือ ผู้นำต้องสวมบทบาท Inclusive Leader สร้าง Inclusive Leadership ให้เกิดทั่วทั้งองค์กร จะทำให้เกิดประสิทธิภาพทั้งในระดับบุคคลและองค์กรซึ่งจะนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ นั่นคือ หากองค์กรที่มีความหลากหลายมาก (High of Diversity) และ มีแนวทางในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี (High of Inclusion) จะทำให้องค์กรมีสมาชิกที่มีความร่วมมือในการทำงานสูง มีคุณธรรมสูง มีความผูกพันกับองค์กรสูง และคงอยู่กับองค์กรสูง (High of Collaboration, Morale, Engagement, and Retention ซึ่งนำองค์กรไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน (High of Competitive Advantage)(Berlitz Corporation , 2011)

นอกจากแนวทางสร้าง Inclusive Environment ตามที่ผู้วิจัยใช้อ้างอิงแล้ว อีกแนวทางที่น่าสนใจ คือ การสร้าง Inclusive Environment ในประเทศสิงคโปร์ ตามหนังสือ Managing Workplace Diversity: A Toolkit for Organizations ที่จัดทำโดย National Integration Working Group for Workplace (NIWG-W) (อ้างอิงในธนิสา แดงสี, 2557) เป็นแนวทางการจัดการความหลากหลายและการสร้างแนวทางร่วมกันในองค์กรทั้งในระดับผู้บริหารและในระดับพนักงาน โดยกำหนดเป็นสมรรถนะในการทำงานสำหรับผู้บริหาร 7 อย่าง ได้แก่ การรู้จักตนเอง การเข้าใจผู้อื่น การพัฒนาตนเองและผู้อื่น การสื่อสาร ความรับผิดชอบต่อการสร้างความกลมกลืน การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ สำหรับพนักงาน มี 5 สมรรถนะการทำงานในทีมที่มีความหลากหลาย ได้แก่ การรู้จักตนเอง การยินดียอมรับความต้องการของผู้อื่น การสื่อสาร ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว และการพัฒนาตนเอง ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรเห็นความสำคัญและทำความเข้าใจในแต่ละประเด็น และกระจายแนวคิดนี้ให้กับพนักงานในระดับถัดไป

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. ภาวะผู้นำ Inclusive Leadership เป็นภาวะผู้นำแนวใหม่ การวิจัยในประเทศไทยยังมีน้อย แต่ในต่างประเทศมีการศึกษาและวิจัยกันมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว จึงแนะนำให้เลือกเครื่องมือของงานวิจัยอื่นๆ จากต่างประเทศมาทำการศึกษาในครั้งต่อไปเพื่อต่อยอดองค์ความรู้แนวคิดภาวะผู้นำ Inclusive Leadership ในบริบทประเทศไทยต่อไป

2. การศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำ Inclusive Leadership ในกลุ่มอาชีพและเจนเนอเรชันอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนหรือแตกต่าง และนำไปพัฒนาเครื่องมือเพื่อสร้างความ

เข้าใจและการพัฒนาพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ Inclusive Leadership ให้แก่บุคลากรในองค์กรและ
ผู้ประกอบการทางธุรกิจ

5.5 ข้อจำกัดในการศึกษาครั้งนี้

1. “ข้อมูลอ้างอิง” การวิจัยในหัวข้อนี้ยังมีไม่มากและส่วนใหญ่แหล่งข้อมูลอ้างอิงเป็น
ผลงานของบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์จากต่างประเทศ ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดและ
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาจากการสำรวจระดับสากลของ Deloitte Global Research ดังนั้น แนวคิด
และประเด็นการศึกษาจึงเป็นไปตามมิติของเครื่องมือที่ใช้อ้างอิง

2. “กลุ่มศึกษา” เนื่องจากผู้วิจัยศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำนี้เฉพาะในกลุ่มผู้ประกอบการ
Generation Y ที่เกิดช่วง พ.ศ. 2520 – 2535 เท่านั้นโดยอ้างอิงช่วงอายุจากงานวิจัยของคนไทย อาจ
มีความแตกต่างจากการกำหนดช่วงอายุของ Generation Y ของงานวิจัยต่างประเทศ ดังนั้น
ผลการศึกษานี้สามารถใช้วิเคราะห์พฤติกรรมเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการตามอายุที่อ้างอิงเท่านั้น

3. “แบบสอบถามในการวิจัย” เป็นแบบสอบถามวัดด้านพฤติกรรมแปลมาจากแหล่ง
อ้างอิงภาษาต่างประเทศเนื้อหาค่อนข้างเยาะ ข้อคำถามค่อนข้างยากและต้องตีความ ใช้เวลาทำ
แบบสอบถามเฉลี่ยนานประมาณ 10 – นาที จึงต้องใช้สมาธิและความตั้งใจการทำแบบสอบถาม หาก
ต้องการวิจัยภาวะผู้นำด้านนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าเก็บข้อมูลในองค์กรหรือในกลุ่มคนที่เล็งเห็น
ความสำคัญและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลายอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ทำแบบสอบถามเข้าใจ
ประเด็นที่ต้องการศึกษาและรู้สึกยินดีในการทำแบบสอบถาม

