



บทบาทของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อการจัดการภาวะวิกฤต ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19: กรณีศึกษาธุรกิจ สายการบินในประเทศไทย

THE ROLE OF LEADERSHIP STYLES IN COVID-19 PANDEMIC CRISIS MANAGEMENT: A STUDY OF AIRLINE BUSINESS IN THAILAND

อิชยาพร ช่วยชู, รพีพร ตันจ้อย*

Ichayaporn Chuaychoo, Rapeeporn Tunjoy*

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการธุรกิจการบิน คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์,
e-Mail: ichayapornchu@pim.ac.th (Corresponding Author)

Lecturer, Aviation Business Management Program, Faculty of Management Sciences,
Panyapiwat Institute of Management, e-Mail: ichayapornchu@pim.ac.th (Corresponding Author)

(Received: 2021, December 29; Revised: 2022, March 4; Accepted: 2022, March 8)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย 2) ศึกษาระดับการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจสายการบินในประเทศไทยในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 และ 3) ศึกษาอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อการจัดการภาวะวิกฤตในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในธุรกิจสายการบินในประเทศไทย จำนวน 424 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอย ผลการวิจัย พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และผู้นำมีการจัดการภาวะวิกฤตในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19

*อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการธุรกิจการบิน คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์,
e-Mail: rapeeporntun@pim.ac.th

Lecturer, Aviation Business Management Program, Faculty of Management Sciences, Panyapiwat
Institute of Management, e-Mail: rapeeporntun@pim.ac.th



อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบทบาทของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการจัดการภาวะวิกฤต คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) ต่อการจัดการภาวะวิกฤตในระยะก่อนเกิดวิกฤต ระหว่างเกิดวิกฤต และ หลังเกิดวิกฤต เท่ากับ 0.980, 0.913 และ 0.649 ตามลำดับ ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรสายการบินเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

คำสำคัญ: รูปแบบภาวะผู้นำ, การจัดการภาวะวิกฤต, โควิด-19, ธุรกิจสายการบิน

ABSTRACT

The objectives of this research were to study: 1) the leadership style of the airline business in Thailand, 2) the level of crisis management of the airline business in Thailand, and 3) the influence of leadership style on crisis management in the COVID-19 pandemic of the airline business in Thailand. The sample group of this research selected by random sampling were 424 full-time employees working in the airline business in Thailand. The data were analyzed by descriptive and inferential statistics, namely, frequency, percentage, mean, standard deviation, and regression analysis. The results revealed that the leadership style of the airline was mostly transactional leadership and the level of crisis management of airline leaders in the Covid-19 pandemic situation was moderate. The most influential form of leadership style on crisis management was transactional leadership, with regression coefficients (β) on pre-crisis period during and after the crisis at 0.980, 0.913 and 0.649, respectively. This research can be utilized as a guideline for planning the leadership development for those working in the airline business to cope with various crises that may occur in the future.

Keywords: leadership styles, crisis management, COVID-19, airline business.



บทนำ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่เกิดขึ้น ได้ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจทั่วโลกโดยเฉพาะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งเฉพาอย่างยิ่งธุรกิจสายการบินที่ต้องระงับการให้บริการเที่ยวบินหรือลดจำนวนเที่ยวบินลง ตามมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส จึงส่งผลกระทบต่อรายได้และความอยู่รอดของธุรกิจสายการบินทั่วโลก และด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดที่กินเวลานานนับปีส่งผลให้สายการบินบางแห่งล้มละลายและสายการบินบางแห่งมีการลดจำนวนพนักงานลง จากข้อมูลของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย พบว่ารายได้ของสายการบินในประเทศไทยเมื่อปี 2563 ที่ผ่านมาลดลงถึง 73 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับปีก่อน และคาดว่าในปี 2564 ธุรกิจสายการบินก็ยังคงไม่ฟื้นตัว เนื่องจากการระบาดของโควิด-19 ที่ยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ส่องอนาคตธุรกิจการบิน, ออนไลน์, 2563) ซึ่งด้วยลักษณะเฉพาะของธุรกิจสายการบินเองที่มีความอ่อนไหวต่อความผันผวนทางเศรษฐกิจอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมันในตลาดโลก การเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐ การเกิดโรคระบาดต่าง ๆ ฯลฯ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในครั้งนี้ จึงถือเป็นภาวะวิกฤตที่เป็นความท้าทายอย่างยิ่งต่อธุรกิจสายการบิน ภาวะผู้นำขององค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญและมีบทบาทอย่างมากในการจัดการภาวะวิกฤต (Garcia, 2006) ในการนำพาองค์กรให้อยู่รอดและฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อลูกน้องเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Achua & Lussier, 2013) ซึ่งรูปแบบของภาวะผู้นำที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายว่าส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร มีอยู่ 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดยภาวะผู้นำในแต่ละรูปแบบจะส่งผลต่อการจัดการภาวะวิกฤตที่แตกต่างกัน (Hasan & Rjoub, 2017; Alzoubi & Jaaffar, 2021) ซึ่งลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) คือ ผู้นำจะบริหารจัดการองค์กรโดยกำหนดวิธีการทำงานและเป้าหมายที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน และจะใช้วิธีการให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เมื่อลูกน้องสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และจะไม่เข้าไปแทรกแซงหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่มีอยู่เดิม จนกว่าจะเกิดปัญหาผิดพลาดหรือผลงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน (Burns, 1978; Bass & Avolio, 1994; Sadler, 1997) ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำจะจูงใจลูกน้องในฐานะเป็นตัวอย่างที่ดี คำนึงถึงความสนใจของลูกน้องแต่ละคน และ



