

## ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 กรณีศึกษา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

Situational Leadership of Food Garden Entrepreneurs in the Covid-19  
Situation: A case Study of Hat Yai District, Songkhla Province

ธนวชร์ หนูแสง<sup>1</sup> นาทาชา เทพอ่อน<sup>2</sup> และอนิวัช แก้วจำนงค์<sup>3</sup>  
Tanawachara Noosang, Natacha Thep-on and Aniwat Kaewjomnong

Received: February 25, 2021

Revised: April 25, 2021

Accepted: May 05, 2021

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยคือผู้ประกอบการสวนอาหารจำนวน 15 คน ใช้การสุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 จำเป็นต้องอธิบายชี้แนะเพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการทำงานอย่างเคร่งครัด พยายามกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ผู้ประกอบการสวนอาหารต้องติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐอย่างเคร่งครัด 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 มีแนวทางการพัฒนาโดยการเน้นย้ำให้ผู้ประกอบการสวนอาหารมีการจัดอบรมให้กับพนักงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ Covid-19 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที

**คำสำคัญ:** ผู้นำตามสถานการณ์, ผู้ประกอบการสวนอาหาร, สถานการณ์ Covid-19

<sup>1-3</sup> คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตสงขลา; Faculty of Economics and Business Administration Thaksin University

Corresponding author, e-mail: amm.30168@gmail.com, Tel. 080-8730168

## Abstract

This research paper aimed to study the situational leadership characteristics of food garden entrepreneurs in the Covid-19 situation and the guidelines for developing situational leadership of food garden entrepreneurs in the Covid-19 situation. 15 key informants were food garden entrepreneurs by using purposive sampling. The research tool was an interview form. The data obtained from the interview form used content analysis. The results showed that 1) the situational leadership characteristics of food garden entrepreneurs in the Covid-19 situation needed to be explained and guided in order to know the guidelines strictly. There was an effort to motivate employees to perform their duties to the best of their ability. However, the food garden entrepreneurs must monitor the progress of the staff's working to be carried out in the same direction along with strictly following the government's policies; 2) for guidelines for developing situational leadership of food garden entrepreneurs in the Covid-19 situation, there was a development guideline by emphasizing on staff training to develop knowledge, understanding and preparing to deal with the Covid-19 situation effectively and timely.

**Keywords:** Situational Leader, Food Garden Entrepreneur, Covid-19 Situation

## บทนำ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสสายพันธุ์ใหม่ Covid-19 ส่งผลกระทบต่ออย่างมากต่ออุตสาหกรรมอาหารและกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก ข้อมูลจากกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศกระทรวงพาณิชย์ (2563) พบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาด Covid-19 มีผลกระทบต่อธุรกิจ Foodservice ของแคนาดาเป็นอย่างมากซึ่งมีมูลค่าถึง 93 พันล้านเหรียญแคนาดาหรือร้อยละ 4 ของ GDP และยังคงคาดการณ์ว่าอาจมีผู้ตกงานในอุตสาหกรรมในครั้งนี้อย่างประมาณ 800,000 ตำแหน่ง จากผลการสำรวจของ Restaurants Canada ทราบว่า ยอดขายจากร้านอาหารลดลงถึง 4 พันล้านในช่วงเดือนมีนาคม ร้อยละ 90 ของร้านอาหาร ซึ่งได้มีการปลดพนักงานตั้งแต่ 1 มีนาคม 2563 คิดเป็นร้อยละ 70 และจำกัดชั่วโมงการทำงานของพนักงานอีกร้อยละ 53 ต้องปิดร้านเป็นการชั่วคราว และอีกร้อยละ 18 ของร้านอาหารอาจจะปิดกิจการอย่างถาวร

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2563) มองว่าธุรกิจร้านอาหารในปี 2563 มีความเสี่ยงมากขึ้นที่จะทรงตัวหรืออาจหดตัว จากในปี 2562 เทียบกับที่เคยมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 2.6 ในปี 2562 และร้อยละ 5.1 ในปี 2561 โดยจะมีมูลค่าการตลาดราว 4 แสนล้านบาท ซึ่งคาดว่าจะยอดขายของธุรกิจร้านอาหารจะได้รับแรงกดดันอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้ผู้ประกอบการหลายรายต่างได้รับผลกระทบในการดำเนินธุรกิจไม่เว้นแต่ธุรกิจร้านอาหารประเภทสวนอาหาร ธุรกิจร้านอาหาร

