

T

The Relationship between Transformational Leadership, Crisis Management and Corporate Reputation Factors of Thai Commercial Bank During the COVID-19 Pandemic

Pakorn Udomthanasansakul^{1,*}

Received: September 12, 2022 Revised: February 22, 2023 Accepted: April 24, 2023

Abstract

This research aimed to study the relationship between transformational leadership, crisis management, and the corporate reputation of Thai commercial banks. Questionnaires were used to collect data from 284 operational level employees of commercial banks in the Thailand Sustainability Investment (THSI) listings, for the year 2021. Data was analyzed using the AMOS program. The study applied statistical methods, including percentage, mean, standard deviation, and structural equation model analysis. From the analysis of the structural equation model, the outputs indicated that the model aligned with empirical data generation (Correlated Chi-Square = 1.287, CFI Index = 0.986, TLI = 0.967, RMSEA = 0.036, SRMR = 0.040). The research results found that 1) transformational leadership which consists of ideological influence, inspiration motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration had positive influence on the corporate reputation of Thai commercial banks, 2) transformational leadership positively influenced crisis management, 3) crisis management had a positive influence on corporate reputation, and 4) transformational leadership influenced crisis management and positively influenced the corporate reputation of Thai commercial banks. This research will help business organizations to apply the research results to their own organizations, especially engagement with the transformational leadership style because it has been an important factor in crisis management and maintaining corporate reputation during the COVID-19 pandemic.

Keywords: transformational leadership, crisis management, corporate reputation

¹ Business Administration Program, Faculty of Business and Administration, Maejo University

* Corresponding author. E-mail: pakorn35@hotmail.com

ก

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการภาวะวิกฤต และชื่อเสียงองค์กร ของธนาคารพาณิชย์ไทยในช่วงวิกฤตของ โรคระบาดโควิด-19

ปกรณ์ อุดมธนะสารสกุล^{1,*}

วันรับบทความ: September 12, 2022 วันแก้ไขบทความ: February 22, 2023 วันตอบรับบทความ: April 24, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการภาวะวิกฤตและชื่อเสียงองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ที่มีรายชื่อในหุ้นยั่งยืน หรือ Thailand Sustainability Investment (THSI) ประจำปี 2564 จำนวน 284 ราย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม AMOS จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ = 1.287, ค่าดัชนี CFI = 0.986, ค่า TLI = 0.967, ค่า RMSEA = 0.036, ค่า SRMR = 0.040 โดยทุกค่าผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลทางบวกต่อชื่อเสียงองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการภาวะวิกฤต 3) การจัดการภาวะวิกฤตมีอิทธิพลทางบวกต่อชื่อเสียงองค์กร และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการจัดการภาวะวิกฤตจนนำไปสู่ชื่อเสียงองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งจากผลการวิจัยจะช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในองค์กร โดยเฉพาะรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการภาวะวิกฤตและชื่อเสียงองค์กร ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 ได้อย่างเหมาะสม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการภาวะวิกฤต ชื่อเสียงองค์กร

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

* Corresponding author. E-mail: pakorn35@hotmail.com

บทนำ

การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ หรือโควิด-19 (COVID-19) ได้สร้างผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของคนและระบบเศรษฐกิจทั่วโลก โดยเฉพาะด้านการดำเนินธุรกิจที่กระทบต่อองค์กร พนักงาน และวิธีการทำธุรกิจ ดังนั้น ในสถานการณ์ดังกล่าวจึงถือว่าเป็นภาวะที่ไม่ปกติ อยู่ในช่วงของความไม่แน่นอน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในการที่จะทำความเข้าใจเพื่อรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับพนักงาน ลูกค้า ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียทางธุรกิจ กล่าวได้ว่า ทั่วโลกกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤตด้วยลักษณะที่คาดเดาไม่ได้ ทำให้ต้องมีการตอบสนองต่อวิกฤตอย่างรวดเร็ว (Gostin & Wiley, 2020) จากวิกฤตโควิด-19 แต่ละองค์กรได้มีแนวทางการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เพื่อลดการสูญเสียที่เป็นไปได้ทั้งด้านชีวิต สุขภาพของคนในองค์กรและรายได้จากการดำเนินธุรกิจ ด้วยเหตุนี้ การจัดการวิกฤตที่ดำเนินการโดยองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ในช่วงการระบาดของโควิด-19 ได้กลายเป็นประเด็นและนโยบายที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ (Sasaki et al., 2020) ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากโควิด-19 ธนาคารแห่งประเทศไทย (2565b) รายงานผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ ปี 2564 ว่า ระบบธนาคารพาณิชย์มีความเข้มแข็ง โดยมีเงิน กองทุน เงินสำรอง และสภาพคล่องอยู่ในระดับสูง สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ โดยคุณภาพสินเชื่อในภาพรวมค่อนข้างทรงตัวจากปีก่อน ขณะที่ผลประกอบการปรับดีขึ้นจากปีก่อน แต่ยังคงอยู่ในระดับต่ำกว่าช่วงก่อนการระบาดของโควิด-19 โดยมีกำไรสุทธิ 271, 147 และ 181 พันล้านบาทในปี 2562, 2563 และ 2564 ตามลำดับ แสดงให้เห็นถึงผลกระทบเช่นเดียวกับธุรกิจทุกแห่งในช่วงวิกฤตโควิด-19 โดยเฉพาะในปี 2563 มีกำไรสุทธิลดลงถึง 45.76% ดังนั้น ธนาคารต้องมีการดำเนินงานเรื่องการจัดการธุรกิจ ในภาวะวิกฤตจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เพื่อเป็นแนวทางในการรับมือและวางแผนการดำเนินธุรกิจให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ สามารถทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจต่อชื่อเสียงของธนาคาร เนื่องจากธนาคารพาณิชย์มีความสำคัญในโครงสร้างเศรษฐกิจ เพราะบทบาทหลักของธนาคารคือการรวบรวมเงินออมของประชาชน ภาคธุรกิจและภาครัฐ แล้วนำมาจัดสรรสู่ระบบเศรษฐกิจและภาคอุตสาหกรรมที่มีความต้องการ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ก่อให้เกิดความเจริญแก่ประเทศ ขณะที่ในภาวะวิกฤตธนาคารก็ยังสามารถทำหน้าที่เสมือนกลไกของภาครัฐ เพื่อช่วยเหลือธุรกิจและประชาชนให้ผ่านพ้นวิกฤตได้ (ปรีดี ดาวฉาย, 2563) โดยในปี 2564 ธนาคารพาณิชย์จำนวน 7 ธนาคาร ได้ถูกจัดให้อยู่รายชื่อหุ้นยั่งยืน หรือ Thailand Sustainability Investment (THSI) ตามการดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์ แสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมถึงการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ได้อย่างชัดเจน มีการนำปัจจัย New Normal เช่น ประเด็นพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และ Digital Transformation พิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) เพื่อปรับตัวและตอบโจทย์ความท้าทายในอนาคต นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานเพื่อให้ธุรกิจดำเนินได้อย่างต่อเนื่องและรักษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Operational Efficiency) รวมถึงการช่วยเหลือสังคม ผู้มีส่วนได้เสียทั้งลูกค้าและคู่ค้า เพื่อก้าวผ่านวิกฤตที่เผชิญอยู่ได้อย่างเหมาะสม (Sustainable Capital Market Development, 2022)

