

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในอุตสาหกรรมบริการ  
กรณีศึกษา: ธุรกิจนำเที่ยว เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย  
The Study of the Administrator's Leadership Styles in Hospitality  
Industry : A Case Study from Tourism Business in North – East Thailand

จรินทร์ พักประไพ  
Jarin Phakprapai

บทคัดย่อ

วิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะทั่วไปของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยว เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย รวมถึงการแสดงพฤติกรรมการนำที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างตัวบุคคลกับองค์การในสถานการณ์ ต่างๆ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและรูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยว กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยว เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ที่มีตำแหน่งในระดับหัวหน้างานขึ้นไป จำนวน 57 คน โดยเก็บข้อมูลจาก 19 จังหวัดของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดละ 3 คน ทดสอบความแตกต่าง โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ที่ได้จากการคำนวนของโปรแกรม SPSS

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยว เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีการใช้รูปแบบผู้นำมากกว่า 1 รูปแบบ ตามความเหมาะสมภายใต้สถานการณ์และลักษณะของสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ที่แตกต่างกันไป และผลการทดสอบสมมุตฐานการวิจัยในครั้งนี้ สรุปได้ว่า ตัวแปรอายุ การศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน ไม่ใช่ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดรูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยว แต่สถานการณ์ และลักษณะของสิ่งแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดด้ว ผู้บริหารในแต่ละช่วงอายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และในแต่ละตำแหน่งงาน ควรกำหนดรูปแบบผู้นำอย่างไรให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันไป อย่างไร ก็ตาม ไม่ว่าผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวจะอยู่ในสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมแบบใด ก็จะปรับใช้รูปแบบผู้นำมากกว่า 1 รูปแบบ ควบคู่กันไปได้อย่างเหมาะสม

จากผลสรุปการวิจัยข้างต้น ทำให้ทราบถึงปัญหาบางประการของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยว เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาดังกล่าว คือ ผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวควรเสริมสร้างทักษะด้านการออกคำสั่งที่มีความชัดเจนและควรเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญ ต่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของการทำงาน โดยเฉพาะคุณลักษณะของพนักงาน จะทำให้ท่านในฐานะผู้บริหาร ในธุรกิจนำเที่ยวสามารถสร้างความพึงพอใจหรือจูงใจพนักงานได้เป็นอย่างดี

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ รูปแบบผู้นำ ผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยว สถานการณ์

<sup>1</sup> นิติศิริปริญญาโภ สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## ABSTRACT

Objectives of this research were to study administrator's characteristic of tourism business in North – East Thailand include exhibiting leadership behavior, relating personal and organizational situations and to study the relationship between factors and the administrator's leadership styles in tourism business.

The sampling comprised 57 administrators working in tourism business from 19 provinces in North – East Thailand. Data was collected from the questionnaires by purposive selection of 3 administrators in each province. The data were analyzed by SPSS Program and the test of differences by Chi-Square test.

The research results showed that administrators in tourism business in the North – East exhibited more than one leadership style. They modified their leadership styles appropriately to different environmental and situational factors. The results of the test showed that leadership styles were not significantly varied by age, education, work period and position. Under the different environmental and situational factors, the administrators in tourism business have exhibited more than 1 leadership style.

Recommendations of this research have indicated that the solutions employed by the administrators, need to accumulate more direct skills and pay attention to environmental and situational factors, especially, colleague characters. This enables the administrators in tourism business motivate their colleagues properly.

**Keywords :** Leadership, Leadership Styles, Administrator in Tourism Business, Situations

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในองค์การและหน่วยงานต่างๆ ผู้นำหรือผู้บริหารนับเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหาร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้บริหารหรือผู้นำในธุรกิจประเทศไทยต่างๆ ย่อมมีรูปแบบของผู้นำที่แตกต่างกันไปตามลักษณะ หรือรูปแบบของธุรกิจ ภาคลักษณะของผู้บริหารจะสะท้อนถึงบทบาทการทำงานในฐานะผู้บริหารในธุรกิจนั้นๆ โดยเฉพาะธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการ ที่นับวันจะได้รับความสนใจและมีความสำคัญยิ่งขึ้น ในฐานะธุรกิจไร้พรมแดน รูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจ บริการนั้นจะมีรูปแบบเฉพาะซึ่งแตกต่างจากธุรกิจ

