

โครงสร้างและประสิทธิภาพโครงการ: กรณีศึกษา
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

กิตติยา เหล็กมัน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

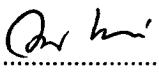
2561

โครงสร้างและประสิทธิภาพของโครงการ: กรณีศึกษา

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

กิตติยา เหล็กมัน

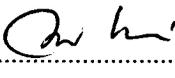
คณะรัฐประศาสนศาสตร์

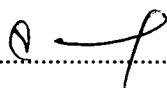
ศาสตราจารย์..... .....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์)

รองศาสตราจารย์..... .....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ดร.จันทรานูช महाกาญจนะ)

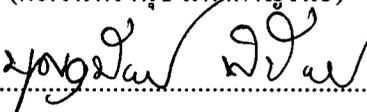
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ศาสตราจารย์..... .....ประธานกรรมการ
(ดร.ติน ปรัชญพถ์)

ศาสตราจารย์..... .....กรรมการ
(ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์)

รองศาสตราจารย์..... .....กรรมการ
(ดร.จินดากัษณ วัฒนสินธุ์)

รองศาสตราจารย์..... .....กรรมการ
(ดร.จันทรานูช महाกาญจนะ)

รองศาสตราจารย์..... .....คณบดี
(ดร.บุญอนันต์ พินัยทรัพย์)

กรกฎาคม 2562

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	โครงสร้างและประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	นางสาวกิตติยา หลีกม่น
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2561

วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้มี 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาพัฒนาการโครงสร้างองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 3) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่สำคัญ ได้แก่ กลุ่มคณะกรรมการ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น พนักงาน ทั้งอดีตและปัจจุบันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และกลุ่มผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำกับดูแล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) รวมจำนวนทั้งหมด 21 คน

ผลการศึกษาพัฒนาการของโครงสร้างองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า นับตั้งแต่การก่อตั้งบริษัทฯ ในปี พ.ศ. 2502-2559 ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ระหว่างปี พ.ศ. 2502-2533 ช่วงการก่อตั้งบริษัทฯ และเริ่มมีโครงสร้างองค์การอย่างง่าย สายบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ส่วนระยะที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2534-2549 เป็นช่วงเวลาของการดำเนินธุรกิจในฐานะบริษัทมหาชน จำกัด อย่างเต็มตัว โดยระยะนี้บริษัทฯ มีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการมีโครงสร้างที่ขยายขนาด การจัดลำดับชั้นสายบังคับบัญชามีความซับซ้อนและมุ่งเน้นระเบียบในการดำเนินงานอย่างเคร่งครัดส่งผลให้โครงสร้างมีลักษณะแบบราชการ โดยจำนวนหน่วยงานภายในโครงสร้างองค์การระหว่าง ปี พ.ศ. 2543-2548 ตั้งแต่ระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไปมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องคิดเป็นร้อยละ 24.08 โดยเฉพาะจำนวนหน่วยงานในปี พ.ศ. 2548 มีมากที่สุด

ถึง 1,175 หน่วยงาน ซึ่งลักษณะโครงสร้างองค์กรดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความอิสระคล่องตัวในการดำเนินงาน และระยะที่ 3 คือ พ.ศ. 2550-2559 บริษัทฯ ประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่กระบวนการฟื้นฟูปอย่างเร่งด่วนตามแผนปฏิรูปบริษัทฯ ปี พ.ศ. 2558-2560 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ดำเนินนโยบายการปรับเปลี่ยนสายการบังคับบัญชาเป็นกลุ่มงานและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรสายงานรวมถึงฝ่ายงานต่างๆ ทำให้จำนวนหน่วยงานในโครงสร้างองค์กรลดลง แต่หากพิจารณาโครงสร้างองค์กรในปี พ.ศ. 2559 กลับพบว่าฝ่ายงานต่างๆ และตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานระดับสูงมีจำนวนเพิ่มขึ้นจนมากเกินความจำเป็น

ผลการศึกษาความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์กรกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 พบว่า สิ่งแวดล้อมไม่คงที่และวุ่นวายมาก กลยุทธ์ เป็นแบบเชิงรับ ด้านเทคโนโลยีมีความซับซ้อนมาก ความหลากหลายของงานสูง คน/วัฒนธรรม บุคลากรบริษัทฯ ยังมีมากเกินความจำเป็น การทำงานของบุคลากรส่วนใหญ่มุ่งเน้นเงินเดือน โบนัส และตำแหน่งงานมากกว่าความสำเร็จของงานรวมไปถึงความแข็งแกร่งของระบบอุปถัมภ์ในองค์กร โครงสร้างองค์กร เป็นโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักร มุ่งเน้นกฎระเบียบ ลำดับชั้นสายบังคับบัญชา มีความซับซ้อน และการจัดการ อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง ส่งผลให้การกระจายอำนาจอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้ เมื่อนำปัจจัยทั้งหมดมาพิจารณาตามกรอบแนวคิดทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ (Structural Contingency Theory) ของ Gareth Morgan สามารถสรุปได้ว่า ตำแหน่งของปัจจัยต่างๆ ไม่มีความสอดคล้องกันส่งผลทำให้ไม่เกิดประสิทธิผลองค์กรเท่าที่ควร รวมไปถึงการศึกษาประสิทธิผลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 พบว่า ด้านความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินงาน สำหรับภาพรวมสามารถดำเนินการตามแผนงานได้ประมาณร้อยละ 50-60 ด้านผลประกอบการบริษัทฯ ประสบปัญหาการขาดทุนสะสมอย่างต่อเนื่อง ส่วนการจัดอันดับสายการบิน โดยสถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax) บริษัทฯ ไม่ถูกจัดให้เป็น 1 ใน 10 สายการบินที่ดีที่สุดในโลกนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 โดยภาพรวมสามารถสรุปได้ว่าบริษัทฯ ยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุประสิทธิผลได้

ข้อเสนอแนะของการศึกษาครั้งนี้ คือ วางแนวทางการปรับโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน และปฏิบัติได้จริง เน้นการเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน ปรับสายบังคับบัญชาให้มีความกระชับและไม่ซับซ้อน ลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงานในองค์กร สนับสนุนให้มีระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ในลักษณะร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ตลอดจนการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จะช่วยให้การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

ABSTRACT

Title of Thesis	Organizational Structure and Effectiveness: A Case Study of the Thai Airways International Public Company Limited
Author	Miss Kittiya Leakmun
Degree	Master of Public Administration
Year	2018

The objectives of the study were 1) to study the development of organizational structure of the Thai Airways International Public Company Limited. 2) to study the consistency factors between organizational structure and environment, strategy, technology and management of the Thai Airways International Public Company Limited. 3) to study the effectiveness of the Thai Airways International Public Company Limited.

This study is qualitative research by analyzing documents and conducted in-depth interviews. The key information of this study consists of 21 interviewee including board of directors, management team, shareholder, employee who have experience in working with the Thai Airways International Public Company Limited. Government officials who work in involved.

The result of the study in development organizational structure of Thai Airways International Public Company Limited showed that since the company has established in 1959-2016, which is divided into 3 phases. In phase 1, between 1959-1990 during the company was establishing and the beginning has a simple organizational structure; therefore the chain of command is not complicated. In phase 2, between 1991-2006 the company was doing full-time business as a public company limited. By this stage, the company was making continuous growth in business profits and was having expanded structures. The hierarchies of command lines were complex and strictly focus on the rules of operation, resulting in the structure having a bureaucracy by 2000-2005 the number of department manager was increased by 24.08%, especially in 2005 when the company had 1,175 units that was affecting freedom and flexibility in

(6)

operations. Finally, in phase 3 between 2007-2016 the company faced continuous losses in profits and brought about an urgent recovery process according to the 2015-2017 reforming plan. However, the company was redesigned organizational structure from the company chain of command to subdivision, so the number of unit in company was reduced but in 2016 the number of department was unnecessary increased same as management position.

The result of the study in consistency factors between organization structure and environment, strategy, technology, human, culture and management of the Thai Airways International Public Company Limited; between 2007-2016 showed that the organizational structure is machine bureaucracy, the company were unstable and unsettled environment, defensive strategy, complex technology, strong patronage system, complex company chain of command and strictly regulations. In addition, the company had several of human and culture which concentrated in salary, bonus and higher position more than achievement of job. Authority of management belongs to top executives and low decentralizes. According to all factors by conceptual framework base on Structural Contingency Theory by Gareth Morgan showed that the position of factors not related and not as effective as it should be. Along with the study of the Thai Airways International Public Company Limited effectiveness showed that between 2007-2016 the company could achieved the objectives of action plan around 50-60% and continuous loss turnover, which is the same as the ranking by Skytrax showed that the company not in Top 10 World Best Airlines since 2013. So the company could not achieve company effectiveness.

The suggestions of this study were: to set clearly and practical approach of organizational structure redesign, to strengthen the company chain of command, to reduce overlap between department and to set integration system between department and support employees to joint thinking, co-responsibility and work together to improve the successful of organizational structure redesign.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดีจากความช่วยเหลือและความกรุณาอย่างสูงของ ศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่อง ตรวจสอบความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์ในทุกๆ ขั้นตอน ทั้งยังเป็นแรงผลักดันและกำลังใจแก่ผู้วิจัยในการทำ วิทยานิพนธ์เล่มนี้ตลอดมา รวมไปถึง ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จันทรา นุช มหากาญจนะ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ คำแนะนำ ข้อคิดเห็นที่ช่วยปรับปรุงให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น ทั้งอดีตและปัจจุบันของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตลอดจนรองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 1 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ที่ได้กรุณา ให้สัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถาม ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

พร้อมกันนี้ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านแห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ได้ ถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้แก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณสถาบันบัณฑิตพัฒน- บริหารศาสตร์ ที่กรุณามอบทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบพระคุณคณะรัฐประศาสน ศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งกรุณามอบทุนการศึกษา ตลอดหลักสูตรแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ ในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดีเสมอมา ตลอดจนขอขอบพระคุณผู้เป็นเจ้าของ ผลงานวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ใช้ในการศึกษา ค้นคว้า และอ้างอิงในการทำ วิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ ทุกคนที่คอยให้ความช่วยเหลือ คอยสร้างความสุขและเสียง หัวเราะตลอดจนการให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจที่ดีต่อผู้วิจัยเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณและขอมอบความสำเร็จทั้งหมดจากการจัดทำ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้แด่ผู้ซึ่งเป็นบิดาและมารดาของผู้วิจัยที่ให้โอกาสในการศึกษา อีกทั้งคอยส่งเสริม สนับสนุน เป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งของผู้วิจัยจนทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จผลตามความตั้งใจของ ผู้วิจัยอย่างสมบูรณ์

กิตติยา เหล็กมัน

พฤษภาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 นิยามศัพท์	6
1.6 ข้อจำกัดในการวิจัย	6
1.7 การจัดเรียงบทในการวิจัย	6
บทที่ 2 สภาพทั่วไปขององค์การ	8
2.1 ข้อมูลบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	8
2.2 สถานการณ์และผลการดำเนินงานบริษัทฯ ระหว่าง พ.ศ. 2550-2559	23
2.3 สรุป	45
บทที่ 3 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
3.1 แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)	46
3.2 ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ (Structural Contingency Theory)	48
3.3 แนวคิดวงจรชีวิตองค์การ (Organizational Life Cycle)	85
3.4 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)	87

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	98
3.6 สรุป	100
บทที่ 4 ระเบียบวิธีวิจัย	101
4.1 การออกแบบการวิจัย	101
4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	101
4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	104
4.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	105
4.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	106
4.6 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล	107
4.7 การตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ	108
4.8 สรุป	110
บทที่ 5 ผลการศึกษา	111
5.1 พัฒนาโครงสร้างองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	111
5.2 ความสอดคล้องระหว่าง โครงสร้างองค์การกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมกลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559	125
5.3 การศึกษาประสิทธิผลของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559	170
5.4 สรุป	180
บทที่ 6 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	183
6.1 การสรุปผลการศึกษา	183
6.2 อภิปรายผล	187
6.3 ข้อเสนอแนะ	207
บรรณานุกรม	212
ภาคผนวก	224
ภาคผนวก ก แนวคำถามในการสัมภาษณ์	225
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	228
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก	229
ประวัติผู้เขียน	232

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงกำลังการผลิตและปริมาณการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการบิน พ.ศ. 2550-2559	16
2.2	แสดงรายชื่อประธานกรรมการและกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2550 – 2559	19
2.3	แสดงจำนวนบุคลากร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2552	20
2.4	แสดงจำนวนบุคลากร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่าง พ.ศ. 2553-2557	21
2.5	แสดงจำนวนบุคลากร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่าง พ.ศ. 2558-2559	23
2.6	แสดงสรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญปี พ.ศ. 2550-2551	24
2.7	สรุปผลการดำเนินงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2551 และ พ.ศ. 2552	25
2.8	แสดงสรุปผลการดำเนินงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2552 และ พ.ศ. 2553	28
2.9	แสดงสรุปผลการดำเนินงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2554	31
2.10	แสดงผลการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัทย่อย ในช่วงปี พ.ศ. 2554 และปี พ.ศ. 2555	32
2.11	แสดงผลการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัทย่อย ปี พ.ศ. 2555 และปี พ.ศ. 2556	34
2.12	แสดงผลการดำเนินงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัทย่อย ในปี พ.ศ. 2557	36

2.13	แสดงข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ (Operating Performance) ของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และสายการบินไทยสมายล์แอร์เวย์ ในปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557	36
2.14	แสดงข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ (Financial Performance) งบการเงินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ในปี พ.ศ. 2559	44
3.1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและโครงสร้างภายในองค์กร ตามการศึกษาของ Lawrence and Lorsch	50
3.2	กรอบแนวคิดตามสถานการณ์สำหรับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม และการโต้ตอบขององค์กร	57
3.3	สรุปเปรียบเทียบกลยุทธ์ 4 ลักษณะของ Miles and Snow	61
3.4	สาเหตุของประสิทธิผลตามแนวคิดของ Gibson	92
3.5	ลักษณะการบริหารจัดการของ Gibson	92
3.6	รูปแบบประเมินประสิทธิผลองค์กรของ Jones	95
4.1	รายชื่อคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้นทั้งอดีตและปัจจุบัน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้	102
5.1	แสดงผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ระหว่างปี พ.ศ. 2534-2544	115
5.2	ปริมาณการจราจรทางอากาศประจำปีงบประมาณ 2554-2559	128
5.3	ระดับคะแนนและค่าเฉลี่ยของปัจจัยต่างๆ	167
5.4	ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญของบริษัทฯ (Financial Performance) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่าง พ.ศ. 2550-2559	174
5.5	แสดงการจัดอันดับสายการบินที่ดีที่สุดในโลก โดยสถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax)	178
5.6	สรุป	181

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	โครงสร้างการถือหุ้นของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	15
2.2	แสดงขั้นตอนการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	38
2.3	แสดงขั้นตอนการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2560	41
3.1	กรอบแนวคิดทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ของ Morgan	52
3.2	ตัวแบบทั่วไปของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์	54
3.3	แสดงแนวคิดเทคโนโลยีกับโครงสร้างองค์การของ Perrow	66
3.4	ส่วนประกอบขององค์การ	73
3.5	โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure)	74
3.6	โครงสร้างองค์การราชการแบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy)	75
3.7	โครงสร้างองค์การราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy)	75
3.8	โครงสร้างองค์การแบบสาขา (Divisionalized Form)	76
3.9	โครงสร้างองค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy)	77
3.10	ประเภทขององค์การกับสิ่งแวดล้อม	78
5.1	โครงสร้างการบริหารและการแบ่งส่วนงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2533	113
5.2	โครงสร้างองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2534	116
5.3	แผนภูมิการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานระดับสูงในโครงสร้างองค์การหลัก	117
5.4	โครงสร้างองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2547	119
5.5	แสดงจำนวนหน่วยงานในโครงสร้างองค์การระหว่าง พ.ศ. 2543-2559	121
5.6	โครงสร้างองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2559	122
5.7	แสดงลำดับชั้นการบังคับบัญชา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	124
5.8	การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับปัจจัยต่างๆ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่าง พ.ศ. 2550-2559	169

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา กระบวนทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ได้ถูกพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของแต่ละยุคสมัย ก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีในการจัดการภาครัฐมากมาย ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวถือเป็นแนวทางในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ สืบมา โดยหนึ่งในแนวคิดที่สำคัญก็คือ แนวคิดเรื่อง “การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)” (Aucoin, 1990; Hood, 1991) ซึ่งเริ่มเข้ามามีบทบาทต่อหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 อันเนื่องมาจากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์การในด้านต่างๆ และการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยี มีผลทำให้การดำเนินงานในรูปแบบระบบราชการไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ดังนั้นผู้นำรัฐบาลของกลุ่มประเทศ Westminster จึงได้นำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ โดยมีแนวทางที่สำคัญ 4 ประการ คือ การปฏิรูประบบราชการด้วยวิธีการลดบทบาทของภาครัฐให้เป็นผู้สนับสนุน การเปิดโอกาสให้กับภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการให้บริการสาธารณะโดยอาศัยกลไกการตลาดที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน การปรับปรุงโครงสร้างภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และการกระจายอำนาจ รวมถึงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization)

สำหรับบริบทของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจภายในประเทศไทยนั้น ได้ริเริ่มนำมาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 ภายใต้แนวความคิดที่ว่า “ภาครัฐเป็นผู้กำหนดนโยบาย โดยกระจายอำนาจและถ่ายโอนกิจการบางอย่างให้กับภาคเอกชนบริหาร เพื่อการพัฒนาประเทศ” โดยมีการบรรจุนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทุกฉบับ ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อแก้ไขปัญหาหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการขาดทุนอันส่งผลกระทบต่อฐานะทางการเงินของรัฐ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจต่างๆ (ฐิริ สิริสุนทร, 2550) ทั้งนี้ รัฐบาลในขณะนั้นได้จัดทำแผนแม่บทในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจครอบคลุม 5 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านพลังงาน ด้านโทรคมนาคมและสื่อสาร ด้านประปา

ด้านขนส่งและรัฐวิสาหกิจอื่นๆ (ซึ่งประกอบด้วย อุตสาหกรรม สังกม เทคโนโลยี การค้าและบริการ การเกษตร และสถาบันการเงิน)

โดยช่วงเวลาที่ผ่านมานั้น หน่วยงานภาครัฐของไทยหลายแห่งได้มีการแปรรูปมาเป็นรัฐวิสาหกิจ อาทิเช่น จากกิจการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย แปรรูปมาเป็นบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย แปรรูปมาเป็นบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) รวมไปถึง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่ดำเนินธุรกิจการบินพาณิชย์ ในฐานะสายการบินแห่งชาติของประเทศไทย สังกัดกระทรวงคมนาคม ซึ่งได้มีการแปรรูปมาเป็นรัฐวิสาหกิจนับตั้งแต่การกระจายหุ้นเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2534 ทำให้มีสถานะเป็น “บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่เกินกว่าร้อยละ 50 ทั้งนี้ รายได้หลักของบริษัทฯ มาจากการให้บริการขนส่งผู้โดยสารเพียงอย่างเดียว โดยไม่พึ่งเงินอุดหนุนจากทางภาครัฐ แต่ในภายหลังจำนวนผู้โดยสารเพิ่มมากขึ้นตามการเจริญเติบโตของธุรกิจสายการบินและสภาพเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้บริษัทฯ มีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มการลงทุนด้วยการขยายฝูงบินและขยายกิจการในด้านต่างๆ และต้องอาศัยแหล่งเงินกู้จากต่างประเทศเพื่อใช้ในการลงทุนดังกล่าว จากเหตุผลข้างต้น ทำให้บริษัทฯ เข้าสู่กระบวนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจอย่างเต็มรูปแบบ และถือเป็นการตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลอีกด้วย ทั้งนี้ ภาครัฐได้ทำการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนต่อการบริหารงานภาครัฐ เพื่อลดภาระทางการเงินและเพิ่มความสามารถเชิงพาณิชย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของภาครัฐด้วย (กัญญาณัฐ เสียงใหญ่, 2558: 10)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2502 ที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ถูกจัดตั้งขึ้น และปฏิบัติหน้าที่สายการบินแห่งชาติมาตลอดช่วงระยะเวลากว่า 57 ปีแล้วนั้น บริษัทฯ ยังคงสามารถรักษามาตรฐานในการให้บริการและผลการดำเนินงานให้อยู่ในระดับต้นๆ เมื่อเทียบกับธุรกิจสายการบินอื่นได้ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2551 บริษัทฯ ประสบกับปัญหาผลประกอบการขาดทุนถึง 21,379 ล้านบาท เป็นผลมาจากราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงต้นปี ภาวะเศรษฐกิจซบเซา การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน และปัญหาความไม่สงบทางการเมืองภายในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมืองของกลุ่มผู้ชุมนุมทางการเมืองในเดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคม ทำให้ความต้องการเดินทางของผู้โดยสารลดลงอย่างรวดเร็ว บริษัทฯ จึงต้องทำการปรับลดเที่ยวบินเพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนผู้โดยสารที่ลดลง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2551: 1)

ต่อมาในปี พ.ศ. 2552 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มรายได้และลดต้นทุน ทำให้ผลประกอบการของบริษัทฯ มีกำไรกว่า 7,344 ล้านบาท และในเดือนมกราคม ปี พ.ศ. 2553 บริษัทฯ มีอัตราการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) สูงสุดเป็นประวัติการณ์ถึงร้อยละ 82 จนกระทั่งในช่วงปี พ.ศ. 2556-2558 ผลประกอบการของบริษัทฯ ต้องประสบกับการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2556 ขาดทุน 12,000 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2557 ขาดทุน 15,573 ล้านบาท และปี พ.ศ. 2558 ขาดทุน 13,047 ล้านบาท (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2552, 2556, 2557, 2558: 1) ในขณะที่บริษัทฯ ประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำกลับมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้น จนสามารถชิงส่วนแบ่งการตลาด (Market Shared) มาจากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบอย่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเส้นทางบินในประเทศและภูมิภาคเอเชีย สะท้อนให้เห็นว่า ศักยภาพในการแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์, 2557)

จากผลการขาดทุนที่ได้กล่าวมาข้างต้นทำให้คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ภายใต้การบริหารงานของ พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี และในฐานะคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ได้ทำการอนุมัติแผนปฏิรูปบริษัทฯ ภายใต้แนวความคิดที่ว่า “สายการบินแรกที่ลูกค้าเลือกจากการบริการด้วยเสน่ห์ของความเป็นไทย (First Choice Carrier with the Touches of Thai)” ต่อมาในปี พ.ศ. 2559 บริษัทฯ ความสามารถทำกำไรได้เพิ่มสูงขึ้น จนได้รับรางวัลยอดเยี่ยมประเภทสายการบินที่มีการปรับปรุงคุณภาพการบริการดีขึ้นมากที่สุด (World’s Most Improved Airline) จากสถาบันการจัดอันดับสายการบินสกายแทร็กซ์ (Skytrax Award 2016) ภายใต้การบริหารงานของ นายจรัมพร โชติกเสถียร กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หลังจากนั้นในปี พ.ศ. 2560 บริษัทฯ ต้องประสบกับผลประกอบการที่ขาดทุนอีกครั้ง กว่า 2,072 ล้านบาท

อย่างไรก็ดี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะสายการบินแห่งชาติยังคงต้องดำเนินธุรกิจต่อไปท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กรและการแข่งขันที่รุนแรง แต่เนื่องจากบริษัทฯ เป็นองค์กรขนาดใหญ่และซับซ้อน มีหน่วยงานภายในหลากหลายจำเป็นต้องมีการจัดลักษณะองค์กรให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการปรับรูปแบบการจัดภายในองค์กรให้เหมาะสม จะนำไปสู่การมีประสิทธิผลองค์กร ตามแนวคิดการศึกษาระเบียบวิธีตามสถานการณ์ (Contingency Approach) (Kast & Rozenweig, 1979: 115-116 อ้างถึงใน วิเชียร วิทษอุดม, 2554: 21) ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวได้นำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ (Structural Contingency Theory) ซึ่งมีแนวความคิดที่สำคัญ 2 ประการ คือ โครงสร้าง

องค์การจะต้องสอดคล้อง (Fit) กับสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิเช่น สถานการณ์มีความคงที่ โครงสร้างองค์การควรเป็นแบบเครื่องจักร แต่สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและไม่แน่นอน โครงสร้างองค์การควรเป็นแบบสิ่งมีชีวิต เป็นต้น ส่วนประการที่สอง คือ ระบบย่อยภายใน องค์การ เช่น กลยุทธ์ เทคโนโลยี และขนาดขององค์การ จะต้องมีความสอดคล้องกัน เป็นต้น นอกจากนี้ ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ยังได้มีการพิจารณามิติต่างๆ ของโครงสร้างร่วมด้วย ได้แก่ ความเป็นทางการ ความแตกต่าง การรวมศูนย์อำนาจ ความซับซ้อน ช่วงการควบคุม และความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นต้น โดยในปี พ.ศ. 2530 นักทฤษฎีองค์การชื่อ Gareth Morgan ได้นำทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์มาพัฒนาเป็นตัวแบบเพื่อการประยุกต์ใช้ได้ง่าย ทั้งนี้ Morgan ได้นำปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมหรือลักษณะของคนในองค์การมาพิจารณา ซึ่งองค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสอดคล้องกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การร่วมด้วย (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 87-88)

จากเหตุผลเชิงทฤษฎีและจากสภาพปัญหาของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสอดคล้องระหว่าง โครงสร้างองค์การกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการของบริษัทฯ ตลอดจนการศึกษาประสิทธิผลองค์การและเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาองค์การต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาพัฒนาการโครงสร้างองค์การของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 1.2.2 เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่าง โครงสร้างองค์การกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 1.2.3 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาโครงสร้างและประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แบ่งประเด็นที่สำคัญออกเป็น 4 ประเด็นหลัก คือ

- 1.3.1.1 ศึกษาพัฒนาการ โครงสร้างองค์การของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นับตั้งแต่การก่อตั้งบริษัทฯ ในปี พ.ศ. 2502-2559) โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ระหว่าง

ปี พ.ศ. 2502-2533 ระยะที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2534-2549 และระยะที่ 3 ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับพัฒนาการของโครงสร้างองค์การก่อนจะทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยต่างๆ ในยุคหลัง

1.3.1.2 ศึกษาความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559

1.3.1.3 ประสิทธิภาพของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559

1.3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษา คือ สำนักงานใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ถนนวิภาวดีรังสิต เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลหลักของการวิจัยในครั้งนี้

1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยใช้เวลาในการวิจัยตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2559 ถึง วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2562

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ประโยชน์ต่อองค์การที่ศึกษา

ผลการศึกษาวิจัยฉบับนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์การต่อไป

1.4.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ

หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสามารถนำผลงานวิจัยฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาและการปรับปรุงรูปแบบขององค์การบนพื้นฐานของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมในด้านต่างๆ ที่สัมพันธ์กับองค์การเพื่อควมมีประสิทธิภาพของหน่วยงานต่อไป

1.4.3 ประโยชน์ต่อนักศึกษา นักวิชาการ หรือผู้ที่สนใจ

นักศึกษา นักวิชาการ หรือผู้ที่สนใจ สามารถนำผลที่ได้จากงานวิจัยฉบับนี้ไปศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องโครงสร้างองค์กรและปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิผล เพื่อเป็นองค์ความรู้ในการต่อยอดทางการศึกษาในอนาคตต่อไปได้

1.5 นิยามศัพท์

บริษัทฯ หมายถึง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.6 ข้อยกเว้นในการวิจัย

เนื่องจาก บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่และมีความซับซ้อน มีพัฒนาการที่ต่อเนื่องเป็นเวลานาน รวมถึงมีความอ่อนไหวทางการเมืองซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเข้าถึงข้อมูล (Data Access) ซึ่งเป็นข้อจำกัดของการวิจัยในช่วงแรก ทำให้ผู้วิจัยต้องใช้เวลาระยะหนึ่งกว่าที่จะเข้าถึงข้อมูลนี้ได้ นอกจากนี้การค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรทำได้ยาก เนื่องจากบริษัทฯ อาจมีข้อจำกัดในการจัดเก็บข้อมูลที่ดีทำให้ผู้วิจัยต้องเก็บข้อมูลเองในเรื่อง โครงสร้างองค์กรจากรายงานประจำปีของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งของผู้บริหารตลอดจนความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทำให้การศึกษาครั้งนี้ประสบความสำเร็จในที่สุด

1.7 การจัดเรียงบทในการวิจัย

การจัดเรียงบทในการศึกษารั้งนี้แบ่งออกเป็น 6 บทหลัก ประกอบด้วย บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ นิยามศัพท์ ข้อยกเว้นในการวิจัยและการจัดเรียงบทในการวิจัย บทที่ 2 ข้อมูลบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ข้อมูลด้านสถานการณ์และผลการดำเนินงานบริษัทฯ ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 บทที่ 3 เป็นการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ ที่มีปัจจัยสำคัญคือ สิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้าง คน/วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และการจัดการ แนวคิดวงจรชีวิตองค์กร แนวคิดประสิทธิผลองค์กรรวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 4

ระเบียบวิธีวิจัย คือ วิธีการที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย การออกแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล การตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพและสรุป บทที่ 5 ผลการศึกษา เป็นการนำเสนอผลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมด และบทที่ 6 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงเป็นการอธิบายผลการวิจัยโดยการใช้เหตุและผลเทียบเคียงจากการทบทวนวรรณกรรม ตลอดจนการอภิปรายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งการเสนอแนะแนวทางทั้งในเชิงวิชาการและการวิจัยในอนาคต

บทที่ 2

สภาพทั่วไปขององค์การ

การศึกษาเรื่อง โครงสร้างและประสิทธิภาพขององค์การ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ โดยแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และข้อมูลด้านสถานการณ์ ผลการดำเนินงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ข้อมูล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

2.1.1 ความเป็นมาของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ธุรกิจการบินพาณิชย์ของประเทศไทยเริ่มขึ้นเมื่อรัฐบาลจัดตั้งบริษัทรัฐพาณิชย์ในช่วงปี พ.ศ. 2474 โดยใช้ชื่อบริษัทว่า “บริษัท เดิรอากาศ จำกัด” (ใช้คำว่า “เดิร” ไม่ใช่ “เดิน”) หรือ Aerial Transport Company of Siam Limited ด้วยทุนจดทะเบียน 600,000 บาท ซึ่งดำเนินกิจการขนส่งทางอากาศภายในประเทศโดยใช้เครื่องบินแบบพิวสมอรัท (DE Havilland) ต่อมาในปี พ.ศ. 2482 ได้มีการก่อสร้างถนนสายแรกขึ้น จากกรุงเทพฯ ไปต่างจังหวัด คือ ถนนกรุงเทพ-สมุทรปราการ ในการนี้ บริษัท เดิรอากาศ จำกัด ได้รับสัมปทานเดินรถจากรัฐบาลในเส้นทางนี้และได้เดินรถยนต์โดยสารพร้อมๆ กับการบินขนส่ง ในขณะเดียวกันก็ได้ทำการเปลี่ยนชื่อบริษัทจาก บริษัท เดิรอากาศ จำกัด มาเป็น “บริษัท ขนส่ง จำกัด (Transport Company Limited)” และยังคงใช้สัญลักษณ์รูปช้างสามเศียรในอาร์มมีปีกสองข้างอยู่อย่างเดิม ทั้งนี้ บริษัท ขนส่ง จำกัด ได้ดำเนินการการบินและการเดินรถตลอดมาจนถึงช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 และสงครามมหาเอเชียบูรพา ซึ่งก่อนที่สงครามจะยุติในปี พ.ศ. 2487 เครื่องบินของบริษัทฯ ถูกยิงตกและขาดอะไหล่ในการซ่อมบำรุง บริษัทฯ จึงต้องหยุดกิจการการบินลงในปี พ.ศ. 2488 โดยยังคงไว้เพียงการเดินรถและรับกิจการเดินเรือในลำน้ำจากบริษัท แม่น้ำมอเตอร์ไบต์ มาดำเนินการเท่านั้น ท้ายที่สุดกิจการพาณิชย์ระยะแรกของไทยจึงได้ยุติลง

ต่อมาภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 การบินพาณิชย์ของไทยได้เริ่มฟื้นฟูใหม่อีกครั้งด้วยการดำเนินงานของกองทัพอากาศ ซึ่งใช้เครื่องบินที่เหลือจากสงครามแบบขนส่ง ซี 47 และดีซี 3 มาปรับปรุงเป็นเครื่องบินโดยสาร โดยได้โอนกิจการให้กับบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด (บดท.) หรือ Siamese Airways Company Limited ซึ่งเป็นบริษัทที่รัฐบาลได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2490 ทั้งนี้ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ได้รับเครื่องบินจากกองทัพอากาศหลายแบบ อาทิเช่น แบบ ดีซี 3 แบบซี 45 และแบบแอล 5 รวมไปถึงเครื่องบินเดิมจาก บริษัท ขนส่ง จำกัด มาทำการบินภายในประเทศและต่างประเทศ เช่น พนมเปญ ไช่ฮวง ปีนัง สิงคโปร์ และฮ่องกง เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดตั้งบริษัท แปซิฟิก โอเวอร์ซีส์ (สยาม) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่เกิดจากการร่วมทุนระหว่างนักลงทุนชาวไทยและนักลงทุนชาวต่างประเทศ ซึ่งทำการบินระหว่างประเทศ แต่เนื่องจากการดำเนินงานเป็นไปอย่างขาดประสิทธิภาพ ทำให้บริษัทขาดทุน ในขณะที่บริษัท เดินอากาศไทย จำกัดเอง ก็เข้าสู่ภาวะของการแข่งขันกับสายการบินต่างประเทศและการแข่งขันระหว่างสายการบินภายในประเทศไทยด้วยตนเอง ทำให้เกิดการขาดทุนเช่นกัน ดังนั้นในช่วงปลายของปี พ.ศ. 2494 รัฐบาลจึงได้ดำเนินการให้ทั้ง 2 บริษัท คือ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด และบริษัท แปซิฟิก โอเวอร์ซีส์ (สยาม) จำกัด ควบรวมกิจการเข้าด้วยกัน กลายเป็น “บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด (บดท.) หรือ Thai Airways Company Limited” ซึ่งดำเนินการภายใต้การควบคุมของรัฐบาลในฐานะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น 49.35 ล้านบาท โดยในลำดับต่อมาได้รับความช่วยเหลือตามโครงการช่วยเหลือทางเศรษฐกิจจากประเทศสหรัฐอเมริกาทั้งในด้านการบริหารและด้านเทคนิคต่างๆ รวมถึงได้ทำการจัดซื้อเครื่องบินแบบซูเปอร์คอนสเทลเลชัน แอล-เอ 47 จี จำนวน 3 ลำ นับเป็นเครื่องบินที่ทันสมัยอย่างยิ่งในขณะนั้นมาใช้ในการให้บริการเส้นทางการบินระหว่างประเทศ แต่ผลการดำเนินงานยังไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการบริหารงานและการตลาดยังไม่ดีพอ ทำให้บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ขาดทุน ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. 2502 บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ได้ถอนเครื่องบินแบบซูเปอร์คอนสเทลเลชัน แอล-เอ 47 จี ออกทั้งหมด

จากนั้นบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ได้ร่วมลงทุนและทำสัญญากับสายการบิน Scandinavian Airlines System โดยได้ทำการจัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด (Thai Airways International Ltd.) เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2502 เพื่อดำเนินธุรกิจการบินพาณิชย์ระหว่างประเทศ ซึ่งมีทุนจดทะเบียนแรกเริ่มจำนวน 2 ล้านบาท และเพิ่มเป็น 40 ล้านบาท ภายใต้สัญญาที่สายการบิน Scandinavian Airlines System จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องการเงินทั้งหมดใน 5 ปีแรก (โดยรับผิดชอบการขาดทุนถึง 156.2 ล้านบาท) อย่างไรก็ตาม ในช่วง 5 ปีที่สองนั้น ทั้ง บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด และสายการบิน Scandinavian Airlines System ได้ทำการแบ่งความ

รับผิดชอบเท่าๆ กัน จนถึงปี พ.ศ. 2512 ได้มีการเพิ่มทุนเป็น 100 ล้านบาท เนื่องจากตั้งแต่ปีที่ 6 เป็นต้นไป บริษัท การบินไทย จำกัด มีกำไรทุกปี จึงได้มีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงร่างสัญญาร่วมทุนใหม่ ในกรณีนี้ ฝ่ายไทยมีสิทธิอำนาจในการควบคุมและการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น และทางสายการบิน Scandinavian Airlines System ก็ได้ให้ความช่วยเหลือในการจำหน่ายเครื่องบินซูเปอร์คอนสเตรชัน 3 ลำ ของบริษัทที่จอดทิ้งไว้ อีกทั้งยังช่วยในการจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ทั้งนี้ ในระหว่างปี พ.ศ. 2512-2519 บริษัทฯ ได้มีการเพิ่มทุนจาก 100 ล้านบาท เป็น 200 ล้านบาท โดยที่สายการบิน Scandinavian Airlines System ไม่มีการซื้อหุ้นเพิ่มทุน เนื่องจากมีการเตรียมยกเลิกสัญญาร่วมทุนกับทางบริษัท

จนกระทั่งเมื่อวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2520 สายการบิน Scandinavian Airlines System ได้โอนหุ้นทั้งหมดที่ถืออยู่ให้กับรัฐบาลไทยและทำการยกเลิกสัญญาร่วมทุนในบริษัท การบินไทย จำกัด เนื่องจากบริษัท การบินไทย จำกัด มีศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินกิจการได้ โดยตลอดระยะเวลา 17 ปี ที่ได้มีการร่วมทุนจากทั้งสองบริษัทนั้น พนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด ได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ การฝึกอบรมงานทุกด้านของธุรกิจสายการบิน และการเตรียมความพร้อมในการเป็นสายการบินแห่งชาติที่สามารถพึ่งตนเองได้ จนทำให้บริษัทฯ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในเกือบทุกด้านและเป็นที่ยอมรับในฐานะสายการบินชั้นนำสายหนึ่งของโลก ประกอบกับการที่รัฐบาลไทยได้ให้การสนับสนุนเพิ่มทุนดำเนินกิจการมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งเมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2525 รัฐบาลได้เพิ่มทุนให้กับบริษัทฯ จนถึง 1,400 ล้านบาท

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2531 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ดำเนินการควบรวมกิจการการบินภายในประเทศที่ดำเนินการ โดยบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด เข้ากับกิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด เป็นผลทำให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทเพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ดังนั้น บริษัท การบินไทย จำกัด จึงเป็นสายการบินแห่งชาติที่รับผิดชอบกิจการการบินพาณิชย์ ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินภายในประเทศทั้งหมด นอกจากนี้ เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2534 ได้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินธุรกิจที่สำคัญเกิดขึ้น โดยคณะรัฐมนตรีมีมติให้ดำเนินการดังนี้

1) นำบริษัท การบินไทย จำกัด เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเปลี่ยนชื่อจาก บริษัท การบินไทย จำกัด เป็น “บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”

2) เพิ่มทุนจดทะเบียนอีกจำนวน 3,000 ล้านบาท โดยนำหุ้นเพิ่มทุนส่วนแรกจำนวน 100 ล้านหุ้น ในราคาตามมูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ออกจัดสรรก่อน

3) ให้จัดหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 5 ล้านหุ้น ขายให้พนักงานและเจ้าหน้าที่ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในราคาตามมูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท

4) จัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนส่วนที่เหลืออีกจำนวน 95 ล้านหุ้น เสนอขายให้กับประชาชนทั่วไป

วัตถุประสงค์หลักของการมีมติดังกล่าวก็เพื่อเป็นการระดมทุนจากภาคเอกชน อันจะทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีศักยภาพในการแข่งขันด้านการพาณิชย์และเป็นการให้ประชาชนและพนักงานได้มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของสายการบินแห่งชาติด้วย ซึ่งบริษัทได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2534 โดยได้ทำการแปลงกำไรสะสมให้เป็นหุ้นเพิ่มทุน ทำให้บริษัทมีทุนจดทะเบียนเป็น 13,000 ล้านบาท และทำการเพิ่มทุนจดทะเบียนใหม่อีกจำนวน 3,000 ล้านบาท รวมเป็นทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 16,000 ล้านบาท ทั้งนี้เป็นทุนชำระแล้ว 14,000 ล้านบาท โดยกระทรวงการคลังถือหุ้นร้อยละ 79.5 และธนาคารออมสินถือหุ้นร้อยละ 13.4 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 7.1 กระจายไปสู่ผู้ลงทุนทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งกระจายไปสู่พนักงานของบริษัทฯ ด้วย นอกจากนี้ เมื่อวันที่ 20 - 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ทำการเสนอขายหุ้นสามัญให้กับประชาชนทั่วไปเป็นจำนวนทั้งสิ้น 442.75 ล้านหุ้น ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 มีนาคม พ.ศ. 2543 วันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2545 และวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2546 โดยหุ้นที่เสนอขายดังกล่าว เป็นหุ้นเพิ่มทุนจำนวน 285,000,000 หุ้น และหุ้นเดิมของกระทรวงการคลังจำนวน 157,750,000 หุ้น สำหรับเงินที่ได้จากการเสนอขายหุ้นครั้งนี้นั้น บริษัทฯ จะนำไปใช้ในการลงทุนโครงการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์บนเครื่องบิน และเป็นเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ

หากนับตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2547 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้จำหน่ายหุ้นให้กับพนักงานเป็นจำนวนถึง 13,896,150 หุ้น ในราคาหุ้นละ 15 บาท ภายใต้โครงการจัดสรรหลักทรัพย์ให้พนักงาน (Employee Securities Option Plan) โดยบริษัทฯ จะยังคงจำหน่ายหุ้นให้กับพนักงานที่ถือใบสำคัญแสดงสิทธิในการซื้อหุ้นภายใต้โครงการดังกล่าวจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการในเดือนเมษายน พ.ศ. 2549 โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2559 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว ดังนี้ ทุนจดทะเบียน 2,698,698,900,950 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 26,989,009,500 บาท ทุนชำระแล้ว 2,182,771,917 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 21,827,719,170 บาท (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560) ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “สายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย (The First Choice Carrier with Touches of Thai)” ซึ่งบริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะเป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกใช้บริการเป็นอันดับแรก ด้วยการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าให้เหนือความคาดหมาย และสร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างบริษัทฯ กับลูกค้า ด้วยการสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ราบรื่นและประทับใจด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทยให้แก่ลูกค้าทุกคนอย่างต่อเนื่อง

ด้วยบริการที่เชื่อถือและสม่ำเสมอ (Consistency of Service Excellence) ในทุกจุดสัมผัสของการให้บริการ เพื่อเป้าหมายในการเป็นกลุ่มธุรกิจการบินชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย

สำหรับพันธกิจ (Mission) ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย พันธกิจต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม ดังนี้

1) ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัยความสะดวกสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

2) มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงให้แก่ผู้ถือหุ้น

3) สร้างความแข็งแกร่งในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

4) ช่วยเหลือ ส่งเสริม และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้บริษัท การบินไทย จำกัด สามารถเติบโตได้อย่างแข็งแกร่งและสามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงได้ส่งเสริมและยึดมั่นในคุณค่าหลักที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction) สร้างการให้บริการระดับโลก (World Class Services) และสร้างคุณค่าในทุกมิติ (Value Creation) ประกอบกับการปลูกฝังให้พนักงานมีวัฒนธรรมการทำงานเชิงธุรกิจแบบ THAI Spirit โดยยึดถือความมีธรรมาภิบาล ความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรมเป็นพื้นฐาน ดังนี้

1) T คือ มีความมุ่งมั่นปรับปรุงและรักษามาตรฐานในการให้บริการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ (Trust) ให้กับลูกค้า

2) H คือ มีจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการลูกค้าเพื่อส่งมอบบริการที่อบอุ่นและประทับใจ ด้วยการดูแล เอาใจใส่เป็นอย่างดีทุกจุดบริการตลอดการเดินทางโดยใช้จุดแข็งจากเอกลักษณ์ความเป็นไทย

3) A คือ มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจและเกิดความเชื่อมั่นรวมทั้งทำให้บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย

4) I คือ มีการปลูกฝังและเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรมอันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

2.1.2 การบริหารจัดการธุรกิจ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม ในฐานะสายการบินแห่งชาติ ดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินภายในประเทศ ซึ่งให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศแบบครบวงจร โดยแบ่งการบริหารจัดการธุรกิจออกเป็น 3 กิจการ ดังนี้

2.1.2.1 กิจการขนส่งทางอากาศ ประกอบด้วย บริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ ส่วนหน่วยธุรกิจเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่ง ประกอบด้วย การบริการคลังสินค้า การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครีวการบิน สำหรับกิจการอื่นๆ เป็นกิจการสนับสนุนการขนส่ง ประกอบด้วย การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริการอำนวยความสะดวกการบิน การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก บริการเครื่องฝึกบินจำลอง และการดำเนินงานของบริษัทย่อย

2.1.2.2 หน่วยธุรกิจ (Business Unit) ของบริษัทฯ ที่มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับกิจการการขนส่งและมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจสายการบินเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ละหน่วยธุรกิจมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้เครื่องบินสามารถเดินทางจากสถานีต้นทางถึงสถานีปลายทางตรงตามกำหนดเวลาที่ระบุในตารางบินด้วยความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทฯ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งมีรายละเอียดการให้บริการ ดังนี้

1) ธุรกิจการบริการคลังสินค้า ให้บริการจัดการคลังสินค้า (Cargo Handling Services) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ และท่าอากาศยานภูเก็ต โดยการดำเนินงานจัดการคลังสินค้า ประกอบด้วย การจัดการเก็บรักษาชั่วคราวและการเคลื่อนย้ายสินค้าทั่วไปสินค้าที่ต้องได้รับการดูแลพิเศษ เช่น สินค้าสด สัตว์ที่ยังมีชีวิต วัตถุมีค่า และการให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษ เป็นต้น

2) ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Services) บริการอำนวยความสะดวกโดยตรงกับผู้โดยสารตั้งแต่เข้ามาสู่ท่าอากาศยานและผ่านขั้นตอนต่างๆ จนเข้าสู่ตัวอากาศยาน จากตัวอากาศยานสู่ภาคพื้นในเที่ยวบินทั้งขาเข้า - ขาออก โดยให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินลูกค้า

3) ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services) ให้บริการเกี่ยวกับอากาศยาน อำนวยความสะดวกบริเวณลานจอดอากาศยานให้กับบริษัทฯ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีความปลอดภัยสูงสุด พร้อมทำการบิน เข้า-ออก ได้ตรงเวลา

4) ธุรกิจครัวการบิน (Catering Services) ดำเนินการในการผลิตอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารทั้งเที่ยวบินภายในประเทศและระหว่างประเทศของบริษัทฯ อาหารสำหรับบริการผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ พร้อมทั้งดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น กัตตาการ ฌ ทำอากาศยานนานาชาติ ร้านเบเกอรี่พัฟแอนด์พาย (Puff & Pie Bakery House) การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ และร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน

2.1.2.3 กิจกรรมอื่นๆ ที่สนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ฝ่ายช่าง การบริการอำนวยความสะดวกการบิน การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก และบริการเครื่องฝึกบินจำลอง

สำหรับโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ปี พ.ศ. 2559 ประกอบไปด้วย กระทรวงการคลังและธนาคารออมสิน ถือหุ้นในบริษัทฯ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 53.16 ของจำนวนหุ้นทั้งหมด ทำให้บริษัทฯ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ และมีผลต่อการทำธุรกรรมบางประเภท ได้แก่ 1) บริษัทฯ ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในการดำเนินการลงทุนขนาดใหญ่ และ 2) สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบงบการเงินของบริษัทฯ ในส่วนของผู้ถือหุ้นรายย่อย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 46.84 โดยสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงกำลังการผลิตและปริมาณการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการบิน พ.ศ. 2550-2559

	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559
จำนวนเครื่องบินที่ใช้บริการ* (ลำ) ณ 31 ธ.ค.	85	84	87	84	89	95	103	102	95	95
จุดหมายปลายทาง (ไม่รวมกรุงเทพฯ)	75	73	73	72	72	73	80	77	74	78
ระยะทางบิน (พันกม.)	251,761	227,938	227,878	243,147	250,147	255,121	267,696	258,602	257,597	263,345
จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน (ชั่วโมง/ปี)	356,604	342,175	326,008	341,165	355,815	364,536	384,069	370,309	374,831	388,727
ชั่วโมงการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ย (ชั่วโมง/วัน)	11.8	11.7	11.2	11.4	11.7	11.5	11.2	10.4	10.9	11.5
ปริมาณที่นั่ง (ล้านที่นั่ง - กม.)	78,032	75,391	72,031	75,600	78,533	79,231	85,655	82,969	83,479	85,042
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านคน - กม.)	61,615	56,377	52,593	55,676	55,267	60,679	63,479	57,194	60,893	62,442
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (ร้อยละ)	79.0	74.8	73.0	73.6	70.4	76.6	74.1	68.9	72.9	73.4
จำนวนผู้โดยสาร (พันคน)	19,884	18,710	18,477	18,165	18,398	20,615	21,510	19,096	21,249	22,262
รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย** (บาท/คน - กม.)	2.59	2.90	2.55	2.57	2.75	2.72	2.65	2.66	2.46	2.35
ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์*** (ล้านตัน - กม.)	4,498	4,152	4,016	4,708	4,919	4,892	5,019	3,812	3,514	3,591

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559
ปริมาณการขนส่งพัสดุ (ล้านตัน - กม.)	2,456	2,292	2,092	2,895	2,766	2,653	2,565	2,458	2,091	2,132
อัตราการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ร้อยละ)	54.6	55.2	52.1	61.5	56.2	54.2	51.1	64.5	59.5	59.4
น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (พันกก.)	613,476	590,231	545,681	713,931	689,640	679,120	655,570	613,915	559,283	589,829
รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย** (บาท/ตัน - กม.)	10.64	11.33	8.90	9.50	9.89	9.78	9.22	9.22	8.18	
ปริมาณการผลิต (ล้านตัน - กม.)	11,521	10,937	10,499	11,516	11,987	12,023	12,728	12,346	11,883	12,103
ปริมาณการขนส่ง*** (ล้านตัน - กม.)	8,100	7,458	6,908	7,997	7,836	8,230	8,388	7,717	8,249	8,451
อัตราส่วนการบรรทุก (ร้อยละ)	70.3	68.2	65.8	69.4	65.4	68.4	65.9	62.5	69.4	69.8
รายได้รวมทั้งระบบเฉลี่ยต่อหน่วย** (บาท/ตัน - กม.)	23.22	25.64	22.28	21.49	23.06	23.30	23.03	22.81	20.44	19.55

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560ก.

หมายเหตุ: * ไม่รวมเครื่องบินที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด เช่า และเครื่องบินปลดประจำการ

** รายได้รวมเงินประกันภัยและค่าธรรมเนียมน้ำมันเรียกเก็บจากผู้โดยสาร/ผู้ขนส่งสินค้า

*** ในปี พ.ศ. 2558 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการเปลี่ยนแปลงค่าสถิติการคำนวณน้ำหนักเฉลี่ยผู้โดยสารรวมสัมภาระ (Free Baggage Allowance) จาก 90 กิโลกรัมต่อคน เป็น 100 กิโลกรัมต่อคน เพื่อให้ค่าสถิติของบริษัทฯ สามารถเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมการบินที่เปลี่ยนแปลง โดยได้ทำการปรับค่าสถิติของปี พ.ศ. 2557 ให้เป็นฐานเดียวกันเพื่อการเปรียบเทียบ

จากตารางที่ 2.1 แสดงถึงกำลังการผลิตและปริมาณการผลิตของบริษัทฯ พ.ศ. 2550-2559 ทั้งในส่วนของการขนส่งผู้โดยสารและการขนส่งสินค้า โดยตัวเลขปริมาณการผลิตในแต่ละปีมีสัดส่วนที่แตกต่างกันไป โดยเฉพาะจำนวนผู้โดยสารที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากปี พ.ศ. 2554 ที่มีจำนวน 18.39 ล้านคน ต่อเนื่องถึง ปี พ.ศ. 2559 มีจำนวนผู้โดยสารกว่า 22.26 ล้านคน อย่างไรก็ตามตัวเลขจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นกลับสวนทางกับรายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย ที่มีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2554 จาก 2.75 บาท/คน-กม.เป็น 2.35 บาท/คน-กม. ใน ปี พ.ศ. 2559 เป็นต้น

2.1.3 ข้อมูลด้านบุคลากรของบริษัทฯ

ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการคัดเลือกและเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่สำคัญ ได้แก่ ประธานกรรมการ และกรรมการผู้ำนวยการใหญ่ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงรายชื่อประธานกรรมการและกรรมการผู้ำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2550-2559

ปี	ประธานกรรมการ	กรรมการผู้ำนวยการใหญ่
2550	พลอากาศเอก ชลิต พุกผาสุข	เรืออากาศโท อภินันท์ สุมนะเสรณี
2551	นายสุรชัย ธารสิทธิ์พงษ์	พลอากาศเอก ณรงค์ศักดิ์ สังขพงศ์ รองกรรมการผู้ำนวยการใหญ่อาวุโส สำนักเลขานุการบริษัทฯ ปฏิบัติหน้าที่กรรมการผู้ำนวยการใหญ่
2552	นายอำพล กิตติอำพล	นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์
2553	นายอำพล กิตติอำพล	นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์
2554	นายอำพล กิตติอำพล	นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์
2555	นายอำพล กิตติอำพล	นายสรจักร เกษมสุวรรณ
2556	นายอำพล กิตติอำพล	นายโชคชัย ปัญญาวงศ์ รองกรรมการผู้ำนวยการใหญ่อาวุโส สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน รักษาการกรรมการผู้ำนวยการใหญ่

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ปี	ประธานกรรมการ	กรรมการผู้ำนวยการใหญ่
2557	นายอารีพงศ์ ภู่อุ่ม รองประธานกรรมการคนที่ 1 รักษาการประธานกรรมการ	นายจรัมพร โชติกเสถียร
2558	นายอารีพงศ์ ภู่อุ่ม	นายจรัมพร โชติกเสถียร
2559	นายอารีพงศ์ ภู่อุ่ม	นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว รองกรรมการผู้ำนวยการใหญ่ หน่วยธุรกิจบริการการบิน รักษาการกรรมการผู้ำนวยการใหญ่

แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2559.