สนับสนุนให้ลูกน้องแสดงศักยภาพของตนเอง มีการปฏิสัมพันธ์สื่อสารกับลูกน้องอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ปิดกั้นความคิด และกระตุ้นให้ลูกน้องเสนอแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ (Bass & Avolio, 1994; Allameh, 2011; Birasnav, 2014)

จากผลการศึกษาวิจัยหลายชิ้นที่ผ่านมา พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการจัดการภาวะวิกฤต ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เนื่องจากความรวดเร็วในการตัดสินใจที่มาจากผู้นำ (Odumeru & Ogbonna, 2013; Alkhawlani, 2016) โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยของ Rathi และคณะ ที่ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ขององค์กรธุรกิจเอกชน ได้ผลสรุปว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานและมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของพนักงานมากกว่าเมื่อเทียบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะกระตุ้นให้ลูกน้องพยายามและมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น (Rathi, Soomro, & Rehman, 2021)

ในขณะที่ผลการศึกษาของงานวิจัยบางชิ้น กลับพบว่าในองค์กรธุรกิจเอกชนและธุรกิจโรงแรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มีอิทธิพลต่อการจัดการภาวะวิกฤตมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น (Anwar, 2017; Alzoubi, & Jaaffar, 2020; Alkhawlani, 2020)

นักวิชาการในอดีต (Fink, 1986; Pearson, & Mitroff, 1993; Glaesser, 2006; Achua & Lussier, 2013) ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการภาวะวิกฤตไว้หลากหลาย จึงสามารถสรุปความหมายของการจัดการภาวะวิกฤตได้ว่า การจัดการภาวะวิกฤต หมายถึง กระบวนการในการจัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่อาจส่งผลเสียต่อองค์กรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยต้องอาศัยความสามารถในการประเมินและรับรู้ถึงภัยคุกคามนั้น และวางแผนเพื่อจัดการตั้งแต่ก่อนเกิดเหตุการณ์ไปจนกระทั่งการฟื้นฟูหลังเกิดเหตุการณ์นั้นแล้ว ซึ่งจากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องข้างต้น งานวิจัยนี้จึงได้กำหนดขอบเขตของการจัดการภาวะวิกฤต โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ตามช่วงเวลาในการจัดการกับวิกฤตที่เกิดขึ้น ได้แก่ 1) ระยะก่อนเกิดวิกฤต (Pre-crisis) หมายถึง ผู้นำได้กำหนดผู้รับผิดชอบหรือทีมงานรับมือกับภาวะวิกฤตไว้ล่วงหน้า และมีการวางกรอบหรือแนวทางในการประเมินความเสี่ยงของสถานการณ์วิกฤตที่อาจเกิดขึ้น 2) ระหว่างการเกิดวิกฤต (During crisis) หมายถึง เมื่อเกิดภาวะวิกฤต ผู้นำได้แสดงบทบาทสำคัญในการจัดการภาวะวิกฤต และมีการสื่อสารกับลูกน้องเพื่อให้ข้อมูลถึงทิศทางและแนวทางปฏิบัติเมื่อเกิดภาวะวิกฤตอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ และ 3) ระยะหลังเกิดวิกฤต (Post-crisis) หมายถึง ผู้นำ