จากเหตุผลข้างต้น การจัดการภาวะวิกฤตจึงเป็นการแทรกแซงที่มีประสิทธิภาพขององค์กรที่สร้างขึ้น เพื่อจัดการสถานการณ์วิกฤต การระบุการพัฒนา และการสรุปความสำเร็จที่เป็นไปได้ในยามวิกฤตเป็นพื้นฐานของการจัดการวิกฤต ความสำเร็จและความต่อเนื่องในการจัดการวิกฤตขององค์กรส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับ การประเมินโอกาสและข้อจำกัดรอบ ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ในสภาวะวิกฤต ความคล่องตัว การสื่อสารที่ถูกต้องและ การพยากรณ์ที่แม่นยำ ต้องการความเป็นผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะ จะช่วยเพิ่มความสำเร็จของการจัดการวิกฤตได้ (Hidroğ, 2020) ดังนั้น การจัดการวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญในการตอบสนองอย่างเหมาะสม และทันเวลาที่ด้วยทรัพยากรที่จำกัด รวมถึงภาวะผู้นำ ในฐานะหัวหน้าองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในช่วงวิกฤต เป็นอย่างมาก (Carrington et al., 2019) โดยการศึกษาของนักวิชาการหลายท่านแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถผลักดันให้องค์กรจัดการกับสถานการณ์วิกฤตได้ดี ที่สุดเนื่องจากเป้าหมายขององค์กรคือการรักษาชื่อเสียงองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (Dwiedienawati et al., 2020; Lacerda, 2019) เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตาม มีความต้องการที่สูงขึ้น ตระหนักและให้ความสำคัญที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (Bass, 1998) โดยเฉพาะความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤตต้องมี คุณลักษณะเพิ่มมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำในภาวะปกติ อีกทั้งยังต้องมีความสามารถในเชิงกลยุทธ์เพื่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อีกประการหนึ่งด้วย

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัย การจัดการภาวะวิกฤต ที่มีต่อชื่อเสียงองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19 รวมถึงการศึกษาปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤตในฐานะเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และชื่อเสียงองค์กร ซึ่งผลการศึกษาที่ได้จะมีความสำคัญต่อผู้ประกอบการธุรกิจอื่น ๆ สำหรับการ บริหารจัดการ และวางแผนการจัดการวิกฤตในการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดในช่วงสถานการณ์ที่ยากลำบาก ต่อไป

บททวนวรรณกรรม

สถานการณ์ของธนาคารพาณิชย์ในช่วงโควิด-19

ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 นันทวัลย์ ศิรนาพงศ์ (2564) ได้แสดงทัศนะว่า สถาบันการเงิน เป็นกลไกที่สำคัญในการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจการเงินให้มีเสถียรภาพ สามารถรองรับการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ จากวิกฤตโควิด-19 ได้ ซึ่งวิกฤตครั้งนี้ต่างจากวิกฤตต้มยำกุ้ง 3 ประการ ดังนี้

(1) ระบบสถาบันการเงินของไทยมีความมั่นคง จากเงินกองทุน เงินสำรอง และสภาพคล่องที่อยู่ใน ระดับสูง ซึ่งเป็นผลจากการเผชิญและแก้ไขปัญหาจากวิกฤตในอดีต ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ สามารถดำเนินการให้ความช่วยเหลือประชาชนและภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจจากวิกฤตโควิด-19 ได้ เช่น การช่วยเหลือด้านสภาพคล่องหรือลดต้นทุนทางการเงินโดยการปรับโครงสร้างทางการเงิน การเลื่อนกำหนดชำระหนี้ การให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ (Soft Loan) แก่ธุรกิจ รวมถึงการปรับลดอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม

ต่าง ๆ เพื่อลดต้นทุนทางการเงินให้กับภาคธุรกิจและประชาชน ซึ่งจะช่วยบรรเทาความเสี่ยงจากการผิ่ดนัดชำระหนี้ หรือลูกหนี้กลายเป็น NPL ในวงกว้าง