สำหรับจำนวนบุคลากร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่องกว่า 5,456 คน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ที่มีพนักงาน 27,454 คน ลดลงเหลือ 21,998 คน ในปี พ.ศ. 2559 ดังตารางที่ 2.3-2.5

ตารางที่ 2.3 แสดงจำนวนบุคลากร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2552

	จำนวนพนักงาน (คน)		
	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
จำนวนพนักงานทั้งหมด	27,454	27,245	27,059
ธุรกิจการบิน			
- สายปฏิบัติการ	7,833	7,918	7,968
- สายการพาณิชย์	2,310	2,290	2,052
- สายการเงินและบัญชี	836	819	970
- สายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป	739	921	832
- สำนักงานคณะกรรมการผู้ำนวยการใหญ่	567	665	280
- สำนักเลขานุการบริษัทฯ	68	95	-

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

	จำนวนพนักงาน (คน)		
	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
- สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ	ไม่ปรากฏข้อมูล	-	436
หน่วยธุรกิจ			
- ฝ่ายช่าง	4,574	4,446	4,620
- ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น	3,555	4,542	3,491
- ฝ่ายครัวการบิน	2,269	2,185	2,134
- ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์	1,800	1,780	1,757
- ฝ่ายบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น	2,614	2,532	2,462
พนักงานที่อยู่ระหว่างการโอนย้าย	120	-	-
ลูกจ้างชั่วคราว	169	52	57

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560ก.

ตารางที่ 2.4 แสดงจำนวนบุคลากร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่าง พ.ศ. 2553-2557

	จำนวนพนักงาน (คน)				
	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
จำนวนพนักงานทั้งหมด	25,884	25,856	25,412	25,323	24,952
แบ่งตามสถานที่ปฏิบัติงาน					
- กรุงเทพฯ	22,563	22,567	22,209	22,172	21,829
- สถานที่อื่นในประเทศไทย	1,648	1,642	1,607	1,588	1,559
- ต่างประเทศ	1,673	1,647	1,596	1,563	1,564
แบ่งตามหน้าที่					
• นักบิน	1,450	1,433	1,252	1,279	1,343
• พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	5,984	6,186	6,094	6,186	6,286

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

	จำนวนพนักงาน (คน)				
	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
- ฝ่ายช่าง	4,467	4,401	4,336	4,371	4,242
- สายพาณิชย์	1,951	1,850	1,801	1,763	2,141
- หน่วยธุรกิจบริการภาคพื้น	5,656	5,333	5,366	8,454	8,426
- ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น	3,328	3,108	-	-	-
- ฝ่ายบริการลานจอดและอุปกรณ์ฯ	2,328	2,225	-	-	-
- ฝ่ายครัวการบิน	1,996	1,956	1,926	-	-
- ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าฯ	1,695	1,679	1,645	-	-
- ฝ่ายอื่นๆ	2,685	3,018	2,992	3,269	2,514

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560ก.

นอกจากนี้ จากแบบแสดงรายการข้อมูล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (56-1) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 แสดงข้อมูลจำนวนบุคลากรของบริษัทฯ ทั้งในส่วนของกรุงเทพฯ สถานที่อื่นๆ ในประเทศไทย และต่างประเทศ รวมทั้งหมดจำนวน 21,998 คน ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว พนักงานของบริษัทฯ จะสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานก็ต่อเมื่อสิ้นสุดรอบปีงบประมาณของทางการ (วันที่ 30 กันยายน) ที่พนักงานนั้นมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ทั้งนี้ แนวปฏิบัติในเรื่องการบริหารบุคลากรภายในของบริษัทฯ ได้กำหนดให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานของประเทศไทย ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 แสดงจำนวนบุคลากร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่าง พ.ศ. 2558-2559

	จำนวนพนักงาน (คน)	
	ปี 2558	ปี 2559
จำนวนพนักงานทั้งหมด	22,864	21,998
แบ่งตามสถานที่ปฏิบัติงาน		
- กรุงเทพ	19,938	19,347
- สถานที่อื่นในประเทศไทย	1,436	1,202
- ต่างประเทศ	1,490	1,449
แบ่งตามหน้าที่		
- ลูกเรือบนเที่ยวบิน		
• นักบิน	1,321	1,280
• พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	5,859	5,725
- ฝ่ายช่าง	3,884	3,724
- สายพาณิชย์	1,794	1,715
- หน่วยธุรกิจบริการภาคพื้น	7,813	7,430
- ฝ่ายอื่นๆ	2,193	2,124

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560ก.

2.2 สถานการณ์และผลการดำเนินงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559

การดำเนินกิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับผลกำไรอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งปี พ.ศ. 2551 ซึ่งถือเป็นปีที่บริษัทฯ ขาดทุนครั้งแรกในรอบ 43 ปี และถือเป็นปีขาดทุนที่มากที่สุดตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทฯ ขึ้นมา โดยขาดทุนเป็นจำนวนถึง 21,379 ล้านบาท (ดังตารางที่ 2.6) นับเป็นปีแห่งความยากลำบากของธุรกิจขนส่งและการท่องเที่ยว เนื่องจากต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอน ตั้งแต่เรื่องของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และความผันผวนของราคาน้ำมันที่ปรับราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในครึ่งปีแรกราคาน้ำมันได้เพิ่มขึ้นจาก

90 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาเรล เป็น 147 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาเรล ทำให้สายการบินส่วนใหญ่ต้องประสบกับปัญหาขาดทุนจากต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นอย่างมาก ตามด้วยปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ต่อเนื่องจนกลายเป็นปัญหาวิกฤตการเงินของโลก ประกอบกับความไม่สงบทางการเมืองภายในประเทศ ทำให้ความต้องการเดินทางของผู้โดยสารลดลงไปมาก ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องทำการปรับลดเที่ยวบินเพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนผู้โดยสารที่ลดลง ท้ายที่สุด เมื่อมีการปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมืองในเดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคม ทำให้บริษัทฯ ขาดรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าจำนวนมาก เป็นผลทำให้ผลประกอบการและกระแสเงินสดของบริษัทฯ ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้

ตารางที่ 2.6 แสดงสรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญปี พ.ศ. 2550-2551

หน่วย: ล้านบาท	2551	2550	อัตราการเปลี่ยนแปลง
รายได้จากการขายและให้บริการ	200,118	196,909	+1.6%
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	206,780	186,675	+10.8%
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(4,471)	(652)	-585.7%
กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักภาษีเงินได้	(23,600)	6,338	-472.3%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(21,379)	4,368	-589.4%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น (บาท)	(12.58)	2.57	-15.1
EBITDA	13,619	28,477	-52.2%

แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2551: 109.

สำหรับสถานการณ์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2552 บริษัทฯ สามารถกลับมามีผลกำไรอีกครั้ง ภายใต้การบริหารงานของ คุณปิยสวัสดิ์ อัมระนันท์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2552 นับได้ว่าเป็นช่วงทำกำไรที่สุดตั้งแต่บริษัทฯ ได้ก่อตั้งขึ้น ซึ่งบริษัทฯ ต้องประสบกับสภาวะของการขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง จึงได้จัดทำแผนฟื้นฟูธุรกิจระยะเร่งด่วนขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาการดำเนินธุรกิจและดูแลสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนฟื้นฟูดังกล่าว ส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2552 บริษัทฯ มีผลกำไรจากการดำเนินงานก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (ESITDA) เป็นจำนวนถึง 30,297

ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 122 เมื่อเทียบกับจำนวน 13,619 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2551 ทั้งนี้ มีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 7,344 ล้านบาท และหากเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2551 ที่ขาดทุนสุทธิกว่า 21,379 ล้านบาท โดยมีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้นกว่า 92% จาก 7,446 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2551 เป็น 14,300 ล้านบาท ณ สิ้นปี พ.ศ. 2552 (ดังตารางที่ 2.7) กล่าวคือ บริษัทฯ ประสบความสำเร็จอย่างมากในการฟื้นฟูธุรกิจระยะเร่งด่วนและกลับมามีสภาพคล่องทางการเงินในระดับที่ปลอดภัยมากขึ้น

ตารางที่ 2.7 สรุปผลการดำเนินงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2551 และ พ.ศ. 2552

หน่วย: ล้านบาท	2552	2551	อัตราการเปลี่ยนแปลง
รายได้รวม	163,875	202,606	-19.1%
ค่าใช้จ่ายรวม*	155,768	226,206	-31.1%
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	3,167	(4,471)	+170.8%
กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักภาษีเงินได้	8,107	(23,600)	+134.4%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	7,344	(21,379)	+134.4%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น (บาท)	4.32	(12.58)	+134.3%
EBITDA	30,297	13,619	+122.5%

แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2552: 108.

หมายเหตุ: * รวมส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสียและต้นทุนทางการเงิน

ในด้านของการกำหนดนโยบายและอำนาจการบริหารนั้น คณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ยึดหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย โดยมีการโอนอำนาจการบริหารจากคณะกรรมการบริษัทฯ ไปสู่ฝ่ายบริหาร ซึ่งการบริหารงานบุคคลได้ให้อำนาจกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ในการบริหารจัดการและแต่งตั้งระดับผู้บริหารทั้งหมด ทั้งนี้ ได้มีการเพิ่มอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างจากวงเงิน 50 ล้านบาท เป็น 200 ล้านบาท และเพื่อให้เกิดความโปร่งใส

ตามหลักธรรมาภิบาล จึงมีการแยกอำนาจฝ่ายนโยบายกับฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังคงต้องเผชิญกับสถานะแวดล้อมที่ท้าทายในทุกๆด้าน ตั้งแต่ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจและการเมืองทั้งในและต่างประเทศ อันส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทฯ เป็นอย่างมาก อีกทั้ง ความผันผวนของราคาน้ำมันซึ่งเป็นต้นทุนหลักของธุรกิจ การแข่งขันของสายการบินต่างๆ ทั้งสายการบินคู่แข่งในภูมิภาคที่เข้มแข็งและมีมาตรฐานการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การบุกตลาดของสายการบินหน้าใหม่ที่มีทุนหนา รวมทั้งการขยายตัวอย่างก้าวกระโดดของสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาค ตลอดจนต้นทุนการดำเนินงานของบริษัทฯ ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ระบบบริหารจัดการอ่อนแอลง ทำให้บริษัทฯ มีอนาคตที่ไม่แน่นอน

โดยในช่วงเวลาที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กำลังประสบภาวะวิกฤตดังกล่าวนี้ คณะผู้บริหารของบริษัทฯ ได้ร่วมกันพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2553-2557) ซึ่งได้รับความเห็นชอบอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ ในเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2552 โดยได้กำหนดแนวทางในการสร้างบริษัทฯ ให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนจนเป็นหนึ่งในบริษัท ไทยที่จะมีอายุยืนยาวกว่า 100 ปี และจากการที่บริษัทฯ จะครบรอบอายุ 50 ปี ในปี พ.ศ. 2553 นั้น จึงเป็นที่มาของชื่อแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี คือ “Mission TG 100” โดยจะมุ่งพัฒนาคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า (Highly Customer Oriented) โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า
- 2) เป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันได้ (Highly Competitive) โดยเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงและมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง ทั้งในเอเชียและระดับโลก ให้บริการที่มีคุณภาพดีตามความคาดหวังอย่างสม่ำเสมอด้วยต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้กับคู่แข่ง
- 3) เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง (Highly Dynamic) สามารถตัดสินใจและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ตามความผันผวนของสถานะแวดล้อมทางธุรกิจการบินที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ภายใต้ Mission TG100 นั้น มีกลยุทธ์ที่สำคัญ 9 ด้านในการดำเนินการ ดังนี้

- 1) การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) โดยกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ในลักษณะ “Two-Brand Strategy” โดยให้สายการบินไทยเป็นสายการบินเรือข่ายที่ให้บริการระดับพรีเมียม (Premium Service Network Airline) และให้สายการบินนกแอร์ (DD) เป็นสายการบินแบบประหยัดชั้นนำในภูมิภาค (Regional Leading Budget Carrier)

2) การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า (Customer Value) โดยจะปรับปรุงมาตรฐานการบริการในทุกจุดสัมผัสการให้บริการให้เป็นผู้นำในการให้บริการระดับโลก ตลอดจนพัฒนาโปรแกรมสะสมไมล์ของบริษัทฯ (รอยัล ออคิด พลัส) ให้สามารถรักษฐานลูกค้าและสามารถสร้างคุณค่าสูงสุดให้แก่ลูกค้า

3) การพัฒนาเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบิน (Route Network and Fleet Strategy) โดยจะเน้นการเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินในตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไรสูง ก่อนที่จะเพิ่มเส้นทางบินใหม่และพัฒนาแผนฝูงบินระยะสั้น (3 - 5 ปี) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ตลอดจนพัฒนาแผนฝูงบินระยะยาวให้มีเครื่องบินรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงเข้าประจำการพร้อมกับพยายามลดจำนวนแบบเครื่องบินให้น้อยลง

4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) โดยจะมุ่งพัฒนาที่นั่งโดยสารชั้นธุรกิจให้เทียบเท่ากับกลุ่มผู้นำตลาดพัฒนาที่นั่งโดยสารชั้นประหยัดให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้ และทบทวนส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ที่นั่งโดยสารที่เหมาะสมกับความต้องการขอตลาด เพื่อให้สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดจากพื้นที่โดยสารในเครื่องบิน

5) การพัฒนาระบบกำหนดราคา ระบบการบริหารรายได้ และการจัดจำหน่าย (Pricing, Revenue Management and Distribution Strategy) โดยเร่งพัฒนาระบบบริหารรายได้ระยะที่ 2 (Origin and Destination) ให้สามารถสร้างรายได้สูงสุดจากที่นั่งโดยสารที่มีในเครือข่ายเส้นทางบิน อีกทั้งปรับปรุงระบบการกำหนดราคาบัตรโดยสารให้สามารถทำได้รวดเร็วตามสถานการณ์ตลาดและต้นทุนน้ำมัน ตลอดจนปรับเปลี่ยนระบบจัดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยตามความต้องการของลูกค้าและลดค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่าย

6) การพัฒนาหน่วยธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้ (BU Business Strategy) โดยจะพัฒนาหน่วยธุรกิจให้มีอิสระในการบริหารงานและแยกบัญชีทรัพย์สิน หนี้สิน และงบกำไรขาดทุน เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อผลประกอบการของตนเอง อีกทั้งจะปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจให้มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้นทุน ตลอดจนจะพัฒนารูปแบบของหน่วยธุรกิจให้มีความเหมาะสมสามารถแข่งขันได้ระยะยาว

7) การเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนและผลิตภาพ (Cost Efficiency & Productivity) โดยจะพัฒนาโครงสร้างต้นทุนให้เหมาะสม คล่องตัว และสามารถแข่งขัน ด้วยการประยุกต์ใช้แนวทาง Lean and Green ในการเพิ่มผลผลิต พร้อมทั้งรักษาสีสิ่งแวดล้อม รวมทั้งจะบริหารจัดการต้นทุนน้ำมันและการประกันความเสี่ยงด้านราคาอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนจะเพิ่มประสิทธิภาพของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร โดยมีอัตรากำลังคนให้เหมาะสมและมีความคล่องตัวมากขึ้น

8) การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร (Organization Effectiveness) โดยจะสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลงาน (Performance-Based Culture) ปรับปรุงนโยบายและกฎระเบียบให้คอลล่ามีความโปร่งใส และมีระดับธรรมาภิบาลที่สูงขึ้น รวมถึงจะส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนจะพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการให้แก่ผู้บริหาร และจะเร่งพัฒนาพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งที่มีความสำคัญสูงของบริษัทฯ

9) การสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน (Financial Strength) โดยจะปรับปรุงโครงสร้างทางการเงินให้มีความแข็งแกร่ง สามารถรองรับการลงทุนเพื่อการเติบโตทางธุรกิจ และมีสภาพคล่องที่เพียงพอในการรองรับผลกระทบจากวิกฤติการณ์และสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ

นอกจากนี้ MissionTG100 จะใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 3-5 ปี แต่จะเริ่มดำเนินการโดยทันที ซึ่งมีหลายส่วนได้เริ่มดำเนินการไปแล้ว อาทิเช่น การปรับปรุงรายการอาหารและสารระบับเหิงบนเครื่องบิน การพัฒนานโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านราคาน้ำมัน การนำแนวคิด “Whistle Blower” มาใช้ในการเพิ่มธรรมาภิบาล และการประสานความร่วมมือกับสายการบินนกแอร์ เป็นต้น

ต่อมาในปี พ.ศ. 2553 ที่ถือเป็นปีแห่งการเฉลิมฉลองความสำเร็จในโอกาสครบรอบ 50 ปีของการดำเนินธุรกิจการบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะสายการบินแห่งชาติ โดยบริษัทฯ ได้มีส่วนในการเผยแพร่เอกลักษณ์ความเป็นไทยและนำชื่อเสียงเกียรติภูมิมาสู่ประเทศไทยในสายตาของประชาคมโลกมาอย่างยาวนาน บริษัทฯ ได้รับความยกย่องจากสถาบันสำคัญชั้นนำในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งได้รับการยอมรับจากผู้ให้บริการเสมอมา ที่สำคัญคือ ในปี พ.ศ. 2553 นั้น บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ที่วางไว้ว่า “Mission TG100” และแผนกลยุทธ์ในทุกๆ ด้าน จนมีผลประกอบการเป็นที่น่าพอใจเป็นอย่างยิ่ง ดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 แสดงสรุปผลการดำเนินงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2552 และ พ.ศ. 2553

หน่วย: ล้านบาท	2553	2552	อัตราการเปลี่ยนแปลง
รายได้รวม	184,270	163,875	+12.4%
ค่าใช้จ่ายรวม*	175,853	155,768	+10.6%
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	9,106	3,167	+187.5

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

หน่วย: ล้านบาท	2553	2552	อัตราการเปลี่ยนแปลง
กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักภาษีเงินได้	17,523	8,107	+116.1%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	15,350	7,344	+109.0%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น (บาท)	8.39	4.32	+94.2%
EBITDA	28,991	30,297	-4.6%

แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2553: 120.

เนื่องด้วยสถานะแวดล้อมทางธุรกิจการบินที่มีปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณลักษณะ 3 ประการ คือ เพื่อเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า เพื่อเป็นองค์กรที่สามารถแข่งขัน และเพื่อเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง ทั้งนี้ ก็เพื่อสร้างโอกาสในการขยายตัวทางด้านธุรกิจและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและรองรับการเปิดเสรีการบินของภูมิภาค สำหรับด้านการเสริมสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า บริษัทฯ ได้มีการปรับปรุงการให้บริการในทุกจุดสัมผัสอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน เพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ใหม่ๆ ของคนยุคปัจจุบัน ตลอดจนเพิ่มความสะดวกสบายในการให้บริการลูกค้า ผู้โดยสาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง ส่งผลให้บริษัทฯ ได้รับการจัดอันดับสกายแทร็กซ์ (Skytrax) ให้เป็นสายการบินอันดับ 1 ในด้านการบริการลูกค้าภาคพื้น ภูมิภาคอาเซียนสุวรรณภูมิ และอันดับ 1 ในด้านการบริการภายในห้องรับรองพิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง

ในส่วนของด้านค่าใช้จ่าย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีมาตรการการควบคุมรายจ่ายที่ไม่มีผลกระทบต่อด้านการบริการและความปลอดภัย อาทิเช่น การจัดโครงการร่วมใจจากองค์กร การปรับปรุงวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการบริหารจัดการในการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง และด้านการเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงาน เป็นต้น ซึ่งทางบริษัทฯ ได้มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารงานให้กับผู้บริหารระดับสูง โดยใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) เข้ามาใช้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2553 บริษัทฯ ได้มีการเพิ่มทุนหุ้นสามัญ ซึ่งได้รับความสนใจอย่างมากจากทั้งผู้ถือหุ้นเดิมของบริษัทฯ และนักลงทุนรายย่อย เนื่องจากนักลงทุนมีความเชื่อมั่นต่อบริษัทฯ และจากผลประกอบการที่ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ทำให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการระดมทุน โดยได้ทำการระดมเพื่อสนับสนุนแผนการเสริมความแข็งแกร่งและความคล่องตัวทางการเงิน การขยายฝูงบิน

และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ รวมทั้งเพื่อนำสายการบินของไทยก้าวสู่การเป็นสายการบินชั้นนำ 1 ใน 3 ของเอเชีย และ 1 ใน 5 ของโลก โดยบริษัทฯ ได้เสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวนทั้งสิ้น 483.87 ล้านหุ้น ตามแผนระดมทุนของบริษัทฯ ประมาณ 15,000 ล้านบาท และเสนอขายที่ราคา 31 บาทต่อหุ้น

อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2554 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ประสบปัญหาจากปัจจัยภายนอกเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งราคาน้ำมันในตลาดโลกที่ปรับตัวสูงขึ้นถึง 39% จากปี พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นระดับราคาน้ำมันอากาศยานเฉลี่ยสูงสุดที่เคยมีมา ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายด้านราคาน้ำมันมากขึ้นจากปี พ.ศ. 2553 เกือบ 20,000 ล้านบาท และถึงแม้ว่าจะได้กำไรจากการบริหารความเสี่ยงน้ำมันมาชดเชยในระดับหนึ่งก็ตาม นอกจากนี้ ภัยพิบัติทางธรรมชาติไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์สึนามิที่ประเทศญี่ปุ่นหรือมหาอุทกภัยในประเทศไทย ล้วนส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้ใช้บริการจากต่างประเทศอย่างเลี่ยงไม่ได้ ขณะที่บริษัทฯ ยังต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันของธุรกิจที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินจากภูมิภาคตะวันออกกลาง ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดดังกล่าว ล้วนส่งผลกระทบต่อผลประกอบการในรอบปีที่ผ่านมาเป็นอย่างมาก สำหรับมหาอุทกภัยในประเทศไทยในไตรมาสสุดท้ายของปี พ.ศ. 2554 ซึ่งตรงกับช่วงฤดูท่องเที่ยวเวลานั้น ถือเป็นภัยพิบัติที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ มากที่สุดที่เคยมีมา ดังจะเห็นได้ว่า ในช่วงไตรมาสที่ 4 ของปี พ.ศ. 2554 จำนวนผู้โดยสารของบริษัทฯ ลดลงถึงร้อยละ 7 จากช่วงเดียวกันของปี พ.ศ. 2553 และอัตราการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) ลดลงมาเหลือเพียงร้อยละ 65 ซึ่งโดยปกติอยู่ในระดับร้อยละ 75 และส่งผลกระทบต่อรายได้หลักของบริษัทฯ ดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 แสดงสรุปผลการดำเนินงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2554

หน่วย: ล้านบาท	2554	2553	อัตราการเปลี่ยนแปลง
รายได้รวม	194,342	184,270	+5.5%
ค่าใช้จ่ายรวม*	199,831	175,853	+13.1%
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(2,428)	9,106	-126.7%
กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักภาษีเงินได้	(7,917)	17,523	-147.5%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(10,197)	15,350	-169.2%
	(ส่วนของบริษัทใหญ่)		
กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น (บาท)	(4.67)	8.39	-157.9%
EBITDA	17,207	28,991	-38.7%

แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2554: 118.

หมายเหตุ: * ไม่รวมกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

ถึงแม้ว่าในปี พ.ศ. 2554 ทางบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะมีผลประกอบการขาดทุน แต่ช่วงในปี พ.ศ. 2555 บริษัทฯ สามารถกลับมามีผลกำไรได้อีกกว่า 6,510 ล้านบาท ดังตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 แสดงผลการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ในช่วงปี พ.ศ. 2554 และปี พ.ศ. 2555

งบการเงิน				
หน่วย: ล้านบาท	2555	2554	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
รายได้รวม	213,530	194,342	+ 19,188	+ 9.9
ค่าใช้จ่ายรวม*	209,639	199,831	+ 9,808	+ 4.9
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	6,510	(10,162)	+ 16,672	+ 164.1
กำไร (ขาดทุน) สุทธิที่เป็นส่วนของบริษัทใหญ่	6,229	(10,197)	+ 16,426	+ 161.0
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)	2.85	(4.67)	+ 7.52	+ 161.0
EBITDA**	26,680	17,207	+ 9,473	+ 55.1
EBITDAR***	31,232	22,636	+ 8,596	+ 38.0

แหล่งที่มา: รายงานประจำปี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2555: 121.

หมายเหตุ: * ไม่รวมกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน

** EBITDA เท่ากับ รายได้จากการขายหรือให้บริการ - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน + ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย

*** EBITDAR เท่ากับ รายได้จากการขายหรือให้บริการ - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน + ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย + ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่

นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. 2555 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย มีรายได้รวมถึง 213,530 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2554 จำนวน 19,188 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 9.8 โดยรายได้ในส่วนของบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด มีจำนวน 8,248 ล้านบาท และกำไรจากการซื้อธุรกิจหรือบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด เป็นจำนวน 1,584 ล้านบาท ซึ่งในส่วนของรายได้รวมเฉพาะกิจการเพิ่มขึ้นถึง 10,042 ล้านบาท รายได้จากการขายหรือการให้บริการเพิ่มขึ้น 10,366 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 5.4 ทั้งนี้ สาเหตุหลักเนื่องมาจากจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น องค์กรก็ตาม บริษัทฯ มีกำไรสุทธิจำนวน 6,510 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2554 ที่ขาดทุนสุทธิ 10,162 ล้านบาท คิดเป็นกำไรต่อหุ้น 2.85 บาท และมีกำไรก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย และค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ (EBITDAR) เท่ากับ 31,232 ล้านบาท อันเนื่องมาจากการปรับ

กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะตลาด ประกอบกับการติดตามผลอย่างใกล้ชิด ด้วยการลดเที่ยวบินในเส้นทางข้ามทวีปและเพิ่มเที่ยวบินในเส้นทางภูมิภาคเอเชียให้มากขึ้น ปรับเปลี่ยนตารางบินในบางเส้นทางควบคู่กับการปรับเปลี่ยนแบบเครื่องบินและการขาย โดยที่ยังคงให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพและความสม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง ทำให้ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารของบริษัทฯ ในปี พ.ศ. 2555 เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2554 เกือบทุกเส้นทางบิน โดยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นให้ผู้โดยสารกลับมาใช้บริการเพิ่มขึ้นหลังจากเหตุการณ์มหาอุกภัยในช่วงปลายปี พ.ศ. 2554 นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังดำเนินมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวดและบริหารความเสี่ยงด้านราคาน้ำมันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยลดผลกระทบจากความผันผวนของราคาน้ำมันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ในปี พ.ศ. 2555 นี้ บริษัทฯ มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและสามารถสร้างกำไรจากการดำเนินงานได้

แต่ในปี พ.ศ. 2556 ถือว่าเป็นอีกปีที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องเผชิญกับวิกฤติในด้านต่างๆ รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจขนส่งทางอากาศและเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเดินธุรกิจ ส่งผลให้บริษัทฯ มีผลประกอบการที่ขาดทุนอีกครั้ง ประกอบกับในช่วงไตรมาสสุดท้าย ประเทศไทยต้องเผชิญกับปัญหาทางการเมืองภายในประเทศและการบังคับใช้กฎหมายด้านการท่องเที่ยวของประเทศจีน อันกระทบต่อราคาทัวร์ต่างประเทศ ทำให้นักท่องเที่ยวซึ่งเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีอัตราการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่องลดลงอย่างมาก อีกทั้งยังทำให้จำนวนผู้โดยสารโดยรวมของบริษัทฯ ในไตรมาสที่ 4 ลดลงจากไตรมาสเดียวกันในปี พ.ศ. 2555 ถึงร้อยละ 3.5 ทั้งนี้ ในช่วง 9 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2556 จำนวนผู้โดยสารโดยรวมเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2555 ถึงร้อยละ 7.1 ทั้งนี้ ทางบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงผลกระทบดังกล่าวที่เกิดขึ้น จึงได้ปรับลดกำลังการผลิตให้เหมาะสมกับปริมาณความต้องการเดินทางของผู้โดยสาร ควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด รวมทั้งชะลอการลงทุนในส่วนที่ไม่กระทบกับการให้บริการและความปลอดภัย โดยมีการติดตามประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิด แต่อย่างไรก็ตาม ผลกระทบดังกล่าวส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทฯ ในช่วงไตรมาสที่ 4 ขาดทุนจากการดำเนินงานถึง 2,322 ล้านบาท ทำให้บริษัทฯ และบริษัทย่อย อยู่ในภาวะขาดทุนจากการด้อยค่าทรัพย์สินและเครื่องบินเป็นจำนวนสูงถึง 5,426 ล้านบาท และขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศจำนวน 3,895 ล้านบาท รวมไปถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นกว่า 13,601 ล้านบาท ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2556 บริษัทฯ และบริษัทย่อย ขาดทุนสุทธิ 12,000 ล้านบาท (ดังตารางที่ 2.11)

อีกทั้ง เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2556 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้จัดตั้งบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 1,800 ล้านบาท โดยมีบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 และสายการบินไทยสมายล์ได้เริ่มดำเนินการบินตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2557 ด้วยรหัสสายการบิน

WE โดยในระยะแรกให้บริการเฉพาะเส้นทางภายในประเทศ จำนวน 10 เส้นทาง ต่อมาเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2557 สายการบินไทยสมายล์ได้ขยายการให้บริการจากสนามบินสุวรรณภูมิไปยังสนามบินดอนเมือง และได้เพิ่มการให้บริการในเส้นทางระหว่างประเทศด้วย ทำให้บริษัทฯ ตกอยู่ภาวะของการใช้จ่ายเงินทุนอย่างมาก

ตารางที่ 2.11 แสดงผลการดำเนินงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ปี พ.ศ. 2555 และปี พ.ศ. 2556

งบการเงิน				
หน่วย: ล้านบาท	2556	2555 (รวมนกแอร์)	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
รายได้จากการขายหรือการให้บริการ	206,336	209,123	-2,787	-1.3
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	209,232	202,967	+6,265	+3.1
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	(2,896)	6,156	-6,052	-147.0
กำไร (ขาดทุน) สุทธิที่เป็นส่วนของบริษัท ใหญ่	(12,000)	6,510	-18,276	-293.4
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)	(5.52)	2.85	-8.37	-293.7
EBITDA	22,474	31,022	-8,548	-27.6

แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2556: 184.

หมายเหตุ: EBITDA เท่ากับ รายได้จากการขายหรือให้บริการ - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน + ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย

สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2557 ภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินของโลกมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากข้อมูลของสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) ได้ทำการเปิดเผยสถิติด้านการขนส่งทางอากาศของปี พ.ศ. 2557 โดยมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2556 ร้อยละ 5.9 และปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.5 ทั้งนี้ เนื่องจากการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกและการฟื้นตัวของการค้าโลก โดยได้คาดการณ์ผลกำไรสุทธิในปี พ.ศ. 2557 ของอุตสาหกรรมการบินโลกว่าจะอยู่ที่ประมาณ 1.99 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐฯ มากกว่าปี พ.ศ. 2556 ซึ่งมีกำไรสุทธิอยู่ที่ 1.06 หมื่นล้านเหรียญ

สหรัฐฯ นอกจากนี้ ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกซึ่งเป็นภูมิภาคที่มีการเดินทางทางอากาศมากที่สุดในโลก ยังมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารในปี พ.ศ. 2557 เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 4.7 โดยปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่า คือ ร้อยละ 6.0 และมีอุปสงค์ด้านการขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้นหลังจากที่ลดลงต่อเนื่องเป็นเวลาติดต่อกัน 3 ปี

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมการบินของไทยในปี พ.ศ. 2557 กลับมีทิศทางตรงกันข้าม เนื่องจากได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความไม่สงบทางการเมืองในช่วงครึ่งปีแรก ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ซึ่งจากสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามายังท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมืองในช่วงครึ่งปีแรกนั้น ถือได้ว่าลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปี พ.ศ. 2556 ถึงร้อยละ 18.6 โดยภาพรวมทั้งปีมีนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศลดลงร้อยละ 11.3 เนื่องจากในปี พ.ศ. 2557 นั้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ได้รับผลกระทบจากความไม่สงบทางการเมืองในกรุงเทพฯ ที่ยืดเยื้อมาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2556 และทวีความรุนแรงขึ้นในช่วงไตรมาสที่ 1 ทำให้จำนวนผู้โดยสารลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนถึงร้อยละ 15.3 ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ลดลงร้อยละ 12.6 และมีผลประกอบการขาดทุนถึงแม้ว่าในไตรมาสที่ 2 สถานการณ์ทางการเมืองได้คลี่คลายลงแล้ว แต่จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมืองยังคงลดลงจากไตรมาสเดียวกันของปีก่อนหน้าถึงร้อยละ 22.6 ส่งผลให้บริษัทฯ มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ลดลงร้อยละ 14.3 โดยมีผลประกอบการช่วง 6 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2557 ขาดทุนสุทธิ 10,274 ล้านบาท และมีเมื่อสิ้นสุดไตรมาสสุดท้ายของปีขาดทุนสุทธิ 15,573 ล้านบาท ดังตารางที่ 2.12

จากผลกระทบของสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศและการแข่งขันที่รุนแรงดังกล่าว ทำให้ปี พ.ศ. 2557 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย มีจำนวนผู้โดยสารลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 11.2 ถึงแม้ว่าบริษัทฯ จะมีการปรับลดเที่ยวบินให้สอดคล้องกับปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารที่ลดลงแล้วก็ตาม แต่ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) ยังคงลดลงร้อยละ 3.1 ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ลดลงร้อยละ 9.9 อัตราการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เหลือร้อยละ 68.9 ซึ่งลดลงจากปี พ.ศ. 2556 ที่เหลือร้อยละ 74.1 ส่วนด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศที่ถึงแม้จะมีปัจจัยด้านบวกจากเศรษฐกิจโลกฟื้นตัวและมีการเพิ่มฐานการผลิตในประเทศต่างๆ แต่ยังเป็นการขยายตัวในประเทศที่บริษัทฯ ไม่ได้ทำการบิน ประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรง อันเนื่องมาจากการเพิ่มระวางบรรทุกของสายการบินต่างๆ ส่งผลให้ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ของบริษัทฯ ลดลงร้อยละ 3.0 ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ลดลงร้อยละ 4.2 โดยมีอัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์เฉลี่ย 50.5 ลดลงจากปีก่อนซึ่งเฉลี่ยเท่ากับ 51.1

ทำให้รายได้จากการขายหรือการให้บริการลดลงถึง 17,969 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 8.7 ดังตารางที่ 2.13

ตารางที่ 2.12 แสดงผลการดำเนินงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ในปี พ.ศ. 2557

งบการเงิน	
หน่วย: ล้านบาท	2557
รายได้จากการขายหรือการให้บริการ	188,367
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	208,212
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(15,573)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิที่เป็นส่วนของบริษัทใหญ่	(15,612)
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)	(7.15)

แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2557: 126.

หมายเหตุ: ค่าใช้จ่ายรวม ไม่รวมผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน

ตารางที่ 2.13 แสดงข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ (Operating Performance) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และสายการบินไทยสมายล์แอร์เวย์ ในปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557

	มกราคม - ธันวาคม		
	2557	2556	อัตราการเปลี่ยนแปลง
- ปริมาณการผลิตรวม (ล้านตัน - กิโลเมตร)	12,346	12,728	-3.0%
- ปริมาณการขนส่งรวม (ล้านตัน - กิโลเมตร)	7,709	8,388	-8.1%
- อัตราส่วนการบรรทุก (%)	62.4	65.9	-3.5
- รายได้รวมทั้งระบบเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน - กม.)	22.83	23.05	-1.0%
- จำนวนผู้โดยสาร (ล้านคน)	19.10	21.51	-11.2%
- ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร	82,969	85,655	-3.1%

ตารางที่ 2.13 (ต่อ)

	มกราคม – ธันวาคม		
	2557	2556	อัตราการเปลี่ยนแปลง
- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านคน - กิโลเมตร)	57,194	63,479	-9.9%
- อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (%)	68.9	74.1	-5.2
- รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/คน - กม.)	2.66	2.65	+0.4%
- ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์	4,869	5,019	-3.0%
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน - กิโลเมตร)	2,458	2,565	-4.2%
- อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%)	50.5	51.1	-0.6
- น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (พัน กก.)	613,915	655,570	-6.4%
- รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย	9.22	9.18	+0.4%
- ชั่วโมงปฏิบัติการบิน (ชั่วโมง)	370,309	384,069	-3.6%

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560ข.

หมายเหตุ: รายงานประจำปี พ.ศ. 2557 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ในช่วงครึ่งปีหลังของปี พ.ศ. 2557 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้เริ่มดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วนตามแผนการแก้ไขปัญหาระยะสั้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัทฯ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้กำกับดูแลและแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ อย่างใกล้ชิด และเพื่อให้บริษัทฯ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ในระยะยาวและมีความพร้อมที่จะแข่งขันในทุกสภาวะได้อย่างทันที่ส่งผลให้บริษัทฯ เติบโตได้อย่างยั่งยืน คณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัทฯ และฝ่ายบริหารจึงได้ร่วมกันจัดทำแผนปฏิรูปบริษัทฯ ขึ้น และได้นำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ก่อนนำเสนอคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) พิจารณา ซึ่ง คนร. ได้อนุมัติให้บริษัทฯ ดำเนินการตามแผน โดยขั้นตอนการปฏิรูปบริษัทฯ ที่จะดำเนินการนั้น อยู่ระหว่าง ปี พ.ศ. 2558-2559 ดังภาพที่ 2.2

TRANSFORMATION STAGES



ภาพที่ 2.2 แสดงขั้นตอนการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2557: 12.

จากภาพที่ 2.2 แสดงขั้นตอนในการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 หยุดการขาดทุน (Stop the Bleeding) โดยระงับเส้นทางบินที่ผลการดำเนินการขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน ปรับลดเที่ยวบินที่ขาดทุน หรือเปลี่ยนขนาดเครื่องบิน ส่วนเส้นทางที่มีกำไรอยู่แล้วจะเร่งสร้างศักยภาพในการทำกำไรเพิ่มขึ้นอีก รวมถึงการเร่งสร้างรายได้เพิ่ม

ขั้นที่ 2 สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building) โดยทบทวนกลยุทธ์และกำหนดจุดยืนของธุรกิจให้ชัดเจน ปรับปรุงประสิทธิภาพในการหารายได้ และบริหารต้นทุนให้ลดลงเพื่อสามารถแข่งขันได้ รวมทั้งดูแลอย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ 3 เติบโตอย่างมีกำไรในระยะยาว (Sustainable Growth) โดยจะขยายธุรกิจเมื่อบริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการสร้างความแข็งแกร่งตามการปฏิรูปในขั้นตอนที่ 2 และกลับมาทำกำไรได้อย่างยั่งยืน โดยใช้จุดแข็งขององค์กรเป็นหลักในการเติบโต

ทั้งนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดแผนกลยุทธ์สำหรับการดำเนินการในระหว่างปี พ.ศ. 2558-2559 ไว้ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ได้แก่

- 1) กลยุทธ์การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Strategy) เพื่อหยุดการขาดทุนในเส้นทางที่ไม่มีศักยภาพและสร้างผลกำไรที่ยั่งยืนในเส้นทางที่บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 2) กลยุทธ์การปรับปรุงฝูงบิน (Fleet Strategy) เพื่อให้ฝูงบินมีจำนวนประเภทและแบบของเครื่องบินลดลง เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ และต้นทุนในการปฏิบัติการลดลง
- 3) กลยุทธ์การพาณิชย์ (Commercial Strategy) เพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้ทุกช่องทาง การจัดจำหน่ายและทุกกลุ่มลูกค้า
- 4) กลยุทธ์การปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุน (Operation and Cost Strategy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการและคุณภาพของการบริการ รวมถึงมีต้นทุนในการดำเนินการลดลงในทุกหน่วยงานและสามารถแข่งขันได้
- 5) กลยุทธ์การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Organization Strategy) เพื่อให้องค์กรมีขนาดที่เหมาะสม มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน และบุคลากรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ
- 6) กลยุทธ์การจัดการกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ (Portfolio Strategy) เพื่อให้กลุ่มธุรกิจดำเนินการได้สอดคล้องและสนับสนุนธุรกิจหลักมากขึ้น

ต่อมาในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งถือเป็นปีที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจครบรอบ 55 ปี บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูป โดยเริ่มจากกลยุทธ์หยุดการขาดทุนด้วยการลดหรือเลิกเที่ยวบินที่ไม่ทำกำไร ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และเน้นการหารายได้ โดยปรับกลยุทธ์การขายและการหารายได้เสริมอื่นๆ ในขณะที่การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เริ่มมีความคืบหน้าขึ้น บริษัทฯ ได้รับผลกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนของสกุลเงินต่างๆ เหตุการณ์ระเบิดที่ราชประสงค์ และความขัดแย้งในตะวันออกกลางที่ทวีความรุนแรงขึ้น รวมถึงเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส ในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี พ.ศ. 2558 ที่ทำให้ปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารไม่เป็นไปตามที่ประมาณการไว้ ประกอบกับประเทศไทยยังมีการกำกับดูแลด้านความปลอดภัยที่ยังไม่เพียงพอตามมาตรฐานของ ICAO โดยมีสัญลักษณ์สีแดงปรากฏที่ชื่อประเทศไทยในเว็บไซต์ของ ICAO ทำให้บริษัทฯ ต้องใช้ทั้งทรัพยากรบุคคลและงบประมาณเพื่อแสดงให้เห็นหน่วยงานกำกับดูแลมาตรฐานด้านความปลอดภัยของประเทศต่างๆ ความเชื่อมั่นในมาตรฐานความปลอดภัยของบริษัทฯ เพื่อสนองตอบต่อเหตุการณ์ไม่คาดคิดข้างต้น ดังนั้น บริษัทฯ จึงได้กำหนดมาตรการเสริมการดำเนินการตามแผนปฏิรูปฯ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น พนักงาน และลูกจ้างของบริษัทฯ ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยออกมาตรการเร่งด่วนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนปฏิรูป ทั้งเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายที่

ครอบคลุมทุกด้านทุกฝ่าย เพื่อให้พนักงานทุกคนร่วมมือในการดำเนินการให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายของแผนปฏิรูป โดยรักษาระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการและความปลอดภัยไว้ ซึ่งสำหรับรายละเอียดการดำเนินการตามแผนปฏิรูปฯ ในปี พ.ศ. 2558 ได้แก่

1) ชั้นที่ 1 หยุดการขาดทุน (Stop Bleeding)

(1) โดยการปิดเส้นทางบินชั่วคราว บริษัทฯ ได้ทำการปิดเส้นทางบินชั่วคราว 4 เส้นทางหลัก คือ เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ-โจฮันเนสเบิร์ก เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2558 เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ-มอสโก เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2558 เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - มาดริด เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2558 และเส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ-ลอสแอนเจลิส เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2558 เพื่อเป็นการลดภาระจากเส้นทางที่ไม่ทำกำไร

(2) การปรับเที่ยวบินและแบบเครื่องบินให้ตรงความต้องการของตลาด อาทิ เช่น เส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียสายเหนือ เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นและทำกำไรให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง จึงได้มีการปรับเที่ยวบินและแบบเครื่องบินให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด โดยบริษัทฯ ได้ปรับขนาดของเครื่องบินในเส้นทางหลักๆ ให้เป็นเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 เช่น เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ-ฮ่องกง เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ-โตเกียว (นาริตะ) และนำเครื่องบินแบบโบอิง 787-8 ทำการบินในเส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ-โตเกียว (ฮานดะ) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางด้านผลิตภัณฑ์อีกด้วย

(3) การปลดระวางเครื่องบินและบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารจัดการสินทรัพย์ของบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ระดับองค์กร รวมถึงเพื่อให้บริษัทฯ ได้ประโยชน์หรือผลตอบแทนสูงสุดซึ่งสินทรัพย์หลักของบริษัทฯ อันได้แก่ เครื่องบิน เครื่องยนต์ อะไหล่ อุปกรณ์การบินหมุนเวียน ที่ดินและอาคาร และเงินลงทุนในบริษัทร่วม/บริษัทย่อย

(4) โครงการรวมใจจากองค์กร หรือ MSP และโครงการ Golden Handshake บริษัทฯ มีโครงการรวมใจจากองค์กร MSP สำหรับพนักงานทุกระดับที่มีอายุครบ 50 ปีบริบูรณ์ และอายุงานครบ 15 ปีขึ้นไป และโครงการ Golden Handshake สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและพนักงานประจำที่ได้รับผลกระทบจากการปิดสถานีภายในประเทศ ที่มีอายุครบ 45 ปีบริบูรณ์ และอายุงานครบ 15 ปีขึ้นไป โดยมีพนักงานผ่านการอนุมัติให้ออกตามโครงการจำนวนทั้งสิ้น 1,401 คน

2) ชั้นที่ 2 สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building) ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการนั้น แม้ว่าสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมการบินจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดนิ่งในปี พ.ศ. 2558 ก็ตาม แต่บริษัทฯ ยังคงยึดมั่นในการเพิ่มความสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และ

บริการอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์และให้มีความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการเสนอการบริการและผลิตภัณฑ์ที่มีความทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในปี พ.ศ. 2558 นั้น มีรายละเอียดสำคัญดังนี้

- (1) สร้างบรรยากาศความเป็นไทยสมัยใหม่ด้วยการตกแต่งภายในเครื่องบิน
- (2) สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและเพลิดเพลินระหว่างเดินทาง ด้วยการพัฒนาระบบสาระบันเทิง
- (3) อำนวยความสะดวกด้านการสื่อสารด้วยการพัฒนาระบบสื่อสารสมัยใหม่บนเครื่องบิน
- (4) โครงการยกระดับการบริการชั้นธุรกิจ (Service Beyond: New Business Class Services)

ขั้นที่ 3 การเติบโตอย่างมีกำไรในระยะยาว (Sustainable Growth) บริษัทฯ จะดำเนินการต่อเนื่องในปี พ.ศ. 2560 ดังภาพที่ 2.3

ขั้นตอนการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2558-2560			
Shrink to grow approach			
	ขั้นที่ 1 หยุดการขาดทุน "Stop the Bleeding"	ขั้นที่ 2 สร้างความแข็งแกร่ง ในการแข่งขัน "Strength Building"	ขั้นที่ 3 เติบโตอย่างมีกำไร ในระยะยาว "Sustainable Growing"
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ลดการขาดทุนให้ได้โดยเร็ว เริ่มสร้างรายได้เพิ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> ขยายธุรกิจอย่างยั่งยืน
วิธีการ	<ul style="list-style-type: none"> เริ่มยกเลิกเส้นทางที่ขาดทุนอย่างถาวร และไม่มีศักยภาพในการทำกำไร ปลดระหว่างและสายเครื่องบินที่ขาดความจำเป็นในการใช้งาน 	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงประสิทธิภาพในการหารายได้ การบริหารต้นทุนและกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง วางระบบงานที่ทันสมัยและจัดหา New IT Systems สำหรับการวางแผนการพาณิชย์และการบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> ขยายธุรกิจเมื่อสามารถกลับมาทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง ใช้จุดแข็งขององค์กรเป็นหลักในการเติบโต
	ดำเนินการปี 2558-2559	ดำเนินการปี 2558-2559	ดำเนินการปี 2560 เป็นต้นไป

ภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2560
แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2559: 9.

สำหรับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และการปฏิรูปองค์กรซึ่งมีการติดตามผลอย่างใกล้ชิดโดยฝ่ายบริหารและคณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้น ส่งผลให้ปี พ.ศ. 2558 บริษัทฯ และบริษัทย่อย ขาดทุนจากการดำเนินงานเป็นจำนวนถึง 1,304 ล้านบาท

ซึ่งขาดทุนลดลงจากปีก่อน 21,715 ล้านบาท หรือคิดเป็น 94.3% ทั้งนี้ เนื่องจากค่าใช้จ่ายรวมลดลงจากปีก่อน 11.2% จากค่าน้ำมันเครื่องบินที่ลดลง 20.2% และจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมค่าน้ำมันลดลง 6.0% ส่วนหนึ่งเป็นผลจากมาตรการควบคุมและบริหารจัดการค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด ในขณะที่รายได้รวมลดลง 2,239 ล้านบาท หรือคิดเป็น 1.2% สาเหตุหลักเกิดจากรายได้จากค่าโดยสารลดลง 1.5% และรายได้ค่าธรรมเนียมขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์ลดลง 21.0% เนื่องจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลเงินที่เป็นรายได้หลัก ทำให้รายได้เมื่อแปลงค่าเป็นเงินบาทลดลง รายได้ค่าธรรมเนียมขนส่งค่าน้ำมันลดลง

นอกจากนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ยังมีผลกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศถึง 3,512 ล้านบาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายที่จ่ายครั้งเดียวที่เกิดจากการดำเนินการตามแผนปฏิรูปแล้ว จำนวน 4,167 ล้านบาท และผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบินจำนวน 12,157 ล้านบาท ส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2558 บริษัทฯ และบริษัทย่อย ขาดทุนสุทธิ 13,047 ล้านบาท โดยเป็นการขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่ 13,068 ล้านบาท คิดเป็นขาดทุนต่อหุ้น 5.99 บาท ขาดทุนลดลงจากปีก่อน 1.16 บาท หรือคิดเป็น 16.2%

ทั้งนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ยังมีกำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย รวมถึงผลขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์และเครื่องบิน (EBITDA) จำนวน 19,560 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อนถึง 15,971 ล้านบาท (445.0%) โดยมี EBITDA Margin เท่ากับ 10.4% เปรียบเทียบกับปีก่อนที่เท่ากับ 1.9% ดังตารางที่ 2.14

ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2559 อุตสาหกรรมการบินของโลกยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากข้อมูลของสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ในปี พ.ศ. 2559 แสดงปริมาณการขนส่งและปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจากปีก่อนถึง 6.3% และ 6.2% ตามลำดับ และมีอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ย 80.5% โดยสายการบินในตะวันออกกลางและภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีอัตราการเติบโตสูงสุดอยู่ที่ 11.8% และ 8.3% ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่ออัตราการเติบโตของปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเกิดจากเศรษฐกิจโลกที่ปรับตัวดีขึ้น ราคาน้ำมันที่อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งส่งผลต่อราคาบัตรโดยสารที่ปรับตัวลดลง อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมการบินของโลกยังคงต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ เหตุการณ์ทางการเมือง และเหตุการณ์ก่อการร้ายที่มีอย่างต่อเนื่องในช่วงครึ่งปีแรก อาทิเช่น เหตุการณ์ระเบิดหลายจุดกลางกรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย เหตุระเบิดที่สนามบินกรุงบรัสเซลส์ ประเทศเบลเยียม เหตุการณ์ก่อการร้ายที่เมืองนิซ ประเทศฝรั่งเศส และเหตุการณ์โจมตีสนามบินนานาชาติ ประเทศตุรกี เป็นต้น ถึงแม้ว่าเหตุการณ์ดังกล่าวจะเริ่มผ่อนคลายลงในช่วงครึ่งปีหลังแล้วก็ตาม แต่ภาคการส่งออกก็ยังคงชะลอตัวจากการชะลอตัว

ของปริมาณการค้าโลก และเริ่มปรับตัวดีขึ้นในช่วงครึ่งปีหลังของปี พ.ศ. 2559 ส่งผลให้อัตราส่วน การขนส่งพัสดุกู้ภัณฑ์ปรับตัวลดลงจาก 44.1% ในปีก่อน เหลือ 43.0% ในปี พ.ศ. 2559 นี้

สำหรับภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย มีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ ปริมาณความต้องการขนส่งทางอากาศในตลาดเกิดใหม่ และการเกิดขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำ รวมทั้งความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับ การขยายตัว เป็นต้น ทั้งนี้ การขยายตัวของอุตสาหกรรมการบินของไทยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กับอุตสาหกรรมการบินของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และของโลก ซึ่งสอดคล้องกับจำนวน นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาประเทศไทยในปี พ.ศ. 2559 จำนวน 32.6 ล้านคน เพิ่มขึ้น จากปีก่อน 8.9%

อีกทั้ง ในปี พ.ศ. 2559 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้เข้าสู่ระยะที่ 2 ของแผน ปฏิรูปองค์กร คือ สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน 4 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การหารายได้ โดยเน้นที่แผนการเพิ่มรายได้ในทุกๆ ด้าน 2) การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่ม ประสิทธิภาพ 3) การสร้างศักยภาพในด้านต่างๆ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน และ 4) การสร้างความ เป็นเลิศในการบริการลูกค้า โดยในปีนี้ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีกำไรจากการ ดำเนินงานจำนวน 4,071 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อนขาดทุน 1,304 ล้านบาท หรือดีขึ้นจากปีก่อน 412.2% สาเหตุหลักเนื่องจากค่าใช้จ่ายรวมลดลง 13,565 ล้านบาท (7.1%) เป็นผลจากค่าน้ำมัน เครื่องบินลดลง 17,907 ล้านบาท (28.3%) โดยราคาน้ำมันเฉลี่ยลดลง 21.6% และการบริหารความ เสี่ยงราคาน้ำมันได้ดีขึ้น ต้นทุนทางการเงินสุทธิลดลง 431 ล้านบาท (7.7%) จากการบริหารเงินสด และการปรับโครงสร้างทางการเงิน แต่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมันสูงขึ้น 4,773 ล้าน บาท (3.9%) ส่วนใหญ่เกิดจากค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยานเพิ่มขึ้น สำหรับรายได้รวม ลดลง 8,190 ล้านบาท (4.3%) สาเหตุหลักเกิดจากรายได้ค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกินลดลง 4,428 ล้านบาท (2.9%) จากการปรับลดอัตราค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน และรายได้อื่นๆ ลดลง 3,775 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากในปีก่อนได้รับเงินชดเชยค่าเสียหายจากการส่งมอบเก้าอี้ ผู้โดยสารชั้นประหยัดลำช้า ประมาณ 3,968 ล้านบาท

นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. 2559 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ยังมี ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นครั้งเดียวที่เกิดจากการประมาณการค่าซ่อมแซมเครื่องบินเช่าดำเนินงานตามสภาพ การบินและเงื่อนไขการบำรุงรักษาเครื่องบิน จำนวน 1,317 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินการ ตามแผนปฏิรูป จำนวน 1,228 ล้านบาท และผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน จำนวน 3,628 ล้านบาท แต่มีกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 685 ล้านบาท ส่งผลให้ปี พ.ศ. 2559 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีกำไรสุทธิ 47 ล้านบาท โดยเป็นกำไรสุทธิส่วนที่เป็นของ

บริษัทใหญ่ 15 ล้านบาท คิดเป็นกำไรต่อหุ้น 0.01 บาท ในขณะที่ปีก่อนขาดทุนต่อหุ้น 5.99 บาท หรือดีขึ้นจากปีก่อน 100.2%

แม้กระนั้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ยังคงมีกำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย และผลขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์และเครื่องบิน (EBITDA) เป็นจำนวนถึง 24,856 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อน 5,296 ล้านบาท ดังตารางที่ 2.15

ตารางที่ 2.14 แสดงข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ (Financial Performance) งบการเงิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ในปี พ.ศ. 2559

งบการเงิน	
หน่วย: ล้านบาท	2559
รายได้รวม	180,557
- ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	148,060
- ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	18,578
- รายได้การบริการอื่นๆ	11,674
- อื่นๆ	2,245
ค่าใช้จ่ายรวม	176,486
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	45,336
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน	126,015
- ต้นทุนทางการเงิน - สุทธิ	5,135
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	47
กำไร (ขาดทุน) สุทธิที่เป็นส่วนของบริษัทใหญ่	15
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)	0.01
EBITDA	24,856

แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2559: 132.

2.3 สรุป

นับตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง เป็นเวลากว่า 57 ปีแล้ว ที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจด้านการขนส่งทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ในฐานะสายการบินแห่งชาติ ซึ่งบริษัทฯ ถือเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม โดยธุรกิจการบริการขนส่งทางอากาศ ประกอบด้วย การให้บริการขนส่งทางอากาศ ได้แก่ การขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ทั้งนี้ มีธุรกิจที่เกี่ยวข้อง คือ บริการคลังสินค้า บริการลูกค้าภาคพื้น บริการอุปกรณ์ภาคพื้น ครีวการบิน และบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ตลอดระยะเวลาของการดำเนินธุรกิจนั้น บริษัทฯ ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ก็ได้พยายามหามาตรการต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรกให้บริการดีเลิศด้วย “เสน่ห์ความเป็นไทย (The First Choice Carrier with Touches of Thai)” ตามวิสัยทัศน์ที่บริษัทฯ มุ่งมั่นปฏิบัติตามเรื่อยมาจนปัจจุบัน

บทที่ 3

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหาในบทนี้เป็นการรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับศึกษาโครงสร้างและประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีความมุ่งหมายที่จะพรรณนาและอภิปรายถึงแนวคิด/ทฤษฎีที่มีนักวิชาการต่างๆ ได้ทำการศึกษาไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ที่มีปัจจัยสำคัญคือ สิ่งแวดล้อม กลยุทธ์เทคโนโลยี โครงสร้าง คน/วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และการจัดการ ตลอดจนแนวคิดวงจรชีวิตองค์การ แนวคิดประสิทธิผลองค์การ รวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศมาใช้ โดยได้นำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ อาทิเช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขัน การให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยมจรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม และการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ เป็นต้น

สำหรับลักษณะสำคัญของแนวคิดนี้ได้มีนักวิชาการแสดงทัศนะไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมไว้ (Boston et al. อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551: 450-451; Hood อ้างถึงใน ประโยชน์ สังกัดสิน, 2551: 21-22; Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), 1991; Pollitt, 2001, อ้างถึงใน ชมภูณูช หุ่นนาค, 2560: 133) ดังนี้

- 1) การดำเนินธุรกิจภายใต้กลไกตลาด ตลอดจนการนำรูปแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชนมาปรับใช้ อาทิเช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้

ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (Corporate Image) มุ่งเน้นการบริการหรือการปรับปรุงการให้บริการมองที่ความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

2) ปรับเปลี่ยนการให้ความสำคัญจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากรและกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ภาครัฐต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการควบคุมการบริหาร และให้ความสำคัญกับเป้าหมายการดำเนินงานมากกว่า

3) ลักษณะองค์กรแบบแนวราบ ไม่เน้นโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ยาว และให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงความเป็นอิสระ กล่าวคือ ระบบการบริหารแบบดั้งเดิมมีลักษณะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีแบบแผน มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ยาวจาก บนลงล่าง และมีเป้าหมายหลากหลายด้าน ซึ่งก่อให้เกิดผลในแง่ลบหลายๆ ประการ ฉะนั้น การจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงให้ความสำคัญกับองค์กรที่เป็นแนวราบ มีขนาดกะทัดรัด การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับไม่เน้นโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ยาว และให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงความเป็นอิสระ

4) โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานส่วนกลาง กระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

5) เน้นตัวชี้วัดและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การมีมาตรฐาน และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน โดยการนิยามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของความสำเร็จให้ชัดเจน รวมทั้งการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับการวัดผลการปฏิบัติงาน มิได้ถูกกำหนดจากหน่วยงานส่วนกลางในระบบราชการอีกต่อไป ซึ่งเป้าหมายในการปฏิบัติในข้อนี้ก็เพื่อ ให้มีการเน้นผลสำเร็จของภารกิจมากกว่าที่จะเน้นในเรื่องของกระบวนการ

6) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับความมีวินัย และความประหยัดในการใช้ทรัพยากรมากขึ้น โดยใช้วิธีการลดต้นทุนและเพิ่มความมีระเบียบวินัยในการทำงาน ภายใต้การตรวจสอบการใช้ทรัพยากรภาครัฐอย่างเข้มงวดและต้องการให้ได้ผลงานที่มากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลง

7) เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นของเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอกรวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8) การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ เน้นการพัฒนา ปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยพิจารณาตั้งแต่การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ จากนั้นพัฒนาทักษะคนเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นักวิชาการหรือองค์กรต่างๆ เห็นสอดคล้องกัน คือ ให้ความสำคัญกับเป้าหมายการดำเนินงานมากกว่ายึดในกฎระเบียบ การกระจายอำนาจเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน ด้านโครงสร้างองค์กรปรับให้มีขนาดเล็กลง เน้นสายบังคับบัญชาที่สั้นและกระชับ ปรับปรุงสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย และการกำหนดตัวชี้วัดของความสำเร็จต้องมีความชัดเจนและเหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

3.2 ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ (Structural Contingency Theory)

ในการศึกษาทฤษฎีองค์การยุคดั้งเดิม (Classical Theory) จะมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใส่เข้าไปและผลผลิตที่ได้ออกมาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด การให้ความสำคัญในเรื่องวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (The One Best Way) หรือการทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ที่อาศัยการจดบันทึก จับเวลา เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการผลิตชิ้นงานหนึ่งชิ้นให้เร็วและได้คุณภาพมากที่สุดแต่ขาดการให้ความสนใจกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมไปถึงหลักการบริหารที่ยึดถือในเรื่องเอกภาพการบังคับบัญชา การจัดแบ่งส่วนงานให้มีความชัดเจน และการกำหนดความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน มุ่งเน้นกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด แต่ภายหลังที่สิ่งต่างๆ เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้แนวคิดองค์การในยุคดั้งเดิมไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมไปถึงลักษณะปัญหาขององค์กรที่ซับซ้อนมากขึ้น จึงทำให้การศึกษาองค์การเปลี่ยนแปลงไป โดยหันมาให้ความสำคัญกับระบบเปิด (Open System) หรือปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรและพยายามปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้มากที่สุด กล่าวคือ เป็นแนวคิดการบริหารงานตามสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม ในช่วงทศวรรษที่ 1960 ได้มีนักวิชาการทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและสิ่งแวดล้อมที่พัฒนาไปสู่ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ (Structural Contingency Theory) และต่อมาได้มีการศึกษาโครงสร้างตามสถานการณ์โดยนำปัจจัยอื่นๆ ขององค์กรมาพิจารณาร่วมด้วย (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 87) ซึ่งจะมีการอธิบายถึงทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ในแนวคิดของนักวิชาการในแต่ละท่าน ดังนี้

1) Tom Burns and G.M. Stalker

Burns and Stalker (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2556: 116-117) ได้ทำการศึกษาบริษัทอุตสาหกรรม 20 บริษัทในประเทศอังกฤษและสก็อตแลนด์ และได้เสนอความคิดที่ว่าองค์กรควรใช้โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะของสภาพแวดล้อมองค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์กรควรจะนำโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic Structures) มาใช้ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีความซับซ้อนสูง มีความเป็นทางการสูง และมีการรวมอำนาจสูงด้วย เป็นโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับการทำงานประจำ (Routine Task) มีการกำหนดหลักการทำงานไว้ล่วงหน้า และเป็นโครงสร้างที่ปรับตัวช้ามากกับสิ่งแปลกใหม่ ในทางตรงข้าม ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่มีเสถียรภาพและผันผวนตลอดเวลา องค์กรควรจะนำเอาโครงสร้างองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structure) มาใช้ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัวสูง เป็นโครงสร้างที่เน้นการติดต่อตามแนวนอนมากกว่าตามแนวตั้ง เป็นโครงสร้างที่อำนาจของสมาชิกมาจากความรู้ ความชำนาญการมากกว่ามาจากตำแหน่งทางการ เป็นโครงสร้างที่หน้าที่ความรับผิดชอบถูกกำหนดไว้พอสังเขป ไม่ละเอียดตายตัว และเป็นโครงสร้างที่ให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมากกว่าเน้นเรื่องการสั่งการเป็นหลัก

2) Paul Lawrence and Jay Lorsch

Lawrence and Lorsch (อ้างถึงใน อัมพร ชำรงลักษณะ, 2556: 153) ได้ทำการศึกษาวิจัยที่มีชื่อเสียงโดยการศึกษาองค์กรธุรกิจ 10 องค์กร โดยคัดเลือกมาจากอุตสาหกรรม 3 อุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมกระดาษ เพื่อตอบคำถามงานวิจัยที่ว่า สิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมทั้ง 3 ที่มีความแตกต่างกันนั้น จะมีผลต่อโครงสร้างการจัดการภายในองค์กรที่หลากหลายเหล่านั้นหรือไม่ ทั้งนี้ มิติหลักของสิ่งแวดล้อมที่ใช้ในการศึกษา คือ อัตราความแน่นอนของสิ่งแวดล้อม (Degree of Certainty/Stability) ซึ่งดูได้จากระดับของการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงความสร้างสรรค์ในการผลิตและความสามารถในการทำนายถึงอุปสงค์และอุปทานของปัจจัยที่ใช้ในการผลิตสินค้าและผลผลิต ในสิ่งแวดล้อมที่แน่นอนและมั่นคงสูงจะพบว่า มีระดับการแข่งขันน้อย รูปแบบของสินค้าไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ขณะที่สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่มั่นคงแน่นอน จะมีการแข่งขันสูง สินค้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถทำนายถึงอุปสงค์และอุปทานของสินค้าในตลาดได้

สำหรับประเด็นที่เกี่ยวกับ โครงสร้างขององค์กรนั้น ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการจัดโครงสร้างภายในองค์กรอย่างเห็นได้ชัด ยิ่งสิ่งแวดล้อมองค์กรเปลี่ยนแปลงมากเท่าไร การจัดการองค์กรภายในยิ่งมีความยืดหยุ่นมากเท่านั้น การติดต่อสื่อสารก็จะเป็นทางการลดลงด้วย ในขณะที่องค์กรที่

มีสิ่งแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรจะกำหนดวิธีการดำเนินงานที่เป็นทางการไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากไม่มีความจำเป็นที่จะปรับกลไกการบริหารงานภายในที่สามารถใช้งานได้คืออยู่แล้ว

การพิจารณาถึงการจัดแบ่งหน้าที่การทำงานภายในองค์กรตามหน้าที่หลักที่ใช้กันในทั้ง 3 อุตสาหกรรม คือ หน้าที่ด้านการผลิต ด้านการขาย และด้านการวิจัยและพัฒนา ซึ่งหน้าที่เหล่านี้มีลักษณะการทำงานที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ไม่เหมือนกัน งานวิจัยและพัฒนาเป็นงานที่ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอนมากกว่างานขาย และงานขายอยู่ในสิ่งแวดล้อมของความเปลี่ยนแปลงมากกว่างานผลิต งานวิจัยและพัฒนาต้องพยายามศึกษาคิดค้นพัฒนาการใหม่ๆ ที่ทันสมัยและทำการทดลองใช้เทคโนโลยีล่าสุดกับผลิตภัณฑ์ที่ต้องออกสู่ตลาด งานขายต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของตลาด และงานผลิตเป็นงานที่สามารถทำนายได้มากที่สุด สำหรับกระบวนการการผลิตตามขั้นตอนที่กำหนดให้จึงไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงนัก โดยรายละเอียดของการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและโครงสร้างภายในองค์กร ตามการศึกษาของ Lawrence and Lorsch

ประเภทอุตสาหกรรม	ลักษณะสิ่งแวดล้อม	โครงสร้างองค์กรภายใน
อุตสาหกรรมพลาสติก	- มีความไม่แน่นอนและความไม่มั่นคงสูงมาก	- มีความยืดหยุ่น/ไม่เป็นทางการ
อุตสาหกรรมอาหาร	- มีความไม่แน่นอนและความไม่มั่นคงปานกลาง	- มีความยืดหยุ่น/ไม่เป็นทางการปานกลาง
อุตสาหกรรมกระดาษ	- มีความแน่นอนและความมั่นคงสูงมาก	- เข้มงวดและเป็นทางการ
หน่วยงานย่อยภายในองค์กร		
ฝ่ายผลิต	- มีความแน่นอนและความมั่นคงสูงมาก	- เข้มงวดและเป็นทางการ
ฝ่ายผลิต	- มีความไม่แน่นอนและความไม่มั่นคงปานกลาง	- มีความยืดหยุ่น/ไม่เป็นทางการปานกลาง
ฝ่ายวิจัยและพัฒนา	- มีความแน่นอนและความมั่นคงสูงมาก	- เข้มงวดและเป็นทางการ

แหล่งที่มา: Jaffee, 2001: 211 อ้างถึงใน อัมพร ชำรงลักษณ์, 2556: 155.

ผลงานของ Lawrence and Lorsch ในประเด็นของการจัดการบริหารโครงสร้างภายในองค์กร แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการจัดกลุ่มกิจกรรมการทำงานตามหน่วยงานต่างๆ เป็นฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และอื่นๆ ตามความเหมาะสมของกิจกรรม แต่การกระจายการทำงานตามกลุ่มงานเหล่านี้ ในช่วงแรกอาจก่อให้เกิดปัญหาการประสานงานข้ามหน่วยงาน (Integration) กลุ่มงานต่างๆ เมื่อแบ่งหน้าที่ไปทำแล้วในระยะหนึ่งจะเกิดความสมานสามัคคีภายในกลุ่มเดียวกันหล่อหลอมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวด้วยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และความต้องการที่คล้ายคลึงกัน อาจกล่าวได้ว่า องค์กรจะต้องมีการสร้างสมดุลระหว่างโครงสร้างของหน่วยงานย่อยหรือกิจกรรมต่างๆ และต้องประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม

3) แนวคิดของ Morgan

Morgan (อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 100) ได้นำทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์มาพัฒนา เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ได้ง่าย ดังภาพที่ 3.7 โดยปัจจัยที่นำมาพัฒนา คือ สิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร และการจัดการ ซึ่งจะแบ่งลักษณะของแต่ละปัจจัยดังกล่าวเพื่อใช้ในการวิเคราะห์องค์กร ดังนี้

(1) สิ่งแวดล้อมขององค์กร หากสิ่งแวดล้อมมีความคงที่แน่นอนจะอยู่ตำแหน่ง A แต่ถ้าสิ่งแวดล้อมมีความวุ่นวายจะอยู่ในตำแหน่ง B แต่ถ้าสิ่งแวดล้อมมีความแน่นอนอยู่ในระดับปานกลาง จะอยู่ในตำแหน่ง C

(2) กลยุทธ์ขององค์กร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ กลยุทธ์แบบตั้งรับ (Defender) หากองค์กรนั้นใช้กลยุทธ์แบบตั้งรับในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งของกลยุทธ์จะอยู่ที่ A แต่ถ้าใช้กลยุทธ์แบบแผนรุก (Prospector) อยู่ที่ตำแหน่ง B

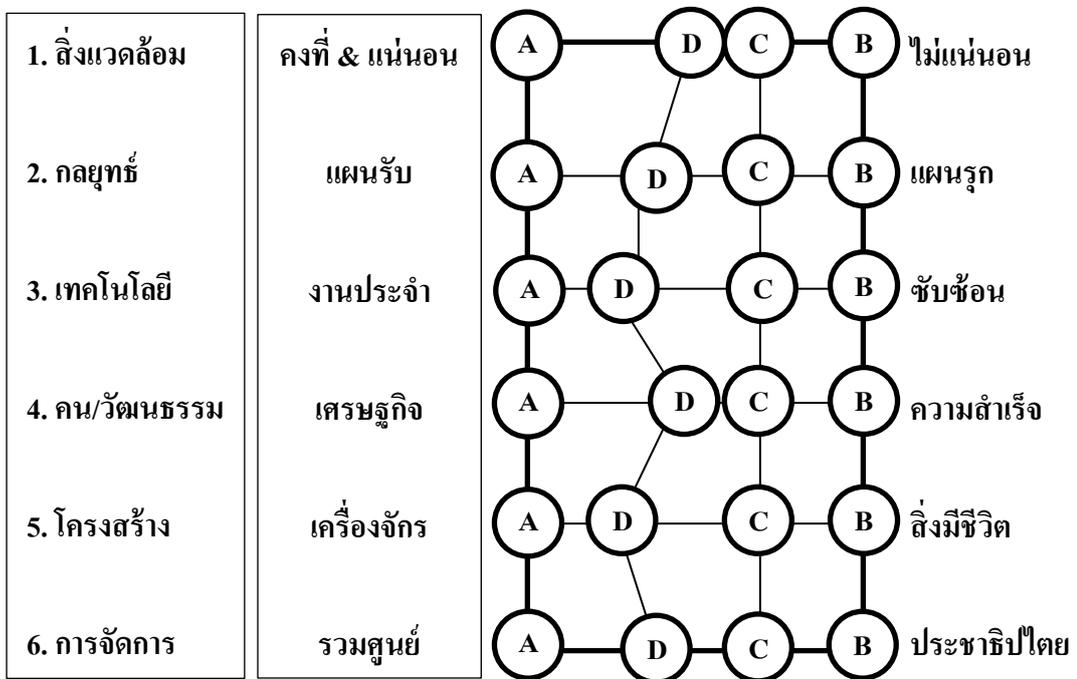
(3) เทคโนโลยี หากองค์กรมีเทคโนโลยีเป็นแบบงานประจำ จะอยู่ในตำแหน่ง A แต่ถ้าเป็นงานที่มีความสลับซับซ้อน ต้องมีการวิเคราะห์แก้ปัญหาในการทำงานตลอดเวลา อยู่ที่ตำแหน่ง B

(4) คน/วัฒนธรรม หากคนส่วนใหญ่ในองค์กรมีลักษณะเป็นคนที่มุ่งผลตอบแทนเป็นสำคัญ (Economic Man) หรือคนส่วนใหญ่เชื่อว่าผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงานองค์กรนี้จะมีลักษณะวัฒนธรรมอยู่ที่ตำแหน่ง A แต่ถ้าคนในองค์กรเป็นผู้ที่ต้องการงานที่ทำหายมากกว่า อยู่ที่ตำแหน่ง B

(5) โครงสร้าง ถ้าโครงสร้างขององค์กรมีลักษณะเป็นเครื่องจักร อยู่ที่ตำแหน่ง A มีการกระจายอำนาจอยู่ที่ตำแหน่ง B

(6) การจัดการ การจัดการที่มีการรวมศูนย์อำนาจ ตำแหน่ง A มีการกระจายอำนาจอยู่ที่ตำแหน่ง B

ในการวิเคราะห์ตามตัวแบบนี้ หากองค์การใดมีปัจจัยต่างๆ อยู่ในแนวเดียวกันทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นแนว A, B หรือ C ถือว่าปัจจัยต่างๆ มีความสอดคล้องกัน (Fit) กล่าวคือ เมื่อพิจารณาทุกปัจจัยขององค์การแล้ว หากองค์การใดมีปัจจัยต่างๆ อยู่ในตำแหน่ง A ทั้งหมด แสดงว่าปัจจัยต่างๆ มีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ องค์การใดอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่คงที่ ใช้กลยุทธ์แบบตั้งรับ ตลาดมีความมั่นคงพอสมควร เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตที่มีลักษณะเหมือนกันจำนวนมากๆ (Mass-Production) หรือมีลักษณะงานเป็นแบบงานประจำ คนที่ทำงานในองค์การจะมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน โดยมีเงินเดือนและผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน ดังนั้นโครงสร้างที่เหมาะสมจึงเป็น โครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร และการจัดการเป็นแบบรวมศูนย์



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ของ Morgan
แหล่งที่มา: Morgan,1997: 58 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 101.

หากองค์การใดมีปัจจัยต่างๆ อยู่ในตำแหน่งของแกน C แสดงว่า องค์การอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงปานกลาง กลยุทธ์แบบกึ่งรุกและกึ่งรับ (Analyzer) โดยการพัฒนาความสามารถในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันองค์การได้หาทางสร้างโอกาสใหม่ๆ ด้วย แต่จะเริ่มทำการใหม่ๆ ต่อเมื่อมีการสร้างพื้นฐานที่แน่นนอนแล้ว (Miles & Snow, 1978 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 101) การพัฒนาของเทคโนโลยีอยู่ใน

ระดับปกติ ตลาดอยู่ในภาวะคงที่ องค์กรจะใช้การพัฒนาวิธีการผลิตและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เช่น ธุรกิจของวิทย์และโทรทัศน์ เป็นต้น ธุรกิจเหล่านี้ไม่ใช่นวัตกรรม ความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ที่การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีและต้นทุนต่ำองค์กรแบบนี้จึงนำองค์กรแบบโครงการ (Project Organization หรือ Matrix Organization) ซึ่งมีความยืดหยุ่นพอสมควรมาใช้ได้

นอกจากนี้ หากองค์กรที่มีปัจจัยต่างๆ อยู่ในแกน B จะเป็นองค์กรที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมาก มีความซับซ้อนและความวุ่นวาย (Turbulent Environment) โดยองค์กรใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (Prospector) เพื่อค้นหาตลาดใหม่ๆ หรือพัฒนาโอกาสใหม่ๆ ส่งผลทำให้โครงสร้างองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้เร็ว สิ่งสำคัญขององค์กรลักษณะนี้ คือ การคิดค้นนวัตกรรมหรือแนวคิดใหม่ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงานมีพันธะผูกพันในการทำงานสูงและมีความคล่องตัวในการทำงานมาก เจือใจดังกล่าวจึงทำให้โครงสร้างที่เหมาะสมควรเป็นแบบสิ่งมีชีวิตและการบริหารมีลักษณะกระจายอำนาจ

ส่วนตำแหน่ง D ปัจจัยต่างๆ มีลักษณะไม่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและลักษณะของระบบภายในองค์กร ตามทฤษฎีตามสถานการณ์หากองค์กรมีลักษณะเช่นนี้ ควรจะมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรและการบริหารในลักษณะตามแกน C มากกว่า

อย่างไรก็ตาม จากพัฒนาการทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีที่พยายามหาคอบแนวคิดเพื่อให้อธิบายว่า องค์กรควรจัดโครงสร้างองค์กรอย่างไรจึงจะมีประสิทธิผลภายใต้เงื่อนไขเช่นไรจึงควรใช้ องค์กรแบบเครื่องจักร และเมื่อใดควรใช้องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1976; Morgan, 1997 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556: 115) ข้อเสนอในการออกแบบขององค์กรเป็นแนวคิดที่อาศัยความสอดคล้องกับสถานการณ์และปัจจัยต่างๆ มากที่สุด เพื่อที่จะแสวงหารูปแบบขององค์กรที่ดี

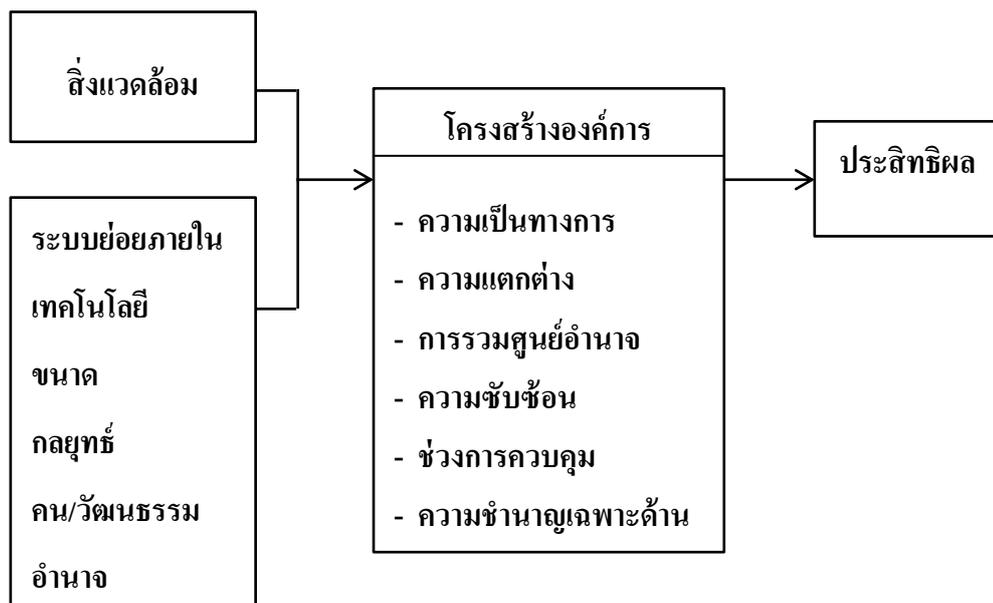
การศึกษาที่เกี่ยวกับโครงสร้างตามสถานการณ์ของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ทั้งแนวคิดของ Burns and Stalker; Lawrence and Lorsch; Mintzberg และ Morgan ก็เพื่อต้องการหาคำตอบว่า องค์กรแบบเครื่องจักรหรือองค์กรแบบสิ่งมีชีวิตมีประสิทธิผลมากกว่ากัน และภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ฐานคติของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์เชื่อว่า ไม่มีโครงสร้างใดที่สมบูรณ์แบบ แต่จะสมบูรณ์ได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่เกิดจากความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบภายในกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้เรียกว่า “ปัจจัยตามสถานการณ์ (Contingency Factors)” ดังนั้น หากสามารถทำให้เกิดความสอดคล้องหรือความลงตัวระหว่างการออกแบบองค์กรกับปัจจัยสถานการณ์ อันได้แก่ สิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี และขนาดองค์กร ก็จะสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลได้ สรุปได้ว่า ทฤษฎีนี้มุ่งอธิบาย

กลไกการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Donalson, 1995, 11-13 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 116)

สาระสำคัญของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ก็คือ การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสอดคล้อง (Fit) กับเงื่อนไขที่สำคัญ 2 ประการ คือ

(1) โครงสร้างองค์กรจะต้องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น สถานการณ์ที่มีความคงที่ โครงสร้างองค์กรควรเป็นแบบเครื่องจักร แต่ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงบ่อยไม่แน่นอน โครงสร้างขององค์กรก็ควรเป็นแบบสิ่งมีชีวิต เป็นต้น

(2) ระบบย่อยภายในองค์กร เช่น กลยุทธ์ เทคโนโลยี ขนาดขององค์กร วัฒนธรรม และอำนาจ จะต้องมีความสอดคล้องกันตามทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์จึงจะถือว่าเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล (Morgan, 1987; 1997 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556: 119) ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 ตัวแบบทั่วไปของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์

แหล่งที่มา: Morgan, 1987; 1997 อ้างถึงใน อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556: 120.

3.2.1 สิ่งแวดล้อม (Environment)

ทฤษฎีองค์กรในยุคคลาสิกนั้น มุ่งเน้นด้านประสิทธิผลในการผลิตผลลัพธ์ให้ได้ตามเป้าหมาย โดยใช้ต้นทุนทรัพยากรที่ต่ำ ซึ่งไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมองค์กร เนื่องจากสมัยก่อน

สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง มีความซับซ้อนน้อย และไม่มีผลกระทบโดยตรงกับองค์กรมากนัก ต่อมาเมื่อบริบทเปลี่ยนแปลงไปส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและวิธีการบริหาร ทำให้นักทฤษฎีหันมาให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม ชุมชน วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ต่างเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กร ดังนั้น องค์กรที่จะสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารควรทำความเข้าใจและวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของตนอย่างละเอียด และควรปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้รวดเร็วเพื่อสอดคล้องและทันต่อสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

3.2.1.1 ความหมายของสิ่งแวดล้อม

Robbins (1990: 206) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อม หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกอาณาเขตขององค์กร สอดคล้องกับการให้ความหมายของ Daft (1992: 71) ว่าหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกขอบเขตขององค์กร อันมีผลกระทบต่อองค์กรหรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร รวมไปถึง ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2557: 122) ที่มองว่า สิ่งแวดล้อมขององค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบองค์กรและสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานและการเข้าถึงทรัพยากรที่หายาก ทรัพยากรที่หายาก ได้แก่ วัตถุดิบ คนงานที่มีความเชี่ยวชาญ ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการปรับปรุงเทคโนโลยี การสนับสนุนจากลูกค้าและผู้มีส่วนร่วม สถาบันการเงิน และคู่แข่ง เป็นต้น

จากความหมายของสิ่งแวดล้อมที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สิ่งแวดล้อมหมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรและมีอิทธิพลทางบวกหรือทางลบต่อองค์กร

3.2.1.2 ประเภทของสิ่งแวดล้อม

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภทของสิ่งแวดล้อม ซึ่งหนึ่งในนั้น ได้แก่ Emery and Trist (1965: 21-32 อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2541: 117; วิเชียร วิทยอุดม, 2554: 8-10) ที่แยกประเภทของสิ่งแวดล้อมออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) สิ่งแวดล้อมแบบเรียบสงบและไม่มีการผ่นึกกำลัง (The Placid-Randomized Environment) เป็นสิ่งแวดล้อมที่มีลักษณะค่อนข้างคงที่ มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมากหรือเป็นไปอย่างช้า ทำให้ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องกังวลถึงสิ่งแวดล้อมมากนัก เนื่องจากมีผลกระทบต่อองค์กรน้อยมาก

2) สิ่งแวดล้อมแบบเรียบสงบและมีการผ่นึกกำลัง (The Placid-Clustered Environment) สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ แต่ส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงกว่าแบบแรก เพราะการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมมีลักษณะเป็นการรวมตัวเกี่ยวข้องกัน เช่น ผู้ป้อนปัจจัยนำเข้า

สำหรับองค์การอาจรวมตัวกับลูกค้าขององค์การ เป็นต้น ดังนั้น องค์การจึงต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจสิ่งแวดล้อม โดยต้องอาศัยการวางแผนระยะยาวประกอบกับ โครงสร้างแบบรวมอำนาจ

3) สิ่งแวดล้อมแบบไม่สงบและมีผลกระทบ (The Disturb-Responsive Environment) สิ่งแวดล้อมประเภทนี้มีความซับซ้อนมากกว่าสองแบบแรก เนื่องจากมีกลุ่มคนหลายกลุ่มหรือหลายของค์การแข่งขันกันเพื่อจุดมุ่งหมายที่คล้ายกัน ซึ่งองค์การลักษณะนี้ต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ประกอบกับการประเมินพฤติกรรมของกลุ่มคู่แข่งตลอดเวลา ส่งผลให้องค์การต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและกระจายอำนาจการตัดสินใจสูง

4) สิ่งแวดล้อมแบบปั่นป่วน (The Turbulent-Field Environment) หรือ สิ่งแวดล้อมแบบวุ่นวาย ถือได้ว่าการเปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอนมากที่สุด อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างรุนแรงด้วยเช่นกัน เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่สามารถคาดการณ์ได้ แม้จะมีการพยายามที่จะวางแผนป้องกันไว้ก็ตาม ซึ่งสิ่งแวดล้อมในลักษณะนี้ทำให้องค์การจะต้องปรับตัวตลอดเวลา และในปัจจุบันก็พบว่า องค์การต่างๆ ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมแบบปั่นป่วนมากขึ้น

สำหรับการแบ่งประเภทของสิ่งแวดล้อมนั้น ยังไม่ได้ทำการเสนอรูปแบบโครงสร้างขององค์การที่เด่นชัดในแต่ละประเภท แต่หากจะเปรียบเทียบกับแนวคิดของ Burns and Stalker อาจกล่าวได้ว่า สิ่งแวดล้อมสองแบบแรกตามแนวคิดของ Fred Emery and Eric Trist เทียบได้กับ โครงสร้างแบบเครื่องจักร (Mechanistic Structure) และสิ่งแวดล้อมสองแบบหลังเหมาะกับ โครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structure)

3.2.1.3 สิ่งแวดล้อมกับการออกแบบของค์การ

Jaffee (2001: 218 อ้างถึงใน นิติยา เงินประเสริฐศรี, 2558: 233-234) ได้สรุปว่า สิ่งแวดล้อมเป็นตัวกำหนดโครงสร้างขององค์การและอนาคตขององค์การ (ดังตารางที่ 3.2) กล่าวคือ เมื่อองค์การเผชิญกับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม องค์การจะกำหนดโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม เมื่อนำมิติของการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเชื่อมโยงกับความสลับซับซ้อนของสิ่งแวดล้อม จะแสดงให้เห็นความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมออกเป็น 4 ระดับ คือ ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมระดับต่ำ ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมระดับปานกลางค่อนข้างสูง และความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมระดับค่อนข้างสูง

สำหรับองค์การที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมระดับต่ำ (สิ่งแวดล้อมที่ง่ายและแน่นอน) จะมีแผนงานน้อย มีโครงสร้างแบบเครื่องจักร ในสิ่งแวดล้อมระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ จะมีแผนงานมากขึ้น มีการประสานงานระหว่างแผนงานต่างๆ มีการวางแผนบ้าง ส่วนโครงสร้างในสิ่งแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ จะมีโครงสร้างเครื่องจักร (มีโครงสร้าง

ที่เป็นทางการเน้นการรวมอำนาจ) ในสิ่งแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนระดับปานกลางค่อนข้างสูง (สิ่งแวดล้อมไม่แน่นอนแต่เป็นสิ่งแวดล้อมที่ง่าย) จะมีโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต เน้นการกระจายอำนาจ ทำงานเป็นทีม เน้นการวางแผนและได้ตอบอย่างรวดเร็ว และสิ่งแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนระดับสูง (สิ่งแวดล้อมสลับซับซ้อนและไม่แน่นอน) จะมีโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต มีการประสานงานกัน วางแผนและพยากรณ์เพื่อได้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 3.2 กรอบแนวคิดตามสถานการณ์สำหรับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมและการได้ตอบขององค์กร

	ความไม่แน่นอนระดับต่ำ	ความไม่แน่นอนระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ
แน่นอน	1. โครงสร้างแบบเครื่องจักร: เป็นทางการรวมอำนาจ 2. มีแผนงานน้อย 3. ไม่มีบทบาทของการเชื่อมโยง 4. มุ่งเน้นการปฏิบัติงานปัจจุบันมีการได้ตอบในอัตราต่ำ	1. โครงสร้างแบบเครื่องจักร: เป็นทางการรวมอำนาจ 2. มีแผนงานมาก มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3. มีบทบาทของการเชื่อมโยงบ้าง 4. มีการวางแผนบ้าง มีการได้ตอบในอัตราปานกลาง
การเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม	ความไม่แน่นอนระดับปานกลางค่อนข้างสูง	ความไม่แน่นอนระดับสูง
ไม่แน่นอน	1. โครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต: ทีมงาน การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ 2. มีแผนงานน้อย มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมากขึ้น 3. มีบทบาทของการเชื่อมโยงบ้าง 4. มุ่งเน้นการวางแผน มีการได้ตอบอย่างรวดเร็ว	1. โครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต: ทีมงาน การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ 2. มีแผนงานที่แตกต่างกันมากขึ้น 3. มีบทบาทของการเชื่อมโยงมาก 4. เน้นการวางแผน รวมทั้งการพยากรณ์ มีการได้ตอบอย่างรวดเร็ว
	ง่าย	ซับซ้อน
	ความสลับซับซ้อนของสิ่งแวดล้อม	

แหล่งที่มา: Daft, 2013: 269 อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2558: 234.

3.2.2 กลยุทธ์ (Strategy)

คำว่า “กลยุทธ์” ถูกยืมมาจากคำพูดทางการทหารในช่วงทศวรรษที่ 1950 ซึ่งนำมาใช้ในการเปรียบเทียบอุปมาอุปไมย คำว่ากลยุทธ์มีความหมายครอบคลุมถึงการวางแผนและการขึ้นนำการปฏิบัติการของกองทหาร เพื่อประโยชน์ในการหาทำเลที่ตั้งที่ดีที่สุดก่อนที่จะสู้รบกับศัตรู หากมองในด้านองค์การ กลยุทธ์ได้มีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาและช่วยให้องค์การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้น องค์การธุรกิจต่างๆ พยายามทุกวิถีทางที่จะเพิ่มความสามารถในการดำเนินงาน เพื่อให้้องค์การธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.2.2.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนของการตัดสินใจและการกระทำของผู้บริหารที่จะใช้ความสามารถหลัก (Core Competency) ให้บรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขันและมีผลการปฏิบัติงานเหนือคู่แข่ง (Chandler, 1962)

สำหรับ Porter (1996: 61-78) อธิบายว่า กลยุทธ์ คือ แผนที่นำมาใช้ในสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ เป้าหมาย คือ จุดที่องค์การต้องการจะไปถึง (Where) และกลยุทธ์ถือเป็นการกระทำอย่างไรอย่างหนึ่ง (How) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Mintzberg (1987 อ้างถึงใน ปกรณ์ ปรียากร, 2546: 49-52) ได้ทำการเสนอแนวทางในการให้คำนิยามหรือความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” โดยจะต้องใช้หลัก 5Ps หรือ ตัวอักษร P ทั้ง 5 ตัวอักษร ที่ใช้แทนความหมายต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a Plan) องค์การธุรกิจต่างๆ จะต้องกำหนดกลยุทธ์ขึ้น เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต

2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a Pattern) เป็นเรื่องเกี่ยวกับ แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งจะสะท้อนว่าในการวางแผนในอนาคตนั้น จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์การธุรกิจที่สืบเนื่องจากอดีต โดยต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย

3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is Position) เน้นไปที่ตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน โดยกำหนดสินค้าหรือบริการที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท หรือแต่ละตลาด

4) กลยุทธ์ คือ ทิศนภาพ (Strategy is a Perspective) เป็นวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์การธุรกิจยึดถือร่วมกัน

5) กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a Ploy) สถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขันจำเป็นที่จะต้องวางกลยุทธ์ในการดำเนินการ ซึ่งต้องคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงานหรือกลวิธีต่างๆ เพื่อเอาชนะคู่แข่ง

จากความหมายทั้ง 5 ด้านดังกล่าว Mintzberg เห็นว่า องค์กรธุรกิจไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความหมายทั้ง 5 ด้านให้ครบถ้วน กลยุทธ์ที่ใช้จะมีความแตกต่างกันตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรธุรกิจที่เปลี่ยนไป สอดคล้องกับการให้ความหมายของ Miles and Snow (1978, 1986) ที่ว่า กลยุทธ์ เป็นแนวทางที่องค์กรธุรกิจจะปรับวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมของการแข่งขันที่เกิดขึ้นกับองค์กรธุรกิจ โดยที่องค์กรนั้นๆ จะนำเสนอสินค้าสำหรับตลาดใด เลือกเทคโนโลยีสำหรับการผลิตและการจัดจำหน่ายอย่างไร เลือกใช้นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินการขององค์กรและการบริหารจัดการ เพื่อกำหนดดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

นอกจากนี้ นักวิชาการในประเทศไทย ตัวอย่างเช่น สมพงษ์ จ้อยศิริ และเชาว์ โรจนแสง (2550: 57) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ แบบแผนของการตัดสินใจและการดำเนินการในธุรกิจที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ซึ่งการตัดสินใจและการดำเนินการนั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ทักษะ และทรัพยากรของธุรกิจ นอกจากนี้ สาคร สุขศรีวงศ์ (2551: 237) กล่าวว่า วัฏว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการซึ่งนำพาให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแบบแผนที่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2.2.2 กลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร

Miles and Snow (1978: 13 อ้างถึงใน อัมพร ชำรงลักษณ์, 2556: 113-117) ได้ทำการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร โดยแบ่งประเภทขององค์กรที่ศึกษาเป็น 4 ประเภท ตามอัตราการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในเรื่องของผลผลิตขององค์กรได้แก่

1) นักปกป้อง (Defenders) องค์กรเสมือนกับผู้พยายามรักษาเสถียรภาพของตัวเองไว้ให้มากที่สุด ดังนั้น องค์กรในลักษณะนี้จะกำหนดขอบเขตในการกระทำกิจกรรมของตนเองเฉพาะกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพียงอย่างเดียวเท่านั้น และยังพยายามไม่ให้องค์กรอื่นๆ เข้ามาแทรกแซงกิจการภายในองค์กรของตนเองด้วย ในขณะที่เดียวกันก็จะไม่ขยายอาณาเขตของตนเองออกไปครอบคลุมหรือรบกวนองค์กรอื่นๆ ที่อยู่นอกเหนือไปจากเส้นอาณาเขตที่ตนเป็นผู้กำหนดขึ้น ดังนั้น องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้จะมีการพัฒนาการเจริญเติบโตขององค์กร โดยมากจะมี

เพียงการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน และรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลางให้มาก นอกจากนี้เพื่อให้การควบคุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารจึงเป็นแบบทางการเสียโดยมาก

2) นักแสวงโอกาส (Prospector) เป็นการเปรียบเทียบองค์กร เหมือนพวกที่ชอบแสวงหาความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งมีลักษณะตรงกันข้ามกับประเภทแรก ความสำเร็จขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้อยู่ที่ความสามารถในการหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานะเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมภายนอกให้มากที่สุด เพื่อศึกษาดูความเป็นไปได้ โอกาส ข้อจำกัด และแนวโน้มที่สามารถปฏิบัติการได้ ดังนั้น กลยุทธ์ขององค์กรแบบนี้จึงมีความยืดหยุ่นสูงและเปลี่ยนแปลงได้เสมอ โครงสร้างขององค์กรจะมีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้สูงเช่นกัน กล่าวคือ มีการกระจายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับหน่วยงานต่างๆ และในองค์กรจะมีการแจกแจงหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ซึ่งทำให้องค์กรยึดติดกับกฎเกณฑ์ระเบียบต่างๆ น้อยมาก ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวให้สามารถรับกับการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ และถ้าพิจารณาในแง่ของเทคโนโลยีหรือเครื่องมือเครื่องใช้ในองค์กรจะต้องให้มีสภาพคล่องไปด้วย นั่นคือ ต้องสามารถนำมาดัดแปลงใช้กับงานหลายๆ ลักษณะแตกต่างกันได้ด้วย

3) นักวิเคราะห์ (Analyzers) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์เป็นนักวิเคราะห์ หมายถึง องค์กรได้เลือกสรรนำเอาส่วนที่ดีของทั้งสองประเภทข้างต้นมารวมกัน คือ พยายามรักษาเสถียรภาพขององค์กร ด้วยการองค์กรด้วยการลดอัตราความเสี่ยงให้น้อยลง (Degree of Risk) ซึ่งคล้ายกับประเภทแรกและพยายามศึกษาดูความเป็นไปได้เพื่อแสวงหาประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมและสถานะเงื่อนไขภายนอกด้วยการศึกษาความสำเร็จขององค์กรอื่นๆ ที่เคยใช้กลยุทธ์แบบนี้ นักแสวงโอกาสและลอกเลียนแบบมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์แบบนี้ปกป้องอีกครั้งหนึ่ง ดังนั้น ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์แบบนี้จึงเป็นแบบผสมผสานสองมิติเข้าด้วยกัน กล่าวคือ มิติหนึ่ง มีมาตรฐานการทำงาน และระเบียบข้อบังคับเพื่อควบคุมพฤติกรรมของคนมาก การปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์และไม่มีการเปลี่ยนแปลง เพราะถือเป็นสิ่งที่ต้องกระทำเป็นประจำทุกวัน ขณะที่อีกมิติหนึ่งมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้สูง องค์กรที่มีสองระบบที่ค่อนข้างขัดแย้งกันนี้จะทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันจากโครงสร้างและระบบการทำงานแบบหนึ่งไปสู่อีกระบบหนึ่ง โดยมากองค์กรจะมีข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน เช่น ความพร้อมทางด้านบุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ เวลางบประมาณ เป็นต้น

4) นักตอบโต้ (Reactors) กลยุทธ์ประเภทสุดท้ายนี้เป็นการมองว่าองค์กรเปรียบเหมือนนักตอบโต้ ซึ่งเท่ากับว่า องค์กรไม่มีรูปแบบโครงสร้างในการปฏิบัติงานที่แน่นอน

เนื่องจากโดยปกตินักตอบโต้มักดำเนินการอย่างลวกๆ ซึ่งบางครั้งมีผลทำให้องค์กรฯ ได้ผลงานที่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ และในที่สุดทำให้องค์กรฯ ไม่สามารถสร้างความมั่นใจให้กับตนเองเพื่อให้เลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งได้ นั่นคือ นักบริหารขององค์กรนั้นไม่แน่ใจว่าจะเลือกตอบโต้กับเหตุการณ์ต่างๆ ได้ด้วยกลยุทธ์แบบใดกันแน่ ความคิดของ Miles and Snow สามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 สรุปเปรียบเทียบกลยุทธ์ 4 ลักษณะของ Miles and Snow

กลยุทธ์	เป้าหมาย	สิ่งแวดล้อม	ลักษณะโครงสร้าง
นักปกป้อง (Defenders)	เสถียรภาพและ ประสิทธิภาพ	คงที่/ไม่ เปลี่ยนแปลง	รวมอำนาจการตัดสินใจ มีกฎ ข้อบังคับ เพื่อควบคุมพฤติกรรมการทำงานสูง และโดยมากแบ่งการทำงานตามความชำนาญ เฉพาะด้าน
นักวิเคราะห์ (Analyzers)	เสถียรภาพและ ความยืดหยุ่น	เปลี่ยนแปลง	รวมอำนาจปานกลาง มีระบบควบคุม พฤติกรรมหลายๆอย่าง
นักแสวงโอกาส (Prospector)	ยืดหยุ่น และ ปรับตัวได้	พลวัต	กำหนดโครงสร้างอย่างหลวมๆ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ง่าย กฎระเบียบน้อยมาก และกระจายอำนาจ ในการตัดสินใจมาก

แหล่งที่มา: Miles and Snow, 1978 อ้างถึงใน อัมพร ชำรงลักษณ์, 2556: 116.

