

ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แ बैกส์บริการภาคพื้น จำกัด  
Leadership Styles of Passenger Service Managers of BAGS Ground Services  
Company Limited

ภาวิณี เล็กพลอย\* อรพิณ สันติธีรกุล\*\* และเชมกร ไชยประสิทธิ์\*\*\*

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แ बैกส์บริการภาคพื้น จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแต่ละระดับของผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสารของบริษัท แ बैกส์บริการภาคพื้น จำกัด เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถาม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรซึ่งเป็นผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แ बैกส์บริการภาคพื้น จำกัด ที่ปฏิบัติงานที่ทำอากาศยานต่างๆ ในประเทศไทย 13 แห่ง โดยมีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 143 ราย และนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาด้านข้อมูลทั่วไป พบว่า ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสารของบริษัท แ बैกส์บริการภาคพื้น จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุน้อยกว่า 30 ปี มีสถานภาพโสด จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมดระหว่าง 5-10 ปี อยู่ในตำแหน่งพนักงานบริการผู้โดยสารภาคพื้นอาวุโส มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันมากกว่า 2 ปี มีอัตราเงินเดือนน้อยกว่า 30,000 บาท และปฏิบัติงานที่ทำอากาศยานนานาชาติภูเก็ต ผลการศึกษาด้านภาพรวมภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสารของบริษัท แ बैกส์บริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสารของบริษัท แ बैกส์บริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำระดับที่ 1 (ผู้นำโดยตำแหน่ง) มากกว่าภาวะผู้นำระดับอื่น รองลงมาเป็นภาวะผู้นำระดับที่ 2 (ผู้นำโดยการสร้างความสัมพันธ์) ภาวะผู้นำระดับที่ 3 (ผู้นำโดยการสร้างผลงาน) ภาวะผู้นำระดับที่ 4 (ผู้นำโดยการพัฒนาผู้อื่น) และสุดท้ายคือภาวะผู้นำระดับที่ 5 (ผู้นำที่สมบูรณ์แบบ) โดยทั้งหมดมีในระดับมาก

### ABSTRACT

\* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* รองศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

This is a descriptive empirical independent study. The object is to study leadership styles of passenger service managers of BAGS Ground Services Company Limited. The population are 143 passenger service managers of BAGS Ground Services Company Limited including senior passenger services agents, supervisor passenger services agents, deputy station managers, station managers, deputy ground operations directors and managing directors. The data collection tool is questionnaire and the data analysis is done by statistics namely frequency, percentage, mean and standard deviation. The results of the study on general information shows that most of the passenger service managers of BAGS Ground Services Company Limited are female under 30 years old, holding Bachelor's degree or equivalent. They have more than 10-years working experience.

They are in the position of senior passenger service agent and have been working in the current position for more than 2 years with the salary of less than 30,000 baht. They work at Phuket International Airport. The study reveals that all leadership levels are at the high level, with the 5 factors arranged from the highest to the lowest as follows: Level 1 (Leadership by position), Level 2 (Leadership from relationship), Level 3 (Leadership from performance), Level 4 (Leadership from people development) and lastly Level 5 (Perfect leadership).

## บทนำ

สภาพเศรษฐกิจของโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอันเป็นผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550: 7) กล่าวว่า ความสามารถในการเป็นผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและสามารถที่จะบริหารจัดการกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้น เราจะเห็นจากองค์กรต่างชาติที่มีสาขาในไทยและรัฐวิสาหกิจต้องการหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในตำแหน่งผู้นำองค์กร (ชัยวัฒน์ ชยางกูร, 2550: 34) ดังคำกล่าวที่ว่า ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนรุ่งเรืองและล้มเหลวได้จากเรื่องภาวะผู้นำ (แม็กซ์เวลล์, 2555: 184)