(2) ระดับหนี้ของภาคธุรกิจและสถาบันการเงินไม่สูงเหมือนในอดีต จากวิกฤตที่ผ่านมาในอดีตทำให้ผู้ประกอบการมีความระมัดระวังการก่อหนี้ ยกเว้นหนี้ของภาคครัวเรือนในปัจจุบันที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งส่วนหนึ่งสะท้อนการเข้าถึงบริการทางการเงินได้สะดวกขึ้น อีกทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และที่ผ่านมาธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีการส่งเสริมให้แก้ไขปัญหานี้ครัวเรือนอย่างต่อเนื่อง ทั้งการสร้างวินัยทางการเงินของภาคครัวเรือน ผลักดันการให้สินเชื่อรายย่อยอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถในการชำระหนี้ของผู้

(3) การออกมาตรการเชิงรุกเพื่อช่วยเหลือลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจจากวิกฤตโควิด-19 ได้อย่างทันการณ์ ทั้งการเร่งอัดฉีดสภาพคล่องเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนและการเร่งปรับโครงสร้างหนี้เชิงป้องกันก่อนที่ลูกหนี้จะกลายเป็นหนี้เสีย

ในส่วนของการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงิน ความเสี่ยงจากการผิ่ดนัดชำระหนี้ของประชาชนและภาคธุรกิจอาจเพิ่มขึ้นมาก จากผลกระทบของวิกฤตโควิด-19 เนื่องจากยังมีความไม่แน่นอนในระดับสูงว่าวิกฤตดังกล่าวจะสิ้นสุดเมื่อไร และหลังวิกฤตโควิด-19 จะยังมีผลต่อความสามารถในการหารายได้ของภาคธุรกิจและครัวเรือนมากน้อยเพียงไร ดังนั้น ในการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ จึงต้องเร่งดูแลลูกหนี้กลุ่มที่ยังมีศักยภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจจากวิกฤตโควิด-19 ขยายวงมาสู่คุณภาพสินเชื่อของลูกหนี้กลุ่มนี้ (นันทวัลย์ ธีรธนาพงศ์, 2564) สำหรับการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยในช่วงโควิด-19 ธนาคารได้ติดตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคอย่างใกล้ชิดและประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งต่อพนักงาน ลูกค้า และการดำเนินธุรกิจ พร้อมกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าวตามแนวทางของ Crisis Management ที่ทำให้ธนาคารสามารถบริหารจัดการวิกฤตได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ (Sustainable Capital Market Development, 2022)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ในสถานการณ์วิกฤต องค์กรต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ได้ยาก ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทในการรับมือกับแรงกดดันจากข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากรจากภาวะวิกฤต ดังนั้น เพื่อการจัดการวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลาย โดยเฉพาะการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรแสดงความคิดเห็น และศักยภาพในการแก้ไขวิกฤตหรือหลีกเลี่ยงสถานการณ์วิกฤต ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับว่ามีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกขององค์กร ส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรและนำพาองค์กรไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น (Dust & Mawritz, 2014) แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการพัฒนาโดย Bass (1985) ซึ่งอธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามโดยจะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

นำเคารพ นำเชื่อถือ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้นำประพฤติตนในลักษณะเป็นที่จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ โดยให้ความหมายและท้าทายในงานของผู้ตาม มีความกระตือรือร้นและทัศนคติที่เป็นบวก 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม มาแก้ปัญหาในองค์กร และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล

การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)

การจัดการภาวะวิกฤต คือ กระบวนการที่องค์กรจัดการกับปัญหาและเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ที่อาจนำไปสู่ความเป็นอันตรายขององค์กรหรือผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร มีการเตรียมพร้อมสำหรับวิกฤตอย่างเหมาะสม เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรมีการตอบสนองต่อวิกฤตอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมีระบบการจัดการตามสถานการณ์ที่มีบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งประกอบไปด้วย การป้องกัน การประเมิน การจัดการ และการยุติวิกฤต (Bundy et al., 2017) นอกจากนี้ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้จัดทำแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เพื่อให้การดำเนินงานและการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งประกอบด้วยแนวทางสำคัญ 4 ด้าน คือ 1) การดำเนินการของบริษัทเพื่อตอบสนองอย่างทันท่วงทีต่อ (Emergency Response) 2) การบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) 3) การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้าน (Impact Mitigation) และ 4) การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจภายหลังสถานการณ์ (Business Recovery) (Sustainable Capital Market Development, 2022) ในขณะที่ James และ Wooten (2005) ได้แบ่งขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤตออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) การตรวจดูสัญญาณในองค์กร 2) การเตรียมตัวและป้องกัน 3) การควบคุมความเสียหาย 4) การฟื้นฟูองค์กรและ 5) การเรียนรู้ โดยมีผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้ดูแล ตรวจสอบและประเมินสถานการณ์วิกฤตอย่างใกล้ชิด

ชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation)

ในช่วงภาวะวิกฤต วิธีที่องค์กรจัดการปัญหาอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญ การจัดการวิกฤตที่ไม่ถูกต้องขององค์กรจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงองค์กรเป็นเวลานานมาก (James & Wooten, 2005) Olmedo - Cifuentes และ Martinez - León (2014) แสดงทัศนะว่า ชื่อเสียงองค์กร คือ การรับรู้ถึงการกระทำในอดีตและปัจจุบัน ที่จะส่งผลต่ออนาคตขององค์กร โดยมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การรับรู้ที่มีต่อชื่อเสียงขององค์กรจะถูกสะท้อนจากผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกตามประสบการณ์ที่ได้รับทางตรงและทางอ้อมจากองค์กร โดยเฉพาะพนักงานซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารและถ่ายทอดชื่อเสียงองค์กร เพราะวิธีที่พนักงานมองเห็นและรู้สึกเกี่ยวกับองค์กรจะสะท้อนออกมาว่าพนักงานจะแสดงออกอย่างไรเกี่ยวกับองค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่นเดียวกับการศึกษาของ Agarwal และคณะ (2015) ที่แสดงว่า ชื่อเสียงองค์กร