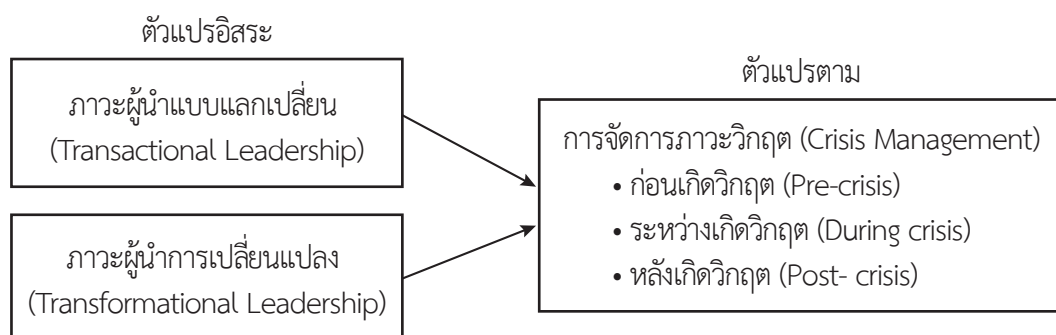
ได้มีการประชุมหารือเพื่อทบทวนและประเมินแนวทางที่ได้ปฏิบัติไป รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรและวางแนวทางเพื่อรับมือกับวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต

ทั้งนี้ จึงเป็นที่มาของงานวิจัยนี้ที่มุ่งศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำในองค์กรธุรกิจสายการบินในประเทศไทยว่ามีรูปแบบใด และผู้นำในธุรกิจสายการบินมีการจัดการภาวะวิกฤตในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับใด รวมถึงการหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ กับ การจัดการภาวะวิกฤตว่าภาวะผู้นำรูปแบบใดที่มีอิทธิพลต่อการจัดการภาวะวิกฤตมากที่สุด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจสายการบินต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจสายการบินในประเทศไทยในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อการจัดการภาวะวิกฤตในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในงานวิจัยนี้เป็นพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในธุรกิจสายการบินที่อยู่ในประเทศไทย ซึ่งไม่สามารถทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันที่สายการบินมีการเลิกจ้างและปรับลดจำนวนพนักงานลง จึงใช้วิธีการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของ Cochran (1963) ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 385 คน กำหนดค่าความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ไว้ที่ร้อยละ 5 ทั้งนี้เพื่อป้องกันจำนวนของผู้เข้าร่วมวิจัยที่ถอนตัว จึงเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างอีก 10 เปอร์เซ็นต์ เท่ากับ 38.5 คน จึงได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 424 คน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นโดยเลือกใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ อายุการทำงานในธุรกิจสายการบิน

ตอนที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำ โดยสร้างข้อคำถามตามทฤษฎีภาวะผู้นำ Transactional leadership และ Transformational leadership ของ Bass & Avolio (1994) และ ประยุกต์ข้อคำถามจากแบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5X) ที่พัฒนาโดย Avolio, Bass, & Jung. (1999) ประกอบด้วยคำถาม 18 ข้อ และใช้มาตรวัด 5 ระดับของลิเคิร์ต

ตอนที่ 3 ระดับการจัดการภาวะวิกฤตของผู้นำ โดยสร้างข้อคำถามขึ้นจากการศึกษา ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ Fink (1986), Pearson & Mitroff (1993), Glaesser (2006) และ Achua & Lussier (2013) ประกอบด้วยคำถาม 12 ข้อ และใช้มาตรวัด 5 ระดับของลิเคิร์ต

คุณภาพเครื่องมือในการวิจัย มีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Congruence: IOC) ทุกข้อได้ค่ามากกว่า .50 ซึ่งถือว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2560) จากนั้น นำแบบสอบถามทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และหาความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1990) ได้ค่าเท่ากับ .971 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีความเชื่อมั่นสูง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556)



การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามรูปแบบออนไลน์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีระยะเวลาเก็บข้อมูล 3 เดือน (1 กันยายน ถึง 30 พฤศจิกายน 2564)

ผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิง ร้อยละ 70.51 มีอายุระหว่าง 40-49 ปี ร้อยละ 48.82 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 68.16 และมีอายุการทำงานในสายการบิน 11-15 ปี ร้อยละ 32.07

รูปแบบภาวะผู้นำของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นแบบ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) อยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) = 3.38 และ $SD = 0.78$ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) = 3.07 และ $SD = 1.03$ ซึ่งอยู่ระดับปานกลางเช่นกัน ดังแสดงในตารางที่ 1