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความ

- กวี วงศ์พุม. (2535). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพปญ.
- กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). *เจนเนอเรชันวัยกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล*. วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์ ปีที่ 2 ฉบับที่ 1. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ.
- ดุขฎี นาคเรือง. (2558). *ภาวะผู้นำและทักษะบริหารของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ กรณีศึกษา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดยะลา*. วารสารวิชาการ ปีที่ 35 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – มีนาคม. . กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- ดุขฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ. (2558). *ภาวะผู้นำแบบดุลยภาพ – ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21*. บทความทางวิชาการ.
- ธนิสา แดงสี. (2557). *ความหลากหลาย: องค์กรคุณรับความหลากหลายได้หรือไม่*. วารสารการบริหารคน ฉบับที่ 4. กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- พสุ เดชะรินทร์. รศ.ดร.. (2553). *ภาวะผู้นำในยุคหน้า*. กรุงเทพฯธุรกิจ.
- พรทิพย์ อัยยิมานันท์. (2547). *Leadership for Organizational Effectiveness*. วารสารการบริหารคน.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัทด้านสุขภาพการพิมพ์.
- วิเลิส ภูริวัชรและสุชาติ ไตรภพสกุล. (2558). *การพัฒนาแบบจำลองความตั้งใจเป็นผู้ประกอบการโดยการวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติกหวิ กรณีศึกษาประเทศไทย*. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ ปี 37 ฉบับ 145. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2543). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เอกสิทธิ์ เข้มงวด. (2556). *การศึกษาความสนใจทางการเรียนเมื่อใช้กิจกรรมการเรียนการสอนสไตส์เจนเนอเรชันวัย*. รายงานการวิจัยคณะบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

วิทยานิพนธ์และงานวิจัย

- กมลกานต์ เทพรานนท์. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในคุณลักษณะของ ผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จันทิมา จตุพรเสถียรกุล. (2554). *บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ ภูมิความรู้ความชำนาญ กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการประเภทธุรกิจร้าน ยาคุณภาพในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- จิราวรรณ นิลภักดี. (2557). *การศึกษาปัจจัยต่อความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจขนาดเล็ก กรณีศึกษา ธุรกิจเครื่องจักรกลหนักในพื้นที่จังหวัดชลบุรี ระยอง ฉะเชิงเทราและจันทบุรี*. (การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, วิทยาลัยนวัตกรรม, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี.
- ฉัตรนภา ตีละกุล. (2555). *การศึกษาศิลปะภาพของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีผลต่อความต้องการคุณลักษณะงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง*. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ชัยวัฒน์ ไพบูลย์พงศ์. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y*. (การศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- ธนະสิทธิ์ ทรัพย์แสนล้าน. (2548). *คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้ประกอบการอยู่ซ่อมรถยนต์ในเขตจังหวัด เพชรบุรี*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม.
- นารินทร์ โพธิ์ไพรทอง. (2554). *ภูมิความรู้ความชำนาญ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ลักษณะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพตามแนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE และความสำเร็จในการ ประกอบการของผู้ประกอบธุรกิจประเภทโรงแรมอิสระในเขตพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัด สงขลา และ จังหวัดภูเก็ต*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- ปราณี ต้นประยูร. (2554). *คุณลักษณะของผู้ประกอบการและความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา.

- พนทิพย์ ชารไสว. (2555). ญัฐเชษฐ์ พูลเจริญ และ ไฉ จามรมาน. *การศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของไทย*. วารสารวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีที่ 7 เล่มที่ 1 เดือนตุลาคม 2554 – เดือนมีนาคม.
- รุ่งนภา ต่อดม. (2550). *ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ใน อุตสาหกรรมเกษตร ภาคการค้า ในจังหวัดฉะเชิงเทรา*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโท). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาการจัดการทั่วไป.
- วิภากร อัสวงส์เสถียร. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ Generation Y*. (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2544). *การสร้างและพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการขนาดย่อมและขนาดกลางที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจเอกชนไทย*. รายงานผลการวิจัย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อชิตา เฉลิมไทย. (2552). *ลักษณะบุคลิกภาพตามแนวทฤษฎีเซาวันจิตอริยะ ภูมิความรู้ความชำนาญ บุคลิกผู้ประกอบการ และความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบธุรกิจประเภทโรงแรมแบบอิสระในเขตชะอำและหัวหิน*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ต

- ทับขวัญ หอมจำปา. (2558). *เมื่อ Gen Y ครองตลาดแรงงาน...บริษัทต้องปรับตัวอย่างไร*. สืบค้นจาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/472>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2556). *ชุมพลังของคน Gen Y ที่ไม่อาจมองข้าม*. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/Thai/phrasiam/Documents/Phrasiam_3_2556/no.15.pdf
- บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.). (2559). *สถิติจำนวน SMEs ในประเทศไทย*. สืบค้นจาก http://www.tcg.or.th/news_inside.php?news_id=37
- บุริม โอทกานนท์. (2557). *คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ*. สืบค้นจาก <http://www.cmmu.mahidol.ac.th/ubi/index.php/articles/3-entrepreneurship>
- ประชาชาติธุรกิจ. (2555). *สร้างคน Gen Y ก้าวสู่ผู้นำธุรกิจในอนาคต*. สืบค้นจาก <http://www.home.co.th/hometips/detail/69873>

- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2559) *การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่แท้จริง*. สืบค้นจาก <http://www.oknation.net/blog/piyanan/2014/11/07/entry-1>
- ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์. (2551). *ถอดรหัส DNA พันธุ์ใหม่ เจาะกลุ่มผู้ประกอบการ Gen Y*. สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?>
- ยุทธนา พรหมณี. (2559). *ภาวะผู้นำ*. เอกสารประกอบการสอน. สืบค้นจาก http://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwKdbR8azPAhWMNo8KHXiND_UQFggfMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.pncc.ac.th%2Fpncc%2Fwrod%2Fre%2F173&usq=AFQjCNGGSH8u_FEaMJOh0PDI3E2dO3r7fA
- สุดปฐพี เวียงสี. (2559). *รู้จักประเทศไทย 4.0 โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจใหม่*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/612666>
- สุทธาสินี จิตรกรกรมไทย. (2559). *Jack Ma ปลุกพลังผู้ประกอบการขนาดเล็ก พร้อมใช้ Alibaba หนุนธุรกิจไทยไประดับโลก*. สืบค้นจาก <http://www.forbesthailand.com/news-detail.php?did=1208>
- หอการค้าไทย. (2559). *Young Entrepreneur Chamber of Commerce (YEC)*. สืบค้นจาก <http://www.thaichamber.org/th/network/yec>
- อภิรักษ์ ธรรมโชโต. (2558). *ชีวประวัติ มหาตมา คานธี*. สืบค้นจาก <http://www.slideshare.net/apichat1828/ss-46363426>
- APM Group. (2559). *New Generation of Leadership...จับตาคุณสมบัติผู้นำในอนาคต*. สืบค้นจาก <http://www.apm.co.th/index.php/portfolio/new-generation-of-leadership/>
- Innovalaboratory. (2558). *Gen Y กับการเป็นผู้ประกอบการ*. สืบค้นจาก <http://www.innovalaboratory.com/2014/10/gen-y.html>
- Jobsdb. 10 (2558). *แนวโน้มการทำงานในปี 2015*. สืบค้นจาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B9%82%E0%B8%99%E0%B9%89%E0%B8%A1%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2015>. ค้นหาเมื่อ 10 สิงหาคม 2559
- MM MachineMarket. (2559). *ก้าวสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 อุตสาหกรรมไทยจะปรับตัวและรับมืออย่างไรดี*. สืบค้นจาก <http://www.mmthailand.com/mmnew/industry-4-0.html>.

Royal Thai Gov. (2560). *SME Revolution: เส้นทางสายโอกาสเอสเอ็มอี 4.0' ดัน SME ไทย*
เติบโตตามแผนงานขับเคลื่อนเศรษฐกิจแนวประชารัฐสู่ Thailand 4.0. สืบค้นจาก
<http://www.thaigov.go.th/news/contents/details/2309#sthash.T0iu4hKu.dpuf>.
Thai PBS news website. (2556). วิจัยคน “เจนวาย” ในองค์กรพุ่งปี 2559 แนวธุรกิจปรับกลยุทธ์
คนรุ่นใหม่-เก่า ด้านปัญหาสมองไหล. สืบค้นจาก <http://bit.ly/14iPiQL>

Researchs & Articles

Bernadette Dillon & Juliet Bourke. (2016). *The Six Signature Traits of Inclusive Leadership: Thriving in a diverse new world*. Deloitte University Press. Deloitte University
Employer Network for Equality & Inclusion (enei). (2016). *Inclusive Leadership... driving performance through diversity*. Buck New University
Jeanine Prime & Elizabeth R. Salib. (2014). *Inclusive Leadership: The View From Six Countries*. Catalyst Research Center
Malini Janakiraman. (2011). *Inclusive Leadership: Critical for a Competitive Advantage*. Berlitz Corporation

Internet

Josh Bersin. (2013). *Millennials Will Soon Rule The World: But How Will They Lead?*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/09/12/millennials-will-soon-rule-the-world-but-how-will-they-lead/#48651ad2d7bd>
Rob Asghar. (2014). *Millennials Are The True Entrepreneur Generation*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/robasghar/2014/11/11/study-millennials-are-the-true-entrepreneur-generation/#adb2c385e923>
Suzanne Sataline. (2012). *Generation Y: A Generation of Entrepreneurs*. Retrieved from <https://www.americanexpress.com/us/smallbusiness/openforum/articles/generation-y-a-generation-of-entrepreneurs/>

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

เรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ

กรณีศึกษา ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจกรณีศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยที่เกิดปี พ.ศ. 2520 – พ.ศ. 2535

แนวคิด ภาวะผู้นำ “Inclusive Leadership” คือ แนวทางที่ผู้นำปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายทั้งในด้านความคิด อายุ เพศ พื้นฐานครอบครัว สังคม และวัฒนธรรม โดยมุ่งหวังให้สมาชิกให้เกียรติและเคารพความแตกต่างของแต่ละบุคคลทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม สามารถตอบสนองต่อความหลากหลายของสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับภาวะผู้นำตามค่านิยมของกลุ่ม Generation Y ในปัจจุบัน ตามผลการสำรวจของ Deloitte Global Millennial Research (Josh Bersin, 2013) โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำรูปแบบนี้สามารถนำพาทีมรุ่นใหม่และองค์กรสู่ความสำเร็จได้ สร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจในสังคมยุค 4.0

วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นประโยชน์องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำ ด้านผู้ประกอบการและประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจ งานทรัพยากรมนุษย์และองค์การต่อไป การศึกษานี้เป็นการวิจัยวิทยานิพนธ์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (MBA – HRM) ประกอบด้วยทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จทางธุรกิจ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ ที่นี้

สำหรับความร่วมมือและการสละเวลาในการทำแบบสอบถามฉบับนี้

นางสาวพนิดา ไชยแก้ว

ผู้วิจัย

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน หรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด และกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง

ท่านเกิดในช่วงปี พ.ศ. 2520 – 2535

☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่ (หยุดการตอบแบบสอบถาม)

ปัจจุบันท่านเป็นเจ้าของกิจการ/ประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว

☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่ (หยุดการตอบแบบสอบถาม)

ปัจจุบันท่านบริหารกิจการด้วยตนเอง

☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่ (หยุดการตอบแบบสอบถาม)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

1. ท่านเกิดในพ.ศ.

2. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

3. สถานะภาพ ☐ โสด ☐ แต่งงาน/มีคู่ครอง ☐ หย่าร้าง

4. เป็นบุตรลำดับที่ ☐ คนโต ☐ คนกลาง/ระหว่างคนโตและคนสุดท้อง ☐ คนสุดท้อง

5. การศึกษาสูงสุด ☐ ประถมศึกษา ☐ มัธยมศึกษา/ปวช. ☐ อนุปริญญา/ปวส.

☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

6. ท่านเคยศึกษา/ใช้ชีวิตในต่างประเทศ ☐ ใช่ ที่ประเทศ..... ☐ ไม่ใช่

7. ท่านประกอบกิจการประเภท ☐ ภาคการค้า ☐ การบริการ
☐ การผลิตเกษตรกรรม ☐ การผลิตอุตสาหกรรม
☐ อื่นๆ

8. ท่านบริหารกิจการมาแล้ว ปี

9. ท่านมีลูกจ้างทั้งหมด ☐ ไม่มี ☐ 1 – 50 คน ☐ 51 – 200 คน ☐ มากกว่า 200 คน ขึ้นไป

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership

คำถาม	ระดับ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL(Commitment)					
1) ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ					
2) ท่านรู้ว่าลูกน้อง/ทีมงานแต่ละคน มีบุคลิกและลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคน					
3) ท่านมักจะสร้างบรรยากาศให้ลูกน้อง/ทีมงาน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ					
4) ท่านหาแนวทางเพื่อปรับพฤติกรรมการทำงานของลูกน้อง/ทีมงาน ให้สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างทีมงานที่ดีเพื่อความสำเร็จ					
5) ท่านให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิดของลูกน้อง/ทีมงานในองค์กรในการทำธุรกิจ					
6) ท่านแสดงความรับผิดชอบและพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางความคิดที่เกิดขึ้นในทีม					
7) ท่านชี้แจงให้ลูกน้อง/ทีมงาน ทราบอย่างชัดเจนถึงประโยชน์ที่ได้รับจากทีมงานที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม					

คำถาม	ระดับ				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8) ท่านจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม					
ภาวะผู้นำ: ความกล้า (Courage)					
9) ท่านรู้จักจุดด้อยของตนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
10) ท่านยินดีเรียนรู้แนวคิด วิธีการทำงานของบุคคลอื่นที่ประสบสำเร็จ และนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ					
11) ท่านรู้ว่าการทำธุรกิจสามารถเกิดความผิดพลาดได้ หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นท่านสามารถยอมรับได้					
12) ท่านไม่ลังเลที่จะรับทีมงานที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรมเข้ามาทำงานในองค์กรของท่าน					
13) ท่านไม่เห็นด้วยกับการทำงานของทีมที่สมาชิกไม่มีความหลากหลายทางความคิด หรือมีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด					
14) ท่านมีวิธีการจัดการกับลูกน้อง/ทีมงาน ที่ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม					

คำถาม	ระดับ				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การไม่มีอคติ (Cognizance of bias)					
15) ท่านยินดีรับฟังความเห็นต่างหรือคำแนะนำจากคนอื่นที่ไม่เห็นด้วยหรือคนที่มีอคติในสิ่งที่ท่านทำ					
16) ท่านพยายามไม่นำอคติส่วนตัวมามีผลต่อการตัดสินใจหรือพิจารณาเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกน้อง/ทีมงาน เช่น การปรับเงินเดือน การปรับตำแหน่ง เป็นต้น					
17) ท่านไม่ยอมให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานที่ขาดคุณธรรมหรือไม่มีความยุติธรรมเกิดขึ้นในองค์กร โดยพยายามซักถามและจัดการปัญหาเหล่านั้นทันที					
18) ท่านพิจารณาและตัดสินใจปัญหาลูกน้อง/ทีมงาน บนพื้นฐานความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน					
19) ท่านยึดหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในการบริหารธุรกิจของท่าน					
20) ท่านสามารถอธิบายและยินดีให้ตรวจสอบการพิจารณาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน					
พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)					
21) ท่านชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงในการทำธุรกิจ					

คำถาม	ระดับ				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22) บ่อยครั้งที่ท่านได้เรียนรู้แนวคิดหรือรูปแบบการจัดการใหม่ๆ จากการรับฟังแนวคิดของผู้อื่นและนำมาปรับใช้ในการทำธุรกิจ					
23) ท่านไม่ตัดสินคนอื่นง่ายๆ จนกว่าท่านจะรู้จักคนนั้นดีพอ					
24) ในการทำธุรกิจท่านตั้งใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและรับเอาความคิดเห็นเหล่านั้นไปพิจารณา					
25) ในการทำธุรกิจท่านมักจะตั้งคำถามย้อนกลับไปยังคนที่แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เข้าใจข้อเสนอหรือความคิดเห็นนั้นอย่างชัดเจน					
26) จากการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น ทำให้ท่านเข้าใจสิ่งต่างๆ ในการทำธุรกิจได้ดีขึ้น					
27) ท่านพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดมาก่อนตลอดเวลา					
28) ท่านเปิดกว้างให้ลูกน้อง/ทีมงานเสนอแนวคิดที่มีความหลากหลายไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน					
29) ท่านพยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มบุคคลอื่นๆ เช่น กลุ่มภาครัฐ ภาควิชาการอุดมศึกษา เป็นต้น					
พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence)					
30) ท่านให้ความสำคัญและสนใจต่อพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม เพราะเชื่อว่าความแตกต่างเหล่านี้มีผลต่อการทำธุรกิจ					