บริษัท แอ็กส์บริการภาคพื้น จำกัด ดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 เป็นบริษัทที่ให้บริการภาคพื้นแก่สายการบินต่างๆ ให้บริการแก่ผู้โดยสาร อากาศยาน และคลังสินค้า อีกทั้งยังเป็นศูนย์ในการฝึกหัดงานบริการภาคพื้น (แอ็กส์บริการภาคพื้น, ม.ป.ป.: ออนไลน์) ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสารนั้นมีหน้าที่ดูแลพนักงานใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของ บริษัท รวมถึงดูแลความเรียบร้อยและความถูกต้องในการให้บริการแก่ผู้โดยสารตามข้อตกลงระหว่างบริษัทกับสายการบินลูกค้า หากผู้บริหารมีการประพฤติดังที่ ไม่เหมาะสมหรือแสดงออกถึงการขาดภาวะผู้นำ ก็อาจส่งผลให้พนักงานเกิดความคิดที่จะลาออกในที่สุด โดยสาเหตุหนึ่งที่พนักงานอยากลาออกเป็นเพราะหัวหน้างานไม่ดี ไม่เป็นธรรม

เข้ากันไม่ได้ หรือไม่ใส่ใจในการบริหารลูกน้อง ที่ลึกลับน้อยก็คือ หัวหน้าขาดภาวะผู้นำที่ดี (ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร, 2556: ออนไลน์)

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสารของบริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด โดยผลการศึกษาจะทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสารของบริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด และเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารของบริษัทฯ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสารให้มีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อีกทั้งมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้บริหารองค์กรอื่นยังสามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

## แนวคิดและทฤษฎี

**ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดภาวะผู้นำ 5 ระดับของจอห์น ซี แมกซ์เวลล์มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งมีดังนี้**

**ภาวะผู้นำระดับที่ 1** (ผู้นำโดยตำแหน่ง) เป็นระดับเริ่มต้นที่ได้มาจากตำแหน่งและคำนำหน้า ผู้ที่อยู่ในระดับที่ 1 อาจเป็นหัวหน้าได้ แต่ไม่สามารถเป็นผู้นำได้ เนื่องจากผู้นำในระดับนี้จะยึดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ นโยบาย และผังองค์กรต่างๆ เพื่อควบคุมคนอื่น ซึ่งผู้อื่นจะยอมทำตามคำสั่งเพราะความจำเป็นเท่านั้น

**ภาวะผู้นำระดับที่ 2** (ผู้นำโดยการสร้างความสัมพันธ์) เป็นระดับที่ผู้นำเริ่มมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เกิดความไว้วางใจต่อกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางที่ดี ผู้อื่นจะยอมทำตามเพราะพวกเขาเต็มใจจะทำให้ผู้นำที่ปฏิบัติต่อเขาด้วยความเอาใจใส่

**ภาวะผู้นำระดับที่ 3** (ผู้นำโดยการสร้างผลงาน) เป็นระดับที่ผู้นำจะกลายเป็นผู้เริ่มต้นสร้างการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ และเผชิญอุปสรรคที่สลับซับซ้อนต่างๆ นานาได้ สามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ และพาทีมงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้นำในระดับนี้มีความน่าเชื่อถือ และสามารถโน้มน้าวหรือผลักดันให้คนอื่นทำสิ่งต่างๆ ได้ ซึ่งผู้อื่นจะยอมทำตาม เพราะสิ่งที่ผู้นำได้ทำให้แก่องค์กร

**ภาวะผู้นำระดับที่ 4** (ผู้นำโดยการพัฒนาผู้อื่น) เป็นระดับที่ผู้นำจะทำผลงานได้ดีเยี่ยมเพราะความสามารถในการให้อำนาจผู้อื่น มุ่งพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้อื่นยอมทำตามผู้นำได้ทำสิ่งต่างๆ ให้พวกเขามากมาย ผู้นำในระดับนี้จะสร้างบุคคลแบบเดียวกันขึ้นมา ในระดับนี้ทำให้การทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น และการปฏิบัติงานจะดีขึ้น เพราะทีมงานมีผู้นำเพิ่มมากขึ้น และมีความสัมพันธ์ในทีมที่แน่นแฟ้น

**ภาวะผู้นำระดับที่ 5** (ผู้นำที่สมบูรณ์แบบ) เป็นระดับที่ผู้นำใช้ความสามารถ ทักษะ ความตั้งใจจริง และพรสวรรค์ ในการพัฒนาผู้อื่นให้กลายเป็นผู้นำระดับ 4 ผู้นำในระดับนี้จะช่วยสร้างองค์กรในระดับที่ 5 ขึ้นมา และสร้าง