เป็นการประเมินองค์กรทั้งในเชิงปัจเจกและอัตลักษณ์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สร้างขึ้นจากความไว้วางใจ ชื่อเสียงที่ดีเปรียบเสมือนทรัพย์สินมีค่าที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนและเหนือกว่าคู่แข่ง การวัด ชื่อเสียงองค์กร สามารถพิจารณาได้จาก ความรู้สึกของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ลูกค้า พนักงาน และชุมชน ที่ได้รับประสบการณ์จากการดำเนินงานขององค์กร จากคำอธิบายข้างต้นว่า ชื่อเสียงองค์กรเป็นการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรที่ได้รับการประเมินจากประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้น การประเมินชื่อเสียงองค์กร สามารถพิจารณาได้จาก ลูกค้า สังคม ผู้ถือหุ้น และพนักงาน เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการภาวะวิกฤต และชื่อเสียงองค์กร

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตส่วนใหญ่ได้มุ่งเน้นไปที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลในการจัดการภาวะวิกฤต (Bass, 1998) Alkhwilani และคณะ (2019) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กรเอกชนในประเทศเยเมน ผลวิจัย พบว่า รูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการจัดการภาวะวิกฤต ผลวิจัยยังเผยให้เห็นด้วยว่า ประสบการณ์ของผู้นำเป็นตัวแปรกำกับระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการภาวะวิกฤต สอดคล้องกับงานวิจัยของ Alzoubi และ Hisham (2020) ที่ศึกษาถึงอิทธิพลปัจจัยแทรกของการจัดการภาวะวิกฤตต่อรูปแบบความเป็นผู้นำและประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมในจอร์แดน ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการจัดการภาวะวิกฤตและประสิทธิภาพการดำเนินงาน นอกจากนี้ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น เช่น ชื่อเสียงขององค์กร Zeesahn และคณะ (2020) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและชื่อเสียงขององค์กรโดยมีการสร้างตราสินค้าเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อชื่อเสียงขององค์กร เนื่องจากลักษณะหลายประการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น การสื่อสารร่วมกัน การวางเป้าหมายร่วมกัน เป็นต้น ผลการศึกษาดังกล่าวยังสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาของ Liu และคณะ (2017) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลในเชิงบวกต่อชื่อเสียงองค์กร ในขณะที่ Miglo Sontaito (2014) ได้ศึกษาการจัดการภาวะวิกฤตที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กรของร้านค้าปลีกแม็กซิมา ในประเทศบราซิล พบว่า การจัดการภาวะวิกฤตที่ดีและมีประสิทธิภาพจะช่วยหลีกเลี่ยงความเสียหายที่ส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ James และ Wooten (2005) ว่าการจัดการภาวะวิกฤตอย่างไม่มีประสิทธิภาพระหว่างสถานการณ์วิกฤต จะทำให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงองค์กรในที่สุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤตที่มีต่อชื่อเสียงองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19

2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤตในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและชื่อเสียงองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดโควิด-19

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถนำมากำหนดเป็นสมมติฐานและกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานการวิจัย

H1: ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อปัจจัยชื่อเสียงองค์กร

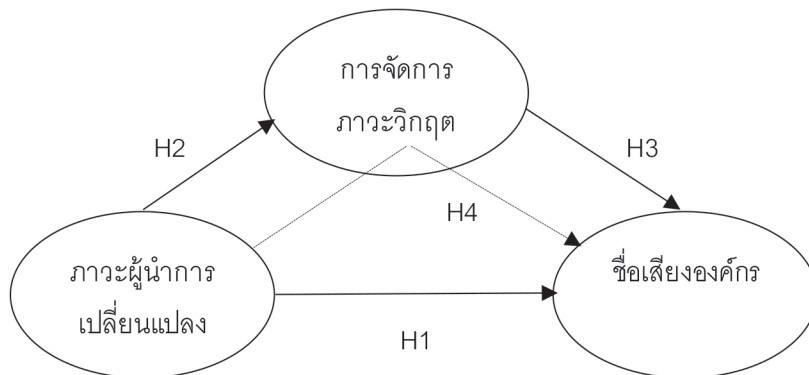
H2: ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤต

H3: ปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤตมีอิทธิพลต่อปัจจัยชื่อเสียงองค์กร

H4: ปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤตเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยชื่อเสียงองค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้มีกรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยวิธีการสำรวจ (Survey Method) โดยมีประชากร คือ ธนาคารพาณิชย์ที่มีรายชื่อในหุ้นยั่งยืน หรือ Thailand Sustainability Investment (THSI) ประจำปี 2564 คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ธนาคารทหารไทย

ชนชาติ จำกัด (มหาชน) และธนาคารเกียรตินาคินภัทร จำกัด (มหาชน) เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมถึงการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้อย่างชัดเจน โดยมีหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ของธนาคารพาณิชย์ในแต่ละสาขา จำนวน 5,090 สาขา (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565a) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (Krejcie & Morgan,1970) ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 357 ตัวอย่าง ในการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยการคำนึงถึงสัดส่วนองค์ประกอบของประชากร