คำถาม	ระดับ				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence)					
31) ท่านมักเรียนรู้ประสบการณ์จากความแตกต่างพื้นฐาน สังคมและวัฒนธรรมเพื่อนำมาสร้างโอกาสในการทำธุรกิจ					
32) ท่านรู้สึกมั่นใจที่จะเป็นผู้นำที่สมาชิกในทีมมีความ แตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรมเช่น พื้นฐานครอบครัว เชื้อชาติ ภาษา เป็นต้น					
33) ท่านชอบค้นหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมความ เป็นอยู่ของคนในท้องถิ่น เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการ ทำธุรกิจ					
34) ท่านยินดีทำงานกับทุกคนที่มีความแตกต่างความ แตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม					
35) ท่านไม่มีปัญหาในการปรับตัวเมื่อต้องทำงานกับผู้คนที่มี ความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม					
36) ท่านสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งน้ำเสียง คำพูด กริยา เมื่อต้องเผชิญอยู่กับผู้คนที่มีความแตกต่าง พื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม					
พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความร่วมมือ (Collaboration)					
37) ท่านให้อิสระทางความคิดแก่ลูกน้อง/ทีมงาน ในการ แก้ไขปัญหาต่างๆ เสมอ โดยเชื่อว่าจะส่งผลดีต่อการทำธุรกิจ					

คำถาม	ระดับ				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38) ท่านให้อำนาจแก่ลูกน้อง/ทีมงาน ในการตัดสินใจ ประเด็นต่างๆ ในงานที่พวกเขารับผิดชอบโดยเชื่อว่าจะส่งผลดีต่อการทำธุรกิจ					
39) ท่านเน้นความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญ ท่านจึงไม่ยินยอมให้ลูกน้อง/ทีมงานปิดความรับผิดชอบในการทำงาน					
40) ท่านเชื่อว่าสามารถสร้างและบริหารทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดได้					
41) ท่านมุ่งมั่นที่จะทำให้สมาชิกในทีมเกิดความร่วมมือในการทำงาน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และไม่มีผู้ใดรู้สึกแปลกแยกออกจากทีม					
42) เมื่อมีความขัดแย้งภายในทีม ท่านจะเข้าดำเนินการแก้ไขด้วยตนเองเสมอ					
43) ท่านสร้างบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจและรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้อื่น					
44) ท่านให้โอกาสแก่สมาชิกในทีมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น พูดคุยอภิปรายในการทำงานด้วยกัน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานร่วมกัน					
45) ไม่ว่าจะเกิดปัญหาใดภายในทีม ท่านจะให้ความสำคัญและติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอ					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จทางธุรกิจ

คำถาม	ระดับ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ความสำเร็จ: ด้านผลประกอบการ (Performance Success)					
1) ธุรกิจของท่านมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
2) ธุรกิจของท่านมีแนวโน้มของจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
3) ธุรกิจของท่านมียอดขายเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง					
4) โดยภาพรวมการดำเนินธุรกิจของท่านประสบความสำเร็จ					
5) ท่านรู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จของธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง					
6) ท่านรู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จของท่านในฐานะเจ้าของกิจการ					
ความสำเร็จ: ด้านการบริหารคน (People Success)					
7) ท่านรู้สึกพนักงาน/ทีมงาน มีแนวทางทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีมงานได้ดี					
8) ท่านรู้สึกพนักงาน/ทีมงาน ให้ความร่วมมือในแนวทางการดำเนินธุรกิจของท่านด้วยดี					
9) ท่านรู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จของท่านในฐานะผู้นำองค์กร					

**** จบการทำแบบสอบถาม ****

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือและการสละเวลาในการทำแบบสอบถามฉบับนี้

ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test)

ตารางที่ ข.1

แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Conbach Alpha test

ตัวแปร	อัลฟา
พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership	
พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment)	.879
พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความกล้า (Courage)	.880
พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การไม่มีอคติ (Cognizance of bias)	.830
พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)	.862
พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence)	.912
พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความร่วมมือ (Collaboration)	.911
ความสำเร็จทางธุรกิจ	
ความสำเร็จ: ด้านผลประกอบการ (Performance Success)	.918
ความสำเร็จ: ด้านการบริหารคน (People Success)	.873
ทั้งหมด	.968

ภาคผนวก ค
แปลข้อคำถามภาษาอังกฤษ

ข้อคำถามในแบบสอบถามส่วนที่ 3 เกี่ยวกับพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ทั้ง 6 องค์ประกอบ จำนวน 45 ข้อ ผู้วิจัยทำการแปลและปรับการใช้คำเพื่อนำมาวัดระดับพฤติกรรม โดยอ้างอิงเครื่องมือจาก “What inclusive leaders do” ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติของผู้นำแบบ Inclusive ได้รับการตีพิมพ์ใน The six signature traits of inclusive leadership (Deloitte University Press, 2016) ดังนี้