ประเภทอื่นๆ และควรได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง เกี่ยวกับรูปแบบผู้นำของผู้บริหารให้ธุรกิจบริการในยุคปัจจุบัน

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจนำที่ยังเป็นหน่วยธุรกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว เนื่องจากธุรกิจนำที่ยังในประเทศไทย มีการกำหนดประเภทของธุรกิจนำที่ยวิวัฒนาการ รูปแบบธุรกิจนำที่ยวัฒนาการ แต่ละรูปแบบในประเทศไทย ยังมีการแบ่งแผนกหรือหน่วยบริการแยกย่อยออกไปอีกในแต่ละบริษัท ผู้บริหารที่อยู่ในแต่ละแผนกหรือหน่วยบริการของธุรกิจนำที่ยวัฒนาการจะมีภาระงานที่แตกต่างกันออกไป แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารเหล่านี้จะมีอยู่ร่วมกัน คือ รูปแบบผู้นำในอุตสาหกรรมบริการ และรูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำที่ยวัฒนาการ

การกำหนดขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย เป็นกลุ่มผู้บริหารในบริษัทที่ประกอบธุรกิจนำเที่ยว เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เนื่องจากประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของประเทศไทย ซึ่งน่าจะมีรูปแบบผู้นำที่เป็นลักษณะเฉพาะ น่าสนใจที่จะเข้าไปศึกษาให้เห็นถึงรูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยว เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ว่าจะมีรูปแบบผู้นำที่สอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำอย่างไรบ้าง

## วัตถุประสงค์

- เพื่อศึกษาลักษณะของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
- เพื่อศึกษาถึงการแสดงพฤติกรรมการนำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในสถานการณ์ต่าง ๆ
- เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและรูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

## สมมุติฐาน

อายุ การศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

## แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำการค้นคว้าและศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำและลักษณะการประกอบธุรกิจนำเที่ยว รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำ ได้แก่ ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะของผู้นำทฤษฎีภาวะผู้นำอาศัยรูปแบบ พฤติกรรมของผู้นำหรือทฤษฎีพุตติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีความสถานการณ์

2. ลักษณะการประกอบธุรกิจนำเที่ยว

ได้แก่ ระบบการจัดจำหน่ายบริการการท่องเที่ยว ตัวแทนจัดการเดินทาง ผู้ขายส่งบริการการท่องเที่ยว การจัดจำหน่ายโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ การจัดระเบียบการประกอบธุรกิจนำเที่ยว

3. ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำ การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การ และการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในธุรกิจนำเที่ยว

## ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ที่มีตำแหน่งงานในระดับหัวหน้างานและ / หรือผู้จัดการขั้นไป

## วิธีดำเนินการวิจัย

การสำรวจเอกสารและการรวมข้อมูล

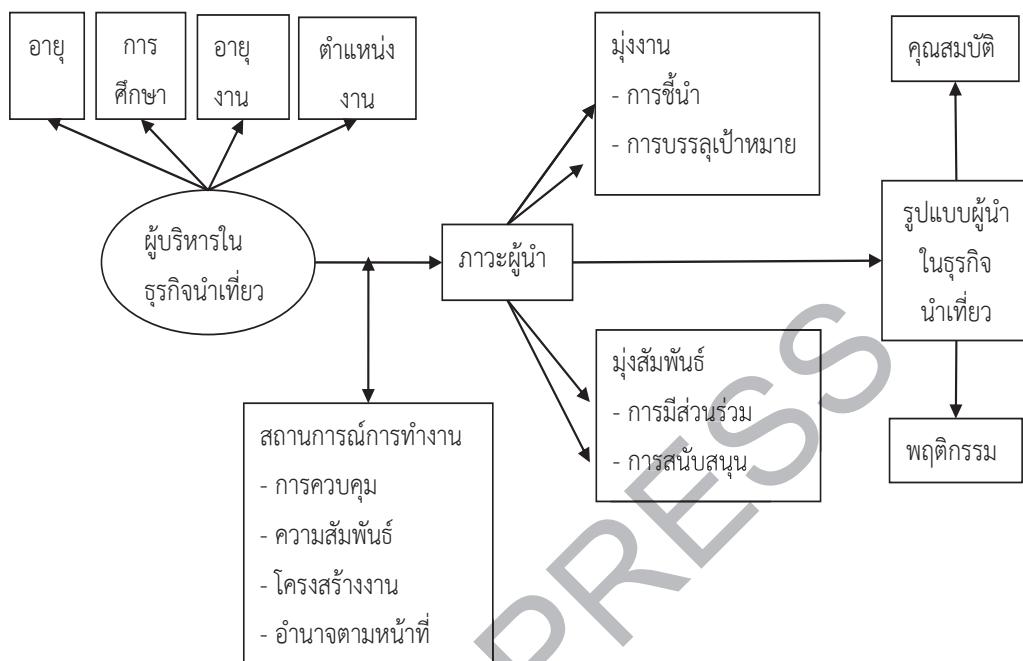
1. ข้อมูลจากตำราเอกสารต่างๆ (ข้อมูลทั่วไป)