โอกาสในแบบที่ผู้นำคนอื่น ๆ ทำไม่ได้ สร้างผลงานดีๆ ที่ตกทอดไปสู่คนรุ่นหลัง ส่งผลให้คนอื่นต่างพากันทำตาม เนื่องจากการเป็นบุคคลในแบบที่พวกเขาเป็น ผู้นำระดับที่ 5 มักอยู่เหนือตำแหน่ง อยู่เหนือองค์กร หรือบางทีก็อยู่เหนือวงการที่ทำงานอยู่

โดยภาวะผู้นำต้องเริ่มจากระดับที่ 1 ก่อนแล้วค่อยพัฒนาขึ้นไปเป็นระดับที่ 2 ระดับที่ 3 ระดับที่ 4 และระดับที่ 5 ตามลำดับ

### วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรในการศึกษา คือ ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสารของบริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด ได้แก่ พนักงานบริการผู้โดยสารภาคพื้นอาวุโส หัวหน้าพนักงานบริการผู้โดยสารภาคพื้น รองผู้จัดการสถานี ผู้จัดการสถานี รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการภาคพื้น และผู้อำนวยการฝ่ายบริการภาคพื้น ทั้งหมด 143 ราย (แบริ่งบริการภาคพื้นจำกัด, 2560: สัมภาษณ์)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้ใช้แบบสอบถาม ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามของประจักษ์ ไทยซ่า (2557: 108–113) โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อัตราเงินเดือน ตำแหน่งงาน สถานที่ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการทำงานทั้งหมด และอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบประเมินภาวะผู้นำของแม็กซ์เวลล์ (2555: 24–29) จากเดิมที่แบบประเมินภาวะผู้นำให้ตอบว่าใช่หรือไม่ใช่ มาเป็นแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนการประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จากน้อยไปหามาก โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 50 ข้อ

3. การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมแบบสอบถามโดยใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนพฤษภาคม ปี 2560 เมื่อได้ข้อมูลทั้งหมดแล้วผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยสรุปออกมาเป็นค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการศึกษารออภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

## ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารส่วนงานบริการ ผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 61.5 มีอายุน้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 58.7 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 89.5 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 94.4 มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมดระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 52.4 อยู่ในตำแหน่งพนักงานบริการผู้โดยสารอาวุโส ร้อยละ 60.1 มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันมากกว่า 2 ปี ร้อยละ 44.8 มีอัตราเงินเดือนน้อยกว่า 30,000 บาท ร้อยละ 45.5 และปฏิบัติงานที่ท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ต ร้อยละ 38.5

2. ผลการศึกษาส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

### 2.1 ภาวะผู้นำรายระดับ

ภาวะผู้นำระดับที่ 1 (ผู้นำโดยตำแหน่ง) พบว่า ด้านที่ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำมากที่สุดคือ การที่รู้ว่าการรับมือกับปัญหาของคนอื่น คือส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำ และยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และด้านที่ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำน้อยที่สุดคือ การมีความคิดว่างานของตัวเองเป็นสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ ไม่ค่อยได้สนใจเส้นทางการทำงานในอนาคต รวมทั้งตำแหน่งที่ต้องการมากมายนัก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ภาวะผู้นำระดับที่ 2 (ผู้นำโดยการสร้างความสัมพันธ์) พบว่า ด้านที่ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำมากที่สุดคือ การมีความชื่นชมผู้คนส่วนใหญ่ออย่างจริงจัง และอยากช่วยเหลือคนเหล่านั้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และด้านที่ผู้บริหาร ส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำน้อยที่สุดคือ การที่คนนอกแผนกหรือคนนอกเขตความรับผิดชอบของเรา ต่างเคารพความคิดเห็นและมักมาขอคำแนะนำอยู่บ่อยๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ภาวะผู้นำระดับที่ 3 (ผู้นำโดยการสร้างผลงาน) พบว่า ด้านที่ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำมากที่สุดคือ การทำทุกอย่างให้ดีที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และด้านที่ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำน้อยที่สุดคือ การที่คนอื่นมองว่าเราเป็นนักแก้ปัญหา และมองว่ามักทำงานยากๆ ได้สำเร็จ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ภาวะผู้นำระดับที่ 4 (ผู้นำโดยการพัฒนาผู้อื่น) พบว่า ด้านที่ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำมากที่สุดคือ การรู้จักข้อดี และข้อเสียของลูกน้องเป็นอย่างดี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และด้านที่ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำน้อยที่สุดคือ การมีประวัติเคยโยกย้ายคนจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง และช่วยให้เขาพบตำแหน่งที่เหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 ภาวะผู้นำระดับที่ 5 (ผู้นำที่สมบูรณ์แบบ) พบว่า ด้านที่ผู้บริหารส่วนงาน

บริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำมากที่สุดคือ การพอใจในความสัมพันธ์และมิตรภาพกับ ผู้นำกลุ่มเล็กๆ ที่ท่านได้สร้างพวกเขาขึ้นมา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และด้านที่ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำน้อยที่สุดคือ การสร้างผู้นำขึ้นมากมาย ซึ่งพวกเขาต่างก็สร้างผู้นำขึ้นมาด้วย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

## 2.2 ภาพรวมภาวะผู้นำ

ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสารของบริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำระดับที่ 1 (ผู้นำโดยตำแหน่ง) มากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมาเป็นภาวะผู้นำระดับที่ 2 (ผู้นำโดยการสร้างความสัมพันธ์) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ภาวะผู้นำระดับที่ 3 (ผู้นำโดยการสร้างผลงาน) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ภาวะผู้นำระดับที่ 4 (ผู้นำโดยการพัฒนาผู้อื่น) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และสุดท้ายคือภาวะผู้นำระดับที่ 5 (ผู้นำที่สมบูรณ์แบบ) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 โดยทั้งหมดมีในระดับมาก

## 2.3 ปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำ

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำระดับที่ 1 (ผู้นำโดยตำแหน่ง) กับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารส่วนงานบริการ ผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด เพศชาย อายุมากกว่า 35 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมดมากกว่า 10 ปี อยู่ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายบริการภาคพื้น มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 1-2 ปี มีอัตราเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาท ปฏิบัติงานที่ทำอากาศยานนานาชาติอยู่ ทะเลาและทำอากาศยานแม่ฮ่องสอน มีภาวะผู้นำระดับที่ 1 (ผู้นำโดยตำแหน่ง) มากที่สุด

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำระดับที่ 2 (ผู้นำโดยการสร้างความสัมพันธ์) กับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหาร ส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด เพศหญิง อายุระหว่าง 30-35 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมดมากกว่า 10 ปี อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการสถานี มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 1-2 ปี มีอัตราเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาท และปฏิบัติงานที่ทำอากาศยานนานาชาติอยู่ทะเลา มีภาวะผู้นำระดับ ที่ 2 (ผู้นำโดยการสร้างความสัมพันธ์) มากที่สุด

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำระดับที่ 3 (ผู้นำโดยการสร้างผลงาน) กับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด เพศชาย อายุมากกว่า 35 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมดมากกว่า 10 ปี อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายบริการภาคพื้น มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 1-2 ปี มีอัตราเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาท ปฏิบัติงานที่ทำอากาศยานนานาชาติอยู่ทะเลา มีภาวะผู้นำระดับที่ 3 (ผู้นำโดยการสร้างผลงาน) มากที่สุด

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำระดับที่ 4 (ผู้นำโดยการพัฒนาผู้อื่น) กับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด เพศชาย อายุมากกว่า 35 ปี จบการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไปหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมดมากกว่า 10 ปี อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายบริการภาคพื้น มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 1-2 ปี มีอัตราเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาท และปฏิบัติงานที่ทำอากาศยานนานาชาติอยู่ตะเภา มีภาวะผู้นำระดับที่ 4 (ผู้นำโดยการพัฒนาผู้อื่น) มากที่สุด

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำระดับที่ 5 (ผู้นำที่สมบูรณ์แบบ) กับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด เพศชาย อายุมากกว่า 35 ปี จบการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไปหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมดมากกว่า 10 ปี อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายบริการภาคพื้น มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 1-2 ปี มีอัตราเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาท และปฏิบัติงานที่ทำอากาศยานนานาชาติอยู่ตะเภา มีภาวะผู้นำระดับที่ 5 (ผู้นำที่สมบูรณ์แบบ) มากที่สุด