ตารางที่ ค.1

แสดงการแปลข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership

ข้อที่	ภาษาอังกฤษ What inclusive leaders do	ภาษาไทย พฤติกรรมภาวะผู้นำ Inclusive Leadership
องค์ประกอบที่ 1 : ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment)		
1	Treat all team members with fairness and respect	ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้เกียรติและให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องในการทำงานเสมอ
2	Understand the uniqueness of each team member	ท่านรู้ว่าลูกน้อง/ทีมงานแต่ละคน มีบุคลิกและลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคน
3	Take action to ensure each team member feels connected to the group/organization	ท่านมักจะสร้างบรรยากาศให้ลูกน้อง/ทีมงาน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ
4	Proactively adapt their work practices to meet the needs of others	ท่านหาแนวทางเพื่อปรับพฤติกรรมการทำงาน ของลูกน้อง/ทีมงาน ให้สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างทีมงานที่ดีเพื่อความสำเร็จ
5	Treat diversity and inclusion as a business priority	ท่านให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิดของลูกน้อง/ทีมงาน ในองค์กรในการทำธุรกิจ

ตารางที่ ค.1

แสดงการแปลข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบ *Inclusive Leadership*

ข้อที่	ภาษาอังกฤษ What inclusive leaders do	ภาษาไทย พฤติกรรมภาวะผู้นำ Inclusive Leadership
6	Take personal responsibility for diversity and inclusion outcomes	ท่านแสดงความรับผิดชอบและพยายามแก้ไข ปัญหา ที่เกิดจากความแตกต่างทางความคิดที่เกิดขึ้นในทีม
7	Clearly and authentically articulate the value of diversity and inclusion	ท่านชี้แจงให้ลูกน้อง/ทีมงาน ทราบอย่างชัดเจนถึง ประโยชน์ที่ได้รับจากทีมงานที่มีความหลากหลาย ทางความคิดและวัฒนธรรม
8	Allocate resources toward improving diversity and inclusion within the workplace	ท่านจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมเพื่อ สนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลาย ทางความคิดและวัฒนธรรม
องค์ประกอบที่ 2. ความกล้า (Courage)		
9	Acknowledge personal limitations and weaknesses	ท่านรู้จักด้อยของตนเองและรู้ว่าสิ่งที่ต้องการ พัฒนาให้ดียิ่งขึ้นมีด้านไหนบ้าง เพื่อให้สามารถ ทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
10	Seek the contributions of others to overcome personal limitations	ท่านยินดีเรียนรู้แนวคิด วิธีการทำงานของบุคคล อื่นที่ประสบสำเร็จ และนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนา ตนเองให้ประสบความสำเร็จ
11	Admit mistakes when made	ท่านรู้ว่าในการทำธุรกิจสามารถเกิดความ ผิดพลาดได้ หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นท่านสามารถ ยอมรับได้
12	Approach diversity and inclusion wholeheartedly	ท่านไม่ลังเลที่จะรับทีมงานที่มีความหลากหลาย ทางความคิดและวัฒนธรรมเข้ามาทำงานใน องค์การของท่าน
13	Challenge entrenched organizational attitudes and practices that promote homogeneity	ท่านไม่เห็นด้วยกับการทำงานของทีมงานที่สมาชิกไม่ มีความหลากหลายทางความคิด หรือมีแนวคิดไป ในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

ตารางที่ ค.1

แสดงการแปลข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบ *Inclusive Leadership* (ต่อ)

ข้อที่	ภาษาอังกฤษ What inclusive leaders do	ภาษาไทย พฤติกรรมภาวะผู้นำ Inclusive Leadership
14	Hold others to account for non-inclusive behaviors	ท่านมีวิธีการจัดการกับลูกน้อง/ทีมงาน ที่ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม
องค์ประกอบที่ 3. การไม่มีอคติ (Cognizance of bias)		
15	Learn about their personal biases, including through feedback	ท่านยินดีรับฟังความเห็นต่างหรือคำแนะนำจากคนอื่นที่ไม่เห็นด้วยหรือคนที่มีอคติในสิ่งที่ท่านทำ
16	Follow processes to ensure personal biases do not influence decisions about others	ท่านพยายามไม่นำอคติส่วนตัวมามีผลต่อการตัดสินใจหรือพิจารณาเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกน้อง/ทีมงาน เช่น การปรับเงินเดือน การปรับตำแหน่ง เป็นต้น
17	Identify and address organizational processes that are inconsistent with merit	ท่านไม่ยอมให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานที่ขาดคุณธรรมหรือไม่มีความยุติธรรมเกิดขึ้นในองค์กร โดยพยายามซักถามและจัดการปัญหาเหล่านั้นทันที
18	Make fair and merit-based decisions about talent (for example, with respect to promotions, rewards, and task allocations)	ท่านพิจารณาและตัดสินใจปัญหาลูกน้อง/ทีมงานบนพื้นฐานความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน
19	Employ transparent, consistent, and informed decision-making processes about talent	ท่านยึดหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในการบริหารธุรกิจของท่าน
20	Provide those affected with clear explanations of the processes applied and reasons for decisions made	ท่านสามารถอธิบายและยินดีให้ตรวจสอบการพิจารณาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน

ตารางที่ ค.1

แสดงการแปลข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบ *Inclusive Leadership* (ต่อ)