เอกสารอ้างอิงหลัก ได้แก่ ตำราเกี่ยวกับการวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลในองค์การ และ/หรือพฤติกรรมองค์การตลอดจนการค้นคว้าหาข้อมูลจาก Internet เพื่อการค้นคว้าบทความ หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้นำทฤษฎีภาวะผู้นำ และผู้บริหารงานในธุรกิจนำเที่ยว

2. ข้อมูลจากงานสนาม (ข้อมูลปฐมภูมิ)

ผู้ศึกษาวิจัยใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยกำหนดผู้บริหารไว้จังหวัดละ 3 ตัวอย่าง แบ่งตามลำดับชั้นของการบริหาร คือ 1.) ผู้บริการระดับสูง 2.) ผู้บริการระดับกลาง และ 3.) ผู้บริการระดับต้น

## กรอบในการวิจัย



### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรคือผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยว ที่มีตำแหน่งงานในระดับหัวหน้างานและ/หรือ ผู้จัดการชั้นไปรยาสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นการเลือกตัวอย่างโดยคำนึงถึงความสอดคล้อง ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ การสุ่มตัวอย่าง แบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการขอเข้า สัมภาษณ์กลุ่มประชากรตัวอย่างในบริษัทนำเที่ยว วิธีนี้จะทำให้ได้สมาชิกของกลุ่มประชากรเป้าหมาย ตามที่ต้องการศึกษาทำหนักกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บ ข้อมูล 57 ราย จากการสุ่มตัวอย่างบริษัทนำเที่ยว เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ทั้ง 19 จังหวัด จังหวัดละ 3 ตัวอย่าง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม (Questionnaire) โดย แบบสอบถามจะมี 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูล ส่วนตัวทั่ว ๆ ไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความ คิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานภาระหน้าที่ความ รับผิดชอบเพื่อทราบถึงทัศนคติและพฤติกรรม ของกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว

### การทดสอบแบบสอบถาม

จากการทำการทดสอบแบบสอบถาม พบว่ามีตัวแปรบางตัว คือ ตัวแปรรายได้และ ตัวแปรสถานภาพนั้นไม่มีความชัดเจนที่จะนำมา ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพราะมีความไม่แน่นอน

ขอรายได้กับการเป็นผู้นำโดยตัวแปรอื่นๆ จะมีความซัดเจนและมีความเกี่ยวข้องมากกว่าจึงจะไม่นำตัวแปรทั้ง 2 ดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการรวบรวมแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามมาทำการตรวจสอบข้อมูล และจะทำการประมวลผลโดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการคำนวณและทำตารางผลลัพธ์ ผู้วิจัยจะนำค่าสถิติที่ได้จากการประมวลผลตั้งกล่าว มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยเลือกวิธีการทางสถิติที่ไม่ใช้พารามิเตอร์ในการทดสอบความแตกต่างของข้อมูล เนื่องจากลักษณะข้อมูลที่จะได้เป็นแบบไม่ต่อเนื่อง คือค่าที่ได้จะถูกแยกออกเป็นประเภทออกจากกัน การแจกนับทางสถิติจึงเป็นการคำนวณความถี่ สำหรับแต่ละค่าตัวแปรสมมุติของข้อมูลวิธีที่เหมาะสมใน การวิเคราะห์สมมุติฐานสำหรับข้อมูล คือ การทดสอบไค-สแควร์ (Chi-Square) โดยเป็นเทคนิคแบบทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งผู้วิจัยต้องการศึกษาว่าความถี่ของสิ่งที่ทดสอบมาได้จริงในแต่ละตัวแปรจะมีความสัมพันธ์กับความถี่ที่หวังไว้ตามสมมุติฐานหรือไม่ และกำหนดระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.05 ถ้าค่าที่คำนวณได้มากกว่าค่าในตาราง แสดงว่าผลในตัวแปรต่างๆ สัมพันธ์กัน ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยและทราบถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรกับรูปแบบผู้นำและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำที่ยวเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยต่อไป

### ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้บริหารในธุรกิจนำที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ผู้บริหารในธุรกิจนำที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่ในวัยผู้ใหญ่ มีอายุอยู่ในช่วง 31-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.7 ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ที่อายุต่ำกว่า 30 ปี แล้วได้เป็นผู้บริหารมีเพียงร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นผู้บริหารระดับกลางเป็นส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า อายุมีผลต่อการเข้ามาเป็นผู้บริหารในธุรกิจนำที่ยวปัจจัยที่ส่งผลให้คนอายุต่ำกว่า 30 ปีได้เข้ามาเมียบทบาทเป็นผู้บริหาร คือ ระดับการศึกษาและอายุการทำงาน

เมื่ออายุมากขึ้นอายุงานก็สูงไปด้วย โอกาสที่ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหารจะมีเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยมีความสัมพันธ์กับระดับขั้นของการบริหารจากระดับล่างระดับกลางและระดับสูง ในผู้ที่มีการศึกษาสูงก็จะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งบริหารได้เร็วขึ้นมีข้อสังเกตที่ได้จากการกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 41-45 ปี ซึ่งมีอายุมากแต่อายุงานต่ำกว่า 5 ปี เป็นเพราะมีการเปลี่ยนงานและเริ่มนับอายุงานของที่ทำงานใหม่ หากรวมอายุงานจากที่ทำงานเก่าด้วยกันที่จะมีอายุงาน 5-10 ปีขึ้นไป

ด้านการศึกษานับว่าผู้บริหารในธุรกิจนำที่ยวมีการศึกษาที่ดีมีผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 80 ของกลุ่มตัวอย่างผู้ที่จบระดับปริญญาโทส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปต่างกับผู้ที่มีการศึกษาน้อยที่ต้องใช้อายุงานหรือประสบการณ์ที่ค่อนข้างสูงจึงจะมีโอกาสได้รับตำแหน่งบริหารซึ่งส่วนมากก็จะได้เป็นเพียงผู้บริหารระดับล่างยกเว้นแต่ผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการที่ได้เป็นผู้บริหารระดับสูง มีประมาณร้อยละ 3.33 ของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปจะมีโอกาสที่จะได้รับการยอมรับจาก

เจ้าของกิจการธุรกิจนำเที่ยวให้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและมีรายได้สูงขึ้นตามไปด้วยคือผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากกว่าร้อยละ 50 และผู้มีการศึกษาในระดับปริญญาโทมากกว่าร้อยละ 30 ของผู้มีรายได้มากกว่า 50,000 บาทซึ่งเป็นรายได้ในระดับของผู้บริหารระดับสูงแต่ก็มีข้อสังเกตว่ามีผู้ที่สำเร็จการศึกษาที่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คือระดับอนุปริญญาและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งงานในระดับของผู้บริหารระดับสูงได้รวมถึงการมีรายได้ที่สูงขึ้นตามไปด้วยแต่ผู้ที่มีโอกาสตั้งกล่าวส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์กับเจ้าของกิจการธุรกิจนำเที่ยวเช่นเป็นญาติพี่น้องรวมไปถึงการเป็นเจ้าءองแต่ก็จัดได้ว่าเป็นส่วนน้อยคือเพียงร้อยละ 10 ของผู้บริหารทั้งหมดโดยส่วนใหญ่การได้รับตำแหน่งการบริหารในระดับสูงและการมีรายได้สูงนั้นยังเป็นกลุ่มของผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปอยู่ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการมีรายได้ที่สูงและการมีโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งงานในระดับผู้บริหารระดับสูงขึ้นอยู่กับระดับของการศึกษาการวิเคราะห์พุทธิกรรมการนำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### ตามแนวทฤษฎี Contingency Theory

