

ภาวะผู้นำในการทำงานของผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลสาธารณภัยในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างวัย
กรณีศึกษา : ศูนย์ข้อมูลสาธารณภัย กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
Leadership of the Director of the Disaster Data Center in Managing
a Multi-Generational Workforce: A case study of the Disaster Data Center, Department of
Disaster Prevention and Mitigation

พิมพ์ชนก ไชยhurst¹

Pimchanok Chainurata

6714830017@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในการทำงานของผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลสาธารณภัยในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างวัย กรณีศึกษา : ศูนย์ข้อมูลสาธารณภัย กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในการทำงานของผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลสาธารณภัยในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างวัย 2) เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของภาวะผู้นำในการทำงานของผู้อำนวยการศูนย์ฯ 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคของภาวะผู้นำในการทำงานของผู้อำนวยการศูนย์ฯ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการศูนย์ฯ มีภาวะผู้นำมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง และมุ่งเน้นงานในระดับต่ำ ดังนี้ 1) สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร 2) เปิดรับฟังความคิดเห็น 3) ยอมรับในศักยภาพ 4) ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5) ให้อิสระในการทำงาน 6) สนับสนุนทรัพยากร ข้อมูล และคำแนะนำที่จำเป็น ปัญหาและอุปสรรคของภาวะผู้นำ คือ 1) ปัญหาความแตกต่างในการรับรู้ ระหว่าง Generation X และ Generation Y 2) ปัญหาเรื่องข้อจำกัดจากระบบราชการที่ทำให้การตัดสินใจส่วนใหญ่รวมศูนย์ที่ผู้บริหาร 3) ปัญหาเรื่องความแตกต่างของทักษะ การใช้เทคโนโลยี และความถนัดในการทำงาน โดยมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ 1) ควรมีการกำหนดขอบเขตการติดตามงานอย่างเหมาะสม 2) การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางความคิด 3) การพัฒนาทักษะร่วมกัน เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยี การประมวลผลข้อมูล เป็นต้น

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ; บุคลากรต่างวัย; ศูนย์ข้อมูลสาธารณภัย กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

Keywords: Leadership; Multi-Generational; Disaster Data Center, Department of Disaster Prevention and Mitigation

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง ภาวะผู้นำในการทำงานของผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลสาธารณภัยในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างวัย กรณีศึกษา : ศูนย์ข้อมูลสาธารณภัย กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานภาครัฐ เนื่องจากการดำเนินภารกิจของหน่วยงานภาครัฐมิได้อาศัยเพียงโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ หรือกฎระเบียบเท่านั้น หากต้องพึ่งพาศักยภาพของผู้นำในการกำหนดทิศทางการทำงาน สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร และสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมของหน่วยงานรัฐที่มีความซับซ้อน ทั้งในด้านข้อจำกัดของระบบราชการ ความคาดหวังของประชาชน และความจำเป็นในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผล

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (ปภ.) เป็นหน่วยงานหลักของประเทศที่มีภารกิจสำคัญในการบริหารจัดการสาธารณภัย โดยมีบทบาทสำคัญในการป้องกัน เตรียมพร้อม เผื่อระวัง รับมือ และฟื้นฟูสาธารณภัยทุกรูปแบบ การปฏิบัติงานดังกล่าวต้องอาศัยข้อมูลสถานการณ์ที่ถูกต้อง รวดเร็ว และมีระบบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะในช่วงเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น อุทกภัย วาตภัย ดินถล่ม หรือเหตุสาธารณภัยอื่นที่ต้องการข้อมูลที่แม่นยำภายในระยะเวลาอันจำกัด

ศูนย์ข้อมูลสาธารณภัยเป็นหน่วยงานหนึ่งภายในกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ทำหน้าที่สำคัญในการรวบรวม วิเคราะห์ ประมวลผล และเผยแพร่ข้อมูลสถานการณ์ภัยพิบัติ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารและหน่วยงานภาคส่วนต่าง ๆ โครงสร้างของศูนย์ข้อมูลสาธารณภัย ประกอบด้วยบุคลากรจำนวน 8 คน แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารทั่วไป จำนวน 3 คน ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ จำนวน 2 คน และฝ่ายข้อมูลและประมวลผล จำนวน 2 คน โดยมีผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลสาธารณภัย 1 คน ทำหน้าที่กำกับดูแลภาพรวมการดำเนินงาน ทั้งนี้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายประกอบด้วยบุคลากรจาก 2 รุ่นอายุ ได้แก่ Generation X และ Generation Y ซึ่งมีลักษณะเฉพาะตัว วิถีคิด แรงจูงใจ ทักษะด้านเทคโนโลยี และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน

แม้ความหลากหลายในรุ่นอายุจะทำให้ศูนย์ข้อมูลสาธารณภัย มีความได้เปรียบในด้านการผสมผสานประสบการณ์และความรู้ใหม่ แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่าความแตกต่างเหล่านี้ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน เช่น ความไม่เข้าใจ ความคาดหวังที่ไม่ตรงกัน หรือการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพและความรวดเร็วของข้อมูลที่นำไปใช้ในการบริหารจัดการสาธารณภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์วิกฤติที่ต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาเร่งด่วน

ด้วยเหตุนี้ “ภาวะผู้นำ” ในการทำงานของผู้ผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลสาธารณภัย จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ผู้นำจำเป็นต้องสามารถประสานความแตกต่างของบุคลากรต่างวัย ปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละบุคคล สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนกำกับกับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความพร้อมและศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน

ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ จึงมุ่งศึกษาภาวะผู้นำในการทำงานของผู้ผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลสาธารณภัยในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างวัย เพื่อทำความเข้าใจในลักษณะภาวะผู้นำที่ถูกนำมาใช้จริงในหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมุ่งวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของภาวะผู้นำ พร้อมทั้งศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคของภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างวัย ผลการศึกษานี้คาดว่าจะประโยชน์ต่อการยกระดับการบริหารบุคลากรของศูนย์ข้อมูลสาธารณภัย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐอื่นที่มีโครงสร้างบุคลากรหลายช่วงวัยเช่นเดียวกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ และกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสืบค้นจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาอ้างอิงประกอบการวิจัย

2. การวิจัยภาคสนาม (Field Research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยผู้วิจัยได้จัดทำแนวคำถามสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งใช้กรอบคำถามหลักเดียวกันสำหรับผู้ให้ข้อมูลทุกคน แต่มีการปรับลักษณะการตั้งคำถามให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำศูนย์ข้อมูลสาธารณสุข กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทั้งสิ้นจำนวน 8 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 33–34) โดยผู้วิจัยกำหนดคุณลักษณะสำคัญของผู้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีบทบาท หน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลสาธารณสุข รวมทั้งสามารถสะท้อนมุมมองของบุคลากรต่างช่วงวัยได้อย่างเหมาะสม จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1) ผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลสาธารณสุข จำนวน 1 คน

2) ผู้ได้บังคับบัญชา Generation X จำนวน 2 คน

ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ และนักนิเวศวิทยา

3) ผู้ได้บังคับบัญชา Generation Y จำนวน 2 คน

ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ และพนักงานนโยบายและแผน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้จัดทำแนวคำถามสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งใช้กรอบคำถามหลักเดียวกันสำหรับผู้ให้ข้อมูลทุกคน แต่มีการปรับลักษณะการตั้งคำถามให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา

การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล ก่อนการสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้าในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนา บันทึกเสียงและบันทึกภาพก่อนทุกครั้ง

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในการทำงานของผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลสาธารณสุขในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างวัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลสาธารณสุขมีลักษณะสอดคล้องกับ “ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม” คือมีภาวะผู้นำมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง และมุ่งเน้นงานในระดับต่ำ โดยปรากฏผ่านพฤติกรรมสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่

1) การสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และแรงจูงใจในการทำงาน ผู้อำนวยการแสดงบทบาทผู้นำที่ตั้งอยู่บนความเข้าใจบุคลากรแต่ละคน โดยพยายามมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ ความถนัด และระดับประสบการณ์ของบุคลากร พร้อมทั้งให้กำลังใจและเสริมแรงเชิงบวกเพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่งานมีความซับซ้อนหรือมีความกดดันสูง อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนและการติดตามงานมีความยืดหยุ่นตามบริบท ทำให้บุคลากรบางรายรู้สึกถึงความไว้วางใจไม่สม่ำเสมอในช่วงเวลา แม้ว่าภาพรวมจะสะท้อนถึงเจตนาดีของผู้อำนวยการก็ตาม

2) การเปิดโอกาสและการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการมีแนวทางที่เปิดกว้าง โดยสอบถามความคิดเห็นก่อนเริ่มงานและนำข้อเสนอแนะมาประกอบการตัดสินใจ แม้การตัดสินใจหลักยังอยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจผู้บริหารตามระบบราชการ แต่บุคลากรรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในงานระดับปฏิบัติการอย่างแท้จริง บรรยากาศการทำงานและบุคลิกของผู้อำนวยการในแต่ละช่วงวันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับความกล้าในการแสดงความคิดเห็น โดยบุคลากรรุ่นใหม่มีแนวโน้มแสดงออกมากกว่าผู้ร่วมงานที่อายุมากกว่า

3) การยอมรับในศักยภาพ ความสามารถ และคุณค่าของผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการสะท้อนความเชื่อมั่นต่อบุคลากรผ่านการมอบหมายงานสำคัญ การให้โอกาสพัฒนางานรูปแบบใหม่ และการให้กำลังใจเมื่อบุคลากรขาดความมั่นใจ แม้การแสดงออกจะมีความชัดเจนไม่เท่ากันในแต่ละสถานการณ์ แต่ภาพรวมแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการให้การยอมรับในคุณค่าของบุคลากรทุกช่วงวัย ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4) การส่งเสริมให้กล้าแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาทในขั้นตอนการทำงาน เช่น การออกแบบงาน การวิเคราะห์ข้อมูล หรือการเสนอผลการประมวลผลข้อมูล อย่างไรก็ตาม ขอบเขตการมีส่วนร่วมยังจำกัดอยู่ที่งานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากงานเชิงนโยบายหรือการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์กรยังอยู่ภายใต้กรอบอำนาจของผู้อำนวยการตามระบบราชการ

5) การให้อิสระในการทำงานตามความรู้ ความสามารถ และทักษะ ผู้อำนวยการให้อิสระแก่บุคลากรในการใช้วิธีการทำงานตามความถนัด โดยเน้นผลลัพธ์มากกว่ารูปแบบการดำเนินงาน ทำให้เกิดความยืดหยุ่นและการใช้ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ แม้บางครั้งผู้อำนวยการจะร่วมแนะนำหรือปรับแก้เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานหน่วยงาน แต่โดยภาพรวมบุคลากรรู้สึกถึงความไว้วางใจและพื้นที่ในการคิดตัดสินใจด้วยตนเอง

6) การสนับสนุนด้านทรัพยากร ข้อมูล และคำแนะนำในการทำงาน ผู้อำนวยการมีบทบาทชัดเจนในการจัดเตรียมข้อมูล แหล่งอ้างอิง และคำแนะนำเบื้องต้นก่อนเริ่มงาน รวมถึงช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขในระหว่างดำเนินงาน แม้บางครั้งจะมีการกำกับใกล้ชิดเพื่อป้องกันความผิดพลาด แต่โดยภาพรวมบุคลากรเห็นตรงกันว่าได้รับการสนับสนุนเพียงพอในการทำงาน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของภาวะผู้นำในการทำงานของผู้บริหารศูนย์ข้อมูลสารสนเทศภัยในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างวัย

1) ปัญหาความแตกต่างในการรับรู้ ระหว่าง Generation X และ Generation Y แม้ว่าผู้บัญชาการจะใช้แนวทางผู้นำแบบมีส่วนร่วม แต่บุคลากรในแต่ละช่วงวัยตีความพฤติกรรมของผู้บัญชาการแตกต่างกัน Generation X มักต้องการคำสั่งที่ชัดเจน การกำกับใกล้ชิด และขั้นตอนงานที่เป็นระบบ ขณะที่ Generation Y ต้องการอิสระทางความคิด ความยืดหยุ่น และแรงสนับสนุนเชิงบวก การที่ผู้บัญชาการปรับสไตล์ไม่เท่ากันในแต่ละบริบท ทำให้บางช่วงวัยรู้สึกว่าตนได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอ หรือถูกควบคุมมากเกินไป