หมายเหตุ: ที่ไม่จัดนักตอบโต้เข้ามาด้วย เนื่องจากไม่มีรูปแบบกลยุทธ์ที่แน่นอนนอกจากจะเปลี่ยนไปตามเหตุการณ์เท่านั้น

3.2.3 เทคโนโลยี (Technology)

ในอดีต ความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีเริ่มขึ้นในช่วงของการพัฒนาระบบอุตสาหกรรม โดยในขณะนั้น เป็นการพัฒนาที่เน้นในเชิงการผลิตที่เกี่ยวข้องกับวิธีการดำเนิน กิจกรรม และความรู้ที่ใช้ในการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตเท่านั้น แต่ในปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้ว่าเทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญของการดำรงชีวิตประจำวันของมนุษย์ ทั้งเรื่องของการทำงาน การเดินทาง การสื่อสาร และการใช้จ่าย ซึ่งเทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรม

ต่างๆ ให้รวดเร็วและง่ายยิ่งขึ้น อีกทั้ง เทคโนโลยียังได้ถูกพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน ทำให้นักทฤษฎีองค์การได้ให้ความสนใจและทำการศึกษาปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อองค์การไว้หลากหลายท่าน อาทิเช่น Joan Woodward, Charles Perrow และกลุ่มแอสตัน ซึ่งเป็นนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยแอสตันของประเทศอังกฤษ เป็นต้น

3.2.3.1 ความหมายเทคโนโลยี

Jones (2001: 266 อ้างถึงใน ชัยยุทธ ชิโนกุล, 2546: 75) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง การรวมตัวของทักษะ ความรู้ ความสามารถ เทคนิค วัตถุดิบ เครื่องจักร คอมพิวเตอร์ หรือเครื่องมือที่มนุษย์ใช้เข้าด้วยกัน ในการเปลี่ยนวัตถุดิบนำเข้าให้กลายเป็นสินค้าและบริการที่มีค่า สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Daft (1998: 119 อ้างถึงใน ชัยยุทธ ชิโนกุล, 2546: 75) ที่ได้ให้คำนิยามว่า เทคโนโลยี คือ เครื่องมือ เทคนิค และการกระทำที่จะเปลี่ยนคำสั่งการนำเข้าขององค์การให้กลายเป็นผลผลิตสำเร็จรูป

นอกจากนี้ Weick (อ้างถึงใน อัมพร ชำรงลักษณ์, 2556: 140) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ความหมายของเทคโนโลยีมีความหมายหลากหลายขึ้นอยู่กับการศึกษาของผู้ใช้ ซึ่งอยู่ในบริบทที่แตกต่างกัน สำหรับ Weick ได้รวบรวมความหมายของเทคโนโลยีไว้ 3 ความหมาย ดังนี้

1) เทคโนโลยี ในความเข้าใจทั่วไปหมายถึง กระบวนการผสมผสานความรู้ และกำลังกายที่ใช้ในการแปรเปลี่ยนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตออกมาเป็นผลผลิตที่ส่งต่อไปยังองค์การต่างๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์

2) เทคโนโลยี ยังอาจตีความหมายได้ถึง วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ทั้งที่เป็นมนุษย์และไม่ใช่มนุษย์เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบที่มั่นคงในสิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

3) เทคโนโลยี หมายถึง องค์ความรู้ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล สามารถนำมาศึกษา ปรับเปลี่ยนและสามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้

สรุปความหมายของเทคโนโลยีตามความคิดเห็นของผู้วิจัย หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต โดยกระบวนการดังกล่าวต้องอาศัยความรู้ วัตถุดิบ วิธีการ รวมไปถึงปัจจัยอื่นๆ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ที่จะทำให้การผสมผสานสิ่งเหล่านั้นออกมาเป็นผลผลิตที่ต้องการ

3.2.3.2 เทคโนโลยีตามแนวความคิดของ Woodward

ในปี ค.ศ. 1960 นั้น Woodward ซึ่งผู้บุกเบิกที่จะทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีกับโครงสร้างขององค์การขึ้น โดย Woodward ได้ทำการวิจัยบริษัทต่างๆ จำนวน 100 บริษัท ที่มีขนาดแตกต่างกัน ตั้งแต่บริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 250 คนไปจนถึงมากกว่า 1,000 คน

(อัมพร ชำรงลักษณ์, 2556: 141) แต่ในที่นี่จะยึดตามแนวความคิดของ Daft ซึ่งจัดประเภทของกิจการออกเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 มี 5 ชนิดกิจการ ประเภทที่ 2 มี 5 ชนิดกิจการ และประเภทที่ 3 มี 4 ชนิดกิจการ จะทำให้เข้าใจความหมายประเภทของเทคโนโลยีได้ดียิ่งขึ้น (ชัยยุทธ ชีโนกุล, 2546: 77; วิเชียร วิทย์อุดม, 2554: 6; อัมพร ชำรงลักษณ์, 2556: 142) ดังนี้

1) การผลิตเป็นหน่วย (Unit Production) หรือที่ Jones เรียกว่า “เทคโนโลยีแบบผลิตเป็นกลุ่มย่อย (Small Batch)” การผลิตสินค้าเป็นหน่วยนี้นั้น จะต้องใช้เทคโนโลยีที่กระจายออกไป (Diffuse Technology) กล่าวคือ เทคโนโลยีที่ไม่ต้องใช้ความรู้สูงมาก มีหัวหน้า 1 คน ที่สามารถออกคำสั่งและควบคุมลูกน้องให้ทำงานได้พร้อมๆ กัน จำนวนหลายๆ คน ได้ อาทิ เช่น การจัดกลุ่มทำงานบนโต๊ะยาวของช่างตัดเสื้อ เพื่อตัดเสื้อกันหนาว 1 ตัว โดยมีผู้ควบคุมออกคำสั่งคนเดียว เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีตามแบบของ Woodward กับโครงสร้างองค์กร โดย Daft และ Jones ได้สรุปความคิดของ Woodward ไว้ว่า เทคโนโลยีแบบผลิตเป็นหน่วยหรือเป็นกลุ่มย่อย จะกระจายอำนาจการบังคับบัญชาออกไป โดยให้อิสระในการตัดสินใจ ทำให้เกิดระดับในการบังคับบัญชาเพียง 3 ระดับ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะดูแลลูกน้องได้ถึง 23 คน ต้องใช้การติดต่อสื่อสารแบบการพูด เกิดสายการบังคับบัญชาที่แบน มีช่วงการบังคับบัญชาที่แคบ มีรูปแบบที่เป็นทางการ และกฎเกณฑ์ในการทำงานต่ำ โครงสร้างองค์กรจึงเป็นแบบปรับตัวได้ง่าย (Daft, 1998: 123 และ Jones, 2001: 274)

2) การผลิตเป็นจำนวนมากๆ (Mass Production) เป็นการผลิตสินค้าครั้งละเป็นจำนวนมาก โดยใช้เทคโนโลยีที่เรียกว่า “เทคโนโลยีแบบปานกลาง (Intermediate Technology)” สินค้าที่ผลิตออกมามีลักษณะเหมือนกัน จำเป็นต้องใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรขนาดใหญ่มาช่วยในการผลิต ยกตัวอย่างเช่น โรงงานผลิตรถยนต์นั่งและรถกระบะ เป็นต้น เทคโนโลยีแบบผลิตเป็นจำนวนมากๆ นี้ จะมีมาตรฐานในการทำงานสูง มีรูปแบบในการทำงานและกฎเกณฑ์ในการทำงานสูง โครงสร้างองค์กรเป็นแบบอยู่กับที่ไม่ปรับตัวและรวมอำนาจในการตัดสินใจสูง

3) การผลิตแบบกระบวนการการผลิต (Process Production) โดยทั่วไปจะเป็นอุตสาหกรรมหนักของประเทศที่พัฒนาแล้ว ส่วนใหญ่จะใช้เทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจง (Specific Technology) เทคโนโลยีแบบกระบวนการผลิต เป็นระบบงานที่วางโปรแกรมไว้ล่วงหน้า มีกระบวนการผลิตที่ต่อเนื่องและซับซ้อน วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการผลิตจะผ่านเครื่องจักรที่ทำงานตลอด 24 ชั่วโมง คนงานที่ใช้มีหน้าที่ในการควบคุมดูแล บังคับการทำงานของเครื่องจักรในเชิงเทคนิค หากไม่มีอุบัติเหตุที่สุดวิสัยเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาดูแลผู้ได้บังคับบัญชาน้อยเพียง 15 คน ทำให้ต้องมีระบบการเฝ้าระวังและการตรวจสอบในการทำงานที่ดี ทำให้สายการบังคับบัญชายาวถึง 6 ระดับ

แต่กระจายอำนาจการตัดสินใจ การทำงานเน้นการปรับตัวเข้าหากันมากกว่าการใช้กฎระเบียบรูปแบบโดยรวมเป็นรูปแบบที่เคลื่อนไหวได้ แต่มีช่วงการบังคับบัญชาที่แคบ ซึ่ง Perrow กล่าวว่า เทคโนโลยีเช่นนี้ จะมีความซับซ้อนมาก การควบคุมจะทำได้ลำบากและมักจะไม่ปลอดภัย เช่น โรงงานไฟฟ้าพลังนิวเคลียร์ เป็นต้น ในขณะที่นักวิชาการท่านอื่นๆ บอกว่า เทคโนโลยีเช่นนี้ สามารถควบคุมได้หากรักษาสมดุลการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจได้ดี

Woodward ได้กล่าวว่า การผลิตเป็นหน่วยมีความซับซ้อนน้อยที่สุด รองลงมา คือ การผลิตแบบจำนวนมากๆ และการผลิตแบบกระบวนการผลิตมีความซับซ้อนมากที่สุด โดยส่วนประกอบของการบริหารจะแตกต่างกันไปตามชนิดของเทคโนโลยี หากเทคโนโลยีมีความซับซ้อนมากขึ้น โครงสร้างทางการบริหารก็จะยิ่งมีความซับซ้อนมากขึ้นด้วย

3.2.3.3 เทคโนโลยีตามแนวความคิดของ Charles Perrow

ผลงานของ Perrow มุ่งเน้นแนวคิดใน 4 เรื่อง คือ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเชื่อว่า ความสมดุลระหว่างสิ่งเหล่านี้จะทำให้ องค์การสามารถปฏิบัติภารกิจอย่างได้ผล (ดิน ปรัชญพฤษี, 2553: 94) อย่างไรก็ตาม มุมมองด้าน เทคโนโลยี Perrow มองว่า มิติของเทคโนโลยีที่มีลักษณะสำคัญประกอบไปด้วย 2 ประการ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ (1967 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 115; วิเชียร วิทยุตม, 2554: 9) ซึ่งมีมิติที่เหมาะสมกับการศึกษาวิจัยกิจกรรมของหน่วยย่อยต่างๆ ในองค์การ ได้แก่

1) ความหลากหลายของงาน (Task Variety) หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำ ว่ามีความซ้ำซากจำเจหรือไม่ ความถี่ของเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการทำงาน รวมไปถึงระดับของการเกิดปัญหา กรณีที่มีข้อบกพร่องมากในการปฏิบัติงาน งานนั้นจะมีระดับความหลากหลายสูง

2) ความชัดเจนในการแบ่งขั้นตอนของงาน (Task Analyzability) หมายถึง งานนั้นสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนได้ง่ายและผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ระเบียบวิธีการทำงานหรือคู่มือต่างๆ ในการแก้ปัญหาได้ง่าย โดยจะจำแนกลักษณะของเทคโนโลยี ได้ 4 ประเภท คือ

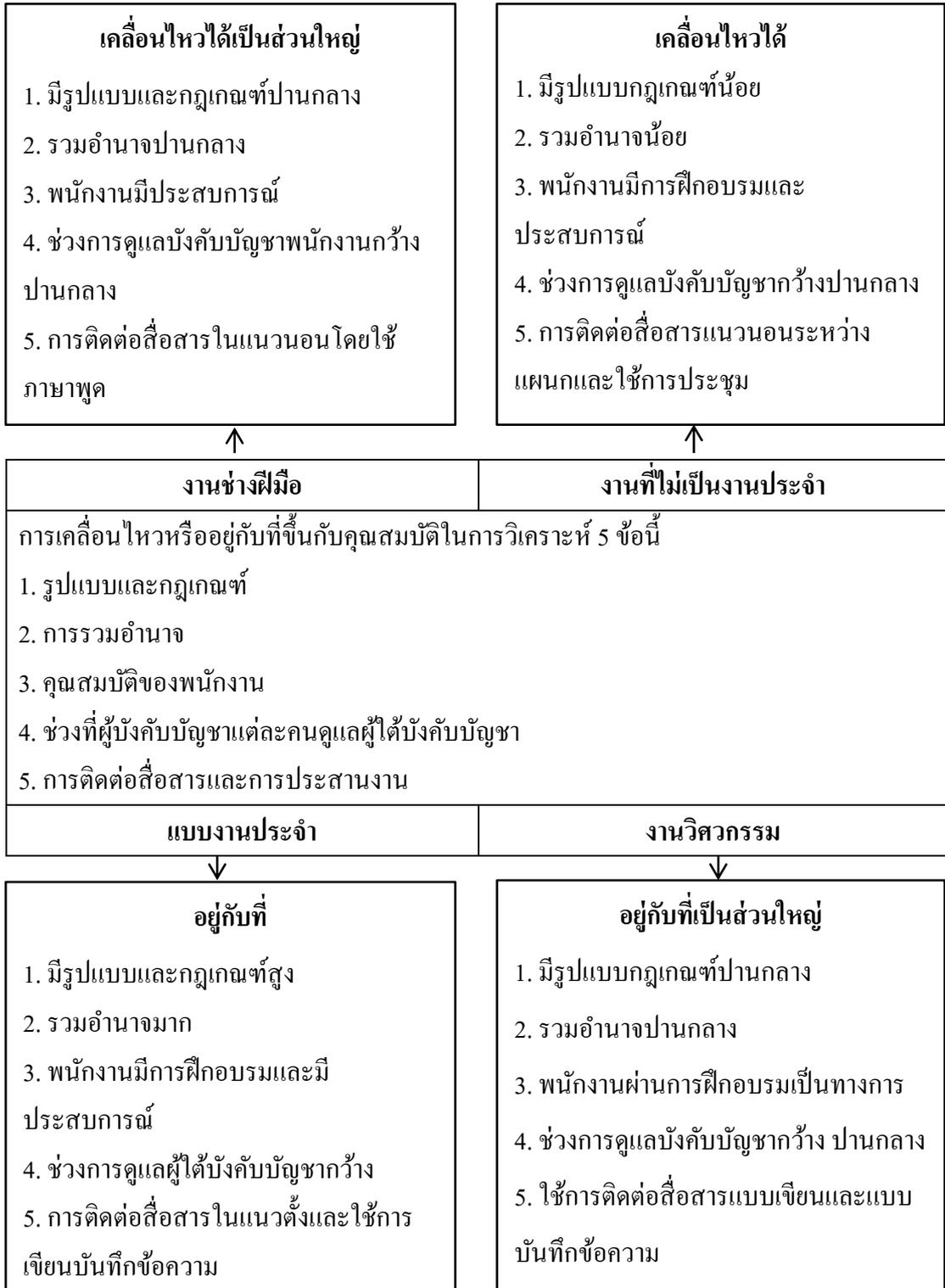
(1) เทคโนโลยีงานประจำ (Route Technologies) ลักษณะงานเป็นรูปแบบง่าย ๆ ที่ปฏิบัติกันเป็นประจำในองค์การและการแบ่งงานเป็นขั้นตอนได้ง่าย เช่น พนักงานขายของ เสมียน และพนักงานธนาคารที่ทำหน้าที่ฝากถอน เป็นต้น

(2) เทคโนโลยีงานฝีมือ (Craft Technologies) การแบ่งขั้นตอนการทำงานทำไม่ได้ง่ายนัก ต้องมีการอบรมและประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ศิลปิน และงานเจียรไนแก้ว เป็นต้น

(3) เทคโนโลยีซึ่งงานไม่เป็นแบบแผน (Non Routine Technologies) เป็นงานที่มีความหลากหลายสูงและไม่สามารถจำแนกเป็นขั้นตอนการทำงานได้ง่าย ไม่สามารถระบุได้แน่นอนว่าจะใช้เทคโนโลยีแบบใด โดยขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร ต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ประกอบกับการทำงานอาศัยประสบการณ์มาก เช่น งานวิจัย งานวางแผนกลยุทธ์ และงานโครงการใหม่ๆ เป็นต้น

(4) เทคโนโลยีแบบวิศวกรรม (Engineering Technologies) เป็นงานที่มีความซับซ้อน เนื่องจากมีความหลากหลาย แต่งานที่สามารถจัดการให้มีระเบียบและเทคนิคการปฏิบัติที่ชัดเจนได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ดี เช่น วิศวกร และงานบัญชี เป็นต้น

จากแนวคิดเรื่องเทคโนโลยีของ Perrow ที่ได้จำแนกลักษณะของเทคโนโลยีออกเป็น 4 ประเภทดังกล่าว จะมีความสอดคล้องกับลักษณะโครงสร้างองค์กรตามแนวคิดของ Daft (1998 อ้างถึงใน ชัยยุทธ ชินกุล, 2546: 82) ที่ได้อธิบายความสัมพันธ์ของเทคโนโลยีประเภทต่างๆ ของ Perrow กับโครงสร้างการบริหารงานไว้ว่า เทคโนโลยีแต่ละแบบมีผลถึงโครงสร้างองค์กร เมื่อมองในแง่รูปแบบการรวมอำนาจคุณสมบัติของพนักงาน ช่วงที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้ได้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน ตามลำดับ ดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 แสดงแนวคิดเทคโนโลยีกับโครงสร้างองค์การของ Perrow

แหล่งที่มา: Daft, 1998: 136 อ้างถึงใน ชัยยุทธ ชีโนกุล, 2546: 81.

จากภาพที่ 3.3 แสดงถึงแนวคิดเทคโนโลยีกับโครงสร้างองค์การของ Perrow ซึ่งประกอบไปด้วย

1) เทคโนโลยีแบบงานช่างฝีมือ จะมีภาพรวมของโครงสร้างองค์การที่เคลื่อนไหวได้เป็นส่วนใหญ่ เทคโนโลยีแบบนี้ทำให้ต้องมีกฎเกณฑ์ปานกลาง มีการรวมอำนาจปานกลาง พนักงานมีประสบการณ์ช่วงที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาจะกว้างปานกลาง การติดต่อสื่อสารจะเป็นในแนวนอน โดยใช้ภาษาพูดสื่อสารกัน

2) เทคโนโลยีแบบที่ไม่เป็นกิจวัตรหรือไม่เป็นงานประจำ มักมีโครงสร้างองค์การที่เคลื่อนไหวได้โดยมีกฎเกณฑ์น้อย มีการรวมอำนาจการตัดสินใจน้อย พนักงานมีการฝึกอบรมและประสบการณ์ ช่วงที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาจะกว้างปานกลางพอประมาณ หรืออาจจะแคบก็ได้ การติดต่อสื่อสารจะเป็นไปในแนวนอนและใช้การประชุมเป็นหลัก

3) เทคโนโลยีแบบงานประจำหรือกิจวัตรประจำ จะมีโครงสร้างองค์การแบบอยู่กับที่ โดยมีรูปแบบและกฎเกณฑ์ในการทำงานสูง ทำให้มีการรวมอำนาจการตัดสินใจ พนักงานมีการฝึกอบรมและมีประสบการณ์การทำงานมาก ช่วงที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาจะกว้าง การติดต่อสื่อสารมักจะเป็นในแนวตั้งตามสายการบังคับบัญชา และใช้การเขียนข้อความเป็นการบันทึก

4) เทคโนโลยีแบบงานวิศวกรรม จะมีโครงสร้างองค์การอยู่กับที่เป็นส่วนใหญ่ โดยมีรูปแบบกฎเกณฑ์ปานกลาง มีการรวมอำนาจปานกลาง พนักงานมีการฝึกอบรมอยู่อย่างเป็นทางการ ช่วงของการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชากว้างปานกลางไม่มาก ใช้การติดต่อสื่อสารแบบเขียนบันทึกข้อความ

3.2.4 คน/วัฒนธรรม

“องค์การ” ถือได้หน่วยทางสังคม ซึ่งเป็นที่รวมตัวกันของสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ทั้งนี้ อาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การได้ดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันที่สิ่งแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ทำให้องค์การต่างๆ ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะสามารถทำให้องค์การพัฒนาและเติบโตได้ก็คือ “ทรัพยากรมนุษย์” อันจะเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ที่อยู่รวมกันในองค์การและมีวัฒนธรรม

องค์การที่ยึดถือร่วมกัน กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ หากวัฒนธรรมองค์การที่ยึดถือร่วมกันเป็นสิ่งที่ดีและเหมาะสม ก็จะส่งผลให้พนักงานในองค์การมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม หรือวิธีการประพฤติปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้

3.2.4.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมหรือฐานคติที่มีร่วมกันในองค์การ (Schein, 1992; Smircich, 1983; Hatch, 1997 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 207) สอดคล้องกับการให้ความหมายของ Gibson (1991: 31) ที่ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง สิ่งใดก็ตามที่สมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ได้ โดยการรับรู้นี้ได้สร้างขึ้นมาจากความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์การ เช่นเดียวกับ Greenberg and Baron (1997: 471) ที่ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นกรอบความคิดที่เกี่ยวกับกระบวนการในการรับรู้และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิก อันประกอบด้วย ทักษะคติ ค่านิยม บรรทัดฐานในเชิงพฤติกรรม และความคาดหวัง

นอกจากนี้ยังมีนักจิตวิทยาชาวอเมริกันชื่อ Robbins (1998: 22) ได้ให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกันว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การรวบรวมเอาค่านิยม ความเชื่อ และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน วัฒนธรรมบอกให้รู้ถึงค่านิยมพื้นฐานขององค์กรและถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ให้สามารถคิดและแสดงออกในสิ่งที่ควรจะทำ วัฒนธรรมจะช่วยเพิ่มความมั่นคงให้องค์การ และช่วยให้สมาชิกเข้ากันได้กับกิจกรรมและเหตุการณ์ในองค์กรได้ ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์การจะเกี่ยวกับความเชื่อพื้นฐานและค่านิยม ซึ่งทั้ง 2 สิ่งนี้เกิดมาจากแบบแผนพิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์ และสโลแกนในองค์กร รวมไปถึงนักวิชาการในประเทศไทยอย่าง สมยศ นาวิการ (2540: 51) ที่มองว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกสมาชิกขององค์กรไว้ด้วยกัน

จากความเห็นของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เกิดจาก ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่สมาชิกในองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน อีกทั้งยังถ่ายทอดไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ขององค์กรในเวลาต่อมา

3.2.4.2 วัฒนธรรมและประสิทธิผล

วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง เกิดจากการกำหนดคุณลักษณะของค่านิยมหลักองค์กร ที่ถูกยอมรับกันอย่างกว้างขวางในองค์กร สมาชิกจะเกิดการยอมรับในค่านิยมหลักและเห็นด้วยกับ ความสำคัญของค่านิยมนี้ ส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนแอ นั้น เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกองค์กรจะมีการ

แบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกันไม่มากเพียงพอ ดังนั้น วัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็งก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร ทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี โดยองค์กรที่ประสบความสำเร็จก็มักจะมีปัจจัยภายนอกที่ดี

ในการที่จะทำให้วัฒนธรรมขององค์กรถูกปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกลยุทธ์และสิ่งแวดล้อมและกลยุทธ์การขับเคลื่อนด้านตลาดนั้น ในทางปฏิบัติจะมีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลามากกว่า และมีความต้องการวัฒนธรรมองค์กรที่มีการเน้นในเรื่องของการมีความคิดริเริ่มของบุคคล การเผชิญความเสี่ยง ความร่วมมือสูง และการยอมรับความขัดแย้ง รวมทั้งมีการสื่อสารตามแนวนอน ส่วนกลยุทธ์ด้านการขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์ ต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานให้ได้ดีที่สุด ซึ่งในสิ่งแวดล้อมที่คงที่ที่จะประสบความสำเร็จได้มากกว่าหากมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีการเน้นการควบคุมอยู่ในระดับที่สูง รวมทั้งมีความเสี่ยงและความขัดแย้งในองค์กรต่ำ และยังคงมองหาความเหมาะสมภายในองค์กรนั้นด้วย เช่น การจัดให้มีวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับเทคโนโลยีองค์กร โดยเทคโนโลยีที่มีลักษณะประจำ งานซ้ำๆ นั้น อาจจะทำให้ผลดีก็ต่อเมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่เน้นการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ และมีการจำกัดความคิดริเริ่มส่วนบุคคล ส่วนในทางตรงกันข้ามเทคโนโลยีที่มีลักษณะประจำหรือแบบเดิมๆ และต้องการการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา จะเหมาะกับองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เน้นการกระตุ้นความคิดริเริ่มและมีการควบคุมต่ำ (วิเชียร วิทยอุดม, 2554: 3-4)

3.2.5 โครงสร้างองค์กร

ในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน ต่างก็มุ่งหวังให้การดำเนินงานในองค์กรของตนเองบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรจำเป็นจะต้องมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับระบบงานที่เกิดขึ้น โดยโครงสร้างองค์กรถูกกำหนดขึ้นเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์กร เป็นการจัดสรรงานและความรับผิดชอบ ตลอดจนแสดงให้เห็นถึงการลำดับขั้นสายบังคับบัญชา

รูปแบบโครงสร้างองค์กรในอดีตและปัจจุบันถือได้ว่ามีความแตกต่างกันเป็นอย่างมาก โดยในอดีตจะเน้นแนวคิดโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักร ที่กำหนดให้มีการแบ่งงานกันทำ เน้นกฎระเบียบ มีสายบังคับบัญชาที่แน่นอน และเนื่องจากสิ่งแวดล้อมในอดีตมีผลกระทบกับองค์กรน้อยมากทำให้การกำหนดโครงสร้างองค์กรแทบจะไม่คำนึงถึงเรื่องการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม แต่พอเข้าสู่ยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญและสิ่งแวดล้อมต่างๆ มีความซับซ้อน

มากขึ้น ส่งผลให้แนวคิดเรื่องการกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์การเปลี่ยนไป โดยหันมาให้ความสำคัญกับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งการกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นนั้น สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ก็เพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง

3.2.5.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ

Mintzberg (1983: 2) มองว่า โครงสร้างองค์การเปรียบเสมือนบทสรุปของวิธีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนแน่นอน และเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการประสานงานระหว่างงานต่างๆ ส่วน Daft (1986 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 63) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การว่า เป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การ ดังนี้

- 1) โครงสร้างองค์การ แสดงถึงการจัดประเภทของลักษณะงานและนำไปสู่กรอบความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและหน่วยงานในองค์การ
- 2) โครงสร้างองค์การ กำหนดความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ รวมทั้งจำนวนลำดับชั้นของสายบังคับบัญชาและช่วงการควบคุมของผู้บริหารในแต่ละคน
- 3) โครงสร้างองค์การ จัดกลุ่มของบุคคลรวมเข้ากันเป็นแผนก และจัดกลุ่มแผนกให้รวมเป็นองค์การ
- 4) โครงสร้างองค์การ รวมถึงการออกแบบระบบที่จะใช้เป็นหลักประกันของควมมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง

นอกจากนี้ ชงชัย สันติวงษ์ (2541: 3) ได้กล่าวถึงโครงสร้างไว้ว่า เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งทรัพยากรต่างๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายบังคับบัญชาในระหว่างกลุ่มคน รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการและวิธีการที่จะต้องเกี่ยวข้องกันตามแบบแผนที่ได้มีการกำหนดและวางเอาไว้ อีกทั้ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 116) มองว่า โครงสร้างองค์การเป็นกระบวนการของการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ เป็นลักษณะการแบ่งงานอย่างเป็นทางการเป็นกลุ่มหรือความร่วมมือ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ ความเชี่ยวชาญในงาน การจัดแผนกงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ และการจัดรูปแบบอย่างเป็นทางการ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง รูปแบบภายในองค์การที่แสดงให้เห็นถึงการจัดสรรกลุ่มบุคคลและลักษณะงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ตามสายงานเพื่อความชัดเจนในการรายงาน

3.2.5.2 องค์ประกอบของโครงสร้าง

โดยทั่วไปในทางรัฐประศาสนศาสตร์ โครงสร้างองค์การประกอบด้วย 3 ส่วน (David, Bert and Frank, 1998 อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2556: 89) ได้แก่

1) ความซับซ้อน (Complexity) หมายถึง ระดับความแตกต่างที่ปรากฏใน โครงสร้างองค์การ ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวมี 3 ลักษณะ ดังนี้

(1) ความแตกต่างในแนวราบ (Horizontal) หมายถึง ความแตกต่างที่มี อยู่ระหว่างหน่วยงานย่อยตามแนวนอนด้านลักษณะของงานที่ทำ ถ้ามีมากถือว่าองค์การนั้นมีความ ซับซ้อนมาก

(2) ความแตกต่างในแนวตั้ง (Vertical) หมายถึง ลำดับชั้นที่เกิดขึ้นใน องค์การตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดไปจนถึงพนักงานระดับล่าง มีลำดับชั้นมากน้อยเพียงใด ถ้ามีลำดับชั้น มาก ถือว่าองค์การนั้นมีความซับซ้อนสูง

(3) ความแตกต่างในเชิงภูมิศาสตร์ (Spatial Dispersion) หมายถึง การ กระจายของหน่วยงานในองค์การไปตามพื้นที่ต่างๆ หรือสาขา มีมากเพียงใด ถ้ามีมากก็ถือว่า ซับซ้อนมาก

2) ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึง ความเป็นมาตรฐานของ องค์การในการทำงาน โดยองค์การที่มีการออกกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดนั้น การตัดสินใจต้องเป็นไป ตามกฎระเบียบ ซึ่งสมาชิกจะมีโอกาสน้อยมากในการทำงานตามใจชอบ ถือว่าองค์การนั้นมีความ เป็นทางการสูง ถ้ามองใน 2 มิติ ระหว่างความซับซ้อนกับความเป็นทางการจะพบว่า องค์การที่มีความ ซับซ้อนสูง องค์การนั้นจะมีความเป็นทางการสูงไปด้วย

3) การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการพิจารณาว่าอำนาจในการ ตัดสินใจอยู่ที่ส่วนใดขององค์การ ถ้าอำนาจไปรวมอยู่ที่จุดใดจุดหนึ่ง ถือว่ามีการรวมอำนาจสูง ถ้า การตัดสินใจเกิดขึ้นได้ในหลายแห่ง แสดงว่า องค์การนั้นมีการกระจายอำนาจ (Decentralization) องค์การที่มีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมาก มักจะมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจมากกว่า องค์การที่มีขนาดเล็กและมีความซับซ้อนน้อย

3.2.5.3 แนวคิดของ Gribson et al.

Gribson et al. (1997) ได้แบ่งองค์ประกอบของ โครงสร้างองค์การไว้ 4 มิติ ดังนี้

1) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ตามความชำนาญที่นำไปใช้กับ การทำงาน ซึ่งแบ่งตามความแตกต่างด้านความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลหรือการแบ่งตามวิชาชีพ เช่น นักบัญชี วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ แพทย์ ความแตกต่างของความเชี่ยวชาญในแนวราบ ความ

แตกต่างของกิจกรรมหรือการทำงาน เช่น การผลิต การขาย การจัดส่ง รวมไปถึงความแตกต่างความเชี่ยวชาญในแนวคิด คือ สายบังคับบัญชาจากบนลงล่าง

2) การแบ่งหน่วยงาน (Departmentalization) การแบ่งงานภายในองค์การ ซึ่งแบ่งได้หลายวิธี ได้แก่ การแบ่งตามหน้าที่ (Functional Classification) โดยการรวมงานที่มีความเฉพาะด้านไว้ด้วยกัน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน การแบ่งตามพื้นที่ เป็นการตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าและสร้างความพอใจ เช่น สถาบันการศึกษา ที่มีหลักสูตรให้กลุ่มผู้เรียนต่างกัน ในภาคปกติและภาคพิเศษ กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม กลุ่มธุรกิจการเงิน และการแบ่งแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) เป็นโครงสร้างที่ใช้การจำแนกตามผลิตภัณฑ์และจำแนกตามหน้าที่พร้อมกัน โดยนำจุดดีของแต่ละหลักการมาใช้

3) ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือ จำนวนผู้อยู่ใต้การบังคับบัญชา ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะติดต่อสัมพันธ์กันและระดับของความร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับของความชำนาญเฉพาะด้าน โดยงานที่มีลักษณะความชำนาญเฉพาะด้านและมีความซับซ้อนน้อย ผู้บังคับบัญชาสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่า และความสามารถในการสื่อสารในแนวคิดที่หัวหน้าสามารถสร้างความชัดเจนแก่กลุ่มย่อยลงมาได้

4) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างการมอบหมายงานและการให้อำนาจหน้าที่เป็นการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของหัวหน้า การกระจายอำนาจในองค์การ การมอบหมายงาน เป็นการสร้างสำคัญในการตัดสินใจ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจไปยังส่วนต่างขององค์การ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงข้อดีข้อจำกัดของการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจด้วย

3.2.5.4 แนวคิดของ Mintzberg

จากการศึกษาของ Mintzberg (1979 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 94) โครงสร้างองค์การประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ส่วน คือ

1) ฝ่ายกลยุทธ์ (Strategic Apex) คือ ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่เป็นผู้บัญชาการสูงสุดขององค์การ มีตำแหน่งอยู่ตรงยอดสูงสุดขององค์การ รับผิดชอบต่อความเป็นไปโดยรวมขององค์การ และเป็นหลักในสั่งการและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรในองค์การ

2) ฝ่ายปฏิบัติการหลัก (Operating Core) คือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักขององค์การ รับผิดชอบโดยตรงในการผลิตสินค้าและบริการ

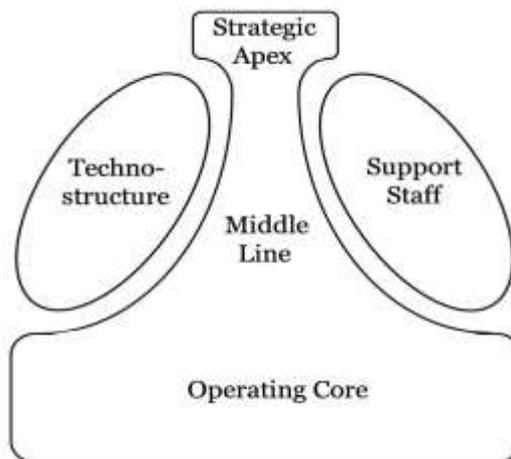
3) ฝ่ายผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line) คือ กลุ่มบุคคลที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับส่วนปฏิบัติการหลัก ทำหน้าที่ในการนำข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติการส่งไป

ยังฝ่ายบริหารระดับสูง และนำแผนงานหรือระเบียบปฏิบัติต่างๆ มาแจ้งให้ฝ่ายปฏิบัติการทราบ พร้อมทั้งนำไปปฏิบัติ โดยฝ่ายผู้บริหารระดับกลางจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีการขยายตัวใหญ่ขึ้น

4) ฝ่ายวิชาการ (Technostructure) คือ นักวิเคราะห์ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานการทำงานขององค์กร การวางแผน และควบคุมการทำงาน เปรียบเสมือนกำลังสมองขององค์กรที่จะช่วยพัฒนาและปรับปรุงการทำงานหลัก

5) ฝ่ายงานสนับสนุน (Support Staff) คือ ผู้ที่ทำหน้าที่สนับสนุนหรือให้คำปรึกษาในแต่ละฝ่ายที่มีความต้องการแตกต่างกัน

ทั้งนี้ เมื่อนำส่วนประกอบทั้ง 5 มาพิจารณาร่วมกับปัจจัยที่กำหนดโครงสร้าง เช่น สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี ขนาด อายุ และอำนาจ จะพบว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลจะมีความสอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าว ดังภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 ส่วนประกอบขององค์กร

แหล่งที่มา: Mintzberg, 1975: 20.

3.2.5.5 รูปแบบโครงสร้างองค์กร

ปัจจุบันได้มีนักวิชาการหลากหลายท่านทำการศึกษา รูปแบบโครงสร้างองค์กรและแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็นลักษณะต่างๆ ดังนี้

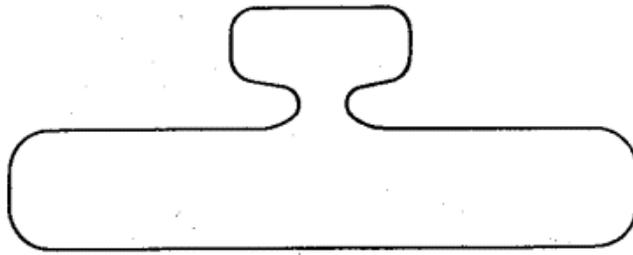
1) Mintzberg

สำหรับ Mintzberg (1979 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 95) ได้ทำการจัดรูปแบบองค์กรที่มีประสิทธิผลออกเป็น 5 รูปแบบ (Structural Configuration) ได้แก่

(1) โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure)

โครงสร้างแบบง่าย เป็นโครงสร้างขององค์การขนาดเล็ก มักเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ ลักษณะงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและไม่ซับซ้อน ไม่มีสายบังคับบัญชามากนัก ความเป็นทางการค่อนข้างน้อย รวมทั้งมีการวางแผนและการฝึกอบรมน้อย อำนาจการตัดสินใจที่สำคัญขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาระดับสูงแต่เพียงผู้เดียว เพื่อที่จะทำหน้าที่ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว องค์การแบบนี้จึงมีลักษณะเป็นแบบสิ่งมีชีวิต

เงื่อนไขขององค์การแบบนี้จะเหมาะกับองค์การที่เกิดขึ้นใหม่ มีขนาดเล็ก ไม่ต้องใช้วิชาการความรู้ในการทำงานมาก มีความยืดหยุ่น ซึ่งคนๆ เดียวสามารถเข้าใจและตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เอง สิ่งแวดล้อมมีลักษณะไม่ซับซ้อนแต่เปลี่ยนแปลงเร็ว ตัวอย่างขององค์การประเภทนี้ ได้แก่ ร้านขายของขนาดกลาง และหน่วยงานรัฐที่ตั้งขึ้นใหม่บริษัทที่มีเจ้าของกิจการที่ดำเนินการในเชิงรุก เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ ดังภาพที่ 3.5



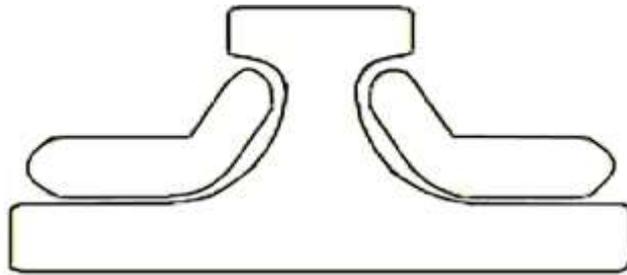
ภาพที่ 3.5 โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure)

แหล่งที่มา: Mintzberg, 1981: 103 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 97.

(2) องค์การราชการแบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy)

โครงสร้างของกิจการที่มีขนาดใหญ่ ยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและมีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ ลักษณะสายบังคับบัญชาและความรับผิดชอบชัดเจน เน้นการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน มีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านสูง โดยเฉพาะการแบ่งหน้าที่ของงานหลัก (line) และงานสนับสนุน (staff) ลักษณะงานเป็นงานประจำ ฝ่ายวิชาการมีความสำคัญ มีการรวมศูนย์การตัดสินใจ โดยโครงสร้างองค์การลักษณะนี้จะมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ช้า

เงื่อนไขขององค์การราชการแบบเครื่องจักรนี้เหมาะสำหรับองค์การที่ตั้งมานาน มีขนาดใหญ่ งานไม่ซับซ้อน และสิ่งแวดล้อมที่ ตัวอย่างองค์การแบบเครื่องจักร เช่น องค์การของระบบราชการ รัฐวิสาหกิจ กองทัพ และบริษัทขนาดใหญ่ เป็นต้น ดังภาพที่ 3.6



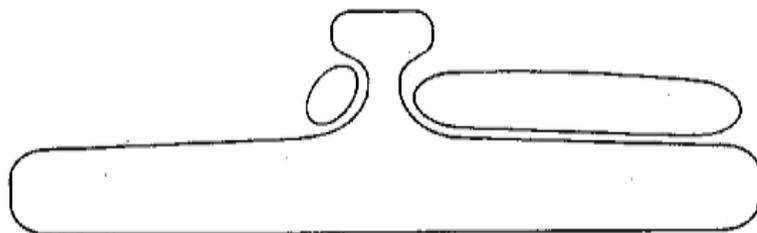
ภาพที่ 3.6 โครงสร้างองค์การราชการแบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy)

แหล่งที่มา: Mintzberg, 1981: 103 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 97.

(3) องค์การราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy)

องค์การราชการแบบวิชาชีพ เป็นองค์การที่อาศัยทักษะ ความรู้ หรือ ความชำนาญที่เป็นมาตรฐานเฉพาะด้าน เนื่องจากลักษณะงานมีความซับซ้อนมากกว่าองค์การแบบเครื่องจักร รวมไปถึงกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงานหลักและแบ่งแผนกงานตามแนวนอน (Horizontal Specialization)

เงื่อนไขขององค์การแบบนี้ คือ งานหลักขององค์การต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้และทักษะสูง (Professional) สิ่งแวดล้อมมีลักษณะซับซ้อนแต่คงที่ และเทคโนโลยีต้องอาศัยฐานความรู้ (Knowledge-Based) ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัย และ โรงพยาบาล เป็นต้น ดังภาพที่ 3.7



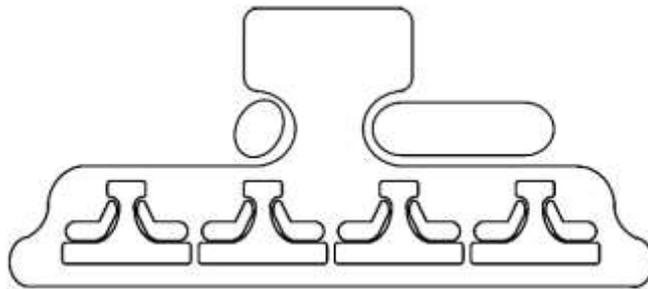
ภาพที่ 3.7 โครงสร้างองค์การราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy)

แหล่งที่มา: Mintzberg, 1981: 103 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 97.

(4) องค์กรแบบสาขา (Divisionalized Form)

องค์กรแบบสาขานี้จะมีการแบ่งหน่วยงานย่อย เรียกว่า สาขา (Divisions) โดยสาขาอาจเทียบได้กับหน่วยงานระดับกองหรือระดับฝ่าย และมีหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในด้านการบริหาร โดยเฉพาะ เรียกว่า สำนักงานใหญ่ (Headquarter) ซึ่งสาขาจะมีการทำงานโดยอิสระ โดยมีมาตรฐานการทำงานของผลผลิตเป็นบรรทัดฐานในการทำงาน ส่วนสำนักงานใหญ่จะทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายและนโยบายขององค์กร วางแผนกลยุทธ์ วางระบบการเงิน ระบบบัญชี การวิจัย การอนุมัติงบประมาณ และการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนและโบนัส องค์กรแบบสาขามีโครงสร้างคล้ายกับองค์กรราชการแบบเครื่องจักร โดยเฉพาะถ้าพิจารณาในแต่ละสาขาดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงเป็นผู้มีบทบาทในการควบคุม

เงื่อนไขขององค์กรแบบสาขา ได้แก่ ตลาดมีความแตกต่างกันมาก สิ่งแวดล้อมมีลักษณะคงที่และไม่ซับซ้อน องค์กรตั้งมานาน มีขนาดใหญ่ เช่น องค์กรขนาดใหญ่ในภาคเอกชน มหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขต และรัฐวิสาหกิจที่มีบริษัทธุรกิจในเครือ เป็นต้น ดังภาพที่ 3.8



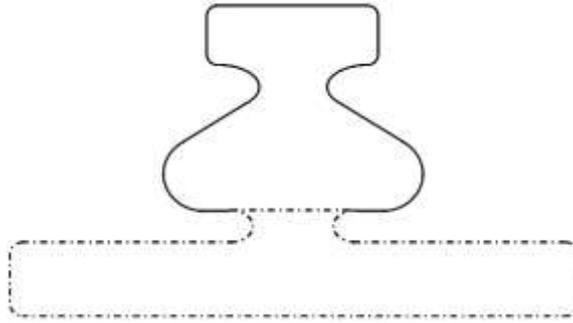
ภาพที่ 3.8 โครงสร้างองค์กรแบบสาขา (Divisionalized Form)

แหล่งที่มา: Mintzberg, 1981: 103 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 97.

(5) องค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy)

องค์กรแบบเฉพาะกิจ เป็นรูปแบบขององค์กรที่พบในองค์กรใหม่ท่ามกลางความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้ต้องมีการคิดค้นแนวทางหรือนวัตกรรมใหม่ๆ จึงต้องอาศัยคนที่มีความรู้จากหลากหลายด้านมาทำงานร่วมกัน องค์กรลักษณะนี้ต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญซึ่งผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยในการพัฒนาความรู้และทักษะให้สูงขึ้น ลดความเป็นทางการลง ใช้เกณฑ์การแบ่งงานตามหน้าที่ (Function) และเกณฑ์ด้านตลาดพร้อมกัน

เงื่อนไขสำหรับองค์การแบบเฉพาะกิจ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญตลอดจนทักษะเฉพาะด้าน และส่วนใหญ่จะมีระบบงานที่ต้องใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี ดังภาพที่ 3.9



ภาพที่ 3.9 โครงสร้างองค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy)

แหล่งที่มา: Mintzberg, 1981: 103 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 97.

จากรูปแบบองค์การตามแนวคิดของ Mintzberg ทั้ง 5 รูปแบบที่ได้กล่าวมาข้างต้น นั้น เมื่อนำมาจัดรูปแบบตามลักษณะของสิ่งแวดล้อมจะได้ผลดังภาพที่ 3.10

สิ่งแวดล้อม เปลี่ยนแปลงมาก (Dynamic)	โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure)	องค์การแบบ เฉพาะกิจ (Adhocracy)	โครงสร้างองค์การ แบบสิ่งมีชีวิต
สิ่งแวดล้อม เปลี่ยนแปลงน้อย (Stable)	องค์การแบบสาขา (Divisionalized Form) หรือ องค์การราชการ แบบเครื่องจักร	องค์การราชการ แบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy)	โครงสร้างองค์การ แบบเครื่องจักร
	สิ่งแวดล้อม แบบไม่ซับซ้อน	สิ่งแวดล้อม แบบซับซ้อน	

ภาพที่ 3.10 ประเภทขององค์การกับสิ่งแวดล้อม
แหล่งที่มา: ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2544: 64.

2) Morgan

Morgan (1986 อ้างถึงใน กนกวรรณ ชูชีพ, 2554: 107) ได้แบ่งการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การออกเป็น 6 รูปแบบ ซึ่งรูปแบบโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การเผชิญหน้ากับปัญหา การเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบหนึ่งไปยังอีกรูปแบบ โดยสามารถระบุลักษณะองค์การของตนเองหรือหน่วยงานย่อยขององค์การและเข้าใจธรรมชาติทั่วไปของปัญหาเฉพาะในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ดังนี้

(1) โครงสร้างองค์การแบบราชการแบบดั้งเดิม แบ่งองค์การตามภาระหน้าที่ มีสายบังคับบัญชาในแนวดิ่ง กิจกรรมหลักถูกดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาสูงสุด ผ่านกฎระเบียบที่หลากหลาย มีรายละเอียดงานที่ชัดเจนและถูกควบคุม ลักษณะการออกโครงสร้างองค์การคล้ายกับองค์การแบบเครื่องจักร เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

(2) โครงสร้างองค์การแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง เป็นรูปแบบขององค์การที่สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก

(3) โครงสร้างองค์การแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหาร หรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและทีมงานข้ามหน่วยงาน โดยการนำตัวแทนจากส่วนต่างๆ ขององค์การ ในกรณีที่เกิดปัญหาพิเศษจะมีการกำหนดทีมเพื่อทำการศึกษาและพัฒนาแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม แต่ด้วยทีมที่มีลักษณะโครงสร้างแบบราชการ จึงทำให้การดำเนินงานไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากมีโครงการมากมายและต้องอาศัยการประชุมเพื่อตัดสินใจ ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าไม่ทันต่อสถานการณ์ อีกทั้งทีมมาจากตัวแทนหลายฝ่ายมาเป็นคณะทำงาน ไม่ได้เกิดจากความเป็นทีมที่แท้จริง ถ้าหากมีประเด็นที่ก่อให้เกิดการโต้แย้งก็จะถูกตัดสินที่หัวหน้าสูงสุดของทีม

(4) โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ เป็นโครงสร้างองค์การที่มีสายการรายงาน 2 สายงาน ในแนวดิ่งและแนวนอน โดยที่การรายงานตรง จะเรียกว่ารายงานบังคับบัญชาสายตรง (Solid Line หรือ Direct Strong Reporting) ส่วนการรายงานตามสายงานหน้าที่ จะเรียกว่ารายงานสายรอง (Dotted Line หรือ Weaker Reporting) โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์มี 2 ประเภท คือ โครงสร้างองค์การแบบถาวร ใช้เพื่อการแบ่งปันและร่วมใช้ทรัพยากรระหว่างหน่วยงานธุรกิจอิสระต่างๆ และแบบชั่วคราว ใช้สำหรับการตอบโต้ความต้องการของลูกค้าโดยการประสานงานกับหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์การเพื่อการตอบสนองที่รวดเร็ว

(5) โครงสร้างแบบทีมงาน เป็นรูปแบบขององค์การที่มีขนาดเล็กถึงปานกลางที่มีนวัตกรรมสูง รูปแบบนี้เหมาะสำหรับการรับมือความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เน้นการทำงานเป็นทีมผสมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้ การทำงานทั้งหมดจะถูกควบคุมโดยทีมผู้บริหารที่ศูนย์กลางผ่านการผลักดันเชิงกลยุทธ์ ประกอบกับการมีปฏิสัมพันธ์ของทีมงานที่จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมาย

(6) โครงสร้างแบบเครือข่าย เหมาะสำหรับองค์การที่ต้องการความยืดหยุ่น สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยทีมงานเป็นศูนย์กลางในการนำพาองค์การและมีหน่วยงานย่อยที่เป็นการรับเหมาช่วง (Subcontract) ทำในทุกอย่าง อาทิ การออกแบบรายละเอียด การผลิต การตลาด การกระจายการสื่อสาร ส่วนหน่วยงานศูนย์กลางจะเป็นผู้ดำเนินการในเรื่องกลยุทธ์ ทรัพยากร การลดค่าใช้จ่าย หน่วยงานต่างๆ สัมพันธ์กันแบบสัญญาจ้างภายนอก มีหลักการเชื่อมโยงกันแบบไฮแมงมุม

3.2.5.6 องค์การรูปแบบใหม่

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2557, 133-182) ได้กล่าวถึงรูปแบบขององค์การแบบใหม่ที่สอดคล้องกับการบริหารงานในสมัยใหม่ไว้ 3 รูปแบบ คือ

1) องค์การเสมือนจริง (Virtual Organization)

เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งองค์การเสมือนจริงจะมีประโยชน์ต่อการทำงานขององค์การในแง่ของการไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา สถานที่ หรือทรัพยากรด้านกายภาพในลักษณะแบบเดิม ทั้งยังช่วยให้้องค์การสามารถกำหนดบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสมในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันในรูปแบบใหม่ องค์การเสมือนจริงมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

(1) การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อช่วยในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน โดยใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในลักษณะต่างๆ และอาจกล่าวได้ว่าสารสนเทศเป็นหัวใจขององค์การเสมือนจริง

(2) สังกกับชุมชนเครือข่ายมีการร่วมมือและพึ่งพากัน โดยมีเครือข่ายคอมพิวเตอร์เป็นตัวเชื่อมโยง ซึ่งจะช่วยให้การติดต่อระหว่างชุมชนเครือข่ายที่มีความสนใจร่วมกันสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ได้ และเกิดความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

(3) องค์การเสมือนจริงจะมีความยืดหยุ่นสูง ทั้งเรื่องเวลาและสถานที่

(4) มีความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในระดับสูงเมื่อมีการมอบหมายความรับผิดชอบไปแล้ว เพราะจะมีการควบคุมดูแลการทำงานน้อยลง

(5) เป็นองค์การที่มีการบริหารตนเอง การทำงานจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของสมาชิกว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับภารกิจมากที่สุด

(6) องค์การเสมือนจริงเกิดจากความร่วมมือระหว่างสมาชิกที่มีความสนใจร่วมกัน จึงยากที่จะสร้างขอบเขตที่ชัดเจนขององค์การในด้านต่างๆ ได้ทั้งในจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดขององค์การเสมือนจริง

2) องค์การบริหารตนเอง (Self-Organization)

องค์การบริหารตนเอง คือ องค์การที่สามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ กล่าวคือ เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา องค์การลักษณะนี้สามารถจัดการกับปัญหาได้เอง และสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้โดยไม่ต้องรอรับคำสั่งในการดำเนินงานในแต่ละครั้ง (Morgan, 1997 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556: 456) สอดคล้องกับ Fuchs (n.d.) ที่มองว่าองค์การบริหารตนเอง หมายถึง องค์การที่มีการทำงานภายในร่วมกัน โดยจะมีระบบจัดการตนเอง

ซึ่งทำหน้าที่ช่วยเหลือและแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนด รวมไปถึง Bak and Chen และ Kauffman (1991; 1993 quoted in Comfort, 1994: 2) ที่ได้ให้คำนิยามขององค์การบริหารตนเองว่าหมายถึง องค์การที่สามารถกำหนดลักษณะของความสามารถและการดำเนินการขึ้นพื้นฐานของระบบภายในเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การได้

นอกจากนี้ Heylighen (2001 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556: 457) ได้ทำการศึกษาองค์การบริหารตนเองในด้านวิทยาศาสตร์ โดยได้ให้ความหมายขององค์การบริหารตนเองว่า องค์การบริหารตนเองนั้น จะแสดงถึงรูปแบบที่ส่วนย่อยมีความสัมพันธ์กันไปพร้อมกับความเป็นอิสระต่อกัน ระบบต่างๆ ของกลุ่มถูกจัดให้เป็นระเบียบและจัดการตนเองภายใต้การควบคุมที่ซับซ้อนและการกระจายตัว เพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด

โดยสรุปตามความคิดเห็นของผู้วิจัยเห็นว่า องค์การบริหารตนเอง คือ องค์การที่มีอิสระในการทำงานและสามารถจัดการกับปัญหาได้เอง ปราศจากการควบคุมจากปัจจัยภายนอก

ลักษณะขององค์การบริหารตนเอง (Luhmann, 1986 quoted in Comfort; Wolf & Holvoet, 2005 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556: 457) มีดังนี้

(1) ความมีอิสระคล่องตัว องค์การบริหารตนเองมีอิสระในการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานได้เอง โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมจากภายนอก (Shalizi, 2001; Haken, 1998; Heylighen, 1989, 200; Camazine, 2001) ภายใต้ระบบการจัดการตนเองส่งผลทำให้การทำงานมีอิสระ

(2) พฤติกรรมการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารที่มีทั้งการสื่อสารด้วยวาจาหรือการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ รวมไปถึงการสื่อสารทางตรงและทางอ้อม โดยสิ่งสำคัญในองค์การบริหารตนเองที่จะผลักดันให้เกิดการสื่อสาร คือ ความต้องการในการแสดงออกถึงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ซึ่งการแสดงออกนี้จะนำไปสู่ความรู้หรือแนวทางใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานขององค์การบรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น