การศึกษาคั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจำนวนมากในการวิเคราะห์ จากกฎ 20:1 โดยตัวแปรที่สังเกตได้ 1 ตัวแปรต้องเก็บตัวอย่างทั้งสิ้น 20 ตัวอย่าง (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) ซึ่งการวิจัยคั้งนี้จำแนกออกเป็น 3 ตัวแปรแฝง คือ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีตัวแปรที่สังเกตได้ 4 ตัวแปร 2. การจัดการภาวะวิกฤต มีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร 3. ชื่อเสียงองค์กร มีตัวแปรที่สังเกตได้ 3 ตัวแปร รวมตัวแปรที่สังเกตได้ทั้งสิ้น 12 ตัวแปร ดังนั้น จึงใช้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 240 ตัวอย่าง ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ มีทั้งสิ้น 357 ตัวอย่างทำให้มีความสอดคล้องกับทฤษฎี ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังสาขาของธนาคารต่าง ๆ เทคนิคในการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกตัวอย่างโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) ทำการเลือกตัวอย่าง โดยคำนึงถึงสัดส่วนของประชากรแต่ละกลุ่มย่อย ๆ และเลือกตัวอย่างให้ครบตามจำนวนที่ต้องการโดยไม่มีกฎเกณฑ์ในการเลือก สรุปแบบสอบถามที่ได้คืนและสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้มีจำนวนทั้งสิ้น 284 ชุด ซึ่งเพียงพอต่อการวิเคราะห์สมการโครงสร้างได้ มีระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 3 เดือน ระหว่างเดือนเมษายน-มิถุนายน 2565

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยคั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปรหลายตัว เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคั้งนี้เป็นแบบสอบถามซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน ลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดและปลายปิด มีจำนวน 5 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยปรับปรุงจากการศึกษาของ Avolio และ Bass (2004) ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านการจัดการภาวะวิกฤต จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การตรวจสอบสัญญาณในองค์กร 2) การเตรียมตัวและป้องกัน 3) การควบคุมความเสียหาย 4) การฟื้นฟูองค์กร และ 5) การเรียนรู้ ปรับปรุงจากงานวิจัยของ Alkhawani และคณะ (2016) ส่วนที่ 4 ชื่อเสียงองค์กร จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ชื่อเสียงที่มีต่อ 1) ลูกค้า 2) พนักงาน 3) ชุมชนและสังคม ปรับปรุงจากงานวิจัยของ El-Garaihy และคณะ (2014)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านทำการตรวจสอบแล้วหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index Objective Congruence: IOC) จากการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบสอบถาม ทุกข้อ มีค่ามากกว่า 0.60 นอกจากนี้ มีการตรวจสอบเครื่องมือเพื่อหาความเชื่อถือได้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) จำนวน 3 ด้าน คือ ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟามาตรวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.896 ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟามาตรวัดการจัดการภาวะวิกฤต เท่ากับ 0.929 และค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟามาตรวัดชื่อเสียงองค์กร เท่ากับ 0.917 ผ่านเกณฑ์การทดสอบค่าความเชื่อมั่นที่กำหนดไว้เกินกว่า 0.7 (Hair, J. F., et al., 2010) ซึ่งข้อคำถามตามมาตรวัดส่วนแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scales) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนจาก 1-5 คือ ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการเห็นด้วยน้อยที่สุด จนถึง ระดับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยมากที่สุด

การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานระดับปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ในแต่ละสาขาตามกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือก จากจำนวนที่ส่งแบบสอบถามทั้งหมด 357 คน ได้รับกลับคืน 284 คน คิดเป็นอัตราตอบกลับ 79.55% การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) บรรยายลักษณะของข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามแล้วนำข้อมูลมาหาค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานของพนักงานระดับปฏิบัติงานในรูปแบบ ค่าความถี่ ร้อยละ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เป็นส่วนที่วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity)

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐานสำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลสองขั้นตอน (A two-step procedure) ด้วยโปรแกรม AMOS ได้แก่ การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) ซึ่งเป็นโมเดลที่ใช้ระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝง (Latent Variable) และตัวแปรที่สังเกตได้ (Observed Variable) โดยโมเดลการวัด 3 โมเดล ด้านปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการภาวะวิกฤต และชื่อเสียงองค์กร โดยมีหลักฐานทางทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวข้องแต่ละตัวแปรแฝง รองรับทั้ง 3 โมเดล และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อทดสอบและประมาณค่า หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของโมเดลที่สร้างขึ้นระหว่างตัวแปร ตลอดจนหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อชื่อเสียงองค์กร โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยจากเกณฑ์สถิติ

ผลการศึกษาวิจัย

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 284 ราย โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 185 คน (ร้อยละ 65.14) มีอายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 113 คน (ร้อยละ 39.79)

มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 198 คน (ร้อยละ 69.72) ประสบการณ์ทำงานในองค์กร 10-15 ปี จำนวน 172 ราย (ร้อยละ 60.56)

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า 3 ปัจจัยหลัก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการภาวะวิกฤต และชื่อเสียงองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมากทั้ง 3 ปัจจัย โดยปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย (mean) สูงสุดที่ 4.32 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) อยู่ที่ 0.785 รองลงมาคือ ปัจจัยการจัดการภาวะวิกฤต มีค่าเฉลี่ยที่ 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.724 ในขณะที่ปัจจัยชื่อเสียงองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.695

สำหรับการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง พบว่า ตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวกและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ตัวไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมของเส้นตรง เนื่องจากความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่มีค่าไม่เกิน 0.90 (Hair et al., 2010) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเองสูง

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	Mean	SD	การแปรผล
1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.32	0.785	มาก
2 การจัดการภาวะวิกฤต	4.23	0.724	มาก
3 ชื่อเสียงองค์กร	4.05	0.695	มาก

การวิเคราะห์โมเดลการวัด

การศึกษาคั้งนี้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อประเมินความเชื่อมั่นของตัวแปรทั้งหมดในแบบสอบถามและเพื่อยืนยันองค์ประกอบที่สร้างมาจากทฤษฎี ผลจากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบของตัวแปร (Composite Reliability: CR) มีค่าในระหว่าง 0.892-0.911 ซึ่งอยู่ในระดับที่เหมาะสม เนื่องจากมีค่ามากกว่า 0.6 ส่วนค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) มีค่า 0.697-0.719 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 แสดงว่าตัวบ่งชี้โมเดลการวัดเป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝงได้ นอกจากนี้ ค่าน้ำหนักของปัจจัย (Factor Loading) อยู่ที่ช่วงระหว่าง 0.741-0.895 มีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าโมเดลการวัดของการศึกษาคั้งนี้มีความเหมาะสม (ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดที่เหมาะสม CR > 0.6, AVE > 0.5 (Hair et al., 2014)) เนื่องจากตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละตัวอธิบายตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ ค่าที่วิเคราะห์ได้มีความเหมาะสม สามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไปได้