2) ปัญหาเรื่องข้อจำกัดจากระบบราชการที่ทำให้การตัดสินใจส่วนใหญ่รวมศูนย์ที่ผู้บริหาร บุคลากรจึงรู้สึกว่า การมีส่วนร่วมของตนเองมีผลต่อการทำงานเฉพาะระดับปฏิบัติการเท่านั้น ไม่สามารถส่งผลต่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย แม้ผู้บัญชาการจะเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นก็ตาม นอกจากนี้ บรรยากาศการทำงานที่ขึ้นกับบุคลิกของผู้บัญชาการในแต่ละช่วงวัย ยังมีผลต่อระดับการกล้าแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะในช่วงที่งานมีความกดดันสูง บุคลากรอาจไม่กล้านำเสนอความคิดเห็น แม้จะมีข้อมูลหรือข้อเสนอที่ต้องการเสนอ

3) ปัญหาเรื่องความแตกต่างของทักษะ การใช้เทคโนโลยี และความถนัดในการทำงานระหว่างช่วงวัย ซึ่งทำให้ผู้บัญชาการต้องบริหารบุคลากรที่มีรูปแบบการทำงานแตกต่างกันอย่างมาก เช่น Generation Y เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลและข้อมูล ขณะที่ Generation X มีความถนัดด้านประสบการณ์และการปฏิบัติงานเชิงระบบ ทำให้บางครั้งการมอบหมายงานหรือการสื่อสารความคาดหวังของผู้บัญชาการเกิดความคลาดเคลื่อน และนำไปสู่อุปสรรคในการปฏิบัติงานร่วมกัน

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคของภาวะผู้นำในการทำงานของผู้บริหารศูนย์ข้อมูลสารสนเทศภัยในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างวัย

1) ควรมีการกำหนดขอบเขตการติดตามงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรทุกช่วงวัยเข้าใจเจตนาของผู้บัญชาการ และลดความรู้สึกว่าถูกควบคุมมากเกินไปควบคู่กับความจำเป็นในการให้ feedback อย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการชื่นชม การสะท้อนผลการทำงาน หรือการให้กำลังใจ ซึ่งจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรรุ่นใหม่ ขณะเดียวกันสร้างความมั่นใจให้บุคลากรรุ่นเก่าด้วย

2) การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางความคิด เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรทุกช่วงวัยกล้าแสดงความคิดเห็น และนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานด้านข้อมูลที่ต้องการการวิเคราะห์และการพัฒนาระบบอยู่เสมอ การประชุมแบบไม่เป็นทางการ หรือการเปิดพื้นที่สนทนาก่อนประชุมใหญ่ เป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความเกร็งของบุคลากร และเพิ่มคุณภาพของข้อมูลที่ได้นำไปประกอบการตัดสินใจ

3) การพัฒนาทักษะร่วมกัน เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยี การประมวลผลข้อมูล หรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ จะช่วยลดช่องว่างระหว่าง Generation X และ Generation Y ทำให้ทั้งสองรุ่นมีความเข้าใจร่วมกันมากขึ้น และช่วยให้ผู้บัญชาการสามารถปฏิบัติภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความจำเป็นในการควบคุมงานใกล้ชิด และทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำในการทำงานของผู้บริหารศูนย์ข้อมูลสารสนเทศภัยในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างวัย

1) การสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้บัญชาการให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจศักยภาพ ความถนัด และลักษณะการทำงานของบุคลากรแต่ละคนก่อนมอบหมายงาน พร้อมทั้งใช้การให้กำลังใจและการสนับสนุนทางอารมณ์ โดยเฉพาะในงานที่มีความยากหรือ

มีแรงกดดันสูง ลักษณะดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดผู้นำแบบมีส่วนร่วม (S3) ตามแนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2567, หน้า 35-37) ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำในรูปแบบนี้จะไม่เน้นการสั่งการหรือควบคุมงาน แต่จะใช้การสนับสนุน การให้กำลังใจ และการเสริมสร้างความมั่นใจ เพื่อเพิ่ม “ความเต็มใจ (Willingness)” ของผู้ตามที่มีความสามารถอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบว่าระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนอาจแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ซึ่งสะท้อนหลักการสำคัญของทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ระบุว่า พฤติกรรมผู้นำมิได้ตายตัว แต่เปลี่ยนแปลงตามบริบทและความพร้อมของผู้ตาม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...ได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากผู้อำนวยการอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องทำงานหนักหรือทำงานเกินเวลา ผู้อำนวยการจะให้กำลังใจและมองว่างานดังกล่าวเป็นประสบการณ์และหน้าที่ความรับผิดชอบ...”

2) การเปิดโอกาสและการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมปฏิบัติงาน

ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและนำความคิดเห็นไปประกอบการตัดสินใจ โดยเฉพาะในงานระดับปฏิบัติการ แต่ยังคงรักษาอำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้ที่ผู้บริหาร ลักษณะนี้สอดคล้องกับแนวคิดผู้นำแบบมีส่วนร่วม (S3) ตามแนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2567, หน้า 35-37) ที่อธิบายว่า ผู้นำจะเน้นการรับฟัง การปรึกษาหารือ และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม มากกว่าการออกคำสั่งโดยตรง ซึ่งการที่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังอยู่ที่ผู้นำ ไม่ถือว่าขัดกับทฤษฎี เนื่องจากผู้นำแบบมีส่วนร่วมยังคงมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง เพียงแต่เปิดพื้นที่ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมทางความคิด เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ซึ่งตรงกับบริบทของหน่วยงานภาครัฐที่มีโครงสร้างลำดับชั้นชัดเจน อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...ผู้อำนวยการมีการรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็น แต่การตัดสินใจสุดท้ายยังคงขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการ...”

3) การยอมรับในศักยภาพ ความสามารถ และคุณค่าของผู้ร่วมปฏิบัติงาน

ผู้อำนวยการแสดงการยอมรับในศักยภาพของบุคลากรผ่านการมอบหมายงานสำคัญ การให้โอกาสพัฒนางานใหม่ และการยืนยันความสามารถเมื่อบุคลากรขาดความมั่นใจ ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำแบบมีส่วนร่วม (S3) ตามแนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2567, หน้า 35-37) ที่อธิบายว่า ผู้ตามประเภท R3 มีความสามารถในการทำงาน แต่ยังคงต้องการการสนับสนุนทางจิตใจจากผู้นำ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจึงต้องทำหน้าที่ “เสริมพลัง” ให้ผู้ตาม โดยการยอมรับคุณค่าและศักยภาพของผู้ตาม เพื่อเพิ่มความเต็มใจและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยสะท้อนพฤติกรรมดังกล่าวได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...ผู้อำนวยการให้การยอมรับในศักยภาพและคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจในการมอบหมายงานสำคัญหลายอย่าง...”

4) การส่งเสริมให้กล้าแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานย่อยหรือขั้นตอนการทำงาน แต่การตัดสินใจในประเด็นสำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ลักษณะนี้ตรงกับคำอธิบายแนวคิดผู้นำแบบมีส่วนร่วม (S3) ตามแนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2567, หน้า 35-37) คือ มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีบทบาทในการคิด วิเคราะห์ และเสนอแนวทาง ซึ่งจะช่วยเพิ่มความผูกพันและแรงจูงใจ โดยเฉพาะผู้ตามที่มีความสามารถแต่ยังขาดความมั่นใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าบรรยากาศการทำงานมีผลต่อความกล้าในการแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...ผู้อำนวยการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และให้สิทธิในการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นกระบวนการทำงาน แต่เรื่องที่มีผลโดยตรงต่อศูนย์ข้อมูล (เรื่องซึ่งเป็นชีวิต) การตัดสินใจสำคัญยังคงเป็นไปตามโครงสร้างลำดับชั้นของราชการ...”

5) การให้อิสระในการทำงานตามความรู้ ความสามารถ และทักษะ

ผู้อำนวยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าวิธีการ และเปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกกระบวนการทำงานตามความถนัด ลักษณะนี้สะท้อนพฤติกรรมของผู้นำที่ลดการควบคุมดำเนินงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบมีส่วนร่วม (S3) และในบางกรณีมีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำแบบมอบหมายงาน (S4) ตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2567, หน้า 35-37) เมื่อผู้ตามมีความสามารถสูง ผู้นำสามารถลดการกำกับควบคุม และให้อิสระในการทำงานได้มากขึ้น ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการปรับพฤติกรรมการนำให้สอดคล้องกับระดับความพร้อมของบุคลากรแต่ละคน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...ผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลสาธารณสุขให้ความสำคัญกับ ผลลัพธ์ของการทำงานมากกว่าวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยยอมรับว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีรูปแบบและขั้นตอนการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะของตนเองในการทำงานได้อย่างอิสระ โดยไม่เข้ามาทักท้วงหรือกำหนดวิธีการทำงานอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ ผู้อำนวยการจะมีการสอบถามความคืบหน้าของงานเป็นระยะ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งหากผลลัพธ์ของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ก็ถือว่ายอมรับได้...”