(3) ความสามารถในการปรับตัว องค์การบริหารตนเองตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างมาก ดังนั้น องค์การลักษณะนี้จึงให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของระบบในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม โดยสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและรักษาความเป็นอิสระคล่องตัวขององค์การได้ ในขณะที่ส่วนย่อยขององค์การจะมีการปรับตัวเองโดยอัตโนมัติ

(4) ความเป็นพลวัต คือ การที่ส่วนต่างๆ ของระบบมีการปรับตัวเพื่อไปสู่สภาวะสมดุล การเปลี่ยนแปลงจะเกิดในระบบได้ตลอดเวลาหากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป (Goldstein, 1999; Heylighen, 1989, 2002; Glansdorff & Prigogine, 1978)

(5) การแผ่กระจายการควบคุม เมื่องานต่างๆ เชื่อมต่อกันหน่วยงานหนึ่งอาจไม่สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย หากไม่ได้รับความร่วมมือหรือการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นภายในระบบ ดังนั้น องค์กรบริหารตนเองจึงกระจายการควบคุมไปทั้งระบบ โดยให้แต่ละส่วนควบคุมดูแลการทำงานของตนเอง ภายใต้ความรับผิดชอบร่วมกัน

3) หน่วยธุรกิจ (Business Unit)

ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงโครงสร้างองค์กรที่ประยุกต์จากแนวคิดองค์กรบริหารตนเองที่เรียกว่า หน่วยธุรกิจ โดยโครงสร้างดังกล่าวช่วยให้ธุรกิจมีความคล่องตัว และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วมากขึ้นในสถานการณ์ที่สิ่งแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป โดยในทางเศรษฐศาสตร์ มีแนวความคิดเกี่ยวกับ “หน่วยธุรกิจ” ว่าเป็นองค์กรที่เชื่อมและจัดการทรัพยากรต่างๆ โดยมีเป้าหมายในการผลิตสินค้าและหรือบริการเพื่อจำหน่ายในระบบเศรษฐกิจมีหน่วยธุรกิจอยู่เป็นจำนวนมาก และมีรูปแบบที่แตกต่างไป เช่น เจ้าของคนเดียวหุ้นส่วน บริษัท เป็นต้น (พนารัช ปริดากรณ์, 2556: 4-6) สำหรับมุมมองทางด้านองค์กรมองว่า การจัดตั้งหน่วยธุรกิจเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และเพื่อให้มีโครงสร้างรองรับการตัดสินใจของการดำเนินภารกิจหลักขององค์กรตลอดจนการส่งเสริมให้องค์กรขนาดใหญ่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้รวดเร็วขึ้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2561: 158)

ลักษณะสำคัญของหน่วยธุรกิจ มีดังนี้

1) มีความอิสระคล่องตัวในการทำงาน (Autonomy) มุ่งเน้นการกระจายอำนาจตัดสินใจไปยังหน่วยธุรกิจต่างๆ ขององค์กรเพื่อการบริหารที่รวดเร็วและคล่องตัว

2) มุ่งลูกค้าหรือตลาดเป็นสำคัญ (Customer/Market Oriented) การจัดโครงสร้างที่สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเพื่อการตอบสนองความต้องการที่ดีกว่า

3) ศูนย์กลางการสร้างผลกำไร (Profit Center) มีการวัดความสามารถในการทำกำไร โดยต้องคำนึงถึงผลดำเนินงานขององค์กรระยะยาวควบคู่ไปด้วย

4) โครงสร้างมีลักษณะเบ็ดเสร็จในตัวเอง (Self-Contained Organization) ภายในโครงสร้างของหน่วยธุรกิจประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ เพื่อความพร้อมในการทำงานและลดการพึ่งพาหน่วยงานอื่นๆ แต่โครงสร้างลักษณะนี้ก่อให้เกิดต้นทุนสูง องค์กรจึงต้องสร้างสมดุลโดยอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4) องค์การคุณภาพ (Quality Organization)

เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาข้อจำกัดต่างๆ ในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวได้มีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง และมีการให้ใบรับรองหรือรางวัลสนับสนุนการจัดการเชิงคุณภาพ เช่น ISO, MBNQA เป็นต้น ทั้งนี้ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2555, 175-181) เห็นว่า องค์การคุณภาพจะต้องมีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพที่ต้องมีการผสมผสานแนวคิดขององค์การใน 4 เรื่อง ดังนี้

(1) องค์การแบบเครื่องจักร ในส่วนของระบบการปรับปรุงงาน การกำหนดมาตรฐานงานให้มีความน่าเชื่อถือและมีเหตุผล การพัฒนาความสามารถของสมาชิกด้านเทคนิค ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การประกันคุณภาพ และการตรวจสอบคุณภาพงาน

(2) องค์การแบบสิ่งมีชีวิต ที่เน้นในเรื่องความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การสร้างทีมงานตามกระบวนการทำงาน การให้ความสำคัญเป็นอิสระแก่สมาชิกในการทำงาน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับองค์กรอื่นภายนอก

(3) วัฒนธรรมองค์กร โดยเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนจิตวิญญาณขององค์กรที่จะชี้นำองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ โดยผู้นำจะมีความสำคัญในฐานะเป็นผู้เปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งทางในเรื่องคุณภาพ

(4) องค์การบริหารตนเอง ในส่วนของการตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยอัตโนมัติ ทั้งในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ในการทำงาน การใช้ระบบสารสนเทศในการวางแผน และการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรในระดับสูง

5) การจัดองค์การแบบแชมรอก (Shamrock Organization)

ผู้เสนอแนวคิดนี้คือ Handy (1998) โดยที่ Shamrock นั้นเป็นดอกไม้ชนิดหนึ่งซึ่งใช้เป็นสัญลักษณ์ของประเทศไอร์แลนด์ โดยดอกไม้ชนิดนี้ในแต่ละก้านจะมีอยู่ 3 ใบ ทั้งนี้ Handy เชื่อว่าดอกไม้จะเป็นสัญลักษณ์ขององค์การบางองค์การที่กำลังมีการวิวัฒนาการจากการที่ต้องตกอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งใบไม้แต่ละใบจะแสดงถึงกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกัน โดยใบที่ 1 แสดงถึงกลุ่มของพนักงานที่ทำงานประจำซึ่งมีทักษะเกี่ยวกับอาชีพที่ตนเองประกอบอยู่และเป็นพนักงานที่มีความสำคัญต่อองค์การ กลุ่มนี้อาจเป็นกลุ่มบุคคลขนาดเล็กที่เหลืออยู่หลังจากที่องค์การได้ทำการปรับลดขนาดลง (Downsizing) สำหรับใบที่ 2 จะเป็นกลุ่มของบุคคลภายนอกที่องค์การจ้างขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานประจำวัน ตามแนวคิดเก่าเกี่ยวกับองค์การ งานในหน้าที่เหล่านี้จะเป็นงานที่พนักงานประจำเป็นผู้ปฏิบัติ ส่วนใบที่ 3 จะเป็นกลุ่มของพนักงานชั่วคราวที่ถูกจ้างขึ้นมาในช่วงที่ธุรกิจมีความ

เจริญก้าวหน้าและอาจมีการปลดพนักงานกลุ่มนี้ออกเมื่อธุรกิจอยู่ในช่วงถดถอย งานที่สำคัญต่างๆ จะถูกปฏิบัติภายใต้ไทม์ที่ 1 งานส่วนที่เหลือจะจ้างให้บุคคลภายนอกทำหรือจ้างพนักงานชั่วคราว ทำซึ่งได้แก่ส่วนของไทม์ที่ 2 และ 3 ทั้งนี้ แนวคิดของ Handy ในเรื่องนี้เป็นการพัฒนาต่อจากแนวคิดของ Kanter ในเรื่องการเพิ่มขยายวิธีการบรรลุผลขององค์กร โดยการทำสัญญาจากผู้สนับสนุนการผลิตภายนอกองค์กร หรือการทำสัญญาจ้างงานจากภายนอกองค์กร (ชนิตา จิตตรุหะ, 2551)

3.2.6 การจัดการ

Gibson (2000) ได้กล่าวถึงการจัดองค์กรในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และการรวมอำนาจ (Centralization) ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักเป็นสำคัญ (Gibson, 2000 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545: 72-73)

1) การกระจายอำนาจ (Decentralization)

- (1) เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละระดับเกิดทักษะในการตัดสินใจและพัฒนาศักยภาพในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น
- (2) เพื่อสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในองค์กร
- (3) ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ มีความคล่องตัวในการทำงาน อีกทั้งเป็นการเพิ่มโอกาสในการแสดงความคิดเห็นที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในส่วนของตัวผู้ปฏิบัติงานและตัวองค์กร

2) การรวมอำนาจ (Centralization)

- (1) เพื่อเอกภาพในการบังคับบัญชา
- (2) เพื่อให้เกิดการประหยัดทรัพยากร

การพิจารณาถึงหลักการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ (Gibson, 2000 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545: 72) ได้แก่

- 1) องค์กรที่มีลักษณะงานประจำใช้การตัดสินใจแบบการรวมอำนาจ
- 2) ความสามารถของบุคคลถ้ามีความสามารถก็กระจายอำนาจได้
- 3) หากต้องการกระจายอำนาจองค์กรต้องพัฒนาระบบจูงใจให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างแท้จริง
- 4) แนวโน้มของแต่ละองค์กรในการที่จะนำระบบการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจมาใช้ในองค์กรนั้น พิจารณาได้จากผลดีหรือผลเสียที่มีต่อองค์กรเป็นสำคัญ

5) การรวมอำนาจจะมีปัญหาเมื่อผู้บริหารมีภาระงานที่มากเกินไป ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานขององค์กร

ดังนั้น จะเห็นว่าการกระจายอำนาจหรือการรวมอำนาจมีทั้งข้อดีข้อเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและแนวทางในการพิจารณาของผู้บริหารภายใต้การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ รวมไปถึงภาระงานของตัวผู้บริหารเพื่อกำหนดว่าองค์กรจะมุ่งเน้นการกระจายอำนาจหรือรวมศูนย์อำนาจ

3.3 แนวคิดวงจรชีวิตองค์กร (Organizational Life Cycle)

ในการศึกษาวงจรชีวิตองค์กรได้มีนักวิชาการจำนวนหนึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรโดยองค์กรดังกล่าวจะมีประเภทและลักษณะที่แตกต่างกัน ประกอบกับการนำความรู้ด้านนิเวศวิทยาที่ได้อธิบายว่า คน สัตว์ พืช จะต้องปรับตัวให้เข้ากับระบบนิเวศน์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจะสามารถอยู่รอดได้ องค์ความรู้ด้านนิเวศวิทยาได้ให้คำอธิบายปรากฏการณ์ที่ชัดเจน ดังนั้น แนวความคิดในลักษณะนี้น่าจะนำมาใช้ในการศึกษาองค์กรได้ เนื่องจากองค์กรเป็นระบบสังคมที่มีพัฒนาการคล้ายสิ่งมีชีวิตอื่นๆ โดยองค์กรและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อองค์กรได้ก่อตั้งขึ้นมาย่อมมีการขยายตัวเจริญเติบโตจนกระทั่งสูญสลายในที่สุด (สมพร เฟื่องจันทร์, 2529: 144)

3.3.1 ตัวแบบวัฏจักรชีวิต (Life-Cycle Model)

Greiner (1972, 1998 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2561: 35) ได้เสนอตัวแบบวัฏจักรชีวิตว่าองค์กรมีการพัฒนาแบ่งออกเป็น 5 ระยะ โดยแต่ละระยะจะครอบคลุมไปถึงช่วงเวลาที่องค์กรเติบโตได้อย่างราบรื่นจนถึงช่วงสุดท้ายของแต่ละระยะที่จะเกิดวิกฤตการบริหาร ทั้งนี้เมื่อองค์กรผ่านพ้นวิกฤตก็จะสามารถเติบโตไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

1) การเติบโตจากความคิดสร้างสรรค์ (Growth through Creativity)

ระยะการเริ่มก่อตั้งองค์กร ซึ่งองค์กรจะมีขนาดเล็ก ผู้ก่อตั้งจะทุ่มเทและตั้งใจในการทำงานอย่างมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานเป็นไปลักษณะส่วนตัว เน้นการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ คาดหวังให้สมาชิกทำงานที่ทำงานกับองค์กรตั้งแต่ระยะเริ่มต้น ต้องทำงานหนัก ทุ่มเทแรงกาย แรงใจเป็นระยะเวลานานและมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม

ระยะนี้จะสิ้นสุดจากวิกฤตของผู้นำ (Crisis of Leadership) ในขณะที่องค์กรเจริญเติบโตมีขนาดใหญ่และซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่เคยอาศัย

ความสัมพันธ์ส่วนตัวในช่วงที่องค์กรมีขนาดเล็กอยู่นั้นไม่เหมาะสม ผู้นำหรือผู้บริหารยังคงมีข้อจำกัดในการใช้ลักษณะการบริหารแบบเดิมซึ่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น วิกฤตที่เกิดขึ้นจึงเป็นการสรรหาผู้บริหารที่เป็นที่ยอมรับประกอบกับการมีทักษะการบริหารงานจะสามารถนำพาองค์กรก้าวต่อไปได้

2) การเติบโตโดยการชี้นำ (Growth through Direction)

องค์กรที่สามารถอยู่รอดจากระยะหนึ่งได้ต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถและปรับปรุงโครงสร้างโดยอาศัยหลักเกณฑ์การจัดแบ่งตามหน้าที่ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เน้นมาตรฐานการทำงาน ประกอบกับการสื่อสารที่มีความเป็นทางการ รวมไปถึงการมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจะช่วยพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ในภาวะที่องค์กรมีความหลากหลายและซับซ้อน สมาชิกระดับล่างรู้สึกถึงข้อจำกัดอันเกิดจากสายบังคับบัญชาที่มีการรวมศูนย์และมีขนาดใหญ่

วิกฤตระยะที่สองจึงเป็นลักษณะของวิกฤตความอิสระคล่องตัว (Crisis of Autonomy) การแก้ไขปัญหาลำหรับวิกฤตนี้คือ การกระจายอำนาจ โดยผู้นำองค์กรต้องสละอำนาจหน้าที่บางอย่างของตนให้กับเจ้าหน้าที่ระดับรองๆ เพื่อลดช่องว่างของอำนาจให้น้อยลง และกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ผู้บริหารระดับล่างไม่คุ้นชินกับการตัดสินใจด้วยตนเอง ส่งผลทำให้ผู้บริหารระดับสูงยังคงรวมศูนย์อำนาจและทำให้สมาชิกระดับล่างเกิดความไม่พอใจต่อองค์กร

3) การเติบโตโดยการกระจายอำนาจ (Growth through Delegation)

องค์กรในระยะนี้จะใช้โครงสร้างแบบกระจายอำนาจให้กับผู้บริหารระดับกลางมากขึ้น จูงใจให้บุคลากรทำงานโดยอาศัยปัจจัยทางเศรษฐกิจ การบริหารของผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาจากรายงานที่ผู้บริหารระดับล่างเสนอขึ้นมา อย่างไรก็ตาม ในช่วงนี้องค์กรจะขยายตัวได้มากขึ้น มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้าผสมผสานกับการมีนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการที่ดี

ทั้งนี้ เมื่อเวลาผ่านไปผู้บริหารระดับสูงรู้สึกว่าตนเองสูญเสียการควบคุมในสาขาย่อย จึงทำให้เกิดวิกฤตการควบคุม (Crisis of Control) ภายใต้อิสระและความคล่องตัวของผู้บริหารหน่วยงานย่อยแต่ผู้บริหารระดับสูงยังต้องการรักษาการควบคุมไว้ การแก้ไขปัญหาระยะนี้คือ การอาศัยเทคนิคการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

4) การเติบโตโดยการประสานงาน (Growth through Coordination)

ระยะนี้เป็นการเติบโตโดยใช้ระบบการประสานงานที่เป็นทางการ โดยผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในการบริหารระบบใหม่นี้มีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้ การ

ประสานงานจะช่วยให้การขยายตัวขององค์กรโดยสร้างให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในระยะนี้วิกฤตที่สำคัญคือ วิกฤตความล่าช้า (Red-Tape Crisis) เมื่อเกิดความไม่ไว้วางใจขึ้นระหว่างสมาชิกระหว่างองค์กรแม่และองค์กรลูก ทำให้ทุกฝ่ายหันไปยึดถือระเบียบ กฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด มีลักษณะของความเป็นระบบที่ทำงานล่าช้ามีขั้นตอนมากมาย ทางออกที่สำคัญสำหรับวิกฤตนี้คือ ทุกๆ ฝ่ายต้องร่วมมือกันซึ่งต้องอาศัยเทคนิคต่างๆ เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาระบบ

5) การเติบโตโดยอาศัยความร่วมมือ (Growth through Collaboration)

ระยะสุดท้ายมุ่งเน้นความร่วมมือการแก้ไขปัญหาวิกฤตจากความล่าช้า ลดความแตกต่างระหว่างบุคคล ลักษณะเด่นๆ ในการบริหารงานช่วงนี้คือ มุ่งแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วด้วยการทำงานเป็นทีม ทีมงานจะประกอบด้วยบุคคลจากหลายหน้าที่และหน่วยงาน รวมตัวเพื่อปฏิบัติหน้าที่เฉพาะด้าน มีการใช้โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix-Type Structure) มากขึ้น เพื่อเลือกทีมที่เหมาะสมสำหรับปัญหาบางอย่าง กระตุ้นให้มีการสัมมนาผู้บริหารที่เป็นแกนสำคัญขององค์กรย่อยๆ เพื่อร่วมพิจารณาปัญหาสำคัญ มีการกำหนดแผนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะด้านพฤติกรรมที่จะช่วยให้ผู้บริหารสร้างทีมงานที่ดี และสามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้

3.4 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

ก่อนที่จะมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ องค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ หากองค์กรใดสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ ก็อาจกล่าวได้ว่าองค์กรนั้นมีประสิทธิผล โดยแนวคิดดังกล่าวเป็นการนิยามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรในช่วงก่อนทศวรรษที่ 1950 ซึ่งเป็นการนิยามที่คลุมเครือทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจและการประยุกต์ใช้แนวคิดประสิทธิผลในการวิจัยและการจัดการองค์กร เนื่องจากมีคำถามหลายประการที่ตามมา อาทิเช่น เป้าหมายของใคร เป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว และเป้าหมายที่เป็นทางการหรือที่เป็นจริง เป็นต้น (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 47)

ต่อมาในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1960-1970 มีนักวิชาการที่ชื่อว่า Campbell ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลด้วยการรวบรวมตัวแปรที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลกว่า 30 ตัวแปร อาทิเช่น ประสิทธิภาพภาพรวม ผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพ กำไร คุณภาพ ขวัญและกำลังใจ และการปรับตัว เป็นต้น แต่การศึกษาดังกล่าวได้ถูกวิจารณ์จาก Robbins (1990 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 48) ว่าเป็นการศึกษาเพียงจำนวนน้อยที่ใช้พหุเกณฑ์ (Multiple Criteria) ในการวัดประสิทธิผล

ยิ่งกว่านั้นลักษณะของเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษาก็มีพิสัยของความเป็นนามธรรมที่กว้างมากจากเกณฑ์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมสูง อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนักวิชาการด้านองค์การได้ยอมรับร่วมกันว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การจำเป็นต้องใช้ตัวแปรหลายตัว ซึ่งองค์การที่มีหน้าที่และการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจำเป็นต้องใช้ชุดของตัวแปรในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิผลขององค์การจะต้องพิจารณาทั้งวิธีการ (กระบวนการ) และผลลัพธ์

3.4.1 ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผล หมายถึง ระดับที่องค์การได้ตระหนักถึงเป้าหมายขององค์การที่ต้องการทำให้บรรลุผล ซึ่งชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผลเป็นความคิดในวงกว้าง จำเป็นที่จะต้องพิจารณาตัวแปรที่สำคัญ 2 ระดับ คือ การพิจารณาในระดับองค์การ และระบบย่อยโดยประเมินจากเป้าหมายต่างๆ ขององค์การว่าบรรลุสำเร็จเพียงใด (Etzioni, 1964: 8 อ้างถึงใน ทองใบ สุดชาติ, 2542: 96)

นอกจากนี้ Fiedler (1967: 9) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม อีกทั้ง พิทยา บวรวัฒนา (2541: 176) ได้มององค์การที่มีประสิทธิผลว่า หมายถึง องค์การที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่ตั้งใจไว้ ประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องของความสำเร็จขององค์การในการกระทำสิ่งต่างๆ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ องค์การที่มีประสิทธิผลสูงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมาย ส่วนองค์การที่มีประสิทธิผลต่ำเป็นองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม ดิน ปรัชญพฤทธิ (2536: 130) ได้มองประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ระดับที่คนงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด ส่วน Steers (1977: 55) มีมุมมองเรื่องประสิทธิผลในเรื่องของการที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สำหรับความคิดเห็นของผู้วิจัยมองว่า ประสิทธิผล หมายถึง ระดับความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งไว้

3.4.2 แนวคิดการวัดประสิทธิผลองค์การ

การศึกษาเรื่องประสิทธิผลขององค์การมีวัตถุประสงค์ที่จะหาหลักเกณฑ์ใช้วัดประสิทธิผลเพื่อให้นักวิชาการสามารถบอกได้ว่า องค์การที่กำลังทำการศึกษายู่นั้นมีประสิทธิผลหรือไม่อย่างไร อย่างไรก็ตาม ตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา นักวิชาการต่างพยายามร่วมกันเพื่อแสวงหาแนวทางที่เป็นมาตรฐานสากลในการใช้วัดประสิทธิผลองค์การเรื่อยมา

3.4.2.1 วิธีการวัดประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดของ Robbins (1983, อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2541: 184) มีอยู่ 4 วิธี ได้แก่

1) วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach) แนวการศึกษาประสิทธิผลขององค์การแนวนี้ถือหลักว่า ประสิทธิผลขององค์การวัดได้จากความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อาทิเช่น พ่อค้าค้าขายมีกำไร เล่นกีฬาชนะ หมอรักษาคคนไข้หาย และตำรวจจับขโมยได้ เป็นต้น ทั้งนี้ มีข้อสังเกต คือ คำว่าเป้าหมายในที่นี้ หมายถึง เป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ ซึ่งมีความแตกต่างจากวิธีดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ทีมฟุตบอลที่ผู้เล่นสามารถเล่นได้สวยงาม ยิ่งลูกอันตรายได้หลายลูกแต่กลับเล่นแพ้ อย่างนี้ถือว่าทีมฟุตบอลนั้นไม่บรรลุเป้าหมายที่แท้จริง ถึงแม้ว่าทีมนั้นอาจจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการเล่นให้สวยงามและยิงลูกอันตรายหลายลูกได้ก็ตาม

อย่างไรก็ตาม วิธีการวัดประสิทธิผลโดยการใช้วิธีการนี้มีข้อจำกัดในเรื่องของเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายที่ระบุไว้กับเป้าหมายที่เป็นจริงมักจะมี ความแตกต่างกันเสมอ โดยทั่วไปเป้าหมายขององค์การมี 3 ประเภท (Steers, 1977) คือ 1) เป้าหมายทางการ (Official Goals) 2) เป้าหมายเชิงปฏิบัติ (Operative Goals) 3) เป้าหมายที่ใช้เป็นเกณฑ์วัดการปฏิบัติงานได้ (operative Goals) สำหรับการประเมินประสิทธิผลองค์การมักจะวัดเป้าหมายเชิงปฏิบัติมากกว่าเป้าหมายทางการ เนื่องจากเป้าหมายทางการมักจะมีลักษณะเป็นอัตราย เป็นนามธรรมและวัดได้ยาก รูปแบบนี้เหมาะกับองค์การที่มีเป้าหมายชัดเจน สามารถวัดได้และเป็นเป้าหมายที่เกิดจากความเห็นสอดคล้องกันของบุคลากรในองค์การ ทั้งนี้ องค์การจำเป็นต้องมีการดำเนินงานให้องค์การบรรลุผลในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม และมีความสมดุลและควรแยกกันให้ออกระหว่างเป้าหมายทั้ง 3 ลักษณะ อย่างไรก็ดี Robbin ได้สรุปการวัดประเมินผลด้วยการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายไว้ว่า การบรรลุเป้าหมายใดๆ ก็ตามอาจจะเป็นเพียงการแสดงถึงความเป็นอยู่ที่เกิดขึ้นขององค์การในขณะนั้นๆ อาจจะไม่ใช่ตัวชี้วัดหรือวัตถุประสงค์ที่น่าเชื่อถือต่อไปได้และสิ่งสำคัญยังมีเกณฑ์ประเมินอื่นๆ อีกมากมายที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์การ นอกเหนือไปจากการวัดเป้าหมายที่เป็นผลสุดท้าย

2) วิธีการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยการใช้ความคิดระบบ (The System Approach) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ และปัจจัยนำออก โดยระบบต่างๆ เหล่านี้ จะต้องมีการทำงานที่สอดคล้องและสัมพันธ์กัน หากส่วนใดเกิดปัญหาจะต้องทำการบำรุงรักษาและปรับปรุงให้อยู่ในสภาพที่ดีและพร้อมใช้งานเสมอ

ปัญหาสำคัญของการวัดประสิทธิผลในลักษณะนี้ คือ 1) ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กร เช่น ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเป็นตัวแปรที่วัดยากมากซึ่งต่างจากการวัดที่เป้าหมายที่เป็นผลงานชิ้นสุดท้ายจะวัดได้ง่ายกว่า 2) นักวิชาการ ไปให้ความสนใจที่วิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายแทนการพิจารณาตัวเป้าหมายที่แท้จริง

3) วิธีการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยดูจากความสามารถขององค์กรในการชนะใจผู้มีอิทธิพล โดยมีข้อสมมติฐานที่ว่า องค์กรได้รับความกดดันและข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์และบุคคลต่างๆ ในสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา ในจำนวนบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เหล่านี้ จะมีเฉพาะบางส่วนเท่านั้นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากเป็นบุคคลและกลุ่มที่มีอิทธิพลที่สามารถกำหนดความเป็นความตายขององค์กรได้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าบุคคลและกลุ่มดังกล่าว สามารถควบคุมทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น นักวิชาการจึงถือหลักว่า องค์กรที่มีประสิทธิผล คือ องค์กรที่มีสายตาแหลมคมสามารถมองว่าบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ใดในสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญต่อองค์กร และยังคงเป็นองค์กรที่สามารถชนะใจบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ในสิ่งแวดล้อมที่สำคัญทั้งหลายเหล่านี้ ทำให้บุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ที่สำคัญไม่ดำเนินการขัดขวางการทำงานขององค์กร โดยองค์กรที่เอาตัวรอดได้จะเป็นองค์กรที่มีเป้าหมายขององค์กรสัมพันธ์กับความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กร

4) วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกองค์กร (The Competing-Values Approach) เป็นแนวคิดประเมินประสิทธิผลเชิงบูรณาการ นำหลักเกณฑ์ที่องค์กรให้คุณค่ามาประเมินประสิทธิผล เช่น ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) การสร้างสินค้าชนิดใหม่ ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น ขึ้นอยู่กับความสนใจหรือการให้คุณค่าของแต่ละองค์กร นอกจากนี้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะผู้ถือหุ้น สหภาพแรงงาน ผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต ลูกค้า รัฐบาล ย่อมประเมินประสิทธิผลขององค์กรเดียวกันแตกต่างกันออกไป แนวคิดนี้มีสมมติฐานว่าไม่มีหลักเกณฑ์ใดดีที่สุดสำหรับประเมินประสิทธิผลขององค์กร การใช้หลักเกณฑ์ใดขึ้นอยู่กับให้คุณค่าหรือความสนใจของผู้ประเมินเป็นสำคัญ ซึ่งรูปแบบของแนวคิด การแข่งขันของค่านิยม ประกอบด้วย 1) จัดโครงสร้างองค์กรใน 2 มิติที่ตรงกันข้าม คือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) กับการควบคุม (Control) ความยืดหยุ่นให้คุณค่าต่อนวัตกรรม การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การควบคุมมุ่งเน้นเสถียรภาพ กฎระเบียบ และความสามารถคาดการณ์ได้ 2) ให้ความสำคัญระหว่างการพัฒนาและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (People) คือ ใส่ใจต่อความรู้สึกและความต้องการของพนักงาน กับ

การพัฒนาและความอยู่รอดขององค์กร ได้แก่ ใส่ใจต่อการเพิ่มผลผลิตและการทำงานบรรลุเป้าหมาย 3) ให้คุณค่าแก่วิธีการกับเป้าหมาย (Ends) ซึ่งการให้คุณค่าแก่วิธีการ ให้ความสำคัญต่อกระบวนการภายในและผลระยะยาว ส่วนการให้คุณค่าแก่เป้าหมายมุ่งเน้นผลลัพธ์สุดท้ายและผลระยะสั้น

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ประการข้างต้น สามารถจำแนกการประเมินประสิทธิผลองค์กรได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

(1) รูปแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Model) ให้ความสำคัญแก่พนักงานและโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น ประสิทธิภาพพิจารณาจากความสามัคคี ประสานงานและรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน เคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างผลงาน คือ พนักงานมีทักษะในการทำงาน ได้รับการฝึกอบรม เพิ่มทักษะ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

(2) รูปแบบระบบเปิด (Open Systems Model) วัดประสิทธิผลจากการทำงานที่ยืดหยุ่นนำไปสู่ความสามารถเข้าถึงทรัพยากรสำคัญขององค์กร รูปแบบนี้จึงยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการหรือเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมภายนอกได้เป็นอย่างดี รวมทั้งเพิ่มการสนับสนุนจากปัจจัยภายนอกและรองรับการขยายตัวของแรงงานได้

(3) รูปแบบกระบวนการภายใน (Internal-Process Model) ให้ความสำคัญแก่การควบคุม ระบบข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร ประสิทธิภาพวัดจากกระบวนการและผลลัพธ์ คือความมั่นคง เสถียรภาพและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

(4) รูปแบบกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (Rational-Goal Model) มุ่งเน้นจัดโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ควบคุมและให้ความสำคัญแก่องค์กรหรืองานมากกว่าพนักงาน ประสิทธิภาพจึงพิจารณาจากการวางแผน กำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนและเข้าใจอย่างทั่วถึง ส่วนเป้าหมายประเมินจากผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นและประสิทธิภาพ

3.4.2.2 แนวคิดการวัดประสิทธิผลองค์กรของ Gibson (2000)

การวัดประสิทธิผลระดับพื้นฐานสำคัญตามทฤษฎีประสิทธิผลของ Gibson สามารถมองได้จาก 1 หรือทั้ง 3 ทฤษฎี

1) ประสิทธิภาพระดับบุคคล (Individual Effectiveness) เน้นที่การปฏิบัติงานของลูกน้อง หรือสมาชิกขององค์กร รูปแบบของการปฏิบัติงานเป็นส่วนองงานหรือตำแหน่งในองค์กร ปกติผู้จัดการประเมินประสิทธิภาพของบุคคลที่กระบวนการทำงานประเมินผลการปฏิบัติการทำงานเป็นการตัดสินใจว่าจะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น ส่งเสริม หรือให้รางวัล

2) ประสิทธิภาพกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นตัวอย่างอย่างง่าย ๆ ในการรวมสมาชิกทั้งหมด ตัวอย่าง กลุ่มที่ทำงานวิทยาศาสตร์

3) ประสิทธิภาพองค์กร (Organization Effectiveness) ประกอบด้วย บุคคล กลุ่ม ประสิทธิภาพองค์กรขึ้นอยู่กับองค์การ บุคคล และกลุ่มงาน ซึ่งสามารถระบุสาเหตุของ ประสิทธิภาพองค์กร ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.4 สาเหตุของประสิทธิผลตามแนวคิดของ Gibson

สาเหตุของประสิทธิผล		
ประสิทธิผลระดับบุคคล	ประสิทธิผลของกลุ่ม	ประสิทธิผลขององค์กร
1. ความสามารถ (Ability)	1. ความสามัคคี (Cohesiveness)	1. สิ่งแวดล้อม (Environment)
2. ทักษะ (Skill)	2. ภาวะผู้นำ (Leadership)	2. เทคโนโลยี (technology)
3. ความรู้ (knowledge)	3. สถานะ (Status)	3. การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices)
4. ทักษะ (Attitude)	4. บทบาท (Role)	4. โครงสร้าง (Structure)
5. แรงจูงใจ (Motivation)	5. มาตรฐาน (Norms)	5. กระบวนการ (Processes)
6. ความเครียด (Stress)		6. วัฒนธรรม (Culture)

แหล่งที่มา: Gibson, 2000.

ธรรมชาติของการทำงานในการจัดการต้องมีความร่วมมือในการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรในการบริหารจัดการ 4 รูปแบบ ดังนี้

ตารางที่ 3.5 ลักษณะการบริหารจัดการของ Gibson

ลักษณะการบริหาร	พฤติกรรมความร่วมมือ	บรรลุ
1. วางแผน	บุคคล	ประสิทธิผลของบุคคล
2. การจัดองค์การ	กลุ่ม	ประสิทธิผลของกลุ่ม
3. Leading	องค์การ	ประสิทธิผลขององค์การ
4. ควบคุม	องค์การ	ประสิทธิผลขององค์การ

แหล่งที่มา: Gibson, 2000.

วิธีประเมินประสิทธิผลองค์กรของผู้บริหารตามแนวคิดของ Gibson ประกอบด้วย 3 ประการและการบริหารต้องสามารถใช้ทั้ง 3 วิธี ของประสิทธิผลให้เหมาะสม

1) Goal Approach to Effectiveness เป็นวิธีประเมินแบบเดิม ทรรศนะประสิทธิผลเน้นศูนย์กลางที่บทบาทของการบรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์การประเมินประสิทธิผล

2) System Theory Approach to Effectiveness ผู้จัดการใช้ความเข้าใจของการมองระบบทั้งภายในและภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งอื่นๆ โดยมองที่คน กลุ่ม โครงสร้าง และกระบวนการบริหารองค์กรในรูปแบบของระบบ ผู้จัดการสามารถที่จะระบุถึงพฤติกรรมปกติหรือไม่ปกติ และประเมินประสิทธิผลของมนุษย์ซึ่งจะทำให้อธิบายการประเมินประสิทธิผลของคน กลุ่ม และองค์กรในรูปแบบของเป้าหมาย แนวคิดสำคัญของทฤษฎีระบบ คือ ผลประโยชน์การอยู่รอดขององค์กรที่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวกับความต้องการของสิ่งแวดล้อม และระบบ Input Process Output ด้วยมุ่งเน้นที่การจัดการที่บรรลุผล

3) Stakeholder Approach to Effectiveness ทรรศนะเน้นที่ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างความสนใจของกลุ่มและบุคคลในองค์กร

3.4.2.3 แนวคิดประสิทธิผลองค์กรของ Jones (2001)

ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในวิธีการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างคุณค่าให้องค์กร และประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยภาระหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดที่ทำให้เกิดประสิทธิผลองค์กรมี 3 ประการ คือ การควบคุม การปรับปรุงนวัตกรรมและประสิทธิภาพ

การควบคุม หมายถึง การควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอก และความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และสามารถดึงดูดลูกค้า ซึ่งหมายถึงการใช้ประโยชน์จากกระบวนการของนโยบายในการทำให้้องค์กรมีความน่าสนใจ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่า (ยกระดับ) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง การปรับตัว และการพัฒนาซึ่งมีความจำเป็นในยุคอินเทอร์เน็ต

นวัตกรรม หมายถึง การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรภายในเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรในการค้นหา วิธีการผลิต และกระบวนการใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ การปรับตัว และปรับปรุง เพื่อเกิดการบริการที่มีคุณภาพ ลูกค้าพึงพอใจ

ประสิทธิภาพ หมายถึง การพัฒนารูปแบบผลผลิตให้มีความสะดวกโดยใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยี สามารถผลิตและให้ผลผลิตทันเวลาและคุ้มค่ากับการดำเนินงาน

การวัดประสิทธิผลองค์การของ Jones (2001)

1) การควบคุมด้านทรัพยากรภายนอก เป็นการประเมินทักษะการบริหารจัดการและควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอก และความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ การวัดประสิทธิผลโดยการควบคุมสิ่งแวดล้อม และสิ่งที่มีผู้จัดการใช้เป็นตัวชี้วัด เช่น จากการลงทุนปัจจุบันบ้างจ่ายนำเข้า ผลกำไร และรายได้กลับคืนเปรียบเทียบกับการปฏิบัติการขององค์การกับองค์การอื่น

ความสามารถในการรับรู้ของผู้บริหารระดับสูง และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม หรือการริเริ่มเปลี่ยนแปลงซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดความสามารถขององค์การที่มีอิทธิพลและควบคุมสิ่งแวดล้อมขององค์การ

2) นวัตกรรมกับกระบวนการภายใน ผู้บริหารประเมินประสิทธิผลขององค์การ จากภาระหน้าที่และการดำเนินงาน องค์การต้องการโครงสร้างและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปรับตัวและตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม องค์การต้องการความยืดหยุ่นต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงผลผลิตและบริการที่รวดเร็ว การวัดความสามารถขององค์การจากการสร้างนวัตกรรม ระยะเวลาการตัดสินใจ จำนวนของที่ต้องการในผลผลิตใหม่ของตลาด จำนวนของที่ใช้ในการร่วมมือในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่แตกต่างกัน

การปรับปรุงระบบภายในมีอิทธิพลต่อความร่วมมือในการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือแรงจูงใจที่มีผลกระทบ โดยตรงกับความสามารถขององค์การ และการตอบสนองขององค์การต่อสิ่งแวดล้อม การลดลงของการพัฒนาผลผลิต

3) ความมีประสิทธิภาพด้านเทคนิค ผู้บริหารสามารถที่จะกำหนดจำนวนความเชี่ยวชาญ (ความสามารถและฝีมือ) และแหล่งทรัพยากรเพื่อที่จะได้สินค้าและบริการที่เสร็จทันเวลา เทคนิคที่มีประสิทธิผล ถูกวัดในรูปของผลผลิตและประสิทธิภาพ (อัตราส่วนของผลผลิตปัจจุบันจ่ายนำเข้า) ทั้งนี้ Jones (2001) ได้กล่าวถึง การประเมินประสิทธิผลองค์การมีเป้าหมาย 2 ประการ คือเป้าหมายหน่วยงานและเป้าหมายปฏิบัติการ และมีรูปแบบประเมินประสิทธิผลองค์การ 3 วิธี คือ

ตารางที่ 3.6 รูปแบบประเมินประสิทธิผลองค์กรของ Jones

รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กร	เป้าหมายการวัดประสิทธิผล
<p>1. External Resource Approach</p> <p>ประเมินความสามารถขององค์กรในทักษะการบริหารจัดการและควบคุมแหล่งทรัพยากร</p>	<p>1. ลดต้นทุนปัจจัยนำเข้า</p> <p>2..คุณภาพของปัจจัยนำเข้าที่มีคุณภาพ</p> <p>3. การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด</p> <p>4. การเพิ่มขึ้นของสินค้าคงคลัง</p> <p>5. การสนับสนุนของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง</p>
<p>2. Internal System Approach</p> <p>ประเมินความสามารถขององค์กรนวัตกรรมและความรวดเร็วในหน้าที่และความรับผิดชอบ/ภาระหน้าที่บุคคล</p>	<p>1.. ระยะเวลานำผลผลิตสู่ตลาด</p> <p>2. เวลาในการตัดสินใจรวดเร็วขึ้น</p> <p>3. เพิ่มอัตราการผลิตนวัตกรรม</p> <p>4. เพิ่มความร่วมมือและแรงจูงใจ</p> <p>5. ลดความขัดแย้ง</p>
<p>3. Technical Approach</p> <p>ประเมินความสามารถขององค์กรเปลี่ยนแปลงทักษะและแหล่งทรัพยากรเพื่อให้เหมาะสมและการบริการที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. ลดเวลาให้บริการลูกค้า</p> <p>2. เพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ</p> <p>3. ลดจำนวนความผิดพลาด</p> <p>4. ลดค่าใช้จ่ายในการผลิต</p> <p>5. ปรับปรุงคุณภาพการบริการ</p>

แหล่งที่มา: Jones, 2001.

นอกเหนือจากการวัดประสิทธิผลที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ยังมีแนวคิดการวัดประสิทธิผลที่ได้รับความนิยมอย่างมากอีกแนวคิดหนึ่ง คือ “การวัดประสิทธิผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)” ซึ่งแนวคิดนี้เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1990 โดย Norton and Kaplan (1996 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิถ ฌ ภูเก็ต, 2552: 54) โดยทั้งสองได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งอาศัยรากฐานจากวิธีการประเมินเชิงระบบ เพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์กร 4 มิติ ได้แก่

1) มิตการเงิน (Financial Perspective) การวัดผลกำไรวัดได้โดยการใช้รายรับหรือมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ การเติบโตของยอดขาย และการไหลของเงินสด

2) มิติด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer Perspective) วัดจากความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้า การหาลูกค้าใหม่ รวมไปถึงส่วนแบ่งการตลาด

3) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ผู้บริหารจะต้องระบุกระบวนการภายในที่มีความสำคัญ ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างความเป็นเลิศ เพื่อจะได้มั่นใจว่าองค์กรสามารถให้บริการด้วยการสร้างข้อเสนอที่มีมูลค่าพอที่จะดึงดูดและรักษาลูกค้าในตลาดเป้าหมายไว้ได้

4) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เพื่อพัฒนาศักยภาพและการเติบโตในอนาคต ทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี รวมไปถึงกระบวนการทำงานต่างๆ จะต้องสอดคล้องและก้าวหน้าไปพร้อมกัน

จากมิติต่างๆ ที่ได้กล่าวไปนั้น แต่ละมิติจะมีตัวชี้วัดหลัก (Key Indicator) เพื่อใช้ในการประเมินว่า การปฏิบัติงานในแต่ละมิติได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดในระดับใด

3.4.2.4 In Search of Excellence

ในปี ค.ศ. 1982 Peters and Waterman ได้ตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ In Search of Excellence-Lesson From America's Best-Run Companies ซึ่งเกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยขององค์กรธุรกิจอเมริกาที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 62 บริษัท โดยผลการศึกษพบว่าองค์กรที่เป็นเลิศ หรือองค์กรระดับโลก (World Class Organization) ซึ่งเป็นแบบอย่างขององค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วย “คุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการ” (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. คณะวิศวกรรมศาสตร์, 2553)

คุณลักษณะประการแรก คือ การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติ (Bias for Action) องค์กรที่เป็นเลิศ จะให้ต้องความสำคัญกับ “การปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์” คือ หลังจากตกลงใจในนโยบายต่างๆ ชัดเจนแล้วก็จะทำอย่างมุ่งมั่นจริงจังและต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือสรุปผลได้ องค์กรที่เป็นเลิศจะมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การทำองค์กรให้มีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทำระบบให้ง่าย

คุณลักษณะประการที่สอง คือ การมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) องค์กรที่เป็นเลิศจะพยายามหาโอกาสใกล้ชิดกับลูกค้าให้มากที่สุดด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการให้บริการ และคุณภาพ รวมทั้งการฟังความคิดเห็นของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้หลักการของ CRM (Customer Relation Management)

คุณลักษณะประการที่สาม คือ การให้ความอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกที่เป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) องค์กรที่เป็นดีเลิศจะให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงาน ด้วยการกระจายอำนาจ การดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางมาก

ขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมของการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของกิจการ โดยพยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงาน ให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้ง มีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นคิดค้นสิ่งต่างๆ นั้นด้วย

คุณลักษณะประการที่สี่ คือ การเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity Through People) องค์กรที่เป็นเลิศ จะถือว่า พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น การให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมให้พนักงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

คุณลักษณะประการที่ห้า คือ การติดตามงานอย่างใกล้ชิด และการใช้ค่านิยมเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven) ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นเลิศ จะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง มิใช่ นั่งบริหารงานอยู่แต่ในห้องหรือในสำนักงานเท่านั้น และติดตามงานต่างๆ อย่างจริงจัง ตลอดจนพยายามปลูกฝังพนักงาน ให้มีความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดีเพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง

คุณลักษณะประการที่หก คือ การทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting) องค์กรที่เป็นเลิศจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด (มีความเชี่ยวชาญ) หรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่แล้วเท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนกับธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการได้ดียอยู่แล้ว

คุณลักษณะประการที่เจ็ด คือ การมีรูปแบบที่เรียบง่าย และใช้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Simple Form and Lean Staff) องค์กรที่เป็นเลิศ จะจัดองค์กรอย่างเรียบง่าย และพยายามปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายที่สุด พร้อมกับการส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างที่กะทัดรัด

คุณลักษณะประการที่แปด คือ การเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-Tight Properties) องค์กรที่เป็นเลิศจะเข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และการคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการนี้ องค์กรธุรกิจของอเมริกาที่ประสบความสำเร็จ ได้ให้ความสนใจสิ่งเหล่านี้ พร้อมกับได้ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังอยู่

ตลอดเวลา จึงทำให้การบริหารงานเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างสูง และได้ส่งผลให้เป็นธุรกิจที่เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันยังไม่มีการตกลงเป็นสากลที่แน่นอนเกี่ยวกับความหมาย และแนวทางการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยแนวทางที่แต่ละองค์กรเลือกใช้จะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขความเหมาะสม สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ที่ได้มีการศึกษาถึงประสิทธิผลของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 นั้น ผู้วิจัยได้นำแนวทางการวัดประสิทธิผลขององค์กรของ Robbins โดยใช้วิธีการวัดประสิทธิผลขององค์กรจากความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach) แนวการศึกษาประสิทธิผลขององค์กรแนวนี้นี้ถือหลักว่า ประสิทธิผลขององค์กรวัดได้จากความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ ด้านความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินงาน ด้านผลประกอบการ และด้านการจัดอันดับสายการบินโดยสถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax)

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประสงค์ ดิยะปัญญินิตย์ (2558) ได้ทำการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยจากการศึกษาพบว่า ปัญหาด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ 1) กฎระเบียบมีจำนวนมากเกินไป 2) การขาดความรู้ความสามารถ (Competency) ของผู้ที่มีตำแหน่งหรือมีอำนาจในเรื่องกฎระเบียบ 3) กฎระเบียบมีจำนวนมากส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจหรือสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ และ 4) ข้อกำหนดในเรื่องสภาพการจ้าง สำหรับปัญหาด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ 1) จำนวนพนักงานที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น 2) ระบบการคัดสรรที่ไม่เป็นธรรม 3) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน 4) ความผิดพลาดของแผนการรองรับพนักงาน และ 5) ปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทน ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้ 1) การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร (Internal Process) โดยการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 2) การจัดตั้งบริษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ (Holding Company) ขึ้นมากำกับควบคุมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์อีกชั้นหนึ่ง และ 3) การแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นสภาพจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ

สุวรรณฉิน คณานุวัฒน์ (2557) ทำการศึกษาการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการกลยุทธ์ มี 15 ประเด็นสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง และ 4 ประเด็นสำคัญสำหรับผู้โดยสาร 2) มี 16 ประเด็นเป็นองค์ประกอบสำคัญสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ 80.835%, ($p < .05$) และ 3) แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์ เป็นไปตาม 8-Synthesized Model คือ (1) การจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพและแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างชัดเจน (2) การจัดทำกฎเกณฑ์การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูง โปร่งใส ที่ภาคการเมืองไม่อาจแทรกแซงได้ (3) สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและแสวงหาโอกาสจากการเป็น AEC (4) จัดทำและพัฒนาระบบ ICT ครบวงจร (5) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ โครงสร้างการเจริญเติบโตของหน่วยงานที่สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ (6) จัดตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียและนำผลมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น (7) จัดทำโครงการศึกษาต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะพนักงาน และ (8) สรรหาผู้เชี่ยวชาญทางการเงินและจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อวิเคราะห์ปัญหาความสมดุลระหว่างรายรับและรายจ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดรูปแบบและประสิทธิผลขององค์การภาครัฐสมัยใหม่ จากการศึกษาพบว่า อายุเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบองค์การ โดยผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ คือ คนที่มุ่งความสำเร็จและเทคโนโลยีแบบงานประจำ ส่วนกลยุทธ์และรูปแบบองค์การ ไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ปัญหาขององค์การภาครัฐที่สำคัญได้แก่ โครงสร้างขององค์การภาครัฐมีขนาดใหญ่และมีแนวโน้มจะขยายตัวอีกในอนาคตอันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การภาครัฐได้ การเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีบ่อยเกินไปทำให้ขาดความต่อเนื่องในนโยบายการดำเนินงาน นอกจากนี้ คณะกรรมการบริหารของบางองค์การยังมีข้อจำกัดด้านความรู้ ประสบการณ์ และความตระหนักเรื่องความคุ้มค่าในการบริหารงบประมาณ องค์การภาครัฐหลายแห่งยังขาดความชัดเจนในการจัดตั้ง ทำให้บุคลากรขาดความไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเอง รวมทั้งความไม่ชัดเจนในการควบคุมการขยายตัวของหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนที่โอนหรือเข้าไปทำงานกับองค์การภาครัฐแบบใหม่ ยังยึดติดลักษณะความเป็นราชการแบบเดิมอยู่

โอบอล ศรีประพัต และคณะ (2547) ได้ทำการศึกษาโครงสร้างและประสิทธิผลขององค์การ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยต่างๆ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ Morgan พบว่า ตำแหน่งของปัจจัยต่างๆ ที่มีลักษณะที่สัมพันธ์กันกับสิ่งแวดล้อม

ภายนอก และระบบต่างๆ ภายใน ไม่ว่าจะเป็นด้านสิ่งแวดล้อมของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีลักษณะที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา วุ่นวาย มีความซับซ้อน มีความเป็นพลวัตสูง ส่วนด้านกลยุทธ์เป็นแบบก้าวหน้า เชิงรุก ด้านเทคโนโลยี มีความหลากหลายของงานค่อนข้างสูง และมีความชัดเจนในการแบ่งชั้นตอนของงานไม่ชัดเจน เป็นเทคโนโลยีแบบงานไม่ประจำ บุคลากรที่ทำงานโดยเน้นความสำเร็จของงาน โครงสร้างองค์การเป็นแบบสิ่งมีชีวิต และการจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมเป็นประชาธิปไตย ด้านประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาจากการประเมินผลงานของ ก.พ.ร. พบว่า สศช. สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้สรุปได้ว่า สศช. ได้บรรลุตามหลักการของแนวคิดเรื่อง Goal Attainment Approach ของ Robbins

พรสุวรรณ แซ่ลิ้ม (2545) ศึกษารูปแบบโครงสร้างและประสิทธิภาพขององค์การ กรณีศึกษาสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พบว่า สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก มีลักษณะองค์การเป็นแบบเครื่องจักร และในด้านความสอดคล้องตามแนวคิดของ Morgan จากทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ พบว่า มีองค์ประกอบบางส่วนที่ไม่สอดคล้องกันและโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร สิ่งแวดล้อม อันได้แก่ กลยุทธ์ เทคโนโลยี และโครงสร้าง ส่วนด้านคนหรือวัฒนธรรมองค์การมีความสอดคล้องกันเป็นบางส่วน ซึ่งมีผลทำให้การดำเนินงานของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยมีประสิทธิภาพไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็นตามวัตถุประสงค์ที่เลือกมาศึกษา

3.6 สรุป

การทบทวนวรรณกรรมสำหรับการศึกษาี้ เป็นการระบอบองค์ความรู้พื้นฐานในการทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้าง คน/วัฒนธรรม องค์การ และการจัดการ แนวคิดวงจรชีวิตองค์การ ตลอดจนแนวคิดประสิทธิผลองค์การ โดยแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาจะถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อประกอบการอภิปรายผลการศึกษาในส่วนท้ายของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ ทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานในการวางกรอบการศึกษาในครั้งนี้ คือ ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วย

บทที่ 4

ระเบียบวิธีวิจัย

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการศึกษา โดยครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญซึ่งประกอบไปด้วย การออกแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล การตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพและสรุปโดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

4.1 การออกแบบการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างเป็นหลัก ประกอบกับการศึกษาข้อมูลจากเอกสารและการออกแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความชัดเจนและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ จุดมุ่งหมายของการวิจัยประกอบด้วย 1) การศึกษาพัฒนาการ โครงสร้างองค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นับตั้งแต่การก่อตั้งบริษัทฯ ในปี พ.ศ. 2502-2559 2) การศึกษาความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์กรกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 3) การศึกษาประสิทธิผลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559