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตัวแปร	จำนวนข้อ	CR	AVE	Factor Loading
1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4	0.911	0.697	0.792-0.869**
2 การจัดการภาวะวิกฤต	5	0.892	0.705	0.741-0.880**
3 ชื่อเสียงองค์กร	3	0.906	0.719	0.768-0.895**

หมายเหตุ: **p < 0.01

ตารางที่ 3 ผลความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

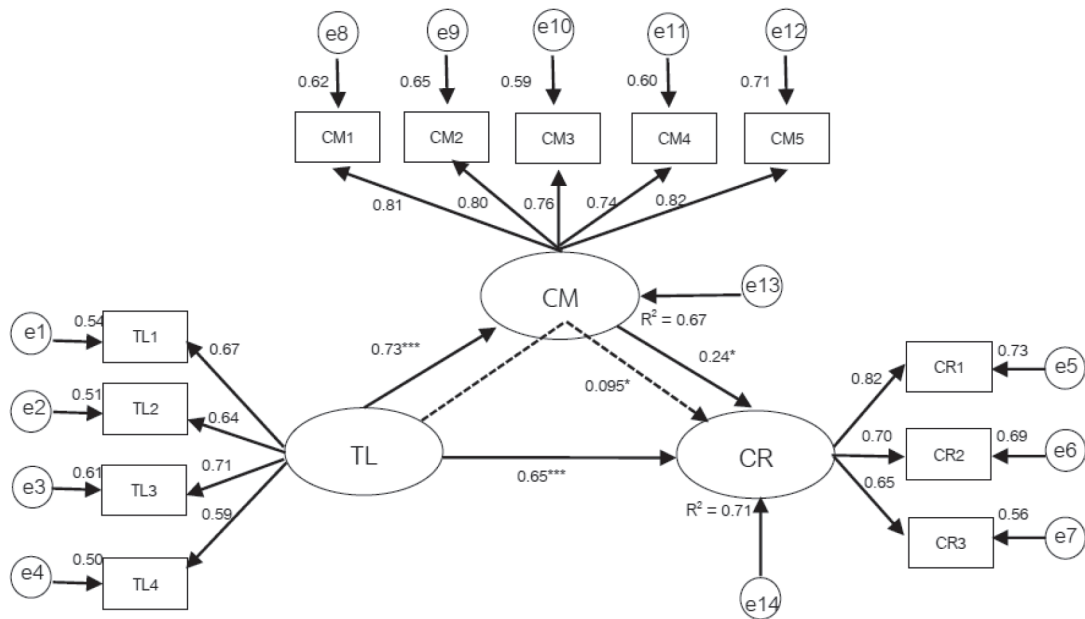
ตัวแปร	R ²	AVE	Cross Construct Correlation		
			TL	CM	CR
1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)		0.697	0.880		
2 การจัดการภาวะวิกฤต (CM)	0.67	0.705	0.567**	0.840	
3 ชื่อเสียงองค์กร (CR)	0.71	0.719	0.516**	0.483*	0.848

หมายเหตุ: *p < 0.05, **p < 0.01

จากตารางที่ 3 ความเที่ยงตรงจำแนก พบว่า \sqrt{AVE} ที่สนใจมีค่าสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ที่สอดคล้องกัน (Cross Construct Correlation) ทุกค่าในสมมติเดียวกัน แสดงว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในทุก Construct ที่สามารถหาความเที่ยงตรงในกลุ่มเดียวกันได้และไม่ข้ามกลุ่มไปตัวแปรอื่น

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (ภาพที่ 2) เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐาน จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ = 1.287, ค่าดัชนี CFI = 0.986, ค่า TLI = 0.967, ค่า RMSEA = 0.036, ค่า SRMR = 0.040 โดยทุกค่ามีค่าผ่านเกณฑ์มาตรฐาน (ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ < 5.00, ค่าดัชนี Comparative fit index (CFI) \geq 0.95, ค่า Tucker Lewis index (TLI) \geq 0.95, RMSEA < 0.08, SRMR < 0.08 และค่า P-value > 0.05) (Hair et al., 2010) แสดงให้เห็นว่าโมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี (Good Fit) สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้มีค่านัยสำคัญทางสถิติ



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

หมายเหตุ: *p < 0.05 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ***p < 0.001 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

การวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

จากการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์โมเดลสมการโครงสร้างที่ผ่านเกณฑ์พิจารณาความสอดคล้องพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการภาวะวิกฤตและชื่อเสียงองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ดังตารางที่ 4 ดังนี้ การจัดการภาวะวิกฤตได้รับอิทธิพลทางบวกโดยตรงจากปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีค่าอิทธิพลเส้นทางเท่ากับ 0.725 ชื่อเสียงองค์กรได้รับอิทธิพลทางบวกโดยตรงจากการจัดการภาวะวิกฤต โดยมีค่าอิทธิพลเส้นทางเท่ากับ 0.243 เมื่อพิจารณาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและชื่อเสียงองค์กร จะเห็นว่าชื่อเสียงองค์กรได้รับอิทธิพลทางบวกโดยตรงเท่ากับ 0.647 และมีอิทธิพลทางบวกโดยอ้อมเท่ากับ 0.174 ทำให้มีอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.821