6) การสนับสนุนด้านทรัพยากร ข้อมูล และคำแนะนำ

ผู้อำนวยการมีบทบาทในการสนับสนุนข้อมูล คำแนะนำ และแนวทางการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2567, หน้า 35-37) อธิบายว่า ผู้นำควรทำหน้าที่เป็น “ผู้สนับสนุน (Supporter)” มากกว่าผู้สั่งการ โดยเฉพาะกับผู้ตามที่มีความสามารถ แต่ยังต้องการความมั่นใจในการตัดสินใจ การให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาและการช่วยหาแนวทางแก้ไข สะท้อนการใช้ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์อย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่รู้สึกถูกควบคุมมากเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...ก่อนมอบหมายงาน ผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลสาธารณสุขมักมีการเตรียมแหล่งข้อมูลสำหรับการค้นคว้า พร้อมทั้งให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้ปฏิบัติงานก่อนเริ่มดำเนินงานอยู่เสมอ ในระหว่างการทำงาน หากผู้ปฏิบัติงานประสบปัญหาหรืออุปสรรค ผู้อำนวยการจะให้คำแนะนำที่จำเป็นเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม และในกรณีที่ไม่สามารถให้คำแนะนำได้โดยตรง จะดำเนินการหาวิธีการแก้ไขหรือเข้ามาช่วยปรับแก้การดำเนินงาน เพื่อให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ แม้บางครั้งจะมีการกำกับติดตามงานอย่างใกล้ชิด แต่เป็นไปเพื่อป้องกันความผิดพลาดและเพื่อให้การดำเนินงานมีความถูกต้องและมีประสิทธิภาพ...”

2. ปัญหาและอุปสรรคของภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์ข้อมูลสาธารณสุขในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างวัย

1) ความแตกต่างด้านรุ่นอายุของ Generation X และ Generation (2556, อ้างถึงใน ญาตา สามารถ, 2554, หน้า 9) ที่มีลักษณะพื้นฐาน ทักษะ และความต้องการทางการทำงานไม่เหมือนกัน แม้ว่าผู้อำนวยการจะใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม แต่บุคลากรแต่ละรุ่นกลับตีความพฤติกรรมของผู้นำต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักสำคัญของ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (อ้างถึงใน วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2567, หน้า 35-37) ที่ระบุว่า ผู้ตามมี “ระดับความพร้อม” แตกต่างกันตามความสามารถ (Ability) และความเต็มใจ (Willingness) จึงต้องการรูปแบบการนำที่แตกต่างกันตามแต่ละสถานการณ์ กรณีบุคลากร Generation X ซึ่งมีประสบการณ์สูงและคุ้นเคยกับการทำงานแบบมีขั้นตอนชัดเจน มักคาดหวังการกำกับดูแลใกล้ชิด (เหมาะกับสไตล์ S1 หรือ S2) จึงทำให้เกิดช่องว่างทางความคาดหวังเมื่อผู้อำนวยการใช้สไตล์ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (S3) ที่เน้นการเปิดพื้นที่ความคิดเห็นมากกว่าการควบคุม ในขณะที่บุคลากร Generation Y ต้องการอิสระ ความยืดหยุ่น และรูปแบบการสื่อสารแบบเปิด ซึ่งเหมาะกับสไตล์ S3-S4 ส่งผลให้บางครั้งรู้สึกว่าการติดตามงานมากเกินไป หรือมีอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายบริหารจนไม่สามารถมีส่วนร่วมได้เต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของญาตา สามารถ (2558)

ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวาย พบว่า บุคลากรรุ่นใหม่มักต้องการผู้นำที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และให้โอกาสในการมีส่วนร่วม ซึ่งแตกต่างจาก Generation X ที่ต้องการความชัดเจน มีคำสั่ง และการกำกับดูแลเชิงระบบ