4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับเรื่องที่ศึกษา รวมทั้งใช้การสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) หมายถึง เมื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างได้แล้ว ผู้วิจัยจะถามกลุ่มตัวอย่างนั้นว่าควรจะไปศึกษาหรือสัมภาษณ์ใครต่อ เพื่อให้ได้

ข้อมูลที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2550: 135-139; พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2553: 252-253) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 21 คน ได้แก่

1) คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น ทั้งอดีตและปัจจุบันของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 รายชื่อคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น ทั้งอดีตและปัจจุบันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
1. คุณบรรจง พงษ์พานิช	- อดีตคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ - อดีตคณะกรรมการบริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2552 - 2554
2. คุณจรัมพร โชติกเสถียร	- อดีตกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2557 - 2558
3. คุณปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์	- อดีตกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2552 - 2554
4. คุณรัฐพล ภัคดิภูมิ	- คณะกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน
5. คุณวัลลภ ทวีขศรี	- อดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
6. กัปตันโยธิน ภมรมนตรี	- อดีตนักบินและอดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
7. คุณปราณี จันทระเจ็ด	- ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและกลยุทธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
8. คุณแสงจิต ศรีนิลทา	- ฝ่ายวิเคราะห์และวิจัยธุรกิจการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
9. คุณสุรชาติพงษ์ ทองใหญ่	- ผู้ตรวจสอบภายในระดับ 8 สำนักงานตรวจสอบภายใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
10. คุณปริยานันท์ มงคลศรี	- ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดดิจิทัล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
11. คุณกนกรัตน์ จินตนะพัฒน์	- Manager, Restaurant Division (CC - K) Catering Department บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
12. น.อ.เจษฎา นิยมปัทมะ	- ผู้ถือหุ้นและอดีตวิศวกรฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2529 - 2558
13. คุณมนต์ชัย ราบรินทร์วิสุข	- ผู้ถือหุ้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
14. ไม่ประสงค์ออกนาม	- อดีตพนักงานต้อนรับ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
15. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	
- คุณทิพรัตน์ มุ่งธัญญา	- ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบงานทรัพยากรบุคคล (PJ)
- คุณอรวรรณ วิรุฬห์เพชร	- ผู้จัดการกองพัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบงาน (PL)
- คุณจรินทร์ทิพย์ ด่านวิวัฒน์	- ผู้จัดการกองกลยุทธ์และแผนงานทรัพยากรบุคคล
16. สหภาพแรงงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	
- คุณแจ่มศรี สุขโชติรัตน์	- อดีตประธานสหภาพการบินไทย
- คุณสมศักดิ์ มานพ	- อดีตรองประธานสหภาพการบินไทย

2) ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำกับดูแล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่

(1) คุณชาญวิทย์ นาคบุรี รองผู้อำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

(2) คุณนันทวรรณ สีมาเงิน ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 1 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการออกแบบสอบถาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การค้นคว้าวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) ประกอบด้วย ข่าว วารสาร บทความวิชาการ รายงานประจำปีของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ปี พ.ศ. 2534-2559 รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แผนกลยุทธ์ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรูปแบบ/ลักษณะ โครงสร้างองค์การและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการ ทั้งนี้ การดำเนินการรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

(1) ข้อมูลที่ได้จากเอกสารที่เป็นภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าฐานข้อมูลจากสำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เว็บไซต์ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และมีการค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมจากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลและเอกสารต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้ในประกอบการทำวิจัยครั้งนี้

(2) นำข้อมูลดังกล่าวมาทบทวน แล้วนำมาสรุปสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูล

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบบมีโครงสร้าง เป็นวิธีที่ใช้ค่อนข้างง่ายและมีลักษณะคล้ายกับการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เนื่องจากคำถามได้ถูกกำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า (สุภางค์ จันทวานิช, 2553: 75) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

(1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ขั้นตอนการทำวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

(2) ศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการวิจัย

(3) การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

ก) ติดต่อคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อขอหนังสือแนะนำตัวในการนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล ณ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ข) ติดต่อ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และติดต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำการสัมภาษณ์ในวันเวลาราชการ รวมทั้งส่งเค้าโครงวิทยานิพนธ์และแบบสัมภาษณ์ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนจะสัมภาษณ์

ค) ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- (ก) แนะนำตัวและชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ในครั้งนี้
- (ข) ผู้สัมภาษณ์ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ เช่น การสังเกตการณ์ และการจดบันทึก เป็นต้น
- (ค) ผู้สัมภาษณ์จะซักถามในประเด็นทั่วไปก่อนที่จะสัมภาษณ์ในประเด็นที่เตรียมไว้ เพื่อสร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- (ง) ผู้สัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์ในประเด็นที่เตรียมไว้ ซึ่งในขณะที่สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดต่อการให้สัมภาษณ์
- (จ) เมื่อสัมภาษณ์เสร็จ จะทำการขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้วิจัย
- (ช) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเรียบเรียงข้อมูล สังเคราะห์ พร้อมทั้งวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปในประเด็นต่างๆ

3) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามจะเป็นความคิดเห็นที่เกี่ยวกับ สิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์การ และการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยแต่ละปัจจัยจะถูกจัดไว้เป็นคู่ๆ แต่ละคู่มีความหมายตรงข้ามกัน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลจะทำการตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็น ทั้งนี้ การให้คะแนนแต่ละปัจจัยมีระดับคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยกำหนดให้ 1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3 = ปานกลาง, 4 = มาก, 5 = มากที่สุด และนำจำนวนคะแนนที่ได้มาทำการหาค่าเฉลี่ยเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโครงสร้างองค์การกับปัจจัยต่างๆ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่าง พ.ศ. 2550-2559

4.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งงานวิจัยต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2) กำหนดขอบเขตเนื้อหาที่จะสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถาม
- 3) สร้างแนวทางการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถาม

6) ด้านการจัดการ

รวมศูนย์ 1 2 3 4 5 ประชาธิปไตย

4.6 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

4.6.1 การวิเคราะห์เชิงคุณเชิงคุณภาพ

เมื่อทำการรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ รวมทั้งจากเอกสารและการสัมภาษณ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการนำข้อมูลที่ได้มาทำการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษา ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การลดทอนข้อมูล การเลือกข้อมูล การสร้างข้อสรุป และการยืนยันข้อสรุป โดยมีรายละเอียดดังนี้ (นิสา ชูโต, 2548: 229-233)

1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) เป็นวิธีการหาจุดที่เน้นความน่าสนใจ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้น เป็นการสรุปย่อ และทำการปรับข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

2) การแสดงข้อมูล (Data Display) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ การสรรหาตัวอย่างของข้อมูลที่ได้จากรายงาน การสัมภาษณ์ หรือการกระทำแสดงประกอบเป็นหลักฐานของข้อสรุป เพื่อแสดงให้เห็นและก่อให้เกิดความเข้าใจในขั้นตอนว่าสิ่งใดเกิดขึ้นก่อน และนำไปสู่การเชื่อมโยงการวิเคราะห์และสรุปต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาเชิงคุณภาพนั้นมีเป้าหมายเพื่อจัดระบบของข้อมูล การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และเชื่อมโยงเพื่อหาข้อสรุป เพื่อใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา โดยในการศึกษาคั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้พรรณนาวิเคราะห์เนื้อหาจากการตีความ สร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งจากเอกสาร การสัมภาษณ์ และนำมาเทียบเคียงกับแนวคิด/ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาวิจัย จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เชื่อมโยงหาข้อสรุปโดยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลไปพร้อมๆ กัน ในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อช่วยให้ผลการวิเคราะห์อยู่ในกรอบและแนวทางที่ถูกต้อง จากนั้นจะนำข้อมูลไปเขียนรายงานต่อไป

3) การสร้างข้อสรุปและการยืนยันข้อสรุป (Conclusion and Verification) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นบทสรุป และทำการตรวจสอบข้อมูลว่าเป็นผลสรุปจากการวิจัยในช่วงสุดท้ายหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปจะใช้วิธีการทางหลักตรรกวิทยา คือ วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (นคร เสรีรักษ์ และภรณ์ ดิราษณ์วิเศษ, 2555: 77-78)

การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) เป็นการตีความสร้างข้อสรุปจากสิ่งที่เป็นรูปธรรม หรือเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น การปฏิบัติงาน และความเป็นอยู่ในองค์กร เป็นต้น ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพจะไม่กำหนดสมมติฐานจากกรอบแนวคิดใดแนวคิดหนึ่ง โดยจะปรับเปลี่ยนสมมติฐานและอาศัยการพิสูจน์สมมติฐานเหล่านั้นอยู่ตลอด ซึ่งอาจถูกหรือผิดได้ เมื่อสมมติฐานนั้นได้ทำการพิสูจน์และตรวจสอบแล้ว จึงจะนำมาเป็นเขียนเป็นข้อสรุปต่อไป

4.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ด้วยการใช้วิธีการถ่วงน้ำหนัก หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลการให้คะแนนของแต่ละปัจจัยจากแบบสัมภาษณ์ แล้วนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์โดยการถ่วงน้ำหนัก โดยให้คะแนนตัวถ่วงน้ำหนักในระดับ 1-5 นำค่าที่ได้มาสรุปความสอดคล้องของปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ โดยการคำนวณคะแนนการถ่วงน้ำหนัก ดังนี้

$$\text{คะแนนถ่วงน้ำหนัก} = \frac{\text{คะแนนดิบจากกลุ่มตัวอย่าง} \times \text{ตัวถ่วงน้ำหนัก}}{15}$$

หมายเหตุ: คะแนนดิบจากกลุ่มตัวอย่าง คือ คะแนนที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ในแต่ละปัจจัย
ตัวถ่วงน้ำหนัก คือ ค่าคะแนนเรียงลำดับตั้งแต่ 1 ถึง 5
15 คือ ผลรวมของตัวถ่วงน้ำหนักทั้งหมด

4.7 การตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ

การตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความแม่นยำและน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยหนึ่งในการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพที่สำคัญ คือ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งประกอบไปด้วยวิธีการตรวจสอบ 3 วิธี คือ การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล การตรวจสอบสามเส้าด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล และการตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Denzin, 1970 อ้างถึงใน สุกงศ์ จันทวานิช, 2553) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้ามาใช้ 3 วิธี ได้แก่

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ผู้วิจัยใช้การพิจารณาตรวจสอบจากแหล่งบุคคล กล่าวคือ ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่หลากหลายด้วยหัวข้อหรือประเด็นเดียวกัน อย่างในกรณีกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยฉบับนี้ ที่ผู้วิจัยได้พิจารณาลักษณะของ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มบุคคลภายในองค์กรซึ่งได้แก่ คณะกรรมการผู้บริหาร พนักงาน ทั้งอดีตและปัจจุบันของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์ส่วนเกี่ยวข้องกับ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ผู้ถือหุ้นบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เพื่อตรวจสอบว่า ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปแล้วข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

นอกจากนี้ยังพิจารณาแหล่งเวลา โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยด้วยหัวข้อหรือประเด็นเดียวกัน โดยผู้ให้ข้อมูลจะมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยในช่วงเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เพื่อตรวจสอบว่า ถ้าช่วงเวลาของการปฏิบัติงานของผู้ให้ข้อมูลแตกต่างกัน แล้วข้อมูลที่ได้จะเหมือนเดิมหรือไม่ รวมถึงได้พิจารณาถึงแหล่งสถานที่ด้วย โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่มาจากทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรด้วยหัวข้อหรือประเด็นเดียวกัน เพื่อตรวจสอบว่า ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลมาจากหน่วยงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรแล้ว ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

2) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต่างกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การออกแบบสอบถาม การศึกษาจากเหตุการณ์สำคัญ และการศึกษาจากเอกสารต่างๆ อาทิเช่น รายงานประจำปี และแผนการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

3) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) การใช้มุมมองที่หลากหลายในการแปลความหมาย ถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิด ทฤษฎี ที่แตกต่างจากเดิม จะทำให้การตีความข้อมูล แตกต่างกันมาน้อยเพียงใด โดยผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิด และทฤษฎีที่หลากหลาย ทั้ง แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ภาครัฐของไทยนำมาปรับใช้จนนำไปสู่การแปรรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตลอดจนแนวคิดการกระจายอำนาจเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง เน้นสายบังคับบัญชาที่สั้นและกระชับ สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ รวมไปถึงทฤษฎีโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ ของ Burns and Stalker, Lawrence and Lorsch และ Morgan ที่ใช้ในการศึกษาความสอดคล้องระหว่างปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์กร การจัดการ กับโครงสร้างองค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และแนวคิดการวัดประสิทธิผลองค์กรที่ได้ศึกษาจากนักคิดที่สำคัญ เช่น Robbins, Norton and Kaplan ทำให้สามารถมองเห็นความแตกต่างของมุมมองและช่วยให้การตีความข้อมูลมีทิศทางที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4.8 สรุป

การศึกษาเรื่อง “โครงสร้างและประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ดำเนินการ โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ตลอดจนการศึกษาข้อมูลจากเอกสารและการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเพิ่มเติมเพื่อนำมาประกอบผลการวิจัยให้มีความน่าเชื่อถือ จากนั้นจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล ศึกษาความบทสัมภาษณ์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงข้อมูล เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการเสนอแนะแนวทางในเชิงวิชาการและการวิจัยในอนาคตต่อไป

บทที่ 5

ผลการศึกษา

ในบทนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาเพื่อมุ่งตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้ หนึ่งเพื่อศึกษาพัฒนาการ โครงสร้างองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นับตั้งแต่การก่อตั้งบริษัทฯ ในปี พ.ศ. 2502-2559 สองเพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับ ปัจจัย ด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 สามเพื่อศึกษาประสิทธิผลของ บริษัท บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบการ วิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง รวมถึงการศึกษาข้อมูลจาก เอกสารและการออกแบบสอบถามซึ่งมีผลการศึกษา ดังนี้

5.1 การศึกษาพัฒนาโครงสร้างองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

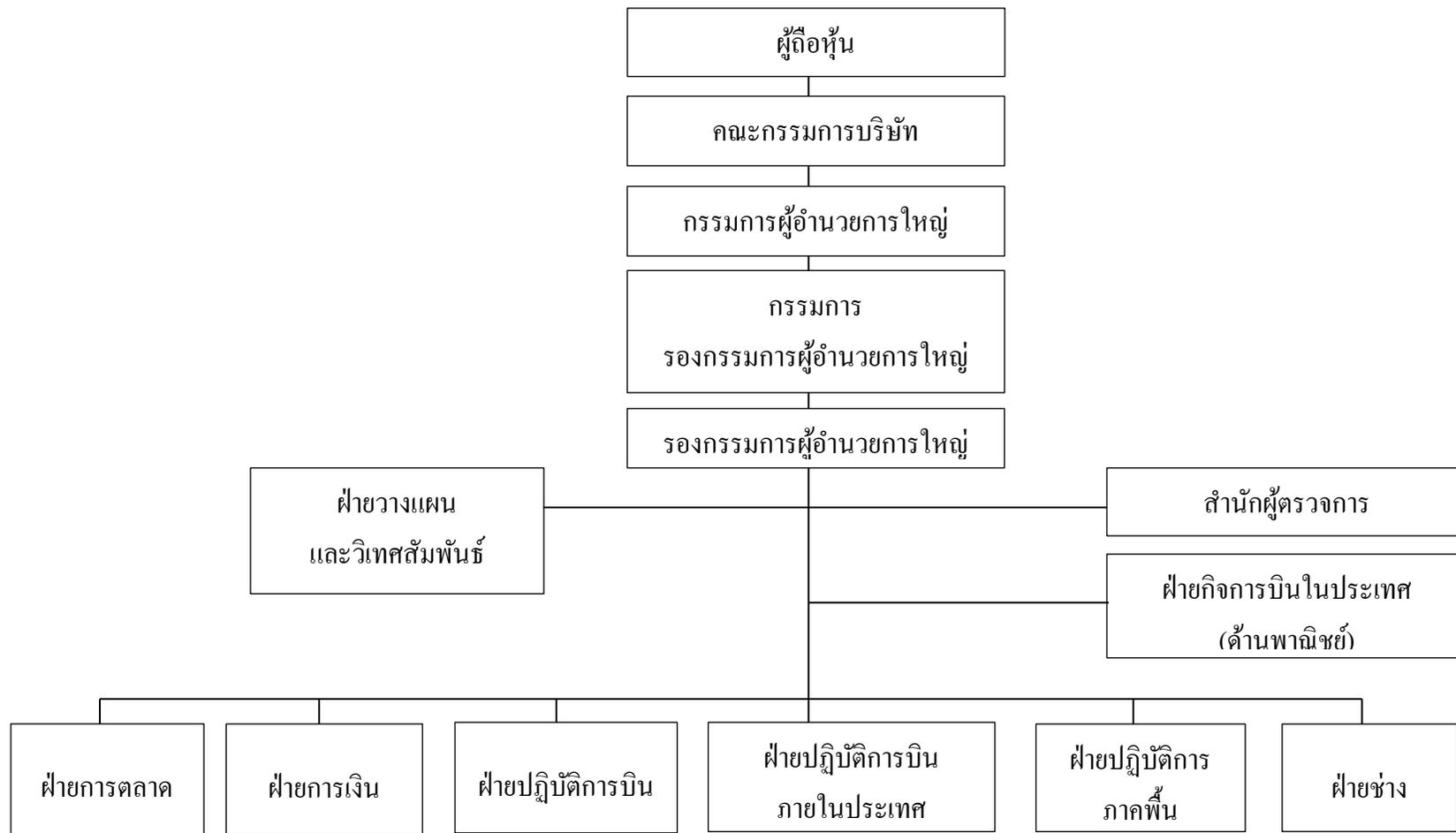
บริษัท การบินไทย จำกัด (Thai Airways International Ltd.) จัดตั้งเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2502 จากการร่วมทุนและทำสัญญาระหว่าง บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับ สายการบิน สแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็ม (Scandinavian Airlines System) เพื่อดำเนินธุรกิจการบินพาณิชย์ ระหว่างประเทศ โดยมีทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 2 ล้านบาท หลังจากนั้นในปี พ.ศ. 2520 สายการบิน สแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็มได้โอนหุ้นทั้งหมดที่ถืออยู่ให้กับรัฐบาลไทยและทำการยกเลิก สัญญาร่วมทุนกับบริษัท การบินไทย จำกัด ตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา และเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2534 คณะรัฐมนตรีมีมติให้ดำเนินการนำบริษัท การบินไทย จำกัด เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและดำเนินธุรกิจมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 57 ปี

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาพัฒนาการ โครงสร้างองค์การของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้ตัวแบบวัฏจักรชีวิต (Life-Cycle Model) ของ Greiner (1972, 1998) และแนวคิดโครงสร้างองค์การของ Mintzberg (1979) มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงผล การศึกษาพัฒนาการ โครงสร้างองค์การบริษัทฯ ในแต่ละช่วงเวลาที่มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งพัฒนาการ โครงสร้างบริษัทฯ แบ่งออกเป็น 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การก่อตั้งบริษัท (พ.ศ. 2502-2533)

เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2502 บริษัท เคนอากาศไทย จำกัด ได้ร่วมลงทุนและทำสัญญา กับ Scandinavian Airlines System จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจการบินพาณิชย์ ระหว่างประเทศ ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 2 ล้านบาท จนกระทั่งเมื่อวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2520 Scandinavian Airlines System ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เคนอากาศไทย จำกัด ซึ่งถือ เป็นการยกเลิกสัญญาร่วมทุน และได้เริ่มมีโครงสร้างองค์กรในช่วงแรกประมาณปี พ.ศ. 2522-2524 โดยการจัดโครงสร้างในระยะแรกนี้ยังไม่มี ความซับซ้อน ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2531 คณะรัฐมนตรีมีมติให้ดำเนินการรวมกิจการการบินไทยในประเทศที่ดำเนินการโดย บริษัท เคนอากาศไทย จำกัด เข้ากับกิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด เป็นผลทำให้เงินทุนจดทะเบียน ของบริษัทเพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท ดังนั้น บริษัท การบินไทย จำกัด จึงเป็นสายการบินแห่งชาติ ที่รับผิดชอบกิจการการบินพาณิชย์ ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินภายในประเทศ ทั้งหมด

อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2533 บริษัท การบินไทย จำกัด มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 16,736 คน (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560) โดยอาศัยหลักการแบ่ง งานโครงสร้างหน่วยงานภายในตามหน้าที่ (Functional Classification) อย่างชัดเจน ซึ่งแบ่งงาน ออกเป็น 8 ฝ่าย คือ ฝ่ายวางแผนและวิเทศสัมพันธ์ ฝ่ายกิจการบินในประเทศ (ด้านพาณิชย์) ฝ่าย การตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายปฏิบัติการบิน ฝ่ายปฏิบัติการบินภายในประเทศ ฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น และฝ่ายช่าง (ดังภาพที่ 5.1) ทั้งนี้ ในโครงสร้างสายบังคับบัญชาสมาชิกทุกคนในองค์กรจะมี ตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ลดหลั่นกันตามหลักสายบังคับบัญชา ตั้งแต่กรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้อำนวยการใหญ่ ผู้จัดการกอง และผู้จัดการ แผนก โดยแต่ละฝ่ายจะประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะแตกต่างกันทำให้องค์กรมีความ แตกต่างของหน้าที่และแต่ละส่วนงานทำหน้าที่เฉพาะที่ได้รับมอบหมายส่งผลให้เกิดความชำนาญ เฉพาะด้านค่อนข้างสูง



ภาพที่ 5.1 โครงสร้างการบริหารและการแบ่งส่วนงาน บริษัท การbin ไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2533

แหล่งที่มา: ชีรพันธุ์ วิชาวิกุล, 2534

เมื่อพิจารณาตามตัวแบบวัฏจักรชีวิตของ Larry Greiner พบว่า พัฒนาการโครงสร้างองค์กรในระยะที่ 1 อยู่ในระยะการเติบโตจากความคิดสร้างสรรค์ (Growth Through Creativity) เป็นขั้นเริ่มแรกของการก่อตั้งองค์กร โดยระยะนี้้องค์การจะมีโครงสร้างง่ายๆ และไม่ซับซ้อน แบ่งงานกันตามหน้าที่และความชำนาญ

ระยะที่ 2 การขยายองค์กร (พ.ศ. 2534-2549)

ในระยะนี้ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของบริษัท การบินไทย จำกัด คือ การที่คณะรัฐมนตรีมีมติให้นำบริษัท เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นบริษัทมหาชน จำกัด เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2534 จากนั้นทำการแปลงกำไรสะสมให้เป็นหุ้นเพื่อเพิ่มทุนให้กับบริษัทฯ โดยกระจายหุ้นสู่นักลงทุนทั่วไป ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งพนักงานของบริษัทฯ ด้วยจำนวนเงินทุนที่เพิ่มมากขึ้นประกอบกับการแปลงสถานะเป็น บริษัท มหาชน (จำกัด) ส่งผลให้บริษัทฯ มีเงินทุนในการพัฒนาธุรกิจในด้านต่างๆ นำไปสู่การเติบโตของผลการดำเนินงาน ทั้งด้านการผลิต การขนส่งและจำนวนผู้โดยสาร (ดังตารางที่ 5.1)

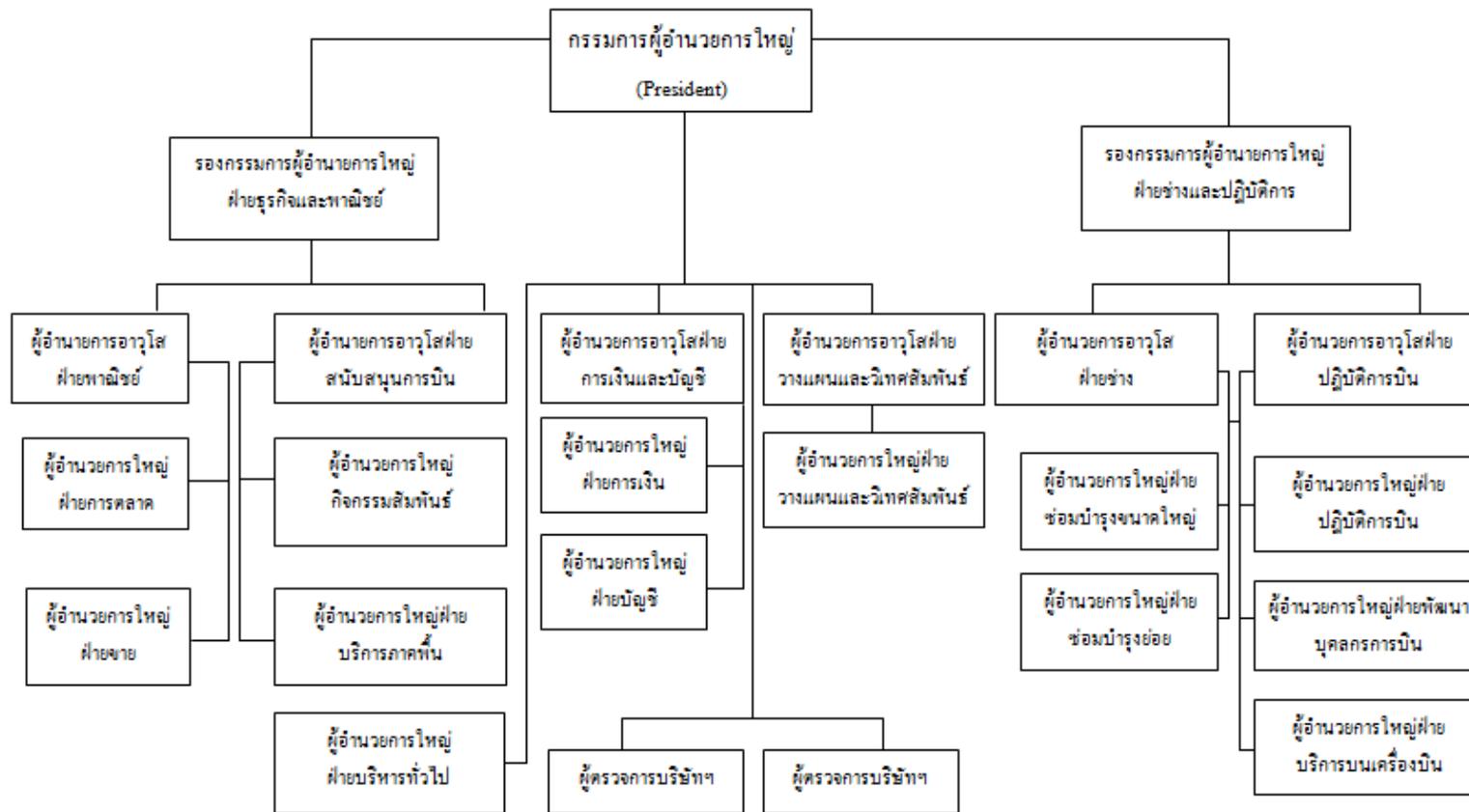
นอกเหนือจากการเติบโตในเรื่องผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อีกหนึ่งสิ่งสำคัญที่เติบโตตามมา คือ การขยายตัวของขนาดองค์กรและการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงาน เนื่องจากความต้องการเดินทางของผู้โดยสารที่มากขึ้นประกอบกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินที่รุนแรง ส่งผลทำให้บริษัทฯ ต้องพัฒนาจุดบิน ผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความหลากหลายรวมไปถึงการมีความถี่ของจำนวนเที่ยวบินเพื่อรองรับความต้องการของผู้โดยสาร พร้อมทั้งสามารถแข่งขันกับสายการบินต่างๆ ได้ จึงเป็นสาเหตุทำให้จำนวนพนักงานและขนาดขององค์กรขยายตัวเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับปริมาณการผลิต ดังเหตุได้จากภาพที่ 5.2 ซึ่งแสดงการจัดโครงสร้างองค์กรบริษัทฯ พ.ศ. 2534 โดยโครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่และฝ่ายต่างๆ มีจำนวนเพิ่มขึ้นหากเทียบจากปี พ.ศ. 2533 ที่ได้กล่าวมาในช่วงแรก โดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานระดับสูงในโครงสร้างองค์กรหลักของบริษัทฯ ดังภาพที่ 5.3 ที่หน่วยงานระดับสูงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 มีจำนวนเพิ่มขึ้นจากปี 2533 อย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะหน่วยงานในระดับ Senior Vice President และ Vice President

ตารางที่ 5.1 แสดงผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ระหว่างปี พ.ศ. 2534-2543

	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543
ปริมาณการผลิต (ล้านตัน-กม.)	4,023	4,461	4,662	5,011	5,469	5,789	6,473	6,838	7,302	7,752
ปริมาณการขนส่ง (ล้านตัน-กม.)	2,562	2,781	3,066	3,467	3,755	3,940	4,466	4,585	5,037	5,469
อัตราส่วนการบรรทุก (ร้อยละ)	63.7	62.3	65.8	69.2	68.7	68.1	69.0	67.0	69.7	70.6
จำนวนผู้โดยสาร	8,081	8,720	10,183	11,502	12,834	14,308	15,178	15,199	16,330	17,700
จำนวนพนักงาน	18,272	19,286	19,560	19,944	21,541	22,136	24,072	24,222	24,148	25,632

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560ข.

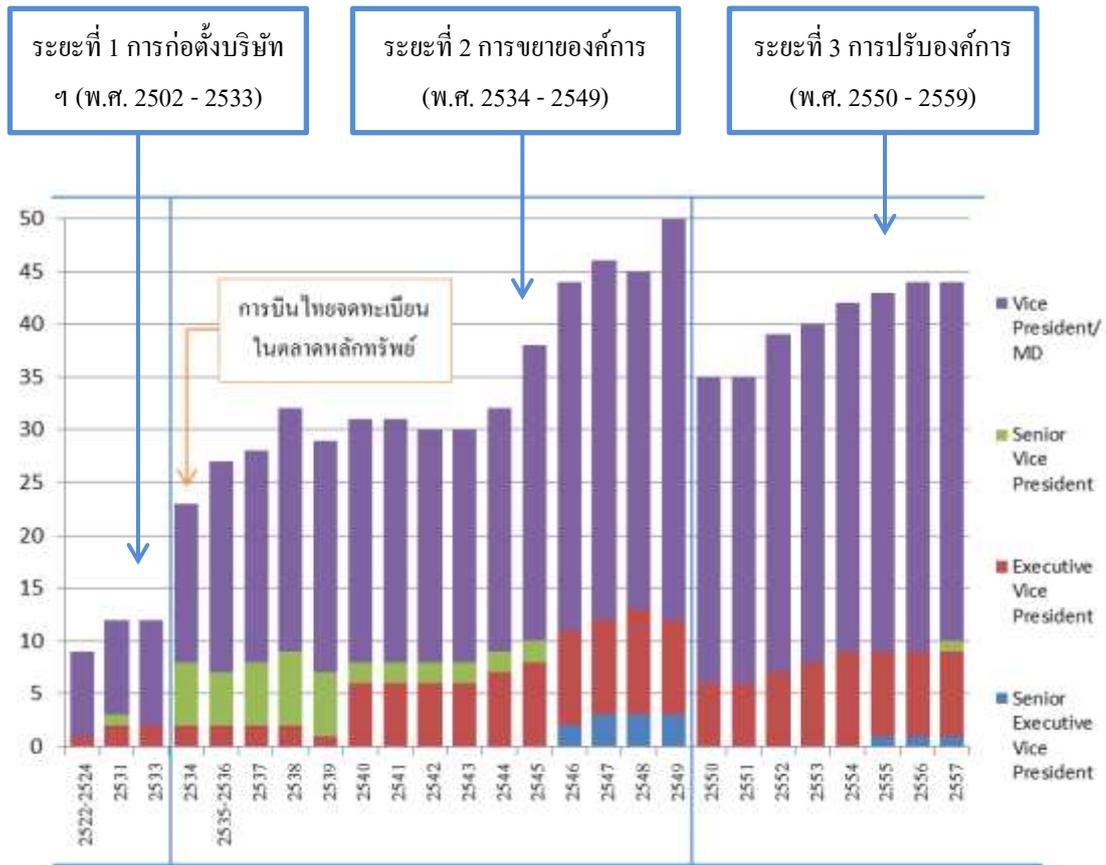
หมายเหตุ: รายงานประจำปี พ.ศ. 2534-2543 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) รายงานประจำปีบริษัทฯ ระหว่างปี 2534-2550 ใช้รูปแบบการนับปีงบประมาณ ที่เริ่มตั้งแต่ 1 ตุลาคม ปีปัจจุบัน ถึง 30 กันยายน ปีถัดไป



ภาพที่ 5.2 โครงสร้างองค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2534

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560ข.

หมายเหตุ: รายงานประจำปี พ.ศ. 2534 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2534



ภาพที่ 5.3 แผนภูมิการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานระดับสูงในโครงสร้างองค์กรหลัก
แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2557.

ทั้งนี้ การขยายตัวของโครงสร้างองค์กรและการเพิ่มขึ้นของจำนวนฝ่ายต่างๆ ได้ส่งผลต่อมิติของโครงสร้างในเรื่องของความแตกต่างในแนวตั้ง (Vertical Differentiation) ซึ่งแสดงถึงความลึกของโครงสร้างหรือจำนวนระดับชั้นที่มีมากยิ่งทำให้องค์กรมีความซับซ้อน โดยปี พ.ศ. 2533 มีลำดับชั้นสายบังคับบัญชาตำแหน่งงานระดับสูง คือ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (Executive Vice President) และผู้อำนวยการฝ่าย (Vice President) รวมทั้งหมดจำนวน 12 คน ต่อมาในปี 2534 ได้มีตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส (Senior Vice President) เพิ่มขึ้นมาจึงทำให้ตำแหน่งงานระดับสูงมีจำนวน 23 คน หรือกล่าวได้ว่าเพิ่มขึ้นเกือบหนึ่งเท่าตัว

อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ได้ดำเนินการตอบสนองนโยบายรัฐบาลในการปรับปรุงประสิทธิภาพและแปรรูปบริษัทฯ โดยในช่วงปี พ.ศ. 2544 บริษัทฯ ได้มีการปรับแผนวิสาหกิจในเชิงรุกผ่านการปรับโครงสร้างงานบางส่วนให้เป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ซึ่งได้แก่ ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ฝ่ายครีวการบิน ฝ่ายบริการลูกค้าและภาคพื้น ฝ่ายบริหารลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้นรวมไปถึงฝ่ายช่าง เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีความคล่องตัวและเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการบริหารมากขึ้น ทั้งนี้ การดำเนินการปรับส่วนงานให้เป็นหน่วยธุรกิจได้ถูกดำเนินการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน แต่สำหรับภาพรวมของโครงสร้างหลักของบริษัทฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 จนกระทั่งปี พ.ศ. 2547 มีจำนวนหน่วยงานเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน เช่น ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนธุรกิจ ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนการตลาด ฝ่ายบริหารและพัฒนางานบริการบนเครื่องบิน รวมไปถึงจำนวนหน่วยงานในโครงสร้างองค์การระหว่าง ปี พ.ศ. 2543-2548 ตั้งแต่ระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไปเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องคิดเป็นร้อยละ 24.08 ซึ่งปี พ.ศ. 2548 มีจำนวนหน่วยงานมากที่สุด คือ 1,175 หน่วยงาน (ดังภาพที่ 1.6)

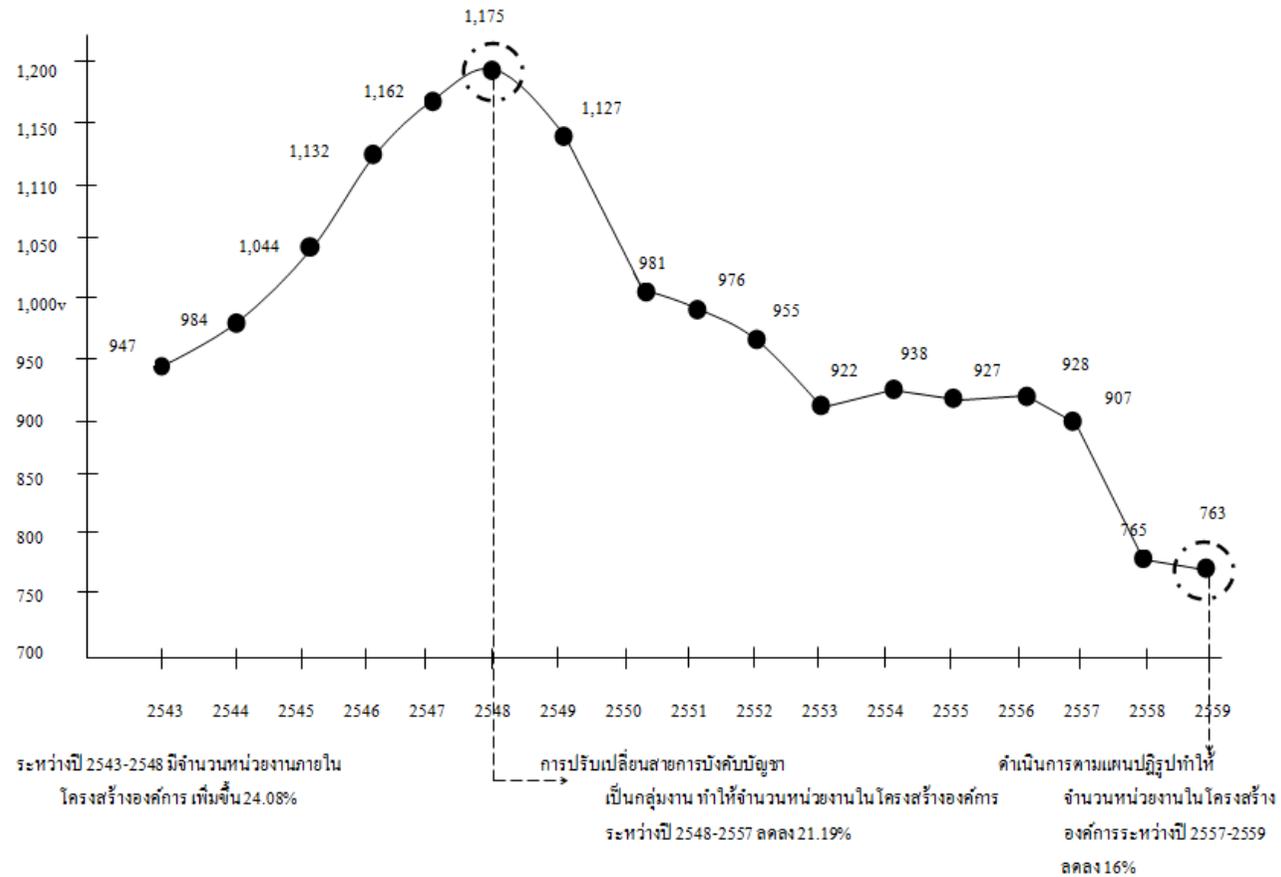
ในช่วงเวลานี้บริษัทฯ ได้เข้าสู่ระยะการเติบโตโดยการขึ้นนำ (Growth Through Direction) บริษัทฯ มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 13,000 ล้านบาท หลังจากเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เกิดการขยายตัวของโครงสร้างองค์การทั้งการเพิ่มขึ้นของจำนวนหน่วยงานในโครงสร้างองค์การ หน่วยงานระดับสูงทั้งระดับ Senior Vice President และ Vice President รวมไปถึงการมีลำดับขั้นสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ทั้งนี้ โครงสร้างองค์การยังคงอาศัยหลักเกณฑ์การจัดแบ่งงานตามหน้าที่ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เน้นมาตรฐานการทำงาน ประกอบกับการสื่อสารที่มุ่งเน้นความเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม ลักษณะการเติบโตของบริษัทฯ ที่กล่าวมานั้น มีความสอดคล้องกับโครงสร้างแบบราชการ (Machine Bureaucracy) ซึ่งเป็นรูปแบบองค์การที่มีระเบียบ กฎเกณฑ์ในการดำเนินงานอย่างเคร่งครัดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูง มีสายบังคับบัญชาในแนวดิ่ง มีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านสูง โดยเงื่อนไขขององค์การราชการแบบเครื่องจักรเหมาะสำหรับองค์การที่ตั้งมานาน มีขนาดใหญ่ งานไม่ซับซ้อน และสิ่งแวดล้อมคงที่

สำหรับวัฏจักรชีวิตขององค์การในระยะนี้ บริษัทฯ มีการเจริญเติบโต องค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น และโครงสร้างองค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น การรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ศูนย์กลางทำให้เกิดวิกฤติความอิสระคล่องตัว (Crisis Of Autonomy) ทำให้มีการแบ่งโครงสร้างองค์การเป็นหน่วยธุรกิจ 5 หน่วย เพื่อทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม โครงสร้างหน่วยธุรกิจจะต้องอาศัยการกระจายอำนาจให้หน่วยธุรกิจสามารถตัดสินใจด้วยตัวเอง และมีระบบการเงินการบัญชีสำหรับคิดต้นทุนรวมถึงการคิดค่าบริการระหว่างหน่วยงานภายในด้วย

ระยะที่ 3 การปรับองค์กร (พ.ศ. 2550-2559)

จากช่วงที่ 3 ของการพัฒนาโครงสร้างของบริษัทฯ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของจำนวนหน่วยงานภายในองค์กรที่มีมากถึง 1,175 หน่วยงาน ซึ่งส่งผลให้ปี พ.ศ. 2548 บริษัทฯ ต้องดำเนินนโยบายการปรับเปลี่ยนสายการบังคับบัญชาเป็นกลุ่มงาน โดยทำให้จำนวนหน่วยงานในโครงสร้างองค์กรลดลงร้อยละ 21.19 (ดังภาพที่ 5.5) ต่อเนื่องกันในปี พ.ศ. 2558-2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรสายการพาณิชย์ (DN), สายกลยุทธ์องค์กร และพัฒนาอย่างยั่งยืน (DY), สายบริหารทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร (DB), สายปฏิบัติการ (DO), สายการเงินและการบัญชี (DE) , ฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน (DJ), ฝ่ายพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ (FZ), สำนักงานเลขานุการบริษัทฯ (1D), ฝ่ายสนับสนุนการบริการธุรกิจการบิน (D5) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจตามแผนปฏิรูปบริษัทฯ ที่ได้กำหนดกลยุทธ์การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเหมาะสม โครงสร้างไม่ซับซ้อน ซึ่งการปรับปรุงโครงสร้างดังกล่าวส่งผลทำให้จำนวนหน่วยงานในโครงสร้างองค์กรลดลงจากปี 2557 กว่า 144 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 16

ถึงแม้ว่าในปี พ.ศ. 2550-2559 จำนวนหน่วยงานในโครงสร้างองค์กรจะลดลง แต่หากพิจารณาโครงสร้างองค์กร พ.ศ. 2559 (ดังภาพที่ 5.6) กลับพบว่า ฝ่ายงานต่างๆ ไม่ลดลงตามไปด้วย ตัวอย่างเช่น สายการพาณิชย์ ได้มีการเปลี่ยนแปลงฝ่ายงานโดยเพิ่มฝ่ายบริหารรายได้และบริการพาณิชย์ ฝ่ายบริหารพันธมิตรการบินและกลยุทธ์พาณิชย์ ฝ่ายบริหารบริหารผลิตภัณฑ์และประสบการณ์ลูกค้า ฝ่ายการพาณิชย์ดิจิทัลและการตลาดรายได้เสริมองค์กร แต่ยังคงฝ่ายขายไว้รวมทั้งมีการเพิ่มตำแหน่งผู้ช่วยรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการพาณิชย์ (SPV) 2 ตำแหน่ง (โดยให้เหตุผลว่าตำแหน่ง SPV เป็นตำแหน่งสัญญาจ้างภายนอกระยะเวลา 2-4 ปี ไม่นับเป็นหน่วยงานในโครงสร้าง เมื่อพ้นจากตำแหน่งให้บริษัทฯ ยุบเลิกได้ทันที) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งกันระหว่างการปรับลดจำนวนหน่วยงานในองค์กรกับการเพิ่มขึ้นของจำนวนฝ่ายและตำแหน่งผู้ช่วยรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่



ภาพที่ 5.5 แสดงจำนวนหน่วยงานในโครงการองค์กรระหว่าง พ.ศ. 2543-2559

แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2559.

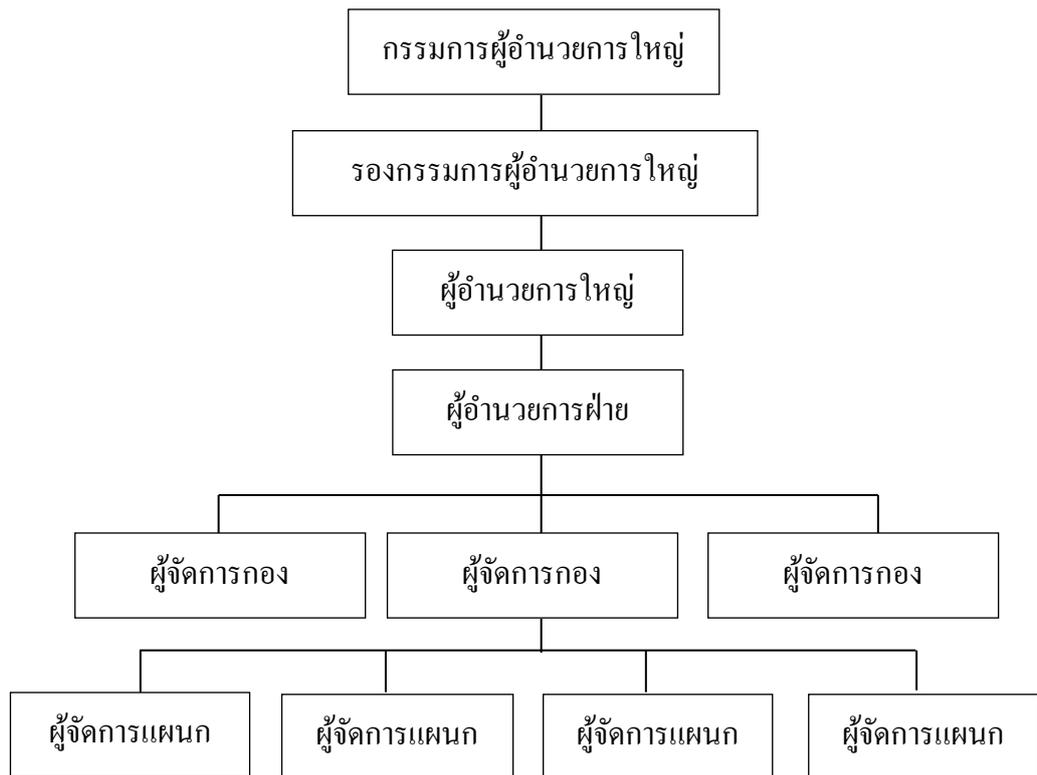
หมายเหตุ: ข้อมูล ณ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559

สืบเนื่องจากแผนปฏิรูปบริษัทฯ ระยะ 3 ปี (2558-2560) ที่ได้กำหนดกลยุทธ์การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยการลดจำนวนหน่วยงานภายในผ่านการปรับปรุงสายงานและฝ่ายงานต่างๆ ซึ่งจำนวนที่ลดลงมากเป็นการปรับหน่วยงานระดับผู้จัดการแผนกและหัวหน้างานเป็นอัตราสายวิชาชีพโดยไม่ปรากฏในโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้ พนักงานที่ได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานยังคงได้รับค่าพานะตามเดิม ซึ่งไม่ส่งผลต่อการลดค่าใช้จ่ายบุคลากรในภาพรวม นอกเหนือจากการลดจำนวนหน่วยงานภายใน ช่วงปี พ.ศ. 2550-2559 จำนวนพนักงานของบริษัทฯ ได้มีจำนวนลดลงเช่นกัน โดยปี 2559 มีจำนวนพนักงาน 21,998 คน ลดลงจากปี 2550 ที่มีจำนวน 27,454 กว่า 5,456 คน (อ้างอิงข้อมูลจากบทที่ 2 ตารางที่ 2.3-2.5) ซึ่งการลดลงของจำนวนพนักงานมีสาเหตุหลักจากการเกษียณอายุ และเข้าโครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP) สำหรับพนักงานทั่วไป และโครงการ Golden Handshake สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สำหรับในส่วนของการจัดลำดับสายบังคับบัญชายังคงแบ่งออกเป็น 6 ระดับ ได้แก่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้อำนวยการใหญ่ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการกอง ผู้จัดการแผนก (ดังภาพที่ 5.7) โดยลักษณะการจัดลำดับสายบังคับบัญชาดังกล่าวนั้น แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์กรบริษัทฯ มีความลึกของลำดับชั้นระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการที่แตกต่างกันอย่างมากซึ่งส่งผลทำให้องค์กรมีความซับซ้อน ประกอบกับสถานะบริษัทฯ ที่เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมโดยมีกระทรวงการคลังถือหุ้นใหญ่ทำให้ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างมากจึงมีความเป็นทางการสูง (Formalization) กล่าวคือ ระดับของกฎเกณฑ์และกระบวนการทำงานเป็นตัวกำหนดกรอบงานและกิจกรรมของพนักงานในบริษัทฯ มีความเคร่งครัดอย่างมาก ทั้งการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ รวมไปถึงพระราชบัญญัติและกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อการตัดสินใจและกระบวนการประสานงานที่มีมาตรฐาน ทั้งนี้ การจัดลำดับสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดยังส่งผลให้องค์กรมีความเป็นเครื่องจักรสูง

อย่างไรก็ตาม ตลอดช่วงระยะที่ 3 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กร การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง ตลอดจนการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของปัจจัยต่างๆ ได้ส่งผลทำให้บริษัทฯ ประสบปัญหาหลายด้าน โดยเฉพาะตัวเลขผลประกอบการที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ได้เล็งเห็นถึงปัญหาดังกล่าว จึงทำการอนุมัติแผนปฏิรูปบริษัทฯ ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2560 ที่ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญซึ่งได้แก่ หยุดการขาดทุน (Stop the Bleeding) สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building) และสร้างการเติบโตอย่างมีกำไรในระยะยาว (Sustainable Growth) ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า วัฏจักรชีวิตของบริษัทฯ ในช่วงเวลานี้อยู่ในระยะเวลาที่ต้องการการฟื้นฟู โดยที่

ผ่านมาบริษัทฯ เจริญเติบโต มีผลกำไรต่อเนื่องทุกปี แต่ด้วยการมีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่และซับซ้อน ยืดถือระเบียบ กฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด สายบังคับบัญชาที่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาส่งผลทำให้กระบวนการทำงานล่าช้าต้องผ่านขั้นตอนหลากหลาย อีกทั้งลักษณะดังกล่าวยังส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปรับตัวในสถานะที่สิ่งแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ศักยภาพการแข่งขันของบริษัทฯ การลดลง ขณะที่สายการบังคับบัญชาได้มุ่งเน้นการปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์ด้านต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันขึ้น อย่างไรก็ดี การดำเนินการตามแผนปฏิรูปบริษัทฯ ถือเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาที่หลายภาคส่วนให้ความคาดหวังว่าจะนำพาบริษัทฯ กลับมามีผลกำไรและมีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ การปฏิรูปบริษัทฯ ในระยะนี้ต้องอาศัยความร่วมมือ ประสานงานจากทุกฝ่ายในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การผสมผสานกับเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ตลอดจนการพัฒนาทีมงานที่มีศักยภาพเพื่อเป้าหมายสำคัญของบริษัท



ภาพที่ 5.7 แสดงลำดับชั้นการบังคับบัญชา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
แหล่งที่มา: วัลลภ ทวีขศรี, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560.