ข้อที่	ภาษาอังกฤษ What inclusive leaders do	ภาษาไทย พฤติกรรมภาวะผู้นำ Inclusive Leadership
องค์ประกอบที่ 4. การอยากรู้อยากเห็น(Curiosity)		
21	Demonstrate a desire for continued learning	ท่านชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงในการทำธุรกิจ
22	Actively seek the perspectives of diverse others in ideation and decision making	บ่อยครั้งที่ท่านได้เรียนรู้แนวคิดหรือรูปแบบการจัดการใหม่ๆ จากการรับฟังแนวคิดของผู้อื่นและนำมาปรับใช้ในการทำธุรกิจ
23	Withhold fast judgment when engaging with diverse others	ท่านไม่ตัดสินคนอื่นง่ายๆ จนกว่าท่านจะรู้จักคนนั้นดีพอ
24	Listen attentively when another person is voicing a point of view	ในการทำธุรกิจท่านตั้งใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและรับเอาความคิดเห็นเหล่านั้นไปพิจารณา
25	Engage in respectful and curious questioning to better understand others' viewpoints	ในการทำธุรกิจท่านมักจะตั้งคำถามย้อนกลับไปยังคนที่แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เข้าใจข้อเสนอมุมมองหรือความคิดเห็นนั้นอย่างชัดเจน
26	Demonstrate the ability to see things from others' viewpoints	จากการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น ทำให้ท่านเข้าใจสิ่งต่างๆ ในการทำธุรกิจได้ดีขึ้น
27	Cope effectively with change	ท่านพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดมาก่อนตลอดเวลา
28	Demonstrate and encourage divergent thinking	ท่านเปิดกว้างให้ลูกน้อง/ทีมงานเสนอแนวคิดที่มีความหลากหลายไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน
29	Seek opportunities to connect with a diverse range of people	ท่านพยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มบุคคลอื่นๆ เช่น กลุ่มภาครัฐ ภาคสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น

ตารางที่ ค.1

แสดงการแปลข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบ *Inclusive Leadership* (ต่อ)

ข้อที่	ภาษาอังกฤษ What inclusive leaders do	ภาษาไทย พฤติกรรมภาวะผู้นำ Inclusive Leadership
องค์ประกอบที่ 5. การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม(Cultural Intelligence)		
30	Take an active interest in learning about other cultures	ท่านให้ความสำคัญและสนใจต่อพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม เพราะเชื่อว่าความแตกต่างเหล่านี้มีผลต่อการทำธุรกิจ
31	Seek out opportunities to experience culturally diverse environments	ท่านมักเรียนรู้ประสบการณ์จากความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรมเพื่อนำมาสร้างโอกาสในการทำธุรกิจ
32	Are confident leading cross-cultural teams	ท่านรู้สึกมั่นใจที่จะเป็นผู้นำที่สมาชิกในทีมมีความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรมเช่น พื้นฐานครอบครัว เชื้อชาติ ภาษา เป็นต้น
33	Seek information on the local context; for example, politics and ways of working	ท่านชอบค้นหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ของคนในท้องถิ่น เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการทำงาน
34	Work well with individuals from different cultural backgrounds	ท่านยินดีทำงานกับทุกคนที่มีความแตกต่างความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม
35	Change style appropriately when a cross-cultural encounter requires it	ท่านไม่มีปัญหาในการปรับตัวเมื่อต้องทำงานกับผู้คนที่มีความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม
36	Use appropriate verbal (for example, speed, tone, use of pause/silence) and nonverbal (for example, gestures, facial expressions, body language, physical contact) behavior in cross-cultural encounters	ท่านสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งน้ำเสียง คำพูด กริยา เมื่อต้องเผชิญอยู่กับผู้คนที่มีความแตกต่างพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรม

ตารางที่ ค.1

แสดงการแปลข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบ *Inclusive Leadership* (ต่อ)

ข้อที่	ภาษาอังกฤษ What inclusive leaders do	ภาษาไทย พฤติกรรมภาวะผู้นำ Inclusive Leadership
องค์ประกอบที่ 6. ความร่วมมือ (Collaboration)		
37	Give team members the freedom to handle difficult situations	ท่านให้อิสระทางความคิดแก่ลูกน้อง/ทีมงาน ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เสมอ โดยเชื่อว่าจะส่งผลดีต่อการทำธุรกิจ
38	Empower team members to make decisions about issues that impact their work	ท่านให้อำนาจแก่ลูกน้อง/ทีมงาน ในการตัดสินใจประเด็นต่างๆ ในงานที่พวกเขารับผิดชอบโดยเชื่อว่าส่งผลดีต่อการทำธุรกิจ
39	Hold team members accountable for performance they can control	ท่านเน้นความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญ ท่านจึงไม่ยินยอมให้ลูกน้อง/ทีมงานปิดความรับผิดชอบในการทำงาน
40	Assemble teams that are diverse in thinking	ท่านเชื่อว่าสามารถสร้างและบริหารทีมที่มีความหลากหลายทางความคิดได้
41	Work hard to ensure that team members respect each other and that there are no out-groups within the team	ท่านมุ่งมั่นที่จะทำให้สมาชิกในทีมเกิดความร่วมมือในการทำงาน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และไม่มีการแบ่งกลุ่มคนนอกกลุ่มในทีม
42	Anticipate and take appropriate action to address team conflict when it occurs	เมื่อมีความขัดแย้งภายในทีม ท่านจะเข้าดำเนินการแก้ไขด้วยตนเองเสมอ
43	Create a safe environment where people feel comfortable to speak up	ท่านสร้างบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจ และรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้อื่น
44	Explicitly include all team members in discussions	ท่านให้โอกาสแก่สมาชิกในทีมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น พูดคุยอภิปรายในการทำงานด้วยกัน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานร่วมกัน
45	Ask follow-up questions	ไม่ว่าจะเกิดปัญหาใดภายในทีม ท่านจะให้ความสำคัญและติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอ

ภาคผนวก ง

ข้อมูลเพิ่มเติม

YEC (Young Entrepreneur Chamber of Commerce) หรือ โครงการผู้ประกอบการรุ่นใหม่ หอการค้าไทยเป็นการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะกรรมการหอการค้าไทย วาระปี 2556 - 2557 โดยมี นายอิสระ ว่องกุศลกิจ เป็นประธานกรรมการได้มีนโยบายส่งเสริมการจัดตั้ง ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ หรือ เรียกว่า YEC ของหอการค้าไทยและหอการค้าจังหวัด ในทุกจังหวัดทั่วประเทศทั้งนี้ผู้ประกอบการรุ่นใหม่จะสังกัดและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหอการค้าไทยหรือหอการค้าจังหวัดในแต่ละจังหวัด มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งผู้ประกอบการรุ่นใหม่ มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรผู้ประกอบการรุ่นใหม่ให้เป็นผู้แทนในการดำเนินงานทางภาครัฐกิจให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพการทำงานร่วมกันของนักธุรกิจผู้บริหารหอการค้า เป็นการเตรียมตัวให้กับทายาทธุรกิจ “ผู้นำ” ต้องสร้าง “ผู้นำ”
2. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มผู้ประกอบการรุ่นใหม่ ทายาทนักธุรกิจและให้ได้เข้ามาสัมผัสการทำงานในองค์กรหอการค้า หรือองค์กรทางสังคมให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานร่วมกันระหว่างนักธุรกิจรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์และผู้ประสบความสำเร็จการทำงานทางธุรกิจ
3. เพื่อพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการทำงานทางสังคม
4. เพื่อเป็นโอกาสในการนำความรู้ ความสามารถ วิทยาการใหม่ๆเป็นแนวทางในการทำงานเพื่อส่วนรวมอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของจังหวัดและประเทศโดยรวม
5. เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมขับเคลื่อนการดำเนินงาน หรือการจัดกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ร่วมกับคณะกรรมการหอการค้าฯ ในรูปแบบคณะกรรมการคณะทำงาน ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการฯ
6. เพื่อเป็นการเชื่อมโยงธุรกิจ และเป็นเครือข่ายของผู้ประกอบการรุ่นใหม่ (YEC) ของหอการค้าทั่วประเทศ

เว็บไซต์ <http://www.thaichamber.org/th/network/yec>

NEC(New Entrepreneurs Creation)หรือ โครงการ “เสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่” โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐบาล ที่เป็นกรอบและแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ด้วยการสร้าง “ความเข้มแข็งจากภายใน” ผ่านการขับเคลื่อนตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ผ่านกลไก “ประชารัฐ” โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจไปสู่ “ประเทศไทย 4.0” หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy)

การปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจดังกล่าว กระทรวงอุตสาหกรรม จึงตอบรับนโยบายดังกล่าว ด้วยยุทธศาสตร์การยกระดับอุตสาหกรรมไทยไปสู่ “อุตสาหกรรม 4.0” ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม โดยวัตถุประสงค์ของโครงการมีดังนี้

1. เพื่อผลักดัน ให้เกิดวิสาหกิจใหม่ ๆ
2. เพื่อสนับสนุน นักศึกษาจบใหม่ ผู้ว่างงาน และพนักงานลูกจ้างที่มีศักยภาพ ให้สามารถสร้างโอกาสประกอบธุรกิจด้วยตนเอง
3. เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งแก่วิสาหกิจขนาดเล็กในช่วงก่อตั้งกิจการในช่วง 3ปีแรก เนื่องจากการประกอบธุรกิจในระยะ 1- 3 ปีแรก ธุรกิจยังไม่เข้มแข็งจำเป็นต้องได้รับความรู้และการบ่มเพาะในการสร้างธุรกิจให้เติบโตอย่างมั่นคง เพื่อให้อยู่รอดและรักษาสภาพการจ้างงาน
4. เพื่อเตรียมความพร้อม ให้แก่ “ทายาทธุรกิจ” ในการสืบทอดกิจการให้สามารถรักษาสภาพการจ้างงานและสร้างโอกาสขยายธุรกิจต่อไปในอนาคต

เว็บไซต์ <http://www.nec.ru.ac.th/nechome.php>

SMEs (Small and Medium Enterprises) คือ กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งหมายรวมถึงประเภทธุรกิจภาคการค้า การบริการ การผลิตเกษตร การผลิตอุตสาหกรรม และอื่นๆ

กิจการที่เข้าข่ายเป็น SMEs กระทรวงอุตสาหกรรมได้กำหนดเกณฑ์ดังนี้

สถานประกอบการขนาดย่อมหรือขนาดเล็ก มีจำนวนคนงานไม่เกิน 50 คนหรือจำนวนเงินทุนไม่เกิน 20 ล้านบาท

สถานประกอบการขนาดกลาง มีจำนวนคนงาน 50 - 200 คนหรือ จำนวนเงินทุนระหว่าง 20 ถึง 200 ล้านบาท

การขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ SMEs การกำหนดนโยบาย การดำเนินการอยู่ในความ
รับผิดชอบโดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.)ได้จัดตั้งขึ้นตาม

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 มีสถานะเป็น
หน่วยงานของรัฐ เว็บไซต์ <http://www.sme.go.th>



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวพนิดา ไชยแก้ว
วันเดือนปีเกิด	20 ตุลาคม 2525
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2547: ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ประสบการณ์ทำงาน	2549 – 2560: เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ บริษัท คลาเรียนท์ (ประเทศไทย) จำกัด 2548 – 2549: เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ บริษัท S2K มารีน โปรดักส์ จำกัด