ตารางที่ 4 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม					
	การจัดการภาวะวิกฤต			ชื่อเสียงองค์กร		
	ทางตรง	ทางอ้อม	โดยรวม	ทางตรง	ทางอ้อม	โดยรวม
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.725***	-	0.725***	0.647***	0.174*	0.821***
การจัดการภาวะวิกฤต	-	-	-	0.243*		0.243*

หมายเหตุ: *p < 0.05, ***p < 0.001

จากตารางที่ 5 สามารถสรุปการทดสอบสมมุติฐานด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อชื่อเสียงองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.647, t = 11.372, p < 0.001$) แสดงว่า ยอมรับสมมุติฐานที่ 1 นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดการภาวะวิกฤตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.725, t = 22.311, p < 0.001$) ทำให้ยอมรับสมมุติฐานที่ 2 และเมื่อดูผลการทดสอบระหว่างการจัดการภาวะวิกฤตและชื่อเสียงองค์กร พบว่าการจัดการภาวะวิกฤต มีอิทธิพลต่อชื่อเสียงองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน ($\beta = 0.243, t = 3.546, p < 0.05$) แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานที่ 3 และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ทางอ้อมของโครงสร้างโมเดล พบว่าการจัดการภาวะวิกฤตเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับชื่อเสียงองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย ($\beta = 0.174, t = 3.132, p < 0.05$) แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานที่ 4

ตารางที่ 5 ผลการทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐาน	โครงสร้างโมเดล	β	t-value	p-value	การทดสอบสมมุติฐาน
H1	TL \rightarrow CR	0.647***	11.372	.000	ยอมรับ
H2	TL \rightarrow CM	0.725***	22.311	.000	ยอมรับ
H3	CM \rightarrow CR	0.243*	3.546	.040	ยอมรับ
H4	TL \rightarrow CM \rightarrow CR	0.174*	3.132	.040	ยอมรับ

หมายเหตุ: TL = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, CM = การจัดการภาวะวิกฤต, CR = ชื่อเสียงองค์กร, * $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการภาวะวิกฤต และชื่อเสียงองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลในทางบวกต่อชื่อเสียงองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทยเท่ากับ 0.647 แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีส่วนสำคัญต่อชื่อเสียงองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทยสอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ Zeesahn และคณะ (2020), Liu และคณะ (2017) ที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อชื่อเสียงองค์กร โดยเฉพาะการศึกษาพิสูจน์ให้เห็นว่าชื่อเสียงองค์กรที่ดีเกิดจากพนักงานในองค์กรที่ทำงานกับผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง พนักงานจะยอมรับผู้นำในระดับสูง เนื่องจากการแสดงออกและการกระทำของผู้นำส่งผลต่อความรู้สึกในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำเชิงบวก ผลการศึกษายังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการภาวะวิกฤต โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.725 แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการภาวะวิกฤต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Alzoubi และ Hisham (2020), Alkhwilani และคณะ (2019) ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับการจัดการ

วฤกฤต เนื่องจากการมีความสามารถในการถ่ายโอนความกระตือรือร้น และสง'แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจไปยังผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งนำไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในช่วงวฤกฤต โดยเฉพาะด้านการเตรียมตัวและป้องกัน รวมถึงด้านการควบคุมความเสียหาย ซึ่งสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในรูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดและเหมาะสมในช่วงวฤกฤต นอกจากนี้ การศึกษา ยังพบว่า การจัดการภาวะวฤกฤตมีอิทธิพลต่อชื่อเสียงองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.243 ซึ่งผลการศึกษาคลายคลึงกับงานวิจัยของ Miglo' Šontaito' (2014) ว่า การจัดการภาวะวฤกฤตที่ดีและมีประสิทธิภาพจะช่วยหลีกเลี่ยงความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กร โดยเฉพาะในด้านการเตรียมตัวและป้องกันในสถานการณ์วฤกฤตของโควิด-19 การมีข้อมูลและการเตรียมแผนรับมืออย่างรัดกุม ตลอดจนการวางระบบต่าง ๆ รวมถึงสื่อสารให้กับพนักงานในองค์กรจะทำให้ธนาคารรับมือกับวฤกฤตได้ดี ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กรไปในทางบวกต่อผู้มีส่วนได้เสีย ยิ่งไปกว่านั้น จากการศึกษา ยังพบความสัมพันธ์ในทางอ้อมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและชื่อเสียงองค์กร โดยมี การจัดการภาวะวฤกฤตเป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.174 แสดงให้เห็นว่า การที่องค์กรมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้ที่ มีบทบาทสำคัญและขับเคลื่อนในการแก้ไขภาวะวฤกฤต โดยเฉพาะในช่วงการระบาดโควิด-19 ในสายตาของ ลูกค้า พนักงาน และชุมชน จนนำไปสู่ชื่อเสียงที่ดีขององค์กร

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่า ในช่วงวฤกฤตของโควิด-19 ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องเผชิญกับปัญหา และมีความไม่แน่นอนสูงรวมถึงแรงกดดันที่จะต้องบริหารงานในสถานการณ์ที่ซับซ้อน ผู้บริหารจึงต้องสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้กับพนักงาน รวมถึงประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งต่อพนักงาน ลูกค้า และการดำเนินธุรกิจ พร้อมกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าวตามแนวทางของการจัดการภาวะวฤกฤต เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ธนาคารสามารถบริหารจัดการวฤกฤตได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ การบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง รวมถึงการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้เสียว่าธนาคารจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบทางการเงิน กฎหมาย ชื่อเสียง ความปลอดภัย และผลกระทบอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งต่อพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และสังคมโดยรวม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยที่ได้จากการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์