5.2 การศึกษาความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น ทั้งอดีตและปัจจุบันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) รวมถึงผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ประกอบกับการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร บทความ ข่าว จนนำไปสู่การวิเคราะห์ ความสอดคล้องของปัจจัยต่างๆ กับโครงสร้างองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) ได้ดังนี้

5.2.1 สิ่งแวดล้อม

สิ่งแวดล้อมของการบินไทยทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ กลุ่มลูกค้า การแข่งขันในธุรกิจการบิน รวมถึงองค์การที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม ICAO มีลักษณะวุ่นวายและไม่แน่นอน (Uncertainty) หากมีการเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบต่อ การบินไทยในฐานะสายการบินแห่งชาติที่ต้องแข่งขันกับสายการบินระดับโลก

5.2.1.1 เศรษฐกิจ

จากสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่เดินทางเข้าประเทศไทย เฉพาะด้าน สุวรรณภูมิประจำปี 2559 มีจำนวนกว่า 16 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี 2555 จำนวน 2 ล้านคน (ศูนย์วิจัย ตลาดการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2560) ซึ่งการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวมีสัมพันธ์เชิง บวกกับความต้องการเดินทางทางอากาศที่ส่งผลทำให้สายการบินต่างๆ มีธุรกิจที่เติบโตตามไปด้วย แต่ในทางตรงข้ามหากธุรกิจการท่องเที่ยวเกิดปัญหาย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจสายการบินเช่นกัน โดยปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจทั้งในเรื่องความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของ ประเทศไทย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ล้วนส่งผลทำให้ธุรกิจ การท่องเที่ยวเกิดปัญหา ตัวอย่างเช่น ปัญหาเศรษฐกิจในรัสเซียที่เกิดจากเหตุผลสำคัญ คือ ความขัดแย้ง ระหว่างรัสเซียกับยูเครน ส่งผลให้ชาติตะวันตกดำเนินมาตรการคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจ การเงินและ การลงทุนกับรัสเซีย กระทบต่อเศรษฐกิจตลอดจนระบบการเงินและการใช้จ่ายที่ลดลง สำหรับ ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากปัญหาดังกล่าวเช่นกัน โดยเฉพาะจำนวนนักท่องเที่ยวรัสเซียที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยในปี 2557 หดตัวลงร้อยละ 9.3 ซึ่งเป็นการหดตัวครั้งแรกในรอบ 9 ปี ทั้งนี้ ตลาดนักท่องเที่ยวรัสเซียที่ถูกประเมินว่าสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยถึง 1.13 แสนล้าน มาก เป็นอันดับ 2 รองจากจีน หรือมีส่วนส่วนรายได้ที่ได้จากการท่องเที่ยวประมาณร้อยละ 10 ของรายได้ จากนักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งหมดในปี 2556 (พอใจ พุกกะคุปต์, 2558) โดยการลดลงของนักท่องเที่ยว

รัสเซียเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนจำนวนผู้โดยสารของบริษัทฯ ในช่วงปี 2557 ซึ่งลดลงกว่า 2.4 ล้านคน

สำหรับสหรัฐอเมริกาและยุโรปก็ได้ประสบปัญหาเศรษฐกิจเช่นกัน คือ วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ หรือวิกฤตสินเชื่อบ้านซับไพรม์ (Subprime Mortgage Crisis) เกิดขึ้นในช่วงปี 2550-2551 โดยมีจุดเริ่มต้นที่สหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นตลาดสำคัญทางการท่องเที่ยวและรุกรลามไปยังยุโรปซึ่งเป็นตลาดท่องเที่ยวขนาดใหญ่ของไทย วิกฤตดังกล่าวเป็นผลมาจากความผิดพลาดของสหรัฐอเมริกาในการจัดการสินเชื่อสำหรับทรัพย์สินและการกำกับดูแลกลุ่มวาณิชธนกิจ (Investment Banker) อย่างไม่รัดกุม จนเกิดปัญหาขาดสภาพคล่องและคุกคามความมั่นคงของสถาบันการเงิน ทำให้สถาบันการเงินขนาดใหญ่ของประเทศสหรัฐและประเทศในยุโรปต้องล้มละลาย ประสบปัญหาการขาดทุนและขาดสภาพคล่อง ทั้งยังส่งผลทำให้การบริโภคของภาคประชาชนหดตัว (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2556) ประชาชนมีรายได้และอำนาจซื้อลดลง ความสามารถในการใช้จ่ายด้านต่างๆ รวมทั้งการเดินทางก็จะลดลงตามไปด้วย ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจภาคส่วนต่างๆ รวมไปถึงบริษัทฯ ที่รายได้ส่วนใหญ่มาจากการขนส่งผู้โดยสาร ในกรณีที่การเดินทางของผู้โดยสารลดลงย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยช่วงปี 2551 ที่วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์มีความรุนแรง บริษัทฯ มีจำนวนผู้โดยสารลดลงกว่า 1.1 ล้านคน (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560ข)

5.2.1.2 การเมือง

การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองถือเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ เป็นอย่างมากทั้งความไม่แน่นอน การแทรกแซงทางการเมือง หรือแม้แต่เรื่องผลประโยชน์ซึ่งอดีตกรรมการผู้อำนวยการใหญ่การบินไทยได้กล่าวถึงประเด็นนี้ไว้ในบทความ “ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ BKKDDTG Take it or leave it” ว่า

การบินไทยประสบปัญหาหลายอย่างที่บั่นทอนความก้าวหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแทรกแซงจากนักการเมือง คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร ไม่มีการแยกหน้าที่กันให้ชัดเจน เหมือนกับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ทั่วไป เพราะฉะนั้นการบินไทยจึงเต็มไปด้วยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ค่อนข้างมาก (ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์, 2553)

รวมทั้งกรณีของการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารการบินไทยที่อดีตคณะกรรมการบริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

การที่รัฐบาลพยายามส่งคนของตนเองเข้ามาทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง อีกทั้งคณะผู้บริหารทุกท่านมีภารกิจหลักที่สำคัญอื่นๆ ไม่สามารถทุ่มเทให้กับการบินไทยได้อย่างได้เต็มที่และส่วนน้อยที่จะมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการเพิ่ม Productivity อย่างแท้จริง (บรรยง พงษ์พานิช, สัมภาษณ์, 20 ตุลาคม 2560)

หรือแม้แต่การชุมนุมทางการเมืองจนนำไปสู่การปิดสนามบินดอนเมืองและสุวรรณภูมิต่างส่งผลกระทบต่อผู้โดยสารที่ส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ จากนั้นรัฐบาลทั่วโลกได้ออกคำเตือนประชาชนของตนเกี่ยวกับการเดินทางมายังประเทศไทยทำให้ผลประกอบการทั้งรายได้จากเที่ยวบินโดยสารรวมถึงปริมาณอัตราผู้โดยสารลดลง

5.2.1.3 การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน

อุตสาหกรรมการบินเป็นอุตสาหกรรมภาคบริการที่มีขนาดใหญ่และมีมูลค่าที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา โดยมีปัจจัยหลักมาจากการเปิดกว้างยิ่งขึ้นของการค้าแบบเสรี การเติบโตแบบก้าวกระโดดของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา และปรากฏการณ์การเติบโตอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชีย การขยายตัวอย่างรวดเร็วของตลาดการบินในประเทศจีนและอินเดียส่งผลให้ปริมาณจราจรในภูมิภาคและไปยังประเทศคู่ค้าเพิ่มขึ้น (บริษัท วิทยุการบิน จำกัด, 2561) การเติบโตของอุตสาหกรรมการบินจะเห็นได้จากปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometers : RPK) ในปี 2559 ที่มีมากถึง 7,017 พันล้าน ขยายตัวร้อยละ 6.3 จากปีก่อนหน้า ทั้งนี้ บริษัท โบอิ้ง จำกัด ได้ประมาณการการเติบโตของปริมาณการขนส่งผู้โดยสารในช่วง 20 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2560-2579) ทั่วโลกจะมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 4.7 ต่อปี เมื่อพิจารณาเป็นรายเส้นทางบิน พบว่า การบินภายในภูมิภาคเอเชีย (ไม่รวมประเทศจีน) มีอัตราการเติบโตร้อยละ 5.7 ต่อปี โดยมีอัตราการขยายตัวของปริมาณการขนส่งผู้โดยสารสูงเป็นอันดับสี่รองจากการบินระหว่างภูมิภาคตะวันออกกลางและเอเชียที่มีอัตราเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 6.4 ต่อปี การบินภายในภูมิภาคลาตินอเมริกาที่มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 6.2 ต่อปี และการบินภายในประเทศจีนที่มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 6.1 ต่อปี ตามลำดับ ทั้งนี้ การบินภายในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะมีสัดส่วนมากที่สุดถึงร้อยละ 33 ของปริมาณการจราจรทางอากาศทั้งหมดในภูมิภาค (สถาบันการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560: 1-8)

สำหรับสถานการณ์อุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย ด้านการให้บริการผู้โดยสารประจำปีงบประมาณ 2555-2559 ณ ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณ

ภูมิ คอนเมือง เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต และแม่ฟ้าหลวง เชียงราย พบว่า มีจำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นทุกปี ทั้งในส่วนของผู้โดยสารภายในประเทศและผู้โดยสารระหว่างประเทศ ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 ปริมาณการจราจรทางอากาศประจำปีงบประมาณ 2555-2559

ปริมาณการจราจร	2555	2556	2557	2558	2559
ทางอากาศ					
จำนวนผู้โดยสารทั้งหมด	71,521,304	86,134,962	87,572,416	106,789,914	119,923,998
ผู้โดยสารระหว่างประเทศ	44,317,909	54,264,577	51,195,490	61,337,060	68,066,701
ผู้โดยสารภายในประเทศ	27,203,395	31,870,385	36,376,926	45,452,854	51,857,297

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560ค.

หมายเหตุ: รายงานประจำปี พ.ศ. 2555-2559 ของบริษัท การท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
รายงานประจำปี บริษัท การท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ใช้รูปแบบปีงบประมาณ
1 ตุลาคม ปีปัจจุบัน-30 กันยายน ปีถัดไป

ทั้งนี้ การเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร โดยเฉพาะผู้โดยสารระหว่างประเทศเป็นผลดีต่อบริษัทฯ เนื่องจากรายได้ส่วนใหญ่มาจากเส้นทางการบินระหว่างประเทศ การเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางเข้า - ออกประเทศไทยจะเพิ่มโอกาสในการแสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่ให้กับบริษัทฯ ขณะเดียวกันการเติบโตของจำนวนผู้โดยสารได้นำมาซึ่งภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยมีสายการบินที่สำคัญ 3 รูปแบบที่เข้ามามีอิทธิพลและช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด (market shared) กับบริษัทฯ

1) สายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Carrier) พัฒนามาจากสายการบินแห่งชาติ ดำเนินธุรกิจหลักในการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าในระดับสากล มีศักยภาพในการซ่อมบำรุงอากาศยานด้วยตัวเอง ทำการบินทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะไกล จากศูนย์กลางเมืองใหญ่ไปทุกๆ ทวีป มุ่งเน้นการบริการลูกค้าในทุกด้านตั้งแต่ชั้นประหยัด (Economy Class) จนถึงชั้นหนึ่ง (First Class) ปัจจุบันสายการบินเต็มรูปแบบต่างพัฒนากลยุทธ์และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ไปพร้อมกับการบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพเพื่อรักษากลุ่มลูกค้าเก่ารวมถึงดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ ทั้งนี้ บริษัทฯ ถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ โดยปัจจุบันทำการบินภายในประเทศรวม 10 เมือง ไปยังอุดรธานี อุบลราชธานี ขอนแก่น เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต กระบี่ หาดใหญ่ สุราษฎร์ธานี และนราธิวาส เส้นทางภายในประเทศข้ามภาค คือ เชียงใหม่-ภูเก็ต และท่า

การบินไปยังต่างประเทศ รวม 10 เมือง ได้แก่ ฉางชา จงชิ่ง ปีนัง มัณฑะเลย์ ย่างกุ้ง พุททคยา พาราณสี ชัยปุระ เสียมราฐ และลัคเนา ส่วนเส้นทางบินระหว่างประเทศ ทำการบินทั้งสิ้น 670 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยแบ่งเป็น 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางภูมิภาคเอเชีย 537 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 50 จุดบิน ใน 20 ประเทศ และเส้นทางข้ามทวีป 133 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 17 จุดบิน ใน 12 ประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560ข) ทั้งนี้ ในช่วงปี 2559 เส้นทางบินระหว่างประเทศบริษัทฯ ยังคงมีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุดคือ ร้อยละ 21.1 (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560ค)

แม้ว่าบริษัทฯ จะมีเส้นทางบินระหว่างประเทศที่หลากหลายและส่วนแบ่งการตลาดเส้นทางบินระหว่างประเทศเป็นอันดับหนึ่ง แต่ก็ไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าเส้นทางการบินดังกล่าวมีคู่แข่งที่สำคัญทั้งสายการบินในภูมิภาคตะวันออกกลาง เช่น Qatar Airways (ประเทศกาตาร์) Etihad Airways และ Emirates (ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์) ที่มีความได้เปรียบจากศักยภาพในการขยายธุรกิจ มีการเข้าร่วมพันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจกับหลายสายการบินหลัก รวมไปถึงสายการบินในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อย่างสายการบิน Singapore Airlines ที่มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง ตลอดจนการมุ่งสู่การเป็นผู้นำในการแข่งขันของธุรกิจสายการบินเต็มรูปแบบ ซึ่งคุณ Goh Choon Phong, CEO of Singapore Airlines ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ไว้ว่า Singapore Airlines ได้วางแผนที่จะลงทุนการวิจัยด้านเทคโนโลยีอัตโนมัติร่วมกับ Agency for Science, Technology and Research เพื่อลดค่าบำรุงรักษาและลดความล่าช้าของการบิน พร้อมทั้งเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันโดยขอความร่วมมือจาก National University of Singapore (NUS) ในการจัดการระบบรายได้ ทั้งนี้ ยังได้วางแผนทางในการเพิ่มที่นั่งเข้าไปยังเครื่องบิน Airbus A380, นำเส้นทางบางเส้นทางให้ Scoot สายการบินต้นทุนต่ำบริหารแทน และรวมทีมการเงินของ Singapore Airlines เข้ากับ SilkAir ซึ่งเป็นสายการบินลูก (Brandinside.asia.com, 2561)

นอกเหนือจากสายการบินในภูมิภาคตะวันออกกลางและ Singapore Airlines ยังมีสายการบินขนาดใหญ่ในภูมิภาคเอเชีย เช่น ANA All Nippon Airways (ประเทศญี่ปุ่น) Garuda Indonesia (ประเทศอินโดนีเซีย) EVA Air (ประเทศไต้หวัน) China Southern Airlines (ประเทศจีน) Cathay Pacific Airways (ฮ่องกง) ล้วนเป็นคู่แข่งสำคัญของบริษัทฯ ที่ทำให้ผู้โดยสารมีตัวเลือกสำหรับการเดินทางเพิ่มมากขึ้น โดยพิจารณาจากความปลอดภัย การบริการ ความสะดวกสบาย หากผู้โดยสารจ่ายในราคาที่เท่าหรือถูกกว่าแต่ได้บริการที่เท่ากับหรือดีกว่าของบริษัทฯ ผู้โดยสารก็อาจจะตัดสินใจเลือกสายการบินอื่น ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทฯ

2) สายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) ในประเทศไทยเริ่มเป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมมากขึ้นในช่วงการดำเนินนโยบายเปิดเสรีทางการบิน (Open Skies) อย่างเป็น

รูปธรรมในปี พ.ศ. 2547 ซึ่งนโยบายดังกล่าวหมายถึง การตกลงระหว่างประเทศตั้งแต่สองประเทศขึ้นไปในการลดหรือยกเลิกกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสายการบิน อาทิ การยกเลิกระเบียบเกี่ยวกับน้ำหนักบรรทุก และการยกเลิกการควบคุมราคา โดยเป้าหมายของการเปิดเสรีทางการบินเพื่อส่งเสริมการแข่งขันของธุรกิจระหว่างสายการบินตลอดจนสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของประเทศในภาคี

ทั้งนี้ กระทรวงคมนาคมได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาสิทธิการบินในลักษณะของการเปิดเสรีตามลำดับ ที่มุ่งส่งเสริมให้สายการบินแห่งชาติสามารถขยายบริการมายังจุดต่างๆ ในไทยมากขึ้น โดยกำหนดเพดานความจุความถี่ของบริการให้สูงมากเพียงพอที่จะรองรับต่อความต้องการระยะยาว รวมถึงการตกลงกำหนดเส้นทางบินแบบเปิดเพื่อส่งเสริมให้สายการบินต่างชาติ สามารถทำการบินมายังไทยได้ทุกจุด นอกจากนี้ยังได้ตกลงผ่อนคลายการใช้สิทธิการขนส่งจรรยาบรรณที่ 5 ซึ่งหมายถึง สิทธิที่สายการบินคู่สัญญาสามารถรับขนส่งจรรยาบรรณระหว่างประเทศคู่สัญญาอีกฝ่ายกับประเทศที่สามมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจการบินดำเนินไปอย่างคึกคัก รวมไปถึงการเกิดสายการบินแนวใหม่ คือ สายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ทำให้ประชาชนสามารถใช้บริการสายการบินได้มากขึ้นเพราะตั๋วโดยสารมีราคาถูกและมีเที่ยวบินให้เลือกหลากหลาย (อติสรณ์ ออศิริวิกรณ์, 2551: 4-5)

ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมาสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยมีอัตราการเติบโตอย่างมาก ทั้งในเรื่องของจำนวนผู้โดยสาร ผลประกอบการ เส้นทางการบิน และสามารถชิงส่วนแบ่งทางการตลาดเส้นทางบินในประเทศปี 2559 ได้กว่า 70% โดย Thai AirAsia มีส่วนแบ่งตลาดประมาณ 30% ซึ่งเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ Nok Air 20% อันดับสาม Thai Lion Air 19% อันดับสี่ Bangkok Airways 11% อันดับห้า Thai Airways 9% และสายการบินอื่นๆ 11% (Thai AirAsia, 2559) จากปี พ.ศ. 2546 ที่บริษัทฯ ครอบส่วนแบ่งทางการตลาดเส้นทางการบินในประเทศร้อยละ 82 (บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน), 2556) แต่ในปัจจุบันเหลือเพียงร้อยละ 9 จากผลการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำเส้นทางบินในประเทศ นอกจากนี้สายการบินต้นทุนต่ำยังได้ขยายเส้นทางการบินระยะไกลมากขึ้น เช่น AirAsia X สายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการเส้นทางบินระยะไกล ภายใต้การบริหารงานของสายการบินแม่ คือ AirAsia โดยมีฐานการบินหลักอยู่ที่ท่าอากาศยานนานาชาติกัวลาลัมเปอร์ ให้บริการไปยัง เมลเบิร์นและเพิร์ท (ประเทศออสเตรเลีย) เดลี (ประเทศอินเดีย) หางโจว (ประเทศจีน) กรุงโซล (ประเทศเกาหลีใต้) โตเกียวและ โอซากา (ประเทศญี่ปุ่น) (Airasiago.com, 2561) รวมถึงการเปิดตัว Thai AirAsia X ที่เกิดจากการร่วมทุนระหว่าง Thai AirAsia และ AirAsia X ได้เริ่มทำการบินจากกรุงเทพฯ (ดอนเมือง) - โซล (อินช็อน) ประเทศเกาหลีใต้ อีกทั้งยังได้ทำการขยายเส้นทางบินสู่ประเทศญี่ปุ่น โตเกียว (นาระิตะ), โอซะกะ (คันไซ), ซัป

โปะโระ (ซีโตะเซะ) และเซียงไฮ้ (ผู้ตง) เป็นการเพิ่มทางเลือกในการเดินทางให้กับผู้โดยสาร ทั้งนี้ เส้นทางการบินที่กล่าวมาส่วนใหญ่เป็นตลาดของบริษัทฯ การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ ระยะไกลอาจส่งผลกระทบต่อปริมาณผู้โดยสารและรายได้ของบริษัทฯ ด้วย

แม้จะมีข้อถกเถียงว่าบริษัทฯ ให้บริการสายการเต็มรูปแบบซึ่งมีตลาดและ กลุ่มลูกค้าคนละกลุ่มกับสายการบินต้นทุนต่ำ ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ แต่จำนวนส่วนแบ่งทางการตลาดของเส้นทางบินในประเทศได้สะท้อนให้เห็นแล้วว่า ศักยภาพการแข่งขันเส้นทาง การบินในประเทศของบริษัทฯ อยู่ในระดับต่ำ

เช่นเดียวกับบทสัมภาษณ์ของอดีตกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า

การแข่งขันในขณะนี้มันรุนแรงมากเป็นผลมาจากการมี low-cost และสายการบิน ตะวันออกกลาง รวมถึงสายการบินในประเทศจีนที่ทำให้ค่าโดยสารมัน ต่ำลง (ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์, สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2560)

รวมทั้งความคิดเห็นของผู้ตรวจสอบภายในระดับ 8 สำนักงานตรวจสอบ ภายใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มองว่า

การเดินทางของคนรุ่นใหม่จะเลือกเดินทางกับสายการบินต้นทุนต่ำทำให้เกิด สายการบินใหม่ๆ และสายการบินที่มีอยู่ก็ปรับเพิ่มความถี่เที่ยวบินเพื่อรองรับ ความต้องการของผู้โดยสารซึ่งส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ (สุรชาติพิทย์ ทองใหญ่, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2561)

3) สายการบินลูกผสม (Hybrid Carrier) ด้วยสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ การบินที่รุนแรงประกอบกับกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการหลากหลายมากขึ้นจึงมีการพัฒนารูปแบบ สายการบินที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างการดำเนินงานของสายการบินต้นทุนต่ำ และสายการบิน ให้บริการเต็มรูปแบบซึ่งจะปรากฏในแนวทางของการพัฒนาเทคโนโลยี อำนวยความสะดวก และการบริการ ที่ทันสมัย มีความสะดวกสบายตามรสนิยมของคนรุ่นใหม่ ได้แก่ 1) ทำการบินระยะไกล (Long Haul) แต่เป็นรูปแบบของสายการบินต้นทุนต่ำ 2) เป็นสายการบินราคาประหยัด (Budget Airlines) และ 3) เป็นสายการบินบูติกแอร์ไลน์ (Boutique Airlines) (วิระพงษ์ พงศ์ไพฑูรย์, 2556 อ้างถึงใน สุวรรณิณ คณานุกัณณ์, 2557: 101) ดังเช่น ในช่วง 5-6 ปี ที่ผ่านมาสายการบินต่างๆ มีการเปิดตัวสาย

การบินลูกที่ให้บริการกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน เช่น Cathay Pacific Airways ให้บริษัทลูกอย่าง Dragon Air ทำการบินในตลาดระดับภูมิภาค Qantas Airways ใช้ Jetstar Airways ซึ่งแตกออกเป็น Jetstar Pacific Airlines และ Jetstar Asia Airways ทำการบินทั้งตลาดต่างประเทศและตลาดในประเทศ

รวมไปถึงสายการบินนุทิกอย่าง Bangkok Airways เน้นให้บริการแบบพรีเมียมในเส้นทางการบินระยะไกลไปยังสนามบินที่อยู่ใกล้เคียงกับบริเวณที่เป็นจุดหมายปลายทางของแหล่งท่องเที่ยวและแหล่งวัฒนธรรมที่สำคัญ สร้างความแตกต่างในการให้บริการ Boutique Lounges สำหรับผู้โดยสารทุกท่านอย่างครบวงจรที่มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับชั้นธุรกิจทั้งของว่างและเครื่องดื่ม อินเทอร์เน็ตและมุมเด็กเล่น เพื่ออำนวยความสะดวกสบายและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้โดยสาร ทั้งนี้ Bangkok Airways ได้สร้างสนามบินแห่งแรกที่เกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมมากจากนักท่องเที่ยว และได้รับอนุญาตให้ทำการบินในเส้นทางการบินแรกคือ กรุงเทพฯ-เกาะสมุย (บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน), 2559) โดยเส้นทางดังกล่าวมีเพียง Bangkok Airways เท่านั้นที่ทำการบิน เส้นทางนี้ถือเป็นรายได้หลักขององค์กร ปัจจุบันให้บริการ 21 เที่ยวบินต่อวัน (ประชาชาติธุรกิจ, 2560) สำหรับจุดหมายปลายทางอื่นๆ ทั้งในทวีปยุโรป ทวีปเอเชีย และทวีปออสเตรเลีย Bangkok Airways ได้ทำความตกลงเที่ยวบินร่วม (Code Share Agreement) และความร่วมมือกับสายการบินอื่น ส่งผลให้สามารถเข้าถึงผู้โดยสารจากจุดหมายต่างๆ ได้มากขึ้น ส่วนผลประกอบการในปี พ.ศ. 2559 มีรายได้รวม 20,713 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 1,283 ล้านบาท (บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน), 2559: 10) อีกทั้ง ยังได้รับรางวัลสายการบินภูมิภาคยอดเยี่ยมประจำปี พ.ศ. 2559 จากสถาบันสกายแทร็กซ์ อีกด้วย

สำหรับแนวทางการดำเนินธุรกิจสายการบินลูกผสมในปัจจุบันได้รับการตอบรับและขยายตัวมากขึ้น เนื่องจากมีรูปแบบที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจในเรื่องราคา แต่ยังคงอยากได้บริการดีตามมาตรฐานสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบซึ่งอาจทำให้กลุ่มลูกค้าของบริษัทฯ หันไปเลือกใช้บริการมากขึ้น สายการบินในลักษณะนี้จึงตอบโต้ทึ่งเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับสายการบินลูกผสมเช่นกัน โดยมีการก่อตั้ง Thai Smile Airways เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2556 และเริ่มทำการบินในปี พ.ศ. 2557 ในฐานะสายการบินบริการคุณภาพสูงระดับข่อม (Light Premium Airline) มีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ภายใต้กลยุทธ์ 3S: SMART-SABAI-SMILE” ตอบสนองความต้องการในการบริการที่สะดวกสบายแบบพรีเมียมอย่างแท้จริงและช่วยเชื่อมโยงการให้บริการการบินของบริษัทฯ อีกทั้งมุ่งหวังให้ Thai Smile Airways มีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำและคล่องตัวกว่าบริษัทฯ ใดๆก็ตาม

เมื่อได้เริ่มดำเนินธุรกิจ บริษัท ไทยสมายล์ จำกัด กลับมีผลการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง โดยปี พ.ศ. 2559 ขาดทุนกว่า 2,064 ล้านบาท (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560) อาจกล่าวได้ว่า การดำเนินธุรกิจสายการบินลูกผสมของบริษัทฯ ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

5.2.1.4 องค์การภายนอกที่เกี่ยวข้อง

บริษัทฯ ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่ต้องแข่งขันกับสายการบินระดับโลก ส่งผลทำให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

1) กระทรวงการคลัง

กระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่บริษัทฯ โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นจำนวน 53.16% มีอำนาจในการควบคุมมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เกือบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัท บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ว่า

อย่างในการประชุมผู้ถือหุ้นกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่จะส่งกรรมการมากำกับดูแลและทำการออกเสียงในที่ประชุม ซึ่งการที่กระทรวงการคลังถือหุ้นใหญ่ทำให้ชนะการออกเสียงในที่ประชุม (ฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัทการบินไทย, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

และอดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เห็นไปในทิศทางเดียวกันกล่าวว่า

กระทรวงการคลังเป็นเจ้าของ 51% เวลาประชุมผู้ถือหุ้น โดยผู้ถือหุ้นรายย่อยมีคำถามว่าทำไมนโยบายถึงไม่เดินไปแบบนี้ ผู้ถือหุ้นใหญ่ก็บอกว่าผ่านคำถามนี้ก็จบไปซึ่งตัวแทนของกระทรวงการคลังก็จะดำเนินการตามรัฐบาลว่าตอนนั้นใครใหญ่ (วัลลภ ทวีศรี, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

ทั้งนี้ บริษัทฯ จะต้องเปิดเผยข้อมูลทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่สำคัญผ่านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ (GFMIS) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในฐานะที่บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ และต้องปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

(Good Corporate Governance) ของกระทรวงการคลังซึ่งจะช่วยให้ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปเกิดความมั่นใจในการบริหารงานของบริษัทฯ รวมไปถึงการกู้เงินจากต่างประเทศของบริษัทฯ จะกู้ผ่านกระทรวงการคลัง (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2559)

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีฐานะเป็นหน่วยงานระดับกรม สังกัดกระทรวงการคลัง ทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแลการดำเนินนโยบายการบริหารและพัฒนาธุรกิจให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งบริษัทฯ เป็นหนึ่งในรัฐวิสาหกิจภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้ รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และบริษัทฯ ว่า

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเศรษฐกิจและกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ เรามองเรื่องความมีประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ โดยไม่ต้องการให้บริษัทฯ ประสบปัญหาทางการเงิน เพราะถ้าหากบริษัทฯ ไม่มีเงินก็ต้องมาขอกู้เงินจากสำนักบริหารหนี้สาธารณะหรือให้สำนักบริหารหนี้สาธารณะเป็นคนค้ำประกันให้ทำให้เกิด Public Debt ของประเทศ (ชาญวิทย์ นาคบุรี, สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2560)

2) กระทรวงคมนาคม

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงคมนาคม ซึ่งมีอำนาจสั่งการผ่านการกำหนดนโยบายและติดตามผลการดำเนินงานในฐานะผู้บังคับบัญชา (เจษฎา นิยมปัทมะ, ผู้ถือหุ้นและอดีตรองกรรมการฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย, 22 ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์) ตัวอย่างเช่น แผนการสั่งซื้อเครื่องบินของบริษัทฯ กระทรวงคมนาคมจะทำการอนุมัติแผนดังกล่าวของบริษัทฯ ก่อนจะเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ (บอร์ด) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และจะนำเข้าที่ประชุมคณะรัฐมนตรีต่อไป รวมถึงการทำหน้าที่ในการเสนอแผนฟื้นฟูองค์กรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

3) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization-ICAO)

ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานและกฎข้อบังคับระหว่างประเทศที่จำเป็นสำหรับความปลอดภัย ความมั่นคง ประสิทธิภาพ และความสอดคล้องของการบิน รวมทั้งการ

พิทักษ์สิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบจากการบิน ซึ่งกรมการบินพลเรือนของไทยได้ถูกตรวจสอบตามโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัยสากลของ ICAO และพบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญทั้งมาตรฐานของบุคลากรในกรมการบินพลเรือนซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลความปลอดภัยและตรวจสอบสายการบินโดยตรง การให้ใบอนุญาตที่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และมาตรฐานของสายการบินแบบเช่าเหมาลำ โดยในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2558 ICAO ได้มีคำสั่งให้ตัดสินผู้กักกันซึ่งแดงที่ชื่อประเทศไทยในเว็บไซต์สาธารณะของ ICAO จึงส่งผลให้ประเทศไทยถูกลดอันดับความน่าเชื่อถือลงมาที่ระดับ B มีผลทำให้บางประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ยุโรป หรือญี่ปุ่น สามารถพิจารณาไม่อนุญาตให้เที่ยวบินจากไทยเข้าประเทศได้ เนื่องจากมีการกำหนดระดับความน่าเชื่อถือไว้ที่ระดับ A รวมทั้งเป็นข้อจำกัดในการขยายเส้นทาง

อดีตกรรมการผู้อำนวยการใหญ่การบินไทย กล่าวถึงกรณีนี้ว่า การมีธงแดงปักอยู่เป็นความเสี่ยงที่ต่อสายการบินต่างๆ ที่ไม่สามารถเพิ่มเที่ยวบินชาร์เตอร์ไฟลท์ หรือขยายเส้นทางการบินได้ อีกทั้งที่ผ่านมาสายการบินต่างๆ โคนเข้มงวดตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยมากขึ้นจึงต้องการให้กรมการบินพลเรือนเร่งปลดล็อก SSC (ข้อบกพร่องที่มีนัยยะสำคัญต่อความปลอดภัย) ให้เร็วที่สุด” (ไทยพับลิก้า, 2558)

สอดคล้องกับรายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2560) ซึ่งกล่าวถึงผลกระทบที่มีต่อธุรกิจสายการบินของไทยที่เกิดจากการตั้งข้อจำกัดทางการบิน ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2558 ระยะเวลาทั้งสิ้น 2 ปี 7 เดือน คิดเป็นมูลค่าค่าเสียโอกาสของสายการบินของไทยทั้งสิ้นกว่า 11,300 ล้านบาท แม้ว่าในช่วงเดือนตุลาคม 2560 ที่ผ่านมา ICAO ได้ดำเนินการปลดธงแดงหน้าชื่อประเทศไทยทำให้ข้อจำกัดระหว่างประเทศสมาชิกถูกยกเลิกไป แต่ช่วงเวลาที่ถูกติดธงแดงได้ก่อให้เกิดผลกระทบและความเชื่อมั่นในธุรกิจการบินของประเทศ

5.2.1.5 ราคาน้ำมัน

ค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจของทุกสายการบินคือ ค่าใช้จ่ายด้านราคาน้ำมัน เช่นเดียวกับบริษัท ที่มีค่าใช้จ่ายด้านราคาน้ำมันซึ่งคิดเป็น 30-40% ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และต้องเผชิญกับปัญหาความผันผวนของราคาน้ำมัน ตัวอย่างเช่น ราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นจากปี พ.ศ. 2550 กว่า 47% ส่งผลให้ปี พ.ศ. 2551 มีต้นทุนด้านราคาน้ำมันกว่า 89,000 ล้านบาท (บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน), 2551: 108) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของอดีตกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่า ที่ผ่านมามีความผันผวนของราคาน้ำมันมีผลกระทบอย่างมากต่อต้นทุนของบริษัทฯ (ปิยสวัสดิ์ อัมระนันท์, สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2560)

5.2.1.6 ภัยธรรมชาติและอื่นๆ

ช่วง 10 ปีที่ผ่านมาบริษัทฯ ได้เผชิญกับเหตุการณ์ทางธรรมชาติทั้งในและต่างประเทศ เช่น เหตุการณ์อุทกภัยที่เกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2554 ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจทางการบินบริษัทฯ กล่าวยอมรับว่า “เหตุการณ์น้ำท่วม ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องลดจำนวนเที่ยวบินในเส้นทางต่างๆ ทั้งเส้นทางบินในประเทศ และเส้นทางบินระหว่างประเทศเฉลี่ยต่อเดือนเกือบ 500 เที่ยวบิน/เดือน เนื่องจากหลายๆ ประเทศออกมาตรการเตือนนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาเที่ยวประเทศไทยว่า ขณะนี้ประเทศไทยได้เกิดอุทกภัยร้ายแรงไม่เหมาะต่อการท่องเที่ยว” (ไทยรัฐออนไลน์, 2554) ส่งผลให้ไตรมาสที่ 4 ของปี 2554 จำนวนผู้โดยสารลดลงร้อยละ 7 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อการทำงานของฝ่ายช่างและหน่วยธุรกิจครัวการบินที่คอนเมืองทำให้งานซ่อมบำรุงอากาศยานและการปรับเปลี่ยนระบบสารบบนึ่งภายในเครื่องบินล่าช้ากว่าแผน (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2554: 4)

รวมไปถึงเหตุการณ์หิมะตกหนักที่สนามบินฮีทโธรว์ ประเทศอังกฤษปลายปี พ.ศ. 2553 เป็นเหตุให้ต้องยกเลิกเที่ยวบินกรุงเทพฯ-ลอนดอนในช่วงเวลาดังกล่าว และการยกเลิกเที่ยวบินเส้นทางกรุงเทพฯ-เดนปาซาร์ ประเทศอินโดนีเซีย ช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2558 หลังเกิดการปะทุของภูเขาไฟราอุง บนเกาะชวา รวมถึง โรคระบาด การก่อการร้าย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยสิ่งแวดล้อมได้ว่า สิ่งแวดล้อมของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความวุ่นวายและไม่แน่นอน ทั้งเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินที่รุนแรง ความต้องการของผู้โดยสารมีความหลากหลาย ภัยธรรมชาติ ราคาน้ำมัน อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ วัฒนาการใหม่ๆ ทางด้านเทคโนโลยีทางการบินถูกพัฒนาขึ้นทุกวัน รวมไปถึงเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหากบริษัทฯ ไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน

5.2.2 กลยุทธ์

กลยุทธ์ถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน ที่มีปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงคู่แข่งทางธุรกิจที่พัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรธุรกิจจึงพยายามมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในองค์กรที่เผชิญกับปัญหาการขาดทุน รวมไปถึงสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจการบินที่รุนแรง แต่การดำเนินกลยุทธ์ของการบินไทยกลับเป็นเชิงรับ ดังที่

Manager, Restaurant Division (CC-K) Catering Department บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ให้การสัมภาษณ์ว่า

การบินไทยขาดกลยุทธ์เชิงรุกในทุกๆ ธุรกิจอย่างที่พี่บอกเราแข่งขันสู้เขาไม่ได้ เพราะเรื่องงบประมาณ เรื่องกฎระเบียบ การขออนุมัติต่างๆ ต้องผ่านหลายขั้นตอนทำให้เราทำงานได้ยังไม่เต็มที่” (กนกรัตน์ จินตนะพัฒน์, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

รวมถึงผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและกลยุทธ์องค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่า

ตอนนี้อาจจะหนักไปในเชิงรับมากกว่า เพราะปัญหาเยอะในทุกๆ ด้านทำให้เราต้องแก้ไขปัญหาส่งผลให้รุกไม่เต็มที่ (ปราณี จันทระเจ็ด, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

และสอดคล้องกับความเห็นของอดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ว่า

กลยุทธ์การบินไทยเป็นเชิงรับ เพราะไม่เปลี่ยนไปตามสภาพการแข่งขัน ปล่อยให้คู่แข่งรุกตลาดอย่างต่อเนื่อง (จรัมพร โชติกเสถียร, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2560)

ทั้งนี้ คณะกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มองว่า เราเผชิญการเปลี่ยนแปลงจึงปรับกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขแทนที่จะมองไปข้างหน้าแล้วทำนโยบายเชิงรุก (รัฐพล ภักดีภูมิ, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2561) รวมไปถึงกลยุทธ์การตลาดของบริษัทฯ ที่ขณะนี้ค่อนข้างสับสน ไม่มีการสำรวจตลาดอย่างท่วงแท้ (โยชิน ภมรมนตรี, อดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 27 กันยายน 2561)

โดยภาพรวม ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง

รวมไปถึงการขยายเครือข่ายและการเปิดเส้นทางบินใหม่ของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบสายการบินจากตะวันออกกลาง และสายการบินต้นทุนต่ำ อีกทั้งมีความพยายามปรับตัวและดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกอย่างต่อเนื่องของสายการบินอื่นๆ ทั้งนี้ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วขององค์กรจะสามารถสร้างผลการเติบโตที่ดีขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเขียนของคุณบรรยง พงษ์พานิช เรื่อง “การบินไทย (ผมก็) รักคุณเท่าฟ้า ตอนที่ 1” เกี่ยวกับการบริหารสายการบินสมัยใหม่ต้องอาศัยเทคนิคขั้นสูง มีพลวัต ปรับตัวได้เร็ว อาศัยกลยุทธ์และเครื่องมือในการบริหารสมัยใหม่ มีเทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสารพร้อมตอบสนองความต้องการและการแข่งขันได้ทันเวลาสำหรับบริษัทฯ คุณบรรยง กล่าวว่า “ผมไม่เห็นว่าการบินไทย “พร้อม” สักอย่าง สายการบินเก่าๆ ที่ไม่ปรับตัวจึงมักไปไม่รอด ที่เคยใหญ่ที่สุดก็กลายเป็นอดีตเยอะเยาะ ไม่ว่าจะเป็น แพนแอม, ยูไนเต็ด, สวิสแอร์ ที่ถูกลุฟท์ฮันซ่าซื้อไป 100%, เจแปนแอร์ไลน์ที่ถูกฟ้องล้มละลาย หรือแควนตัสที่รัฐบาลออสเตรเลียต้องแก้กฎหมายให้ต่างชาติเข้ามาถือหุ้นมากขึ้นเพื่อพยุงธุรกิจ (ไทยพับลิก้า, 2557)

เช่นเดียวกับความคิดเห็นของฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ว่า

การปรับเปลี่ยนของการบินไทยไม่ทันต่อสถานการณ์ การที่นวัตกรรมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแต่เรายังอยู่ที่เดิม ระบบการจัดซื้อจัดจ้างก็มีความล่าช้าหากเปรียบเทียบกับสายการบินตะวันออกกลางที่มีการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ทันต่อสถานการณ์แต่ของเราจะผ่านการอนุมัติเครื่องบินก็ตกยุคไปแล้ว (สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

สำหรับสาเหตุที่บริษัทฯ ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์นั้น มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความเห็นในประเด็นที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

อดีตประธานสหภาพ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มองว่า

เหตุที่การบินไทยปรับตัวไม่ทันต่อสถานการณ์ เพราะไม่มีคนตัดสินใจ จะทำอะไรก็ทำตามคำสั่ง คนที่มาจากระบบอุปถัมภ์ ไม่มีความรู้ ความสามารถในงานที่ตนเองดำรงตำแหน่ง (แจ่มศรี สุกโชติรัตน์, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2560)

สอดคล้องกับอดีตพนักงานต้อนรับภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่า

การตัดสินใจขององค์กร ยกตัวอย่าง เรื่องการสั่งซื้อเครื่องบิน สายการบินอื่นใช้เครื่องบินใหม่มาแล้ว 5 ปี การบินไทยจึงทำการสั่งซื้อซึ่งกว่าจะได้เครื่องก็ใช้เวลานาน เราก้าวช้ากว่าคนอื่นเสมอ เพราะไม่มีใครกล้าตัดสินใจเนื่องจากไม่มีใครเป็นเจ้าของซึ่งถ้าเทียบกับสายการบินเอกชนเจ้าของสามารถตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ได้เลย (สัมภาษณ์, 29 มกราคม 2561)

ส่วนผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและกลยุทธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มองในส่วนของประสิทธิภาพของคนคือยี่สิบว่า

เนื่องจากการบริการคนมันขาดช่วง HR อ่อนแอ การบริหารเรื่องคนเป็นเรื่องสำคัญที่สุดซึ่งต้องระวังในทุกธุรกิจ แต่สำหรับการบินไทยพอเป็นรัฐวิสาหกิจจึงทำให้เป็นจุดอ่อนมองเพียงการหารายได้ แต่ลืมไปว่าการที่คนไม่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติตามเป้าหมายหรือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรย่อมทำไม่ถึง (ปราณี จันทรเจ็ด, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

สำหรับ Manager, Restaurant Division (CC-K) Catering Department บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เห็นว่าการบินไทยขาดการวางแผน งบประมาณและกลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงทำให้การปรับตัวได้ช้ากว่าคู่แข่ง (กนกรัตน์ จินตนะพัฒน์, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2561) กล่าวโดยสรุปถึงสาเหตุที่บริษัทฯ ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์มาจากหลากหลายประการทั้ง การขาดคนในการตัดสินใจ ขาดความรู้ความสามารถในตำแหน่งงาน ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่ลดลง รวมไปถึงการขาดการวางแผน ขาดงบประมาณและกลยุทธ์ขององค์กร

5.2.2.1 บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด

ด้วยสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง สายการบินแห่งชาติหลายประเทศต่างพัฒนาสายการบินรูปแบบที่แตกต่าง เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าในตลาดใหม่ๆ รวมไปถึงบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่พยายามดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกโดยจัดตั้งหน่วยธุรกิจการบินไทยสมายล์ (Thai Smile) ซึ่งวางแนวทางให้เป็น Sub-Brand ของบริษัทฯ มีตำแหน่งทางการตลาดอยู่ระหว่างสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินต้นทุนต่ำ ทำการบินในเส้นทางบินระยะใกล้หรือไม่เกิน 4 ชั่วโมงบิน ครอบคลุมจุดหมายสำคัญต่างๆ ในภูมิภาคเอเชีย อาทิ จีน อินเดีย อาเซียนและ

ภายในประเทศโดยเครื่องบินแอร์บัส A320-200 (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2555: 52) แยกการบริหารงานและคณะกรรมการบริหารเป็นอีกส่วนหนึ่งเพื่อลดต้นทุน เพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดย บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด คาดว่าผลการดำเนินงานในช่วง 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556-2559 จะมีรายได้รวม 88,678 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิ 7,056 ล้านบาท

ทั้งนี้ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและกลยุทธ์องค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อธิบายถึงประเด็นนี้ว่า

Thai Smile เกิดขึ้นเพราะการบินไทยอายุมากและต้นทุนสูง รวมทั้งการที่ Low-Cost เกิดขึ้นเร็วมาก คิดว่า Thai Smile ที่เกิดขึ้นต้นทุนจะต่ำกว่าการบินไทย คนที่เข้ามาทำงานน่าจะเป็นเด็กยุคใหม่ คิดใหม่ culture เก๋ๆ น่าจะหายไป แต่ในความเป็นจริงแทบจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรเลย คนที่ไปทำงานส่วนหนึ่งก็เอาคนจากการบินไทยในระยะตั้งต้น แต่พอนานเข้าเอาคนเกษียณเข้าไปทำงานด้วยซึ่งผิคนโยบาย และต้นทุนก็ไม่ได้ลดลงอย่างที่เราคาดหวัง ทำให้ผิดวัตถุประสงค์ที่เราตั้งไว้ คือ Thai Smile ต้องเป็นจุดเสริมให้การบินไทย บินในระดับ Domestic เพื่อที่การบินไทยไม่ต้องบินรับผู้โดยสารมาจากต่างจังหวัดเพื่อมาลงกรุงเทพฯ แล้วไปยังต่างประเทศหรือต่างชาติบินเข้ามาแล้วออกไปต่างจังหวัด โดยใช้ Thai Smile ด้วยต้นทุนต่ำๆ แต่เวลาผ่านไป Thai Smile มีต้นทุนใกล้เคียงกับการบินไทยทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (ปราณี จันทระเจ็ด, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

สอดคล้องกับอดีตอดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เห็นว่า บุคลากรก็เอาไปจากการบินไทยทุกอย่าง ต้นทุนอยู่ที่การบินไทยหมด การจัดหาเครื่องบิน การซ่อมบำรุง การหานักบิน (วัลลภ ทวีศรี, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2561)

เช่นเดียวกับคณะกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มองว่า

Thai Smile มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งดีและจะสามารถช่วยเรื่องการควบคุมต้นทุน เหมือนกับ Singapore Airlines มี Silk Air, Cathay มี Dragon Air แต่

ด้วยปัจจัยหลายๆ อย่างพอนำมาปฏิบัติจริงไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ Thai Smile มีต้นทุนที่นิ่งต่อกิโลเมตรสูงส่งผลต่อการขาดทุน (รัฐพล ภักดีภูมิ, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2561)

โดยผลประกอบการระหว่างปี พ.ศ. 2556-2559 Thai Smile ขาดทุนรวม 4,487 ล้านบาท (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2559) และเหตุที่บริษัทฯ ถือหุ้นใน Thai Smile 100% ดังนั้นเมื่อ Thai Smile ขาดทุน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ก็ต้องรับผลการขาดทุนมารวมในผลประกอบการ (สุชาติพงษ์ ทองใหญ่, ผู้ตรวจสอบภายในระดับ 8 สำนักงานตรวจสอบภายใน บริษัทการบินไทย, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2561)

นอกจากนี้ Thai Smile ได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning) เป็น “Light Premium” คือ มีรูปแบบของผลิตภัณฑ์และการให้บริการทั้งอาหารว่าง เครื่องดื่มและน้ำหนักสัมภาระ จำนวน 20 กิโลกรัม โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมแต่อย่างใดและที่สำคัญผู้โดยสารของ Thai Smile จะได้รับสิทธิในการเลือกที่นั่งและไมล์สะสมของรอยัล ออร์คิด พลัส เช่นเดียวกับการใช้บริการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งคุณวรเนติ หล้าพระบาง กรรมการผู้จัดการหน่วยธุรกิจการบิน Thai Smile บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวในการสัมภาษณ์กับ Hflight Insight ว่า “เราก็อยู่ในกลุ่ม Light-Premium คือ ต่ำกว่าพรีเมียม แต่ก็ยังอยู่เหนือสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งเราเองก็ไม่ได้จะแข่งราคากับสายการบินต้นทุนต่ำ สำหรับลูกค้าที่อ่อนไหวต่อราคาจริงๆ หรือปรับตัวและยอมรับกับลักษณะแนวคิดของสายการบินต้นทุนต่ำจริงๆ ก็ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของเรา แต่เราต้องการลูกค้ากลุ่มบนๆ ของสายการบินต้นทุนต่ำ” (Hflight Insight, 2555)

แตกต่างจากสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airlines) ที่มุ่งเน้นการลดต้นทุนด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านบริการที่พุ่มเพียบบนเครื่องบินและสิ่งอำนวยความสะดวกภาคพื้นในท่าอากาศยาน รวมไปถึงเรื่องของการใช้งานเครื่องบินประจำวัน (Daily Utilization) ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวทางของสายการบินต้นทุนต่ำที่ประสบความสำเร็จ (ภาสกร จันทร์พยอม, 2546) โดยใช้เวลาน้อยในการนำเครื่องลงจนกระทั่งเครื่องขึ้นอีกครั้ง (Aircraft's Turnaround Time) จะทำให้มีการใช้งานเครื่องบินประจำวันสูงโดยสามารถทำการบินต่อวันได้มากขึ้น ในประเด็นนี้ อดีตอดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้อธิบายว่า

โดยปกติเครื่องบินจะทำกำไรได้ต้องบิน 10-11 ชั่วโมงต่อวัน แต่ Thai Smile ทำได้แค่ 6 ชั่วโมงทำให้ขาดทุนเพราะการบริหารงาน อย่างเรื่อง Ground

Time ที่เป็นตัวบอกว่าเครื่องบินนี้จะกลับมาบินใหม่ได้เมื่อไหร่ ตัวอย่างเช่น AirAsia จากกรุงเทพ-เชียงใหม่ภายใน 30 นาทีเครื่องบินลำนี้สามารถบินกลับกรุงเทพได้ ดังนั้น Ground Time คือ 30 นาที ส่วน Thai Smile ใช้ Ground Time ไม่ต่ำกว่า 45 นาที โดยรวมวันหนึ่ง AirAsia บินได้ 4-5 เที่ยวบิน แต่ Thai Smile ได้แค่ 3 เที่ยวบิน เหตุเพราะประสิทธิภาพในการดำเนินการ” (วัลลภ ทวีศรี, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2561)

ส่งผลให้อัตราค่าโดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำอยู่ในระดับต่ำซึ่งตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารที่ต้องการการเดินทางที่ประหยัด สะดวกสบาย และรวดเร็ว โดยสังเกตได้จากงบการเงินของสายการบิน Thai AirAsia ในปี พ.ศ. 2558 และ 2559 ที่มีผลกำไรสุทธิรวมกันกว่า 2,947 ล้านบาท (งบการเงินและคำอธิบายผลการดำเนินงาน บริษัทไทยแอร์เอเชีย จำกัด)

แม้ว่า Thai smile จะวางแนวทางเป็น Light Premium ซึ่งจะไม่แข่งขันด้านราคากับสายการบินต้นทุนต่ำ สำหรับลูกค้าที่อ่อนไหวต่อราคาจริงๆ หรือปรับตัวและยอมรับกับลักษณะแนวคิดของสายการบินต้นทุนต่ำจริงๆ ก็ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของ Thai Smile แต่ในความเป็นจริงแล้วผลการขาดทุนที่สำคัญของ Thai Smile มาจากการปรับลดราคาจำหน่ายตั๋วโดยสารเพื่อให้สามารถแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำได้ ดังที่รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สายการบิน Thai Smile คุณฉัตรชัย ปานอยู่ ได้กล่าวถึงผลการขาดทุนของไทยสมายล์ในปี พ.ศ. 2560 ว่า “ผลประกอบการขาดทุน เนื่องจากราคาจำหน่ายตั๋วโดยสารของ Thai Smile ปรับลดลง จากการแข่งขันด้านราคารุนแรงของสายการบินต้นทุนต่ำ ทำให้เป่ารายได้จากการขายตั๋วโดยสารไม่เป็นไปตามเป้า รวมทั้งยังมีปัจจัยเรื่องของราคาน้ำมันที่ปรับเพิ่มขึ้น” (ไทยรัฐออนไลน์, 2561) ทั้งนี้ Manager, Restaurant Division (CC-K) Catering Department บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวว่า

การที่เราเป็น Light Premium เพื่ออะไร ผู้โดยสารที่บินแค่ 1-2 ชั่วโมงสิ่งที่ต้องการ คือราคาที่ถูกที่สุด ไม่ได้ต้องการการบริการอะไร ก็ไม่แน่ใจเหมือนกันในเรื่องของการวางกลยุทธ์ (กนกรัตน์ จินตนะพัฒน์, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

สอดคล้องกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มองว่า

การวาง Position ที่ไม่ชัดเจน ต้นทุนสูงเป็น Low-cost ก็ลำบาก จะเป็น Premium
ตัว Product ก็ไม่ได้และเกิดความซ้ำซ้อนกับการบินไทย” (สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม
2560)

ทั้งนี้ ขัดแย้งกับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย
รัฐวิสาหกิจการที่กล่าวว่า

การตั้ง Thai smile ส่วนตัวคิดว่าเป็นข้อดี เพราะลูกค้าของสายการบินมีหลาย
ระดับการสร้าง Product ที่ตอบโจทย์กับความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งที่
สำคัญ แต่ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ เครื่องบินที่นำมาใช้ก็ต้อง
มีความเหมาะสม (ชาญวิทย์ นาคบุรี, สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2560)

กล่าวโดยสรุปแล้วการตั้งสายการบิน Thai Smile ถือว่าเป็นกลยุทธ์การแข่งขันในเชิง
รุกที่สำคัญของการบินไทย โดยการวางตำแหน่งทางการตลาดเป็น Light Premium เพื่อสร้างความ
ได้เปรียบในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่โดดเด่นกว่าคู่แข่งแต่การดำเนินธุรกิจยังไม่
ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการบริการสูง การวางตำแหน่งทางการ
ตลาดยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้โดยสาร ส่งผลทำให้ขาดทุนอย่างต่อเนื่องและด้วยเหตุ
ที่ Thai Smile เป็นบริษัทย่อยของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทำให้ต้องรับผลการขาดทุนมา
รวมในผลประกอบการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้วย