ประเภทสวนอาหาร เป็นธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งรายเล็กและรายใหญ่ซึ่งผู้ประกอบการร้านอาหารประเภทสวนอาหารจึงต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีเพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น และต้องมีวิธีการปรับตัวให้เข้ากับมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีคำสั่งให้ร้านอาหารปิดบริการที่นั่งทั้งหมด เหลือเพียงการส่งแบบ Delivery ส่งผลทำให้ธุรกิจร้านอาหารประเภทสวนอาหารต้องปลดพนักงานหรือปรับลดชั่วโมงการทำงานและบางส่วนจำเป็นต้องปิดบริการชั่วคราว อีกทั้งยังได้รับผลกระทบจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยข้อมูลจากธนาคารกรุงเทพ พบว่า ผู้บริโภคในประเทศไทยมีพฤติกรรมการสั่งซื้ออาหารออนไลน์มากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 35

ทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารประเภทสวนอาหารต้องมีแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารประเภทสวนอาหารให้สามารถดำเนินต่อไปได้ในสถานการณ์ Covid-19 จากข้อมูลดังกล่าว จึงเป็นเหตุให้คณะผู้วิจัยสนใจทำเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 โดยผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 กรณีศึกษา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 กรณีศึกษา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำมาใช้ในการทำวิจัย รายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของ Hersey และ Blanchard ที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีความหลากหลายในการตอบสนองในความพร้อมของผู้ตามที่ได้กำหนดมาจากรวมทั้งความสามารถและความเต็มใจในการทำงาน ในส่วนของพฤติกรรมของการตอบสนองจะมีอยู่ 4 ลักษณะ ได้แก่ แบบสั่งการ (Telling) แบบอธิบาย (Selling) แบบมีส่วนร่วม (Participating) และแบบมอบหมายงาน (Delegating)
2. แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์มาจากสรุปผลวิจัยของธนะชัย เชาว์พลกรัง และกาญจนา ภัทรวิวัฒน์ (2561) ผู้นำจำแนกตามประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่เคยมีประสบการณ์การอบรม เพื่อที่จะพัฒนาภาวะผู้นำในแบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ (Telling) และแบบภาวะผู้นำขายความคิด (Selling)

### ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการทำวิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ประกอบด้วยผู้ประกอบการสวนอาหาร จำนวน 7 คน ผู้จัดการสวนอาหาร จำนวน 5 คน และพนักงาน จำนวน 3 คน โดยชั้น

แรกได้เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ว่าต้องมาจาก 2 กลุ่มที่กำหนดไว้ดังกล่าวข้างต้น หลังจากนั้นจึงทำการสุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแบบสะดวก (Convenience Sampling) จากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ประกอบการ และผู้จัดการสวนอาหาร ก็จะเลือกเฉพาะที่มีเวลาว่างและไม่กระทบต่อช่วงเวลาของการทำงานในสถานประกอบการ และมีความสะดวกในการให้ข้อมูลเพื่อการทำงานวิจัยมีเวลาว่างและไม่กระทบต่อช่วงเวลาของการทำงานในสถานประกอบการสวนอาหาร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

บทความวิจัยนี้ได้ออกแบบให้เป็นการทำวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ (Interview) โดยออกแบบให้ข้อคำถามมีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ใช้ในการสนทนาร่วมด้วยเพื่อสร้างความเข้าใจและความสบายใจซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นความจริงมากที่สุด โดยมีผู้ช่วยวิจัยทำการจัดบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผลในภาพรวมโดยการเรียบเรียงให้เป็นข้อมูลใหม่ที่เป็นภาษาเขียนที่ผู้อ่านสามารถอ่านแล้วทำความเข้าใจได้ง่ายและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ทำวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ทำวิจัยผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือขึ้น 1 ชุด เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการสวนอาหาร โดยมีรายละเอียดของแบบสอบถามจำแนกเป็น 2 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามปลายปิดเพื่อสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 มีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19

สำหรับแบบสัมภาษณ์ที่ใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักใช้ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 และวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 ทั้งสองข้อในวัตถุประสงค์จะเป็นแบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์ร่วมกับการพูดคุยด้วยเพื่อความเข้าใจในการทำวิจัยและได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นในแต่ละคำถามจากแบบสัมภาษณ์

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และทุติยภูมิ (Secondary Data) รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 15 คน ด้วยแบบสอบถามจากสถานประกอบการสวนอาหาร