1. ผู้บริหารองค์กรธุรกิจสามารถได้รับประโยชน์จากการนำเอารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กรธุรกิจในสถานการณ์วฤกฤตที่นอกเหนือจากวฤกฤตการณ์โควิด-19 โดยเฉพาะการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานในช่วงสถานการณ์วฤกฤตอื่นที่อาจเกิดขึ้นนอกเหนือจากวฤกฤตการณ์โควิด-19 เพื่อนำไปสู่การสร้างการรับรู้ต่อชื่อเสียงที่ดีให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การเตรียมตัวและการป้องกันในสถานการณ์วฤกฤตของโควิด-19 ยังคงเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร การเตรียมแผนรับมืออย่างรัดกุมตามแนวทางการจัดการภาวะวฤกฤต โดยเฉพาะการสื่อสารที่ดีกับพนักงานในองค์กรจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาในบริบทของพนักงานพาณิชย์เท่านั้น ดังนั้น หากต้องการเห็นภาพรวมการพัฒนาองค์กรธุรกิจ ควรจะศึกษาเพิ่มเติมในความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า เป็นต้น

2. นำโมเดลที่ได้รับจากการศึกษาไปทดสอบในธุรกิจประเภทอื่น ๆ ที่แตกต่างกันเพื่อหาความสัมพันธ์ที่อาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันออกไปกับงานวิจัยชิ้นนี้ เพื่อนำไปเป็นประโยชน์ในการวางแผนบริหารจัดการในสถานการณ์ภาวะวิกฤตอื่น ๆ

บรรณานุกรม

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2565a). สรุปจำนวนสาขาและจุดให้บริการของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ. สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2565 จาก https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/ReportPage.aspx?reportID=904&language=th

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2565b). รายงานแนวโน้มเศรษฐกิจธุรกิจ. สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2565 จาก https://bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP_TH_Q4_2020_hra6gjp6.pdf

ปรีดี ดาวฉาย. (2563). การปรับตัวของธุรกิจธนาคาร เพื่อนำพาความเข้มแข็งสู่สังคมไทย. *BOT พระสยาม MAGAZINE*, 2(44), 32-35.

วันชัย มีชาติ. (2548). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นนทวัลย์ ธีรธนาพงศ์. (2564). บทบาทของสถาบันการเงินในวิกฤตโควิด-19, ธนาคารแห่งประเทศไทย. สืบค้นเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2565 จาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_11Jun2020_2.aspx

Agarwal, J., Osiyevskyy, O., & Feldman, P. M. (2015). Corporate reputation measurement: Alternative factor structures, nomological validity, and organizational outcomes. *Journal Business Ethics*. 130, 485-506.

Alkhawani, M. A. S., Bohari, A. M. bin, & Shamsuddin, J. binti. (2019). The impact of transformational leadership style on crisis management in Yemen organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 127-139.

- Alkhwilani, M. A. S., Haderi, S. M. A., bin Bohari, A. M., Ahmed, F. B., & Rahim, N. F. A. (2016). Charisma leadership an important determinant for the crisis management. *International Journal of Business and Social Science*, 7(9), 126-136.
- Alzoubi, R. H., & Hisham, J., (2020), The Mediating Effect of crisis management on leadership styles and hotel performance in Jordan. *International Journal of Financial Research*, 11(4), 384-397.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Third Edition Manual and Sampler Set (3rd ed.). Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. *APA PsycInfo*, 35(8). 35-45.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 43(6), 1661-1692.
- Carrington, D. J., Combe, I. A., & Mumford, M. D. (2019). Cognitive shifts within leader and follower teams: Where consensus develops in mental models during an organizational crisis. *Leadership Quarterly*, 30(3), 335-350.
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic–organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433
- Dwiedienawati, D., Tjahjana, D., Faisal, M., Gandasari, D., & Abdinagoro, S. B. (2020). Transformational leadership, communication quality influences to perceived organization effectiveness and employee engagement and employee retention during the covid-19 pandemic. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(7), 773-787.
- El-Garaihy, W. H., Mobarak, A. M., & Albahussain, S. A. (2014). Measuring the impact of corporate social responsibility practices on competitive advantage: A mediation role of reputation and customer satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 9(5), 109-124.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gostin, L. O., & Wiley, L. F. (2020). Governmental public health powers during the COVID-19 pandemic: stay-at-home orders, business closures, and travel restrictions. *Jama*, 323(21), 2137-2138.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Strategic leadership: Best practical leadership style to business strategies in the period of COVID-19 Epidemic. *Turkish Studies - Social*, 15(4), 1945-1955.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3), 607-610.
- Lacerda, T. C. (2019). Crisis leadership in economic recession: A three-barrier approach to offset external constraints. *Business Horizons*, 62(2), 185-197.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un) usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141-152.
- Liu, G., Ko, W. W., & Chapleo, C. (2017) Managing employee attention and internal branding. *Journal of Business Research*, 79, 1-11.
- Miglo Šontaitis, P. (2014). Crisis management to avoid damage for corporate reputation: the case of retail chain crisis in the Baltic countries. 19th International Scientific Conference; Economics and Management 2014, ICEM 2014, 23-25 April 2014, Riga, Latvia.
- Olmedo-Cifuentes, I., & Martínez-León, I. M. (2014). Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(4), 223-241.

- Sasaki, N., Kuroda, R., Tsuno, K., & Kawakami, N. (2020). Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan. *Journal of Occupational Health*, 62(1), e12134.
- Sustainable Capital Market Development. (2022). Thailand Sustainability Investment (THSI) List 2015-2021. Retrieved February 28, 2022, from <https://www.setsustainability.com/libraries/761/item/-upload-file-insert-link->
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Coombs, W. T. (2019). Convergence of crisis response strategy and source credibility: Who can you trust? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 28-37.
- Zeesahn, M., Qureshi, T. W., Bashir, S., and Ahmed, U. (2020). Transformational Leadership and Corporate Reputation: Mediation Effects of Employer Branding. *Journal of Management and Research*, 7(1), 184-211.