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น เรื่อง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของบริษัท การบินไทย จำกัด
(มหาชน) สามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์ของบริษัทฯ เป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ โดยเฉพาะตั้งแต่ปี พ.ศ.
2556 ที่บริษัทฯ ประสบปัญหาการขาดทุนอย่างหนักจากผลกระทบของปัจจัยต่างๆ รวมไปถึงระบบ
การทำงานที่ล่าช้า ขาดคนตัดสินใจ ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง ขาดการวางแผน งบประมาณ
และวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมส่งผลให้บริษัทฯ ต้องแก้ไขปัญหามากกว่าการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก
ขณะที่คู่แข่งของบริษัทฯ ปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา ท่ามกลางสถานการณ์การแข่งขัน
ที่รุนแรง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้เปิดตัวสายการบิน Thai Smile เป็น Sub-Brand ของ
บริษัทฯ วางแนวทางให้มีตำแหน่งทางการตลาดอยู่ระหว่างบริษัทฯ และสายการบินต้นทุนต่ำเพื่อ
ดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ และแยกการบริหารงานเป็นอีกส่วนหนึ่งเพื่อลดต้นทุน เพิ่มความคล่องตัวใน

การดำเนินงาน แต่เมื่อนำมาปฏิบัติจริง Thai Smile กลับขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

5.2.3 เทคโนโลยี

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินในประเทศ ซึ่งให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศแบบครบวงจร โดยแบ่งการบริหารจัดการธุรกิจออกเป็น 3 กิจการ ประกอบด้วย

1) กิจการขนส่งทางอากาศ (Core Business) ได้แก่ ขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์

2) หน่วยธุรกิจ (Business Unit) ได้แก่ ธุรกิจการบริการคลังสินค้า ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ธุรกิจครัวการบิน

3) กิจการอื่นๆ ได้แก่ ฝ่ายช่าง การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึกและบริการเครื่องฝึกบินจำลอง (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2557: 20)

ทั้งนี้ แต่ละกิจการจะมีเทคโนโลยีที่แตกต่างกันไปซึ่งในที่นี้ หมายถึง กระบวนการทำงานภายในของการบินไทย ประกอบด้วย

1) เทคโนโลยีงานประจำ (Routine Technologies) เป็นงานที่มีความหลากหลายของงานน้อยและงานแบ่งเป็นขั้นตอนได้ง่าย เช่น พนักงานด้านสำรองที่นั่งและออกบัตรโดยสาร พนักงานธุรการ พนักงานจัดเตรียมเครื่องใช้ในเครื่องบิน เป็นต้น

2) เทคโนโลยีงานฝีมือ (Craft Technologies) เป็นเทคโนโลยีที่ขั้นตอนแบ่งได้ไม่มากนักต้องมีการอบรมและประสบการณ์ในการทำงาน เช่น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่ต้องผ่านขั้นตอนการสอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติรวมไปถึงการฝึกอบรมต่างๆ ก่อนที่จะได้ปฏิบัติงานจริง รวมถึงฝ่ายครัวการบินไทย ซึ่งดูแลตั้งแต่ขั้นตอนของการเตรียมวัตถุดิบ การปรุงอาหาร ตลอดจนการคิดค้นและสร้างสรรค์เมนูอาหารใหม่ๆ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า

3) เทคโนโลยีซึ่งงานไม่เป็นแบบแผน (Non-Routine Technologies) งานมีความหลากหลายสูง และไม่สามารถจำแนกเป็นขั้นตอนได้ง่ายซึ่งต้องใช้ความรู้ ความสามารถ รวมถึงประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหาและดำเนินธุรกิจ เช่น ฝ่ายพัฒนากลยุทธ์และธุรกิจองค์กร ฝ่ายบริหารเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบิน ฝ่ายวิเคราะห์และวิจัยธุรกิจการบิน เป็นต้น

4) เทคโนโลยีแบบวิศวกรรม (Engineering Technologies) เป็นงานที่มีความซับซ้อนเพราะมีความหลากหลายมาก มุ่งเน้นระเบียบวิธีและเทคนิคการปฏิบัติที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติ

มักมีความรู้ในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ดี เช่น ฝ่ายช่าง ซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการซ่อมบำรุงอากาศยาน อุปกรณ์อากาศยานของบริษัท ฯ และสายการบินลูกค้า โดยมีคู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายช่างและต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัดเพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุดแก่ผู้โดยสาร ซึ่งอดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า

ขั้นตอนในการปฏิบัติบางอย่างเราละเลยไม่ได้ เพราะเราถูกควบคุมโดย Authority อย่างการเติมลมล้อเครื่องบินจะไปใช้งานเลยไม่ได้ต้องทิ้งไว้ 24 ชั่วโมง เครื่องบินก่อนจะบินได้ต้องตรวจสอบตามขั้นตอนต่างๆ มากมาย ข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไม่ได้ ต้องปฏิบัติตามระเบียบและคู่มืออย่างเคร่งครัด (วัลลภ ทวีศรี, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2561)

ถึงแม้ว่าบริษัทฯ จะมีเทคโนโลยีที่หลากหลายแต่สำหรับงานสำคัญๆ จะมีคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน ตัวอย่างเช่น คู่มือปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ISOP/In-flight Service Operation Procedure) คู่มือการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น (PHM/Passenger Handling Manual) คู่มือการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายขายรวมทั้งบริษัทฯ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ วิธดำเนินงานของแต่ละฝ่ายไว้ในประกาศของบริษัทฯ อย่างชัดเจน

ส่วนความซับซ้อนของงานผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป อย่างในกรณีของฝ่ายครัวการบินไทยนั้น Manager, Restaurant Division (CC-K) Catering Department บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า

ในส่วนของงาน Catering งานไม่ซับซ้อนนะ แต่ต้องบริหารจัดการให้สม่ำเสมอ อย่างผลิตอาหารก็ต้องออกมาในรสชาติที่กำหนดไม่มีสิ่งแปลกปลอมแต่มันยังขาดความเป็น Standard เพราะเรายังใช้คนทำยังไม่ได้ใช้เครื่องจักร (กนกรัตน์ จินตนะวัฒน์, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

แต่สำหรับงานในฝ่ายวิเคราะห์วิจัยธุรกิจการบิน ผู้อำนวยการฝ่ายวิเคราะห์และวิจัยธุรกิจการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เห็นว่า

งานมีความซับซ้อนปานกลาง เพราะเกี่ยวข้องกับการศึกษาข้อมูล ตัวเลข สถิติ หรือทิศทางของการดำเนินธุรกิจ (แสงจิต ศรีนิลทา, สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2560)

ซึ่งแตกต่างจากฝ่ายช่างที่งานมีความความซับซ้อนสูงและงานส่วนใหญ่เป็นเรื่องของเทคนิค ผิดพลาดไม่ได้ เพราะเป็นเรื่องความปลอดภัยของผู้โดยสาร (วัลลภ ทวีศรี, สัมภาษณ์, 2561) อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า งานของการบินไทยมีความซับซ้อนมาก ความหลากหลายของเทคโนโลยีหรือกระบวนการทำงานภายในก็มีมากเช่นกัน

โดยเฉพาะงานหลักขององค์กรคือ การขนส่งผู้โดยสาร งานซ่อมบำรุง รวมไปถึงงานบริการมีความหลากหลายและซับซ้อนมาก ประกอบกับบริษัทฯ เป็นองค์กรขนาดใหญ่และประกอบกิจการหลากหลายประเภท ซึ่งมีแนวทางดำเนินงานและเทคนิควิธีที่แตกต่างกัน บางงานต้องอาศัยคนที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เฉพาะด้านเป็นอย่างมากเพราะเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบความปลอดภัยสากลที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด หรืองานที่ต้องอาศัยทักษะการสื่อสาร จิตใจที่รักการบริการ ตลอดจนงานด้านเอกสาร งานบัญชีต่างๆ ซึ่งสิ่งสำคัญคือ การเลือกใช้คนให้ตรงกับความรู้ ความสามารถควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพและเทคนิคการทำงานใหม่ๆ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขององค์กร

5.2.4 คน/วัฒนธรรม

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน สร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ กำหนดโอกาสการเจริญเติบโตและความสำเร็จขององค์กร สำหรับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินกิจกรรมหลากหลายด้านที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินและทุกกิจกรรมอยู่รวมในองค์กรเดียวกันทำให้มีบุคลากรจำนวนมากทั้งพนักงานประจำ ลูกจ้าง และแรงงานภายนอก (Outsource) แต่บุคลากรมีความรู้เฉพาะเรื่อง ทั้งนี้ หลายปีที่ผ่านมาบริษัทฯ พยายามควบคุมจำนวนพนักงานไม่ให้เพิ่มขึ้น โดยไม่มีการรับพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานที่ออกไปยกเว้นหน่วยงานที่มีความจำเป็นทำให้บางหน่วยงานมีพนักงานที่ไม่เพียงพอ โดยการงดรับพนักงานดังกล่าวได้ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบเรื่องแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดช่วง (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์การบินไทย, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560) ไม่สามารถหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาทดแทนคนเก่งที่ออกไปจากองค์กรได้ เนื่องจากการวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องใช้เวลาและผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนในการพัฒนาหรือสรรหาทรัพยากรมนุษย์

สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Manager Restaurant Division (CC-K) Catering Department บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวถึงเรื่องผู้สืบทอดตำแหน่งว่า

ไม่มี Generation ที่มาทำงานต่อเนื่องกัน เช่น เด็กที่เพิ่งทำงานมา 6-7 ปีมีน้อย แต่รุ่นที่เกษียณประมาณ 20-30% เด็กที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับกลางมันโตตามไม่ทันทำให้มันเกิดปัญหามันเกิดจากการที่องค์กรไม่มีแนวทางในการพัฒนาคน รวมถึงคนเองก็ไม่มีศักยภาพพร้อมด้วย (กนกรัตน์ จินตนะพัฒน์, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2560)

ผลจากการรับพนักงานใหม่รวมไปถึงการดำเนินโครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP) สำหรับพนักงานทั่วไป โครงการ Golden Handshake สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และการเกษียณอายุของพนักงาน ทำให้ปี พ.ศ. 2559 การบินไทยมีพนักงานทั้งหมด 21,998 คน (เอกสาร 56-1 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2560 ส่วนที่ 2-8: 12) ลดลงจากปี 2550 กว่า 5,000 คน แต่บริษัทฯ ยังมีแรงงานภายนอก ประมาณ 8,000-9,000 คน ซึ่งเงินเดือนหรือค่าจ้างของแรงงานภายนอกจะรวมอยู่ในค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงานบริษัทฯ (เจษฎา นิยมปัทมะ, สัมภาษณ์, 22 ธันวาคม 2560) โดยแต่ละปีจะมีค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ไม่ต่ำกว่า 25,000 ล้านบาท

แม้ว่าจำนวนพนักงานโดยภาพรวมจะลดลงแต่บริษัทฯ ยังคงเป็นสายการบินที่มีพนักงานมากเกินความจำเป็น จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบอัตรากำลังของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า Core Business มีพนักงานระดับบริหารจำนวนมากถึง 17% Supervisor ระดับ 5-7 มีสัดส่วนสูงที่สุดถึง 61% สูงกว่าอัตรากำลัง หรือแผนอัตรากำลัง ที่คาดหวังคือ 40-45% ระดับปฏิบัติการระดับ 1-4 มีสัดส่วนเพียง 22% ซึ่งต่ำกว่าอัตรากำลัง ที่คาดว่าจะอยู่ที่ 45-50% (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 25 สิงหาคม 2557)

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของอดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการ บิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า

โครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP) และโครงการ Golden Handshake หรือเรียกว่าการจ้างพนักงานออกนั้น ควรลดฝ่ายบริหารลงและรักษาพนักงานระดับแนวหน้าที่มีความสามารถไว้ แต่ในความเป็นจริงฝ่ายบริหารไม่ได้ลดลงเลย (โยธิน ภมรมนตรี, สัมภาษณ์, 27 กันยายน 2561)

และความคิดเห็นผู้อำนวยการกองพัฒนาธุรกิจ 1 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ที่กล่าวว่า ถ้าเทียบกับสายการบินอื่นที่เป็น International การบินไทยยังมีคนเยอะทำให้ปรับตัวได้ยาก โดยเฉพาะการทำในประเทศคนยังล้นงาน” (นทีวรรณ สี่มาเงิน, สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2560)

เช่นเดียวกับอดีตคณะกรรมการบริหารบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้อธิบายว่า

ประสิทธิภาพต่อหัวของเราต่ำมากเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน ผู้บริหารจำนวนมากที่ไม่มียานทำ หรือมีงานน้อยเกินไป พนักงานบนเครื่องบินนอกจากมีมากแล้วนโยบายการจ้างแบบ Lifetime Employment ยังทำให้ค่าจ้างสูงและประสิทธิภาพต่ำ (ที่อื่นใช้สัญญาจ้างแค่ 3-5 ปี) เรื่องการพนักงานนี้คงต้องยกเครื่องกันทุกด้านทั้งปริมาณ คุณภาพ ผลตอบแทน และการประเมินผลให้รางวัล (ไทยพับลิก้า, 2559)

อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ให้ข้อมูลบางท่านเห็นว่าการบินไทยมีคนมากกว่างานเฉพาะบางงาน ไม่ใช่ทุกหน่วยงานในองค์กรดังที่ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและกลยุทธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

คนมากกว่างานในบางงานจริงในบางงานจริง บางหน่วยงานสามารถยุบได้ แต่งานปฏิบัติการทำงานหนักอยู่แล้วไม่สามารถลดคนได้ อย่างงาน Office มีเทคโนโลยีช่วยเยอะ งานน้อยลงซึ่งสามารถเอาเวลาไปทำงานอย่างอื่นได้มากขึ้น แต่ทุกหน่วยงานมักจะขอคนเพิ่มคนที่จะต้องตัดสินใจงานเยอะจริงหรือเปล่า คนพอหรือไม่จะต้องรู้จักงานที่แท้จริง ทุกหน่วยจะทำ Man Power ให้ฝ่าย HR ว่าต้องการคนกี่คนซึ่งทาง HR จะไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่าจริงตามที่เขียนหรือไม่ คนเขียนเก่งก็ได้คนเยอะ มีหลายหน่วยงานที่คนเยอะเกินงานแต่ก็เอาออกไม่ได้เพราะความเป็นรัฐวิสาหกิจ (ปราณี จันทระเจ็ด, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ Manager, Restaurant Division (CC-K) Catering Department บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่า

เรื่องมีคนมากกว่างานตอนนี้ก็มีการ Early Retire ไปหลายรุ่น การที่คน Early ออกไปแล้วองค์กรยังทำงานได้อยู่มันก็อาจจะแสดงให้เห็นว่าคนสั้นกว่างาน แต่บางหน่วยที่เป็น Operation คนจะขาด แต่คนที่สั้นจริงๆ อาจจะเป็นงาน Office (กนกรัตน์ จินตนะพัฒน์, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

ซึ่งแตกต่างจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มองว่า

ในภาพรวมคนไม่มากกว่างาน การบินไทยมีบริษัทย่อยเยอะทำให้งานมีความหลากหลายมีทั้งหน่วยงานที่มีคนเยอะและคนน้อยแตกต่างกันไปซึ่งแต่ละหน่วยก็ต้องการพนักงานที่มีทักษะต่างกัน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคลการบินไทย, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

นอกเหนือจากปัญหาพนักงานที่มีมากเกินไปจนความจำเป็นแต่ไม่สามารถปลดออกได้แล้ว บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องเผชิญกับการทำงานของคนในองค์กรที่ขาดความกระตือรือร้น มุ่งเน้นความพอใจในเงินเดือนมากกว่าคุณค่าและผลสำเร็จของงาน เนื่องจากเงื่อนไขของการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจและการจ้างงานจนเกษียณอายุ 60 ปี รวมไปถึงลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทฯ การขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัสให้แก่พนักงานจะปรับขึ้นในอัตราเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งไม่กระตุ้นให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น การมุ่งเน้นความสำเร็จของงานลดลง เพราะไม่ว่าพนักงานจะทำงานมากหรือน้อยก็จะได้รับการขึ้นค่าตอบแทนในอัตราเดียวกันทั้งองค์กร สอดคล้องกับความคิดเห็นอดีตรวมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ว่า

ส่วนใหญ่ก็หวังเงินเดือน ตำแหน่ง แต่ไม่ค่อยมีเป้าหมายของงาน ขาดความกระตือรือร้นที่เป็นเช่นนี้ เพราะเงื่อนไขการจ้างงานจนเกษียณอายุ ไม่จำเป็นต้องมุ่งมั่นเพื่อให้สำเร็จ ไม่มีแรงจูงใจเมื่อเทียบกับเอกชนซึ่งใช้มาตรการไล่ออก (จรัมพร โชติกเสถียร, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2560)

เช่นเดียวกับอดีตพนักงานต้อนรับภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่า

พนักงานการบินไทยมุ่งเน้นเงินเดือนอย่างเดียวคะ ไม่เห็นมีใครมองความสำเร็จของงาน เพราะคนมองว่าตนเองไม่ใช่เจ้าของบริษัทจะทำแคในส่วนที่รับผิดชอบไม่ทำมากกว่านั้น (อดีตพนักงานต้อนรับภาคพื้นการบินไทย, สัมภาษณ์, 29 มกราคม 2561)

รวมไปถึงความคิดเห็นของผู้ตรวจสอบภายในระดับ 8 สำนักงานตรวจสอบภายใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และผู้ให้ข้อมูลท่านอื่นๆ ที่มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า มุ่งความสำเร็จด้านเงินเดือนโบนัส และตำแหน่งมากกว่าความสำเร็จของงาน (สุรชาติพย์ ทองใหญ่, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2561)

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและกลยุทธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า

สมัยก่อนพนักงานรักการบินไทยมาก คนรุ่นพี่ทำงานด้วยความสนุก ทำด้วยใจที่อยากทำ แตกต่างจากคนรุ่นใหม่ที่มีมองตัวเองเป็นหลักอาจจะเป็นเพราะ Culture ของคนที่เปลี่ยนแปลงไป Gen Z ความอดทนน้อยลง รู้แค่ว่า คนรักตัวเองมากขึ้นซึ่งไม่ใช่เรื่องผิดแต่ก็ควรที่จะทุ่มเทกับการทำงานให้คุ้มกับค่าจ้างที่ได้รับด้วยเช่นกัน การบินไทยเงินเดือนน้อยทำให้ไม่เป็นแรงจูงใจที่จะดึงคนที่มีศักยภาพสูงๆ มาทำงาน รุ่นหลังๆ ไม่ค่อยได้โบนัส ทุกคนก็เรียกร้องและหวังเติบโต แต่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังทำให้รักองค์กรน้อยลง (ปราณี จันทรเจิด, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

รวมไปถึงความเห็นของอดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มองว่า คนแต่ละยุคไม่เหมือนกัน คนรุ่นเก่าจะมุ่งความสำเร็จ ภาวะภูมิใจในงาน คนรุ่นใหม่มองความพอใจในเงินเดือนตำแหน่ง ถ้าเขาได้ไม่ถึงที่คาดหวังไว้ก็ไปคิดว่าไม่จำเป็นต้องอยู่กับองค์กรนี้ตลอดไป (วัลลภ ทวีศรี, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2561)

แม้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จะเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า พนักงานบริษัทฯ มุ่งเน้นเงินเดือน โบนัส และตำแหน่งงานมากกว่าความสำเร็จของงานแต่มีผู้ให้ข้อมูลสองท่านที่มองต่างไปว่า

คนการบินไทยมุ่งเน้นเงินเดือนและความสำเร็จของงานไปพร้อมกัน ผลตอบแทนก็ต้องเหมาะสมไม่สามารถเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวได้ ความภาคภูมิใจที่จะทำงานในบริษัทฯ ให้ประสบความสำเร็จก็ต้องมีเช่นเดียวกัน (รัฐพล ภัคศิริ, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2561 และแสงจิต ศรีนิลทา, สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2560)

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นด้านวัฒนธรรมหน่วยงานของบริษัทฯ ที่พนักงานส่วนใหญ่ยึดถือร่วมกัน คือ ความรักและความผูกพันต่อองค์กร ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในสายการบินแห่งชาติรวมถึงการยึดถือระบบอาวุโส (Seniority) (ปริยานันท์ มงคลศรี, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2561) เช่นเดียวกับคำกล่าวของอดีตประธานสหภาพแรงงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ว่า “คนการบินไทยสมัยก่อน Proud To Be Thai รักองค์กร ภูมิใจและเชื่อมั่นในการบินไทย” (แจ่มศรี สุขโชติรัตน์, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2560) รวมไปถึงผู้ให้ข้อมูลท่านอื่นที่เห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าคนการบินไทยรักและภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้

แต่ในขณะที่เดียวกันบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังต้องเผชิญกับระบบอุปถัมภ์ การทำงานที่ใช้เส้นสาย มีผลประโยชน์ร่วมกัน ส่งผลให้องค์กรได้คนที่ไม่มีความรู้ความสามารถมาทำงานส่วนคนที่ตั้งใจทำงานก็ขาดกำลังใจ รวมไปถึงการยึดถือในระบบอาวุโส ให้ความนับถือกันเหมือนพี่น้องทำให้ระบบอุปถัมภ์ยิ่งแข็งแกร่งขึ้น การลงโทษหย่อนยานลงสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ตรวจสอบภายในระดับ 8 สำนักงานตรวจสอบภายใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่า

การทำงานแบบข้าราชการ/เส้นสาย เป็นอุปสรรคด้านวัฒนธรรมของการบินไทย การที่จะขึ้นตำแหน่งสูงๆ ได้ส่วนใหญ่ต้องมีเส้นสายในระดับหนึ่ง คนที่ทำงานหนักจริงๆ แต่ไม่มีเส้นสายก็จะขึ้นยาก” (สุรชาติพิทย์ ทองใหญ่, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2561)

รวมทั้งอดีตกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เห็นว่า

การเล่นพรรคเล่นพวกก็มีพอสมควรซึ่งมันเริ่มต้นจากข้างบน นักการเมือง ขอให้เลื่อนตำแหน่งคนของตนเอง กลายเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนจะต้องวิ่งเต้น เพื่อให้ได้เลื่อนตำแหน่งหรือทำให้คนที่ไม่มีความสามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งสูงๆ คนที่เก่งๆก็หมดกำลังใจในการทำงาน (ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์, สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2560)

นอกจากนี้ คุณปริญญา กุลณาวรณ ผู้จัดการกองสำนักงาน การบินไทย (อดีตผู้จัดการแผนกฝ่ายวางแผนและวิเคราะห์กำลังพล) ได้ให้สัมภาษณ์ถึงประเด็นดังกล่าวไว้ในรายงานการค้นคว้าอิสระเรื่อง การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากบริษัทฯ มีชื่อเสียงมาตั้งแต่ในอดีต จึงทำให้มีระบบเจ้าขุนมูลนายเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่งผลให้บริษัทฯ มีวิธีการคัดสรรบุคคลเข้ารับตำแหน่งระดับสูงถึง 3 วิธีด้วยกัน ได้แก่

- 1) ตามความพอใจส่วนบุคคลของผู้ที่มีอำนาจ โดยใช้วิธีการหยิบคนลงกล่องตำแหน่ง
- 2) คัดเลือกจากรายชื่อผู้สมัคร แล้วก็เรียกมาสอบสัมภาษณ์
- 3) ประกาศรับสมัครให้มาสอบข้อเขียน แล้วก็คัดมาสัมภาษณ์

จากระบบการคัดสรรดังกล่าวจึงส่งผลให้บริษัทฯ ประสบปัญหาในด้านบุคลากร กล่าวคือ ในบางครั้งผู้บริหารขาดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในการปฏิบัติงานตามพันธกิจขององค์กร เช่น ผู้บริหารบางท่านไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจสายการบินพาณิชย์เลย เป็นต้น (ประสงค์ ดิยะปัญญินิตย์, 2558: 40)

ดังที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปปัจจัยด้านคน/วัฒนธรรมองค์กรของการบินไทยได้ดังนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีพนักงานมากเกินความจำเป็น แม้ว่าที่ผ่านมามีบริษัทฯ มีความพยายามจะลดจำนวนพนักงานโดยการจูงใจพนักงานให้เกษียณอายุก่อนกำหนดและงดรับพนักงานใหม่แต่กลับส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ไม่สามารถหาคนที่มีความรู้ ความสามารถมาทดแทนคนเก่งที่ออกไปได้ทันเวลา แม้ว่าจำนวนพนักงานจะลดลงแต่ก็ยังมากเกินความจำเป็นและการปลดพนักงานที่ทำได้ยาก เนื่องจากเงื่อนไขของการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจและการจ้างงานจนเกษียณอายุ 60 ปี อีกทั้งสาเหตุดังกล่าวได้ส่งผลให้คนในองค์กรขาดความกระตือรือร้น ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน มุ่งเน้นความพอใจในเงินเดือน

มากกว่าคุณค่าและผลสำเร็จของงาน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่มีมุงหวังการเติบโต ตำแหน่งงานและโบนัส หากไม่ได้ตามที่คาดหวังก็พร้อมที่จะไปจากองค์กร แสดงให้เห็นว่าในคนรุ่นใหม่รักและผูกพันกับองค์กรน้อยลง แตกต่างจากพนักงานบริษัทฯ ที่ทำงานกับองค์กรมานานจะมีความรักองค์กรและภูมิใจที่ได้ทำงานในสายการบินแห่งชาติ รวมไปถึงการยึดถือระบบอาวุโสซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมหน่วยงานที่สำคัญบริษัทฯ ขณะเดียวกันก็ต้องเผชิญกับระบบอุปถัมภ์ เอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องส่งผลให้องค์กรได้คนที่ไม่มีความรู้ ความสามารถมาทำงานส่วนคนที่ตั้งใจทำงานก็ขาดกำลังใจ การทำงานจึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

5.2.5 โครงสร้างองค์กร

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม และเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตั้งแต่ปี 2534 เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในฐานะบริษัทมหาชน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

- 1) คณะกรรมการบริษัทฯ
- 2) ฝ่ายบริหารบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ มีบทบาทในการกำกับดูแลฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานของบริษัทฯ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการย่อยชุดต่างๆ เพื่อช่วยศึกษารายละเอียดและกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่องและเพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการตรวจสอบ 2) กรรมการอิสระ 3) คณะกรรมการธรรมาภิบาล 4) คณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทนและพัฒนาบุคลากร 5) คณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม 6) คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ 7) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 8) คณะกรรมการบริหาร 9) คณะกรรมการด้านกฎหมาย

ส่วนฝ่ายบริหารบริษัทฯ มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารจัดการออกเป็น 2 ส่วน ตามลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยมีสายการรายงานตรงไปยังกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ได้แก่

1) ธุรกิจการบิน เป็นธุรกิจหลักที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสาร สินค้า ประกอบด้วย 5 สายงานหลัก ได้แก่ สายการพาณิชย์ สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ สายการเงินและการบัญชี สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า และ 2 ฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ สายปฏิบัติการ และฝ่ายช่าง

2) กลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน บริหารงานในลักษณะหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วย 4 หน่วยธุรกิจ ได้แก่ ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ฝ่ายครัวการบิน หน่วยธุรกิจการบริการภาคพื้น หน่วยธุรกิจอุปกรณ์ภาคพื้น (บริษัท การบินไทยจำกัด (มหาชน), 2559: 58)

5.2.5.1 ฝ่ายบริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักรสูง สั่งการจากด้านบนลงล่าง (Top-Down Approach) มีความเป็นทางการสูง เนื่องจากความเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกระทรวงคมนาคม โดยกระทรวงการคลังถือหุ้นใหญ่และเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยส่งผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของกรเป็นรัฐวิสาหกิจและบริษัท มหาชน จำกัด อย่างเคร่งครัด เน้นโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน (Hierarchy) สำหรับการแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน จัดโครงสร้างตามหน้าที่ โดยอาศัยหลักความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) เนื่องจากรูปแบบงานในองค์การที่หลากหลายและแตกต่างกันอย่างมาก เช่น งานฝ่ายช่าง งานด้านการปฏิบัติการบิน งานฝ่ายครัว งานบริการลูกค้า ตลอดจนงานด้านบัญชี การตลาดโดยสมาชิกทุกคนจะมีตำแหน่งและระดับความรับผิดชอบที่ลดหลั่นกันตามสายบังคับบัญชาที่ถูกแบ่งออกเป็น 6 ระดับ ได้แก่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้อำนวยการใหญ่ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการกอง ผู้จัดการแผนก (ดังภาพที่ 5.7)

โครงสร้างองค์การเป็นแบบเครื่องจักร ซึ่งการบินไทยมีหน่วยงานภายในที่หลากหลาย รวมไปถึงการมีบริษัทย่อยส่งผลต่อโครงสร้างองค์การที่ขยายตัวตามลักษณะงาน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของอดีตพนักงานต้อนรับภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่า

การบินไทยมีโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร สายบังคับบัญชาที่แน่นอนสั่งงานแบบ Top-Down ปรับตัวได้ช้า ลำดับชั้นสายบังคับบัญชามีเยอะทำให้การประสานงานหรือรายงานต่อผู้บังคับบัญชามีความล่าช้า แม้ว่าในสมัยอาจารย์บรรศักดิ์เป็นบอร์ดได้เสนอให้ยุบตำแหน่ง อย่างเช่น ตำแหน่งระดับ 10 ถูกยุบแต่ในความเป็นจริงก็ไม่มีใครสนใจจะถูกยุบก็ยุบไป แล้วก็เปลี่ยนเป็นตำแหน่งใหม่เป็นที่ปรึกษาระดับ 10 มีค่าเท่ากันเหมือนเป็นการพูด

เพื่อเลี้ยงบาลี ตำแหน่งเงินเดือนและสวัสดิการเหมือนเดิม (อดีตพนักงาน
ต้อนรับภาคพื้นการบินไทย, สัมภาษณ์, 29 มกราคม 2561)

รวมไปถึงความเห็นของกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวไปในทิศทางเดียวกันว่า โครงสร้างองค์การของบริษัทฯ เป็นแบบเครื่องจักรเน้นระบบราชการ ไม่ได้มีความยืดหยุ่นแบบเอกชน มีกฎระเบียบและสายบังคับบัญชาที่แน่นขนัดความคล่องตัวในการทำงาน (รัฐพล ภักดีภูมิ, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2561) ทั้งนี้ อดีตประธานสหภาพแรงงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวเพิ่มเติมเรื่องของโครงสร้างเป็นแบบราชการ ว่าไม่เหมาะกับการทำธุรกิจเพราะลักษณะของงานที่ต้องการความยืดหยุ่น อีกทั้งการแต่งตั้งรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ของแต่ละฝ่ายเป็นคณะกรรมการกำกับการบริหารงานนโยบาย (EMM) ที่ส่วนนี้อดีตประธานสหภาพแรงงาน มองว่าเป็นปัญหาที่ส่งผลทำให้การทำงานล่าช้า

โดยทั่วไปของการดำเนินธุรกิจ ทุกฝ่ายจะมี Head เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารและตัดสินใจเกี่ยวกับงานในฝ่ายของตนเอง ตัวอย่างเช่น ฝ่ายการตลาดควรมีอิสระในการคิดและดำเนินการในการหาลูกค้าแต่ในความเป็นจริงไม่มีอิสระเพราะการมี EMM เรื่องต่างๆ ที่จะดำเนินงานได้ต้องผ่านการอนุมัติจาก EMM โดยงานภายในฝ่ายการตลาดได้มีการประชุมและหาข้อสรุปของแนวทางภายในฝ่ายได้แล้วรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการตลาดควรมีอำนาจในการตัดสินใจแต่พอดึงต้องนำมาเข้าที่ประชุม EMM ซึ่งรองกรรมการผู้อำนวยการฝ่ายอื่นๆ ไม่ได้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องที่ฝ่ายการตลาด ถ้าในกรณีที่ที่ประชุม EMM ไม่เห็นด้วยกับแนวทางที่ฝ่ายการตลาดได้ประชุมกันมาก็ไม่สามารถดำเนินการต่อได้ฝ่ายการตลาดต้องไปประชุมเพื่อหาแนวทางกันใหม่ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาที่ล่าช้า เป็นต้น (แจ่มศรี สุขโชติรัตน์, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2560)

ซึ่งประเด็นการตั้งคณะกรรมการกำกับการบริหารงานนโยบาย (EMM) ที่ส่งผลทำให้การทำงานของฝ่ายต่างๆ เกิดความล่าช้า นั้น ได้มีผู้ให้ข้อมูลท่านอื่นๆ ที่เห็นสอดคล้องกับอดีตประธานสหภาพแรงงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดังเช่น อดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่า

การเอา EVP (Executive Vice President) มารวมเป็น EMM มีการประชุมทุก วันอังคาร ทำให้การทำงานของการบินไทยยึดเชื่อมโยงประมาณประจำปีแต่ละ ฝ่ายที่ทำมาก็ต้องไปผ่าน EMM เพื่ออนุมัติ (วัลลภ ทวีศรี, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2561)

รวมไปถึงผู้ถือหุ้นและอดีตวิศวกรฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ว่า การบินไทยไม่จำเป็นต้องมี EMM เพราะงานคนละสายงาน โดย EVP แต่ละฝ่ายมี อำนาจในการสั่งการก็ทำไป (เจษฎา นิยมปัทมะ, สัมภาษณ์, 22 ธันวาคม 2560)

นอกเหนือจากการมีคณะกรรมการกำกับการบริหารงานนโยบาย (EMM) การมี ลำดับชั้นสายบังคับบัญชาที่มากเกินไปก็ส่งผลทำให้การทำงานล่าช้า ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงดังที่ Manager, Restaurant Division (CC-K) Catering Department บริษัท การบิน ไทย จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวไว้ว่า

ณ ตอนนี้ทุกสายการบินต้อง re-size หมดต้องปรับโครงสร้างให้มันเล็กลง และคล่องตัวเพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์แต่โครงสร้างการ บินไทยกลับมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาเยอะมันยิ่งทำให้เราช้า ควรจะเป็น Flash Organization ในระดับหนึ่งที่สามารถได้ Multi-Task ซึ่งในความเป็นจริง ตอนนี้ทุกคนทำงานของตัวเองหน้าเดียว เวลาทำอะไรก็ต้องเสนอและรอการ สั่งการมันทำให้ช้าไม่ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ (กนกรัตน์ จินตนะพัฒน์, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2560)

เช่นเดียวกับ ผู้ตรวจสอบภายในระดับ 8 สำนักงานตรวจสอบภายใน บริษัท การบิน ไทย จำกัด (มหาชน) ที่มองว่า สายบังคับบัญชายังเยอะ ทำให้การทำงานล่าช้า (สุชาติพย์ ทองใหญ่, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2561) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจสายการบินใน ปัจจุบันที่มุ่งเน้นโครงสร้างองค์กรที่มีความกระชับ คล่องตัว ปรับเปลี่ยนตามบริบทได้อย่าง รวดเร็ว อย่างในกรณีของสายการบินต้นทุนต่ำที่มุ่งเน้น การออกแบบโครงสร้างองค์กรแบบ กระบวนการแบบเมทริกซ์ (Matrix) คือ มีการทำงานแบบร่วมประสาน คนเก่งงานหลายด้านแบบ Multi-Skill เพื่อให้องค์กรมีลักษณะกระชับ ยืดหยุ่น สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว คล่องตัว ส่งผล ต่อความสามารถในการแข่งขัน (ผู้จัดการออนไลน์, 2557) แม้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จะเห็นไปใน ทิศทางเดียวกันว่าโครงสร้างการบินไทยเกิดปัญหาหลายด้านที่ต้องได้รับการแก้ไขแต่อดีตกรรมการ

ผู้อำนวยการใหญ่ การบินไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แสดงความคิดเห็นในทางตรงกันข้ามว่า

โครงสร้างองค์กร โดยทั่วไปผมว่าไม่ได้มีปัญหาอะไร แต่หน่วยธุรกิจก็ยังไม่เป็นหน่วยธุรกิจเท่าที่ควร องค์กรมันใหญ่เพราะธุรกิจมันเยอะแต่บางส่วนมันอาจจะใหญ่เกินควรทั้งหมดมันอยู่ในบริษัท (ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์, สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2560)

ด้านช่วงการควบคุม (Span of Control) กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในจำนวนที่เหมาะสม สำหรับบริษัทฯ ช่วงการควบคุมยังไม่เหมาะสม บางหน่วยงานมีผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป บางหน่วยงานก็น้อยเกินไปซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า “จำนวนที่เหมาะสมคือ 4-6 คน แต่การบินไทยมีช่วงการควบคุมที่ต่ำกว่า 4 คน ประมาณ 80% ส่วนใหญ่จะเป็น 1:2 หรือ 1:3” (ฝ่ายทรัพยากรบุคคลการบินไทย, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560) สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Manager, Restaurant Division (CC-K) Catering Department บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ว่า

บางหน่วยก็น้อยบางหน่วยก็มากเกินไป ยังไม่เฉลี่ยกัน องค์กรต้องมองว่าหน่วยนี้ไหลคเกินไปหรือคนเยอะเกินไปต้องสามารถจัดการด้านคนให้ไปทำงานในส่วนที่องค์กรขาด แต่ทำได้ยาก (กนกรัตน์ จินตนะพัฒน์, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2560)

และอดีตพนักงานต้อนรับภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมองว่า

บางหน่วยโครงสร้างเป็น 1:1 บางหน่วยก็ 1:8 มันหลากหลาย แต่ก็พยายามทำให้เป็น 3-5 คน แต่ยากทำไม่ได้จริง (สัมภาษณ์, 29 มกราคม 2561)

รวมถึงผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่นๆ ที่มองว่าช่วงการควบคุมของการบินไทยยังไม่เหมาะสมและควรปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตาม ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดดิจิทัล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แสดงความคิดเห็นในมุมที่แตกต่างว่า

ในตำแหน่งของพี่จะมีลูกน้องใต้ Under อีก 3 คนพี่คิดว่ามีความเหมาะสม เพราะถ้าให้เอกสารส่งถึงตัวพี่โดยตรงจะทำให้เอกสารหรืองานไม่ถูกกลั่นกรองอาจจะทำให้งานเกิดความผิดพลาดได้มากกว่า” (ปริยานันท์ มงคลศรี, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2561)

5.2.5.2 คณะกรรมการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ประเด็นของการสรรหาคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นอีกหนึ่งปัญหาสำคัญ โดยคณะกรรมการบริษัทฯ ส่วนใหญ่มาจากข้าราชการ อดีตข้าราชการ ซึ่งเป้าหมายในการบริหารงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ มุ่งการกระจายผลประโยชน์ให้กับประชาชนในทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียมทั่วถึง การทำกิจกรรมต้องเป็นไปตามกฎหมายกำหนด ไม่เน้นผลกำไร มาตรฐานและการวัดผลไม่ชัดเจน แตกต่างจากการบริหารงานในธุรกิจการบินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก จึงมุ่งเน้นประสิทธิภาพ ในการทำงานเพื่อมุ่งสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับสายการบินระดับโลกที่ให้ความสำคัญกับการแสวงหาโอกาสการค้าเงินธุรกิจหรือสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ควบคู่ไปกับการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย

ทั้งนี้ ดร. สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ ได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งของบริษัทฯ เนื่องจากกรรมการบริษัทฯ ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 15 คน ในจำนวนนี้มีเพียง 4 คนที่มีพื้นฐานทางด้านธุรกิจอย่างแท้จริง ส่วนอีก 11 คนที่เหลือเป็นข้าราชการ อดีตข้าราชการ ทหารอากาศ ตำรวจ ซึ่งบางครั้งก็ทำให้เกิดคำถามว่า “การเอาตำรวจเข้ามาเป็นกรรมการบริษัทฯ เพื่ออะไร ตำรวจจะช่วยให้การบินไทยตัดสินใจทางธุรกิจดีขึ้นได้อย่างไร โดยอาจจะถือได้ว่ากระบวนการคัดเลือกกรรมการบริษัทฯ น่าจะยังเป็นปัญหาหลายๆ” (สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส, 2557)

โดยความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับคำอธิบายของ บรรยง พงษ์พานิช อดีตคณะกรรมการบริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่า

กรรมการบริษัทฯ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นข้าราชการ อีกส่วนหนึ่งเป็นผู้ที่ใกล้ชิดติดนักการเมืองจึงจะมีความสามารถ ก็มักจะเป็นความเก่งในด้านการบริหารอำนาจรัฐ การใช้อำนาจรัฐ การใช้ทรัพยากรรัฐ การรู้และนำกฎระเบียบราชการมาใช้ให้เกิดประโยชน์ การหาวิธีกีดกันการแข่งขัน การคานอำนาจรัฐ ฯลฯ น้อยคนที่จะมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพ การแข่งขัน

แท้จริงในระดับโลก หรือมุ่งเพิ่ม Productivity อย่างแท้จริง (ไทยพับลิก้า
ออนไลน์, 2557)

รวมถึงผู้ถือหุ้นบริษัทฯ, อดีตผู้ตรวจสภาวิศวกร และอดีตรองประธานสหภาพ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่แสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า “บอร์ดการบิน
ไทยต้องมีความรู้ ความสามารถโดยตรงที่เกี่ยวกับธุรกิจการบิน เพื่อแก้ไขปัญหาและปฏิรูประบบ
อย่างถูกต้อง” (มนต์ชัย ราบรินทวีสุข, 10 ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์เชิงลึก; สมศักดิ์ มานพ, 23
พฤศจิกายน 2560: สัมภาษณ์เชิงลึก) นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษาเปรียบเทียบถึงความแตกต่างของ
การสรรหาผู้บริหารบริษัทฯ ระหว่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กับ Singapore Airline ใน
งานเสวนา “ตอบโจทย์” ฝ่าวิกฤติการบินไทย...จะรอดอย่างไร? ใครกำหนด? ซึ่งในการเสวนาครั้ง
นี้ คุณบรรยง พงษ์พานิช อดีตนายกกรรมการบริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้เข้าร่วม
เสวนาและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นดังกล่าวว่า

การสรรหาผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ในสิงคโปร์ จะไม่ใช่คนสิงคโปร์ แต่จะ
คัดเลือกคนที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จ มีความสามารถ และยอมจ่าย
ค่าตอบแทนสูง การบินไทยแข่งขันกับสายการบินที่เก่งที่สุดในโลกทั้งนั้น
แต่การบริหารไม่คล่องตัว คณะกรรมการบริษัทที่เป็นข้าราชการประจำใช้
อำนาจรัฐในการสั่งการ ทั้งที่ในการบริหารธุรกิจ อำนาจรัฐไม่สามารถช่วยได้
ต้องเก่งที่สุดในโลกเท่านั้นจึงจะบริหารงานได้” (งานเสวนา “ตอบโจทย์” ฝ่า
วิกฤติการบินไทย...จะรอดอย่างไร? ใครกำหนด?, 17 เมษายน 2557)

โดยคำกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับการศึกษาโครงสร้างบริการงานของ Singapore
Airline ที่ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยด้านการบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา
ประเทศไทย ได้ทำการศึกษาแล้วพบว่า

Singapore Airline เป็นรัฐวิสาหกิจเหมือนการบินไทย แต่คณะกรรมการบริษัทไม่
มีข้าราชการ มีแต่มีอาชีพระดับโลก แต่ละคนที่เข้ามาจะรู้หน้าที่ของตนเองเป็น
อย่างดีว่ามาทำหน้าที่อะไร โดยคนแรกจะเก่งเรื่องการเงิน คนที่เหลือเป็น นัก
กฎหมาย นักการตลาด การจัดซื้อจัดจ้าง และการขนส่ง ขณะที่กรรมการการบิน
ไทยถูกส่งมาจากฝ่ายการเมือง และไม่ได้ผ่านการคัดเลือกในเรื่องความรู้

ความสามารถที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน (เดือนเด่น นิคมบริรักษ์, 2557)

5.2.5.3 หน่วยธุรกิจ (Business Unit)

การแยกหน่วยธุรกิจ หมายถึง การแยกอำนาจการบริการออกจากส่วนกลางของบริษัททั้งในเรื่องของงบประมาณ ระบบบัญชี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานเอกสารต่างๆ แต่ยังคงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท โดยหน่วยธุรกิจจะประกอบไปด้วย หน่วยบริหาร หน่วยสนับสนุน และหน่วยทำกำไร เป้าหมายเพื่ออิสระในการบริหารงานและการสะท้อนผลกำไร/ขาดทุนที่แท้จริงของแต่ละหน่วยธุรกิจ สำหรับบริษัทฯ ได้มีแนวคิดที่จะแยกหน่วยธุรกิจตั้งแต่ พ.ศ. 2544 สืบเนื่องจนถึงปัจจุบันตามโครงสร้างองค์กรบริษัทฯ พ.ศ. 2559 ที่มีการแบ่งแยกหน่วยธุรกิจออกเป็น 4 หน่วย คือ ฝ่ายครีวการบิน ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น ฝ่ายอุปกรณ์ภาคพื้นและฝ่ายพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ผู้ถือหุ้นและอดีตวิศวกรฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท การบินไทยได้อธิบายประเด็นนี้ว่า

หน่วยธุรกิจของการบินไทยทั้งฝ่ายครีวการบิน ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น ฝ่ายอุปกรณ์ ภาคพื้นและฝ่ายพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ยังไม่เป็นหน่วยธุรกิจอย่างแท้จริงเพราะยังใช้งบประมาณส่วนกลางร่วมกัน (เจษฎา นิยมปีทมะ, สัมภาษณ์, 22 ธันวาคม 2560)

เช่นเดียวกับผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 1 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ที่กล่าวว่า

ยังไม่เห็นความชัดเจนของการเป็น BU โดยเฉพาะในเรื่องของโครงสร้าง แต่ในเชิงของการบริหารอาจจะเป็นลักษณะของธุรกิจหลักกับธุรกิจสนับสนุนมากกว่า (นทีวรรณ สีมาเงิน, สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2560)

รวมถึงอดีตกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มองว่าหน่วยธุรกิจก็ยังไม่เป็นหน่วยธุรกิจเท่าที่ควร (ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์, สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2560) ซึ่งแตกต่างจากความคิดเห็นของผู้บริหารใหญ่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและกลยุทธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ว่า

BU ประสบความสำเร็จในการทำกำไรได้นะ มีอิสระในการทำงานของแต่ละ BU แต่ถ้าเป็นเรื่องนโยบายก็ต้องกลับมาที่ผู้บริหารระดับสูง โดยแต่ละหน่วยธุรกิจมีเป้าหมายรายได้แตกต่างกันแต่การให้โบนัสจะเฉลี่ยรวมกันทั้งบริษัท การแยกหน่วยธุรกิจสำหรับตัวที่คิดว่าไม่แตกต่างกับการอยู่เป็นฝ่ายต่างๆ ในการบินไทยแต่หน่วยธุรกิจก็คงมีวิธีการบริหารที่มันรวดเร็วกว่า (ปราณี จันทร์เจิด, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

นอกเหนือจากเรื่องของการแยกหน่วยธุรกิจ ในช่วงปี พ.ศ. 2548 ได้เกิดแนวคิดเรื่องของการแยกฝ่ายช่าง คลังสินค้า ครัวการบิน บริการอุปกรณ์ภาคพื้น และบริการภาคพื้นออกเป็นบริษัทจำกัดโดยช่วงเวลานั้น นายวันชัย สารทูลทัต ปลัดกระทรวงคมนาคม ในฐานะประธานคณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เปิดเผยว่า “ขณะที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท (บอร์ด) ได้ข้อสรุปเรื่องการแยกหน่วยธุรกิจรวม 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายช่าง คลังสินค้า ครัวการบิน บริการอุปกรณ์ภาคพื้น และบริการภาคพื้น เพื่อแยกการทำงาน ระบบบัญชี การหารายได้ และการบริหารงานภายในหน่วยธุรกิจทั้งหมด และในอนาคตหน่วยธุรกิจเหล่านี้จะแยกเป็นบริษัทที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของการบินไทย” แต่ภายหลังถูกกระแสต่อต้านโดยพนักงานการบินไทยได้มาชุมนุมประท้วงที่หน้าบริษัทฯ เพื่อคัดค้านการแยก 5 หน่วยธุรกิจ ซึ่งนายสมศักดิ์ ศรีนวล รักษาการประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ บริษัทฯ กล่าวว่า “ขณะนี้พนักงานการบินไทยเข้าใจว่า วิธีการที่ให้แยกหน่วยธุรกิจทั้ง 5 หน่วยออกเป็นบริษัท เหมือนกับการแปรรูปวิธีหนึ่งที่ฝ่ายบริหารต้องการผลักดันให้เป็นบริษัทใหม่ แม้ว่าการบินไทยจะถือหุ้นอยู่เต็ม 100 เปอร์เซ็นต์ก็ตามเพราะสภาพการจ้างงานก็จะเปลี่ยนไป เพราะหากอยู่การบินไทยจะเป็น พ.ร.บ.ทุนรัฐวิสาหกิจ แต่ถ้าแยกไปเป็นบริษัทพนักงานก็จะอยู่ภายใต้กฎหมายแรงงาน ไม่มีสหภาพแรงงาน ซึ่งตรงนี้จะมึผลต่อการจ้างงาน และ พนักงานก็จะไม่สามารถตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหารได้”

ด้านนายสมใจนิก เองตระกูล กรรมการบริษัท การบินไทย ยืนยันว่า “การบินไทยยังไม่มีแผนการแยก 5 หน่วยธุรกิจ ออกมาเป็นบริษัทจำกัด หรือแยกออกจากบริษัทการบินไทยในขณะนี้ เพราะจะต้องมีการศึกษาแนวทางและรูปแบบที่ดีที่สุดก่อนจึงจะเริ่มดำเนินการ อย่างไรก็ตามยืนยันว่าแนวทางการแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นบริษัทนั้น สายการบินต่างๆ ทั่วโลกได้ดำเนินการทั้งนั้น เพราะจะทำให้รู้ต้นทุนการดำเนินการที่แท้จริงและจะทำให้มีการบริหารงานของแต่ละส่วนงานมีความคล่องตัว” (ผู้จัดการรายวันออนไลน์, 2548) ซึ่งตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมามาจนถึงปัจจุบันก็ยังไม่สามารถแยกหน่วยธุรกิจออกมาจากบริษัทฯ ได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า โครงสร้างองค์การของการบินไทย มีลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักรสูง มุ่งเน้นกฎระเบียบและลำดับการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีความเป็นทางการสูง สั่งการจากด้านบนลงล่าง การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในมีความชัดเจน จัดโครงสร้างตามหน้าที่ โดยอาศัยหลักความชำนาญเฉพาะด้าน เนื่องจากรูปแบบงานในองค์การที่หลากหลายและแตกต่างกันอย่างมาก ส่วนช่วงการควบคุมยังอยู่ในจำนวนที่ไม่เหมาะสม โครงสร้างองค์การมีความซับซ้อน ทั้งการมีคณะกรรมการกำกับการบริหารงานนโยบาย (EMM) และการมีลำดับชั้นสายบังคับบัญชาที่มากเกินไปส่งผลทำให้การทำงานล่าช้า ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการแข่งขันในธุรกิจ รวมไปถึงประเด็นการสรรหาคณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ส่วนใหญ่มาจากข้าราชการ อดีตข้าราชการ ซึ่งการทำงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ มุ่งเน้นการทำกิจกรรมตามกฎหมายกำหนดอย่างเคร่งครัดก่อให้เกิดความล่าช้า ไม่เน้นผลกำไร ซึ่งไม่สอดคล้องกับการทำหน้าที่บริหารงานในธุรกิจสายการบินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก มุ่งเน้นประสิทธิภาพสำหรับการแยกหน่วยธุรกิจที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องในทิศทางเดียวกันว่า ยังไม่สามารถแยกได้อย่างสมบูรณ์ แต่ก็มีบางท่านที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างว่า การแยกหน่วยของบริษัท ๆ ประสบผลสำเร็จในการทำกำไรและมีอิสระในการบริหารงานด้วยตนเอง อย่างไรก็ดี ภายใต้อาณัติการแข่งขันที่รุนแรงบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งแสวงหาโอกาสการค้าเงินธุรกิจหรือสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ควบคู่ไปกับการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับสายการบินระดับโลก

5.2.6 การจัดการ

สำหรับลักษณะการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการกระจายอำนาจในระดับหนึ่ง โดยคณะกรรมการบริษัทฯ ทำหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีผ่านการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และพันธกิจ และมีบทบาทสำคัญในการกำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย และแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยฝ่ายบริหารแต่ละฝ่ายจะมีอิสระในการทำงานและอำนาจการตัดสินใจลดหลั่นกันไปตั้งแต่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้อำนวยการใหญ่ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการกอง และผู้จัดการแผนก (รัฐพล ภัคดีภูมิ, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2561) โดยอำนาจการตัดสินใจที่เห็นได