2. ข้อมูลทุติยภูมิ จัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย โดยเก็บรวบรวมจากเอกสาร หนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำแบบสัมภาษณ์ที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ได้ใช้ในการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และทำการเรียบเรียงข้อมูลที่ได้ใหม่อีกครั้งเพื่อให้เป็นภาษาที่มีความสละสลวย มีความชัดเจน ถูกต้องและผู้อ่านสามารถอ่านทำความเข้าใจได้ง่าย

## สรุปผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการร้านอาหารประเภทสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 จำนวน 15 คน ได้ผลสรุปดังต่อไปนี้

### 1. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในสถานการณ์ Covid-19 ประกอบด้วย

1.1 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ในสถานการณ์ Covid-19 ของผู้ประกอบการสวนอาหาร พบว่าในสถานการณ์ Covid-19 พนักงานอาจจะขาดความรู้ความเข้าใจนโยบายที่รัฐกำหนด จึงจำเป็นต้องอธิบายการชี้แนะ ชี้แจงให้ทราบถึงแนวทางในการทำงาน โดยหากมีอะไรไม่เข้าใจ พนักงานสามารถซักถามหรือเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ได้ เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเองได้เหมาะสม

1.2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ในสถานการณ์ Covid-19 ของผู้จัดการสวนอาหาร พบว่า สามารถสั่งการให้พนักงาน ให้ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐอย่างเคร่งครัด ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และพยายามกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในความสามารถของตน หากมีข้อบกพร่องผู้นำจะคอยชี้แนะข้อบกพร่องและอธิบายในการทำงานชี้แนะในสิ่งที่ถูกต้อง

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ในสถานการณ์ Covid-19 ของผู้ประกอบการสวนอาหาร พบว่า ผู้นำจำเป็นต้องอธิบายการชี้แนะ ชี้แจงให้ทราบถึงแนวทางในการทำงานเคร่งครัด พยายามกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในความสามารถของตน ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และให้ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐอย่างเคร่งครัด

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้จัดการสวนอาหาร พบว่า ผู้นำมีหน้าที่ในการสั่งการและควบคุมพนักงานให้ปฏิบัติตามนโยบายกฎเกณฑ์ และมาตรการที่ภาครัฐกำหนดได้อย่างเคร่งครัด เพื่อรักษาระเบียบวินัยและรับผิดชอบต่อสังคมในสถานการณ์ Covid-19 ทั้งนี้ ผู้ประกอบการมีการเตรียมความพร้อมให้พนักงาน โดยมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน เพื่อความพร้อมกับการรับมือต่อสถานการณ์ Covid-19 อีกทั้งผู้ประกอบการสวนอาหารและผู้จัดการมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เนื่องด้วยสถานการณ์วิกฤต หากผู้นำไม่กล้าที่จะตัดสินใจ อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจสวนอาหารได้ จากการสัมภาษณ์พนักงาน พบว่า ผู้นำต้องมี

ความเข้มงวดในการออกคำสั่งและปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ร้านกำหนด เพื่อให้เป็นไปตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้บริการ

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีประเด็นที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์สูง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่ารัฐบาลได้ออกข้อกำหนดและข้อบังคับในสถานการณ์ Covid-19 ส่งผลทำให้ผู้ประกอบการสวนอาหารจำเป็นต้องอธิบายวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้แก่พนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่รัฐกำหนด เช่น การให้ผู้ใช้บริการสวมหน้ากากอนามัย วัคซีนหมวก และใช้เจลแอลกอฮอล์ก่อนเข้าใช้บริการ และผู้ประกอบการจำเป็นต้องแสดงศักยภาพด้านการวางแผนธุรกิจและหาโอกาสอยู่ตลอดเวลา เช่น ให้บริการในรูปแบบ Delivery โดย Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard (1988) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจลำพัง แต่จะอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจ และช่วยพนักงานให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานโดยใช้การจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชลิตา บุญญา (2559) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้ประกอบการและโอกาสของธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานคร อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ด้านความสามารถในการโน้มน้าว ด้านการวางแผนเพื่ออนาคต ด้านอำนาจการตัดสินใจ ด้านการเข้าใจตนเอง และโอกาสของธุรกิจ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีแนวทางการพัฒนา 4 ลักษณะ 1) ผู้นำที่มีลักษณะแบบสั่งการ 2) ผู้นำที่มีลักษณะแบบอธิบาย 3) ผู้นำที่มีลักษณะแบบมีส่วนร่วม 4) ผู้นำที่มีลักษณะแบบหมอบหมายงาน ซึ่งในสถานการณ์ Covid-19 พนักงานอาจจะขาดความรู้ความเข้าใจนโยบายที่ภาครัฐกำหนด โดยการให้ผู้ประกอบการสวนอาหารมีการจัดอบรมให้กับพนักงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ Covid-19 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องอธิบายการชี้แนะ ชี้แจงให้ทราบถึงแนวทางในการทำงาน โดยหากมีอะไรไม่เข้าใจ พนักงานสามารถซักถามหรือเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ได้ เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเองได้เหมาะสม ผู้ประกอบจึงเป็นผู้นำที่ทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยง ค่อยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา โดย Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard (1988) กล่าวว่า ผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความสามารถต่ำ จำเป็นต้องมีผู้นำที่ทำหน้าที่คอยให้คำปรึกษา แนะนำอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลต่อ