2) ข้อจำกัดของระบบราชการ ที่ยังคงเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับยุทธศาสตร์ แม้ว่าผู้ดำเนินการจะเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็น แต่การตัดสินใจในเรื่องใหญ่ยังคงเป็นอำนาจของผู้บริหาร จึงทำให้บุคลากรรู้สึก “ความเห็นมีผลเฉพาะงานระดับปฏิบัติการ” ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภคทิตรา ประทุมมา (2563) ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ และข้าราชการเจเนอเรชั่นวาย พบว่า โครงสร้างราชการที่รวมศูนย์อำนาจส่งผลให้ความผูกพันและความกระตือรือร้นของบุคลากรลดลง ในขณะที่ความแตกต่างด้านทักษะเทคโนโลยีระหว่างช่วงวัยก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความคล่องตัวในการสื่อสารและปฏิบัติงาน โดยพบว่า Generation Y เชี่ยวชาญเทคโนโลยีมากกว่า ส่งผลให้เกิดความต่างด้านความเร็วและรูปแบบการสื่อสารกับบุคลากร Generation X

3) ระดับความพร้อม (Readiness) ของบุคลากรในศูนย์ข้อมูลสาธารณสุข ไม่เท่ากัน เช่น ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี ความหนักแน่นงาน เป็นต้น จึงต้องการรูปแบบการนำที่ยืดหยุ่นมากกว่าที่ใช้ในปัจจุบัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของวาทิต บุญใบ (2566) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์สูงสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำได้ตามความพร้อมของบุคลากร จะช่วยลดข้อขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

3. แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของภาวะผู้นำของผู้ดำเนินการศูนย์ข้อมูลสาธารณสุขในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างวัย

1) การกำหนดระดับการติดตามงาน (Work Monitoring Level) ให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละช่วงวัย เป็นแนวทางสำคัญที่เชื่อมโยงโดยตรงกับ “การปรับรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับระดับความพร้อมของผู้ตาม” ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (อ้างถึงใน วีระยุทธ พรพจน์ธนาต, 2567, หน้า 35-37) เช่น Generation X ที่ต้องการคำสั่งชัดเจนเหมาะกับผู้นำสไตล์ S1 หรือ S2 ขณะที่ Generation Y ที่มีความสามารถสูงและต้องการอิสระเหมาะกับสไตล์ S3 หรือ S4 แนวทางนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวาทิต บุญใบ (2566) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์สามารถเพิ่มประสิทธิผลองค์กรได้เมื่อปรับสไตล์ตามลักษณะผู้ตาม

2) การจัด Feedback Session อย่างสม่ำเสมอเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดผู้นำแบบมีส่วนร่วมของสุเทพ พงศรีวัฒน์ (2550, หน้า 203-204) ที่อธิบายว่า ผู้นำควรสื่อสาร เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ลดความไม่แน่นอน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ Generation Y ที่ต้องการการสะท้อนผลและกำลังใจเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินทิพย์ วิจิตกุลธนา (2557) ศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารพยาบาลวิชาชีพที่มีความหลากหลายรุ่นอายุ โรงพยาบาลเอกชน พบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านการสร้างแรงจูงใจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างวัย

3) แนวทางการสร้าง “พื้นที่ปลอดภัยทางความคิด” หรือ Psychological Safety เป็นอีกข้อเสนอที่สำคัญ ช่วยให้บุคลากรทุกช่วงวัยกล้าแสดงความคิดเห็น ลดความเกรงใจ และเพิ่มคุณภาพข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำแบบมีส่วนร่วม (S3) (อ้างถึงใน วีระยุทธ พรพจน์ธนาต, 2567, หน้า 35-37) ที่เน้นความสัมพันธ์สูง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของภคทิตทิพย์ คุณพูล (2561) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารหารพยาบาลกลุ่มเจนวาย พบว่า การเปิดพื้นที่ให้บุคลากรแสดงศักยภาพและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงาน

4) ในด้านการพัฒนาทักษะร่วมกัน เช่น ทักษะเทคโนโลยีสำหรับ Generation X และทักษะประสบการณ์เชิงระบบสำหรับ Generation Y เป็นแนวทางที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างรุ่น ส่งผลให้ผู้นำสามารถลดความจำเป็นในการควบคุมงาน และมอบหมายอำนาจได้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลของการวิจัย

1. ปรับระดับการติดตามงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละช่วงวัย โดยการกำหนด ระดับการติดตามงาน (Work Monitoring Level) ให้สอดคล้องกับทักษะ ความพร้อม และความต้องการของแต่ละ Generation โดย Generation X เหมาะกับการติดตามงานแบบเป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน ขณะที่ Generation Y เหมาะกับการติดตามแบบยืดหยุ่น เน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ ซึ่งการกำหนดระดับการติดตามอย่างเหมาะสม จะช่วยลดความรู้สึกถูกควบคุมจนเกินไป และทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจต่อผู้นำมากขึ้น

2. พัฒนาแนวทางการให้ Feedback อย่างสม่ำเสมอ และสร้างสรรค์ โดยการจัดให้มีการ ให้ข้อเสนอแนะ (Feedback Session) ทั้งแบบรายบุคคลและแบบทีม ทั้งนี้ Feedback ควรมีทั้งด้านบวก เช่น การชื่นชม การเสริมแรงเชิงบวก และด้านปรับปรุง

3. สร้างพื้นที่ปลอดภัยทางความคิด เพื่อส่งเสริมการแสดงความคิดเห็น โดยควรจัดประชุมหรือกิจกรรมสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเพื่อช่วยให้บุคลากรทุกวัยกล้าแสดงความคิดเห็น เช่น การประชุมเล็กแบบกลุ่มย่อย การระดมความคิด (Brainstorming) แบบไร้ตำแหน่ง การเปิดพื้นที่พูดคุยก่อนเข้าที่ประชุมอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้ การมีพื้นที่ปลอดภัยทางความคิด จะช่วยลดความเกร็งของ Generation X และส่งเสริมการแสดงออกของ Generation Y

4. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะร่วมกันเพื่อลดช่องว่างระหว่างวัย โดยจัดกิจกรรม Workshop หรือการอบรมที่ใช้ร่วมกัน เช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลสาธารณสุข ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจมุมมองและวิธีการทำงานของกันและกันมากขึ้น ทำให้ผู้อำนวยการสามารถใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. พัฒนาระบบประสานงานภายในเพื่อลดผลกระทบจากระบบราชการ ควรจัดทำแนวทางการมอบอำนาจ เพื่อให้บุคลากรมีขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจในงานย่อยได้มากขึ้น ลดขั้นตอนการอนุมัติในงานที่ไม่ใช่นโยบายสำคัญ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน และเพิ่มความรู้สึกมีส่วนร่วมของบุคลากร

6. กำหนดความคาดหวัง (Expectation) ให้ชัดเจนสำหรับทุกช่วงวัย โดยเริ่มต้นงานใหม่ด้วยการอธิบายเป้าหมาย มาตรฐานงาน (Standard) และความรับผิดชอบให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการตีความความต้องการของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีความแตกต่างด้านสไตล์การทำงานระหว่าง Generation X และ Generation Y

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำในบริบทที่ต่างกันไป
2. ควรศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรหรือโครงสร้างราชการที่ส่งผลต่อการแสดงออกของภาวะผู้นำ
3. อาจนำวิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods) มาใช้ เพื่อเพิ่มความลึกซึ้งและความครอบคลุมของผลการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

ญาดา สามารถ (2558). รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวาย. วิทยานิพนธ์, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ภรทีพย์ คุณพูล (2561). การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยผู้ช่วยในการบริหารโรงพยาบาลกลุ่มเจนวาย. วิทยานิพนธ์, พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, ภาควิชาพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัณฑิรา ประทุมมา (2563). การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการเงินออเรชั่นแอ็กซ์ และข้าราชการเจนออเรชั่นวาย. สารนิพนธ์, รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาทีต บุญใบ (2566). ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์, ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วีโรจน์ ก่อสกุล. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ.
- วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ.
- สิรินทิพย์ วิจิตกุลธนา (2557). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารพยาบาลวิชาชีพที่มีความหลากหลายรุ่นอายุ โรงพยาบาลเอกชน. วิทยานิพนธ์, พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 6.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 6.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 6.