ระดับการจัดการในภาวะวิกฤตของผู้นำในธุรกิจสายการบิน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะก่อนวิกฤต (Pre-crisis) มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) = 3.45 อยู่ในระดับปานกลาง ระยะระหว่างเกิดวิกฤต (During crisis) มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) = 3.37 อยู่ในระดับปานกลาง และระยะหลังเกิดวิกฤต (Post-crisis) มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) = 3.25 อยู่ในระดับปานกลาง ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำและการจัดการภาวะวิกฤต

ตัวแปร	N	\bar{x}	SD
รูปแบบภาวะผู้นำ			
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	424	3.38	0.78
ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	424	3.07	1.03
การจัดการภาวะวิกฤต			
Pre-crisis	424	3.45	1.08
During crisis	424	3.37	1.00
Post-crisis	424	3.25	0.68



ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบที่มีผลต่อการจัดการภาวะวิกฤต เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มีอิทธิพลและสามารถทำนายการจัดการภาวะวิกฤต ได้มากกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ในทั้ง 3 ระยะของการจัดการภาวะวิกฤต โดยสามารถอธิบายได้ว่า หากรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การจัดการภาวะวิกฤตในระยะก่อนเกิดวิกฤต (Pre-crisis) เพิ่มขึ้น 0.98 หน่วย การจัดการภาวะวิกฤตในระหว่างเกิดวิกฤต (During crisis) จะเพิ่มขึ้น 0.91 หน่วย และ หลังวิกฤต (Post-crisis) เพิ่มขึ้น 0.64 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังแสดงในตารางที่ 2

ในขณะที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการจัดการภาวะวิกฤตเช่นเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่อยู่ในระดับที่น้อยกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เมื่อเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) โดยหากรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การจัดการภาวะวิกฤตในระยะก่อนเกิดวิกฤต (Pre-crisis) เพิ่มขึ้น 0.75 หน่วย การจัดการภาวะวิกฤตในระหว่างเกิดวิกฤต (During crisis) จะเพิ่มขึ้น 0.77 หน่วย และ หลังวิกฤต (Post-crisis) เพิ่มขึ้น 0.54 หน่วย ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อการจัดการภาวะวิกฤต

รูปแบบภาวะผู้นำ (constant)	การจัดการภาวะวิกฤต								
	Pre-crisis			During crisis			Post-crisis		
	β	<i>t</i>	<i>p</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)	0.980	20.14**	.000	0.913	20.62**	.000	0.649	22.82**	.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)	0.758	21.14**	.000	0.776	27.17**	.000	0.548	30.82**	.000

** $p < .01$



อภิปรายผล

จากผลการวิจัยนี้ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่ของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ($\bar{x} = 3.38$) มากกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.07$) เล็กน้อย ซึ่งถือว่าทั้ง 2 รูปแบบอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ ญานิกานต์ ไผ่เจริญ (2553) ที่ศึกษาภาวะผู้นำในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรสายการบินโดยตรง และพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน อย่างไรก็ตามพบว่า ผลการวิจัยนี้ ไม่สอดคล้องกับ ญาดา สามารถ (2558) และ จิรัชญา ศุขโกคา และสันติธร ภูริภักดี (2562) ที่ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่ขององค์กรเอกชนทั่วไปพบว่า รูปแบบของผู้นำส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ อาจเป็นการศึกษาในองค์กรธุรกิจที่ต่างประเภทกัน จึงพบลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน จึงอาจสรุปได้ว่า ในประเภทองค์กรธุรกิจที่ต่างกัน จะมีรูปแบบของภาวะผู้นำที่ต่างกันได้

จากผลการวิจัยนี้ที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำทั้ง 2 รูปแบบที่ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่างมีอิทธิพลต่อการจัดการภาวะวิกฤตของผู้นำในธุรกิจสายการบินในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อการจัดการภาวะวิกฤตในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Odumeru & Ogbonna (2013), Alkhawlan (2016) และ Rathi, Soomro, & Rehman, (2021) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการจัดการของธุรกิจสายการบินในภาวะวิกฤตจากสถานการณ์โควิด-19 มากกว่า ตามบริบทขององค์กรสายการบินในประเทศไทย ทั้งในแง่ของความเร็วในการสั่งการ รวมถึงการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน โดยไม่จำเป็นต้องเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นหรือใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา เพื่อความเร็วในการปฏิบัติตามและสามารถควบคุมให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

สามารถนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจสายการบิน โดยมุ่งการพัฒนาารูปแบบภาวะแบบแลกเปลี่ยนในองค์กรให้เพิ่มมากขึ้น หรือใช้เป็นเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมาเป็นผู้ทำหน้าที่จัดการภาวะวิกฤตขององค์กร เนื่องด้วยจากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีอิทธิพลต่อการ



จัดการภาวะวิกฤตในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการจัดการภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่ไม่ใช่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 หรือในองค์กรธุรกิจประเภทอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจสายการบิน อาจจะมีข้อจำกัด

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในการนำผลวิจัยไปใช้ในธุรกิจสายการบินสำหรับวางแผนการจัดการภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่ไม่ใช่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 หรือในองค์กรธุรกิจประเภทอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจสายการบิน ซึ่งอาจมีลักษณะเฉพาะของธุรกิจที่ต่างกันออกไป นอกจากนี้ควรศึกษาปัจจัยอื่นเพิ่มเติม ทั้งปัจจัยทางตรงและทางอ้อมที่อาจมีอิทธิพลต่อการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กรธุรกิจสายการบิน เช่น การสื่อสารภายในองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ เพื่อให้มีข้อมูลครอบคลุมเพียงพอในการวางแผนจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จิรัชญา ศุขโกคา และสันติธร ภูริภักดี. (2562). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชน. *วารสาร Veridian E-Journal*, 12(4), หน้า 1586-1600.
- ญาณิกานต์ ไผ่เจริญ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 4(1), หน้า 45-58.
- ญาดา สามารถ. (2558). *รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2560). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS (พิมพ์ครั้งที่ 17)*. กรุงเทพฯ: บิซซิเนส อาร์แอนด์ดี.
- ส่องอนาคตธุรกิจการบินปี 2564 'โควิด' ยังตามหลอนต่อเนื่อง(ออนไลน์). *ข่าวสดออนไลน์*. เข้าถึงได้จาก https://www.khaosod.co.th/newspaper/newspaper-inside-pages/news_5648282 [2564, 2 มกราคม].



- Achua, Christopher. F., & Lussier, Robert. N. (2013). *Effective leadership*. South-Western Cengage Learning.
- Alkhawlani, Mohammed. A. S. (2016). *The impact of the leadership styles on crisis management: A study at Yemen private and public institutions* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Alkhawlani, Mohammed. A. S. (2020). *Factors influencing crisis management in Yemeni organizations: the mediating effect of decision-making* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Allameh, Sayyed, M. (2011). Considering Transformational Leadership Model in Branches of Tehran Social Security Organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 15: pp. 3131-3137.
- Alzoubi, Raed. H., & Jaaffar, Amar. H. (2020). The mediating effect of crisis management on leadership styles and hotel performance in Jordan. *International Journal of Financial Research*, 11(4), pp. 384-397.
- Alzoubi, Raed. H., & Jaaffar, Amar. H. (2021). The Moderating Effect of Leadership Experience on Leadership Styles and Crisis Management in the Jordanian Hotel Sector. *International Journal of Financial Research*, 12(1), pp. 297-309.
- Anwar, Kofand. (2017). The Role of Effective Leadership in Crisis Management: Study of Private Companies in Kurdistan. *Qalaai Zanist Scientific Journal*, 2(4), pp. 326-338.
- Avolio, Bruce. J., Bass, Bernard. M., & Jung, Dong. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), pp. 441-462.
- Bass, Bernard. M., & Avolio, Bruce. J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage.
- Birasnav, Muthuraj. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of business research*, 67(8), 1622-1629.



- Burns, James. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Cavazotte, F, Moreno, V., & Hickmann, Mateus. (2012). Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*, **23**(3): pp. 443-455.
- Cochran, William. G. (1963). *Sampling Technique* (2nd ed). New York, NY: John Wiley & Son.
- Cronbach, Lee J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York, NY: Harper Collins.
- Fink, Steven., & American Management Association. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Amacom.
- Garcia, Helio F. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy & Leadership*.
- Glaesser, Dirk. (2006). *Crisis management in the tourism industry*. Routledge.
- Hasan, Ayoub., & Rjoub, Husam. (2017). The role of effective leadership styles in crisis management: a study of Erbil, Iraq. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, **5**(4), pp. 107-121.
- Odumeru, James. A., & Ogbonna, Ifeanyi. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*, **2**(2), pp. 355.
- Pearson, Christine. M., & Mitroff, Ian. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, **7**(1), pp. 48-59.
- Rathi, Nelum., Soomro, Kamran. A., & Rehman, Fraz. U. (2021). Transformational or Transactional: Leadership Style Preferences During Covid-19 Outbreak. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, **3**(2), pp. 451-473.
- Sadler, P. (1997). *Leadership.*, London, UK: Kogan Page.