##### ตัวแปร: อายุ

ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบผู้นำตามแนวทฤษฎี Contingency Theory คือ ขนาดการควบคุมสถานการณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกโครงสร้างของงานและระบบอำนาจตามหน้าที่

ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีขนาดการควบคุมสถานการณ์ปานกลางความสัมพันธ์กับพนักงานไม่ดีมีโครงสร้างงานชัดเจนทำให้มีอำนาจตามตำแหน่งที่ชัดเจนถือว่าอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ไม่ค่อยเหมาะสม

เนื่องจากความสัมพันธ์กับพนักงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่ดีอาจเป็น เพราะอายุยังน้อยจึงไม่ได้รับการยอมรับผู้บริหารในกลุ่มนี้จึงมีรูปแบบผู้นำที่มุ่งงานเพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ร่วมงานและยังมีรูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ เนื่องจากการทำงานบริการต้องอาศัยการร่วมมือกัน

ผู้บริหารที่มีอายุระหว่าง 31-41 ปี

ถือว่าอยู่ภายใต้ สิ่งแวดล้อมที่มีความเหมาะสมกับรูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานแต่งงานในบริษัทนำเที่ยวเป็นงานบริการที่ต้องทำงานร่วมกับพนักงานคนอื่นๆ จึงต้องมีรูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ด้วย

ผู้บริหารที่มีอายุ ระหว่าง 41-51 ปี

อยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์แต่ผู้บริหารในกลุ่มนี้ มีระบบการใช้อำนาจและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่ชัดเจนจึงต้องปรับใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานเข้ามาช่วยเพื่อสร้างความชัดเจนของแผนงานทดแทนความไม่ชัดเจนของอำนาจและความสัมพันธ์ที่ไม่ค่อยดี

ผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี

มีความเหมาะสมที่ใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์แต่เมื่อความสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจนต่อผู้ร่วมงานจึงต้องทดแทนด้วยการปรับใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงาน

##### ตัวแปร: การศึกษา

ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบผู้นำตามแนวทฤษฎี Contingency Theory คือขนาดการควบคุมสถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกโครงสร้างของงานและระบบอำนาจตามหน้าที่

กลุ่มผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวที่มีการศึกษาระดับ ม.ปλา/ปวช. และมีการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. อยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีระดับการควบคุมปานกลาง มีความเหมาะสมในการใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์แต่เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่ชัดเจน จึงมีการปรับใช้

### รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานเข้ามา ใช้ควบคู่กัน

ผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีระดับการควบคุมสูงมีการใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานเนื่องจากโครงสร้างของงานไม่ชัดเจนการมุ่งงานเป็นการวางแผนงานให้มีความชัดเจนจึงมีความสอดคล้องที่ผู้บริหารกลุ่มนี้ จะเน้นรูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่ามุ่งความสัมพันธ์

สำหรับผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท อยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีระดับการควบคุมปานกลางจึงมีรูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์แต่มีระบบอำนาจที่ไม่ชัดเจนจึงต้องปรับใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงาน เข้ามาช่วยทดแทนเพื่อสร้างความชัดเจนให้กับการทำงานมากยิ่งขึ้น

### ตัวแปร: อายุงาน

ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบผู้นำตามแนวทฤษฎี Contingency Theory คือ ขนาดการควบคุมสถานการณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิก โครงสร้างของงานและระบบอำนาจตามหน้าที่

ผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวทุกช่วงอายุจะอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีระดับการควบคุมสถานการณ์ปานกลางซึ่งมีความเหมาะสมกับรูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุงานเกิน 10 ปี

สำหรับกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุงานไม่ถึง 10 ปี จะมีการใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงาน พอๆ กันรูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ เนื่องจากผู้บริหารกลุ่มนี้อยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีความชัดช้อนประกอบกับอายุงานน้อยความชัดเจนในตัวงานอาจยังไม่มาก การใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงาน จะช่วยให้ผู้บริหารกลุ่มนี้สามารถวางแผนงานที่ชัดเจนเมื่อใช้จุงใจหรือสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานหรือผู้ตั้งบังคับบัญชาได้