ความสำเร็จและประสิทธิผลของงานในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนะชัย เชาว์พลกรัง (2561) พบว่า แบบภาวะผู้นำที่อยู่ในระดับมากทุกแบบโดยแบบภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด คือ แบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน รองลงมา คือ แบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม สอดคล้องกับงานวิจัยของทัชชกร แสงทองดี (2561) พบว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญขององค์กรทุกองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กร ภาคเอกชน เป็นบุคคลที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือ เป็นผู้ที่ จะนำพาองค์กรให้ผ่านพ้น วิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของพัทธกานต์ อุ่ทองมาก และอดุลย์ วังศรีคุณ (2559) พบว่าการศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ภาพรวมพบว่าใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์การขยายความคิด รองลงมาการมีส่วนร่วม และการสั่งการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของยุทธานพ บุนยะชัย (2562) พบว่า ความสำเร็จของการบริการที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์กร คือ ความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแรงจูงใจวิสัยทัศน์ การสร้างระบบงาน ผู้นำหรือผู้ประกอบการควรศึกษาและเรียนรู้ลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงซึ่งมี 4 ด้าน ได้แก่ ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญาและผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และนำลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์กับธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จต่อไป

## องค์ความรู้ใหม่

การจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 ให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความพร้อมต่อสถานการณ์ โดยปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำพาองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนผ่านวิกฤตไปได้ นอกจากนี้สถานการณ์วิกฤตยังนำไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ การเปลี่ยนแปลงองค์กร การสร้างสรรค์คุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสร้างควมไว้วางใจในสังคม

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีผลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจร้านอาหารประเภทสวนอาหารในสถานการณ์ Covid-19 ดังนั้นภาครัฐต้องพร้อมที่จะรับฟังเรื่องราวและปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น เช่น การช่วยเหลือด้านสภาพคล่องและลดภาระหนี้ให้ธุรกิจอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะในระยะแรกที่มีผู้ได้รับผลกระทบจากมาตรการควบคุมการระบาดที่เข้มงวดเป็นจำนวนมาก และภาครัฐได้ออกมาตรการเพื่อเร่งเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบ รวมถึงธนาคารแห่งประเทศไทยได้ปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายในระดับต่ำที่สุดในประวัติศาสตร์ เพื่อช่วยเหลือลูกหนี้ผ่านสถาบันการเงิน อาทิ การเลื่อนและลดภาระหนี้ การปรับโครงสร้างหนี้ และสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ เพื่อช่วยให้เศรษฐกิจไทยกลับมาฟื้นตัวได้อย่างมีเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

สามารถนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการธุรกิจร้านอาหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้น และนำไปแก้ปัญหาหรือนำไปใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ พร้อมทั้งสามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับธุรกิจเพื่อให้ได้ความรู้ที่ลึกซึ้งซึ่งเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์. (2563). *ผลกระทบ COVID-19 ทำธุรกิจอาหารอ่วม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ditp.go.th>
- ชลิตา บุญญา. (2559). *คุณลักษณะของผู้ประกอบการและโอกาสของธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจวัสดุก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานคร*. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ทัชชกร แสงทองดี. (2561). คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธ. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 1(3), 137-149.
- ธนะชัย เซาว์พลกรัง และกาญจนา ภัทรวิวัฒน์. (2561). แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 34(1-2), 61-69.
- ธนาคารกสิกรไทย. (2563). *โควิด-19 ยึดเยื้อหนักร้านอาหารปรับอย่างไรในวิกฤตนี้*. เข้าถึงได้จาก <https://www.kasikornbank.com>
- พัทธกานต์ อุ่ทองมาก และอดุลย์ วังศรีคุณ. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 3*. (น. 328-336). กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ยุทธานาท บุญยะชัย. (2562). การเปรียบเทียบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 4(3), 27-42.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organization behavior: utilizing human resources*. (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.