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำโดยรวมของผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสารของบริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด พบว่า ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด เพศชาย อายุมากกว่า 35 ปี จบการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไปหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมดมากกว่า 10 ปี มีตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายบริการภาคพื้น มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 1-2 ปี มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป และปฏิบัติงานที่ทำอากาศยานนานาชาติอยู่ตะเภา มีภาวะผู้นำโดยรวมมากที่สุด

### การอภิปรายผลการศึกษา

1. ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสารของบริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับจากภาวะผู้นำระดับที่ 1 ถึงภาวะผู้นำระดับที่ 5 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแม็กซีเวลล์ที่ว่าภาวะผู้นำควรเรียงระดับที่ 1-5 แต่ไม่สอดคล้องกับของประจักษ์ ไชยขำ (2557) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของพนักงานระดับหัวหน้างานโรงกลั่นน้ำมันและปิโตรเคมีในจังหวัดชลบุรี และไม่สอดคล้องกับของถนอม ตีสร้อย และชมพูช พงษ์มาลา (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมก่อสร้าง แต่สอดคล้องในรายด้านที่พบว่าผู้บริหารในธุรกิจอุตสาหกรรมก่อสร้างมีภาวะผู้นำระดับที่ 1-5 อยู่ในระดับมากทั้งหมด

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสารของบริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่งบริการภาคพื้น จำกัด ที่เป็นเพศชาย มีภาวะผู้นำโดยรวมมากที่สุด อาจเนื่องมาจากเพศชายเป็นเพศที่มีความมั่นใจในตัวเอง มีความกล้าในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ และยอมรับความเสี่ยงได้มากกว่าเพศหญิง ด้วยลักษณะงานของการบริการผู้โดยสารที่ในบางครั้งต้องเผชิญ

กับสถานการณ์ไม่ปกติ ผู้โดยสารอาจมีลักษณะทางอารมณ์ที่ไม่ปกตินำไปสู่การใช้กำลังทำร้ายพนักงานได้ บ่อยครั้งที่ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แอ็กส์บริการภาคพื้น จำกัด ที่เป็นเพศชายจะสามารถควบคุมสถานการณ์เหล่านั้นได้ดีกว่า

ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แอ็กส์บริการภาคพื้น จำกัด ที่มีอายุมากกว่า 35 ปี มีภาวะผู้นำโดยรวมมากที่สุด อาจเนื่องมาจากผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แอ็กส์บริการภาคพื้น จำกัด เหล่านี้มีประสบการณ์ ในการทำงานที่มากกว่า ผ่านงานมาหลายรูปแบบ รวมทั้งมีประสบการณ์ในการใช้ชีวิตที่ยาวนานกว่า จึงทำให้ผู้บริหาร ส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แอ็กส์บริการภาคพื้น จำกัด ที่มีอายุมากกว่า 35 ปี มีภาวะผู้นำโดยรวมมากที่สุด

ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แอ็กส์บริการภาคพื้น จำกัด ที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไปหรือเทียบเท่า มีภาวะผู้นำโดยรวมมากที่สุด อาจเนื่องมาจากการได้รับการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่าทำให้ได้รับความรู้ในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือในชีวิตประจำวันได้มากกว่า มีการนำความรู้ไปต่อยอดกับการทำงาน และมีกระบวนการคิดที่เป็นระบบมากขึ้น

ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แอ็กส์บริการภาคพื้น จำกัด ที่มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมดมากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำโดยรวมมากที่สุด อาจเนื่องมาจากการผ่านงานมาหลายรูปแบบทำให้มีการสั่งสมของประสบการณ์ใน สายงานต่างๆ ที่หลากหลาย และยาวนาน ทำให้มีวิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ ได้ดีด้วย

ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แอ็กส์บริการภาคพื้น จำกัด ที่มีตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายบริการภาคพื้น มีภาวะผู้นำโดยรวมในระดับมากที่สุด อาจเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ในสายงานนี้มาเป็นเวลานาน ผ่านงานมาก ทุกรูปแบบทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลังของสายงาน ทำให้รู้จักเบื้องงานเป็นอย่างดี รวมไปถึงผ่านการควบคุมดูแลพนักงาน ได้บังคับบัญชามาหลายระดับ

ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แอ็กส์บริการภาคพื้น จำกัด ที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 1-2 ปี มีภาวะผู้นำโดยรวมมากที่สุด อาจเนื่องมาจากอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันที่ไม่มากนักทำให้ยังมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองให้ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งมากขึ้น รู้สึกว่าตำแหน่งงานที่ทำอยู่ยังมีความท้าทาย และน่าสนใจ

ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แอ็กส์บริการภาคพื้น จำกัด ที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป มีภาวะผู้นำโดยรวมมากที่สุด อาจเนื่องมาจากเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนข้างมากแล้ว โดยเฉพาะในสายงานด้านการบริการผู้โดยสาร จึงทำให้มีความรอบรู้ในสายงานที่ทำอยู่เกือบครบทุกด้านหรืออาจจะครบทุกด้าน เก่งทั้งเรื่องงานและเรื่องคน สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงานได้ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และเป็นที่เคารพของคนในแวดวงการทำงานเดียวกัน



ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แอ็กส์บริการภาคพื้น จำกัด ที่ปฏิบัติงานที่ท่าอากาศยานนานาชาติ อุตะเกา มีภาวะผู้นำโดยรวมมากที่สุด อาจเนื่องมาจากการมีพนักงานระดับผู้บริหารเพียง 2 ท่าน ซึ่งต้องรับผิดชอบงานครอบคลุมทั้งหมด ทำให้มีความรอบรู้ในเรื่องของงานและอาจจะมีความรู้ในเรื่องอื่นๆ ที่จำเป็นกับงานด้วย อีกทั้งบ่อยครั้งที่สภาพอากาศในกรุงเทพมหานครนั้นไม่เอื้ออำนวยต่อการนำอากาศยานลงจอด สนามบินนานาชาติอุตะเกาเป็นสนามบินทางเลี้ยวที่ดีแห่งหนึ่งในการนำอากาศยานลงจอด ดังนั้นผู้บริหารจึงมีประสบการณ์เกี่ยวกับสถานการณ์ที่ไม่ปกติบ่อยครั้ง ส่งผลให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

### ข้อเสนอแนะ

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรให้ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แอ็กส์บริการภาคพื้น จำกัด มีการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นให้ผู้บริหารส่วนงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แอ็กส์บริการภาคพื้น จำกัด ตระหนักถึงความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพ ควรจัดให้มีการศึกษาดูงานของแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การศึกษาดูงานของแผนกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการผู้โดยสาร หรือมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ควรมีการจัดฝึกอบรมหรือจัดกิจกรรมเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยให้หัวหน้างาน พนักงานในตำแหน่งเดียวกัน และพนักงานใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินด้วย ควรมีการรับฟังถึงปัญหาและร่วมกันหาทางออกที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล หากคนๆ นั้นถนัดในงานอื่นมากกว่า ก็ควรโอนย้ายให้เขาไปยังตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ และควรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงมีการถ่ายทอดความรู้ความสามารถ เพื่อให้พนักงานระดับล่างได้แนวคิดในการนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานหรือชีวิตประจำวันของตนเอง

### บรรณานุกรม

- จอห์น ซี แม็กซีเวลล์. (2555). ภาวะผู้นำ 5 ระดับ. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- ชัยวัฒน์ ชยางกูร, ม.ล. (2550). ผู้นำหลายมิติ. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.
- ถนอม ดีสร้อย และ ชมพูนุช พงษ์มาลา. (2558). ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมก่อสร้าง. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร. (2556). สาเหตุที่พนักงานอยากลาออกจากบริษัท. ค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2559, จาก <https://prakal.wordpress.com/2013/04/30/สาเหตุที่พนักงานอยากลา/>

ประจักษ์ ไทยขำ. (2557). ภาวะผู้นำของพนักงานระดับหัวหน้างานโรงกลั่นน้ำมันและปิโตรเคมีในจังหวัดชลบุรี.

(งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา).

ประวัติบริษัท แบ็กส์บริการภาคพื้น จำกัด. (ม.ป.ป.). ค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2559, จาก

<http://www.bags-groundservices.com>

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท แบ็กส์บริการภาคพื้นจำกัด. (2560, 20 มกราคม). สัมภาษณ์.