### ตัวแปร: ตำแหน่งงาน

ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบผู้นำตามแนวทฤษฎี Contingency Theory คือ ขนาดการควบคุมสถานการณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิก โครงสร้างของงานและระบบอำนาจตามหน้าที่

ผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวที่เป็นผู้บริหารระดับล่างอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีขนาดการควบคุมสูงมีความเหมาะสมที่จะใช้พฤติกรรมการนำตามรูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานแต่เนื่องจากมีระบบอำนาจที่ไม่ชัดเจนและผู้บริหารระดับล่างต้องเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานหรือผู้ตั้งบังคับบัญชา ระดับปฏิบัติการและทั้งงานบริการเป็นงานที่ให้ความสำคัญกับคน ผู้บริหารระดับล่างจึงมีพฤติกรรมการนำในรูปแบบที่มุ่งความสัมพันธ์เท่าๆ กับรูปแบบผู้นำที่แบบมุ่งงานซึ่งสามารถจุงใจพนักงานให้ตั้งใจทำงานได้

ผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงมีขนาดการควบคุมสถานการณ์ปานกลางโดยผู้บริหารระดับสูงจะมีพฤติกรรมการนำในรูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากกว่าผู้บริหารระดับการลักษณะการมุ่งความสัมพันธ์ของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานด้วยการเข้าไปช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ส่วนในด้านพฤติกรรมการนำในรูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานผู้บริหารระดับกลางจะมีมากกว่าผู้บริหารระดับสูง ลักษณะการมุ่งงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นการมุ่งงานด้านการวางแผนเป็นหลักสำหรับผู้บริหารระดับกลางจะมุ่งงานในเชิงการปฏิบัติ ซึ่งการมุ่งงานของผู้บริหารนี้เป็นการช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจในงานที่ต้องทำมากยิ่งขึ้น

## การทดสอบสมมุติฐาน

เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ ของความสัมพันธ์ระหว่างอายุ การศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงานกับรูปแบบผู้นำที่ได้กับค่าไค-สแควร์ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% สรุปได้ว่า

สมมุติฐานการวิจัยที่ว่าตัวแปรอายุเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำของผู้บริหาร ในธุรกิจนำเที่ยว เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบร่วมมิค่า  $P > 0.05$  กล่าวคือ อายุ และรูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยไม่มีความสัมพันธ์กัน

ยกเว้นรูปแบบการนำแบบมุ่งความสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอายุ คือ เมื่ออายุมากขึ้น ผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จะมีพฤติกรรมการนำในรูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากขึ้น

สมมุติฐานการวิจัยที่ว่าตัวแปรการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบร่วมมิค่า  $P > 0.05$  กล่าวคือ การศึกษาและรูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยว เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ยกเว้นรูปแบบการนำแบบมุ่งงานที่มีความสัมพันธ์กับการศึกษา คือ ยิ่งการศึกษาสูงขึ้น ผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวจะมีพฤติกรรมการนำในรูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานน้อยลง

สมมุติฐานการวิจัยที่ว่าอายุงานเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำของผู้บริหาร ในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบร่วมมิค่า  $P > 0.05$  กล่าวคือ อายุงาน และรูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยไม่มีความสัมพันธ์กัน

ยกเว้นรูปแบบการนำแบบมุ่งงานที่มีความสัมพันธ์กับอายุงาน คือ ยิ่งอายุงานมากขึ้นจะมีพฤติกรรมการนำในรูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานลดลง

สมมุติฐานการวิจัยที่ว่าตัวแปรตำแหน่งงานเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยว เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบร่วมมิค่า  $P > 0.05$  กล่าวคือ ตำแหน่งงานและรูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยไม่มีความสัมพันธ์กัน

ยกเว้นรูปแบบการนำแบบมุ่งงานที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งงาน คือ เมื่อมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้นการใช้พฤติกรรมการนำตามรูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานจะลดลง

## บทสรุป

ผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยว เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยจากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31–40 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.7 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 48.3 และจบการศึกษาระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 31.2 ถือว่ามีระดับการศึกษาอยู่ในเกณฑ์สูง ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20,001–30,000 บาท มีสถานะเป็นลูกจ้างหรือพนักงานและมีอายุงานมากกว่า 5 ปี

ทฤษฎี Contingency Theory แบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1.1 รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Oriented) เป็นการให้ความสำคัญกับแผนงานที่มีความชัดเจน

1.2 รูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) เป็นการให้ความสำคัญกับความต้องการของคน

จากการศึกษาพฤติกรรมการนำของผู้

บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามรูปแบบผู้นำตามแนวทฤษฎี Contingency Theory สามารถสรุปความเชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ของทฤษฎีรูปแบบผู้นำ Path – Goal Theory ได้ดังนี้

1. รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงาน ตามแนวทฤษฎี Contingency Theory มีลักษณะการใช้พฤติกรรมการนำ เช่นเดียวกับรูปแบบผู้นำแบบขึ้นนำและแบบมุ่ง การบรรลุเป้าหมาย ตามแนวทฤษฎี Path – Goal Theory

2. รูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ตามแนวทฤษฎี Contingency Theory มีลักษณะการใช้พฤติกรรมการนำ เช่นเดียวกับรูปแบบผู้นำแบบ มีส่วนร่วมและแบบสนับสนุนตามแนวทฤษฎี Path – Goal Theory

ผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยมีความพึงพอใจ ในความสำเร็จในบทบาทผู้นำของตน ถึง 75% ของกลุ่มตัวอย่างแสดงว่าพฤติกรรมการนำในรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีต่างๆ เป็นที่ยอมรับและสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นการใช้รูปแบบผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีการใช้รูปแบบผู้นำมากกว่า 1 รูปแบบตามลักษณะของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การกำหนดรูปแบบผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยที่พบว่า ตัวแปรอายุ การศึกษา อาชญากรรมและตำแหน่งงาน ไม่ใช่ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับรูปแบบผู้นำดังกล่าวแต่พฤติกรรมการนำตามรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมสมกับลักษณะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะของสิ่งแวดล้อม อันได้แก่ ลักษณะโครงสร้างงานและลักษณะของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานนั่นเอง

### ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยว ควรมีการใช้รูปแบบผู้นำมากกว่า 1 รูปแบบ และไม่ควรลังเลใจใน

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เมื่ออยู่ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปแต่ต้องมีความชัดเจนในรูปแบบผู้นำของตนที่มีอยู่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง การปรับเปลี่ยนรูปแบบผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจนำเที่ยวต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญด้วย เช่น ธุรกิจนำเที่ยวเป็นธุรกิจบริการที่มีรูปแบบงานที่ชัดเจน การใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานในมิติของการชี้นำจึงมีความเหมาะสมสำหรับผู้บริหารในบริษัทนำเที่ยว แต่ถ้าพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความชัดเจนมากใจชั้นตอนในการทำงานของตนและรู้หน้าที่ของตัวเองเป็นอย่างดีแล้ว ผู้บริหารในบริษัทนำเที่ยวนั้น ต้องปรับรูปแบบผู้นำของตนให้เป็นผู้นำแบบสนับสนุน จึงจะสามารถสร้างความพึงพอใจหรือจูงใจพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าการออกคำสั่งหรือการชี้นำ

### บรรณานุกรม

ธงชัย สันติวงศ์.(2550). พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

\_.(2552). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สุพัตรา สุภาพ.(2553). การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : ธรรมนิตริพัฒนา.

อำนาจ แสงสว่าง.(2554). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์.

Axelrod, Alan.( 2010). **Patton on Leadership**. New Jersey: Prentice-Hall.

Bennis, Warren G.( 2011). **On Becoming a Leader**. London : Addison Wesley Longman.

Benton, D. A. (2012). **How to Think like a CEO**. USA : Warner Books.

Cashman, Kevin.(2011). **Leadership From The Inside Out**. USA: Executive Excellence Publishing.

Cook, Liz, and Brian Rothwell.( 2009). **The X and Y of Leadership : How Men and Women Make a Difference at Work.** UK: Styles Publishing.

Robbins, Stephen P.( 2009). **Organization Behavior.** New Jersey : Prentice-Hall International.

Tichy, Noel M., and Eli B. Cohen.(2010). **The Leadership Engine.** USA: Harper Trade.

Wells, Sandra J.(2009). **Women Entrepreneurs : Developing Leadership for Success.** USA: Garland Publishing.

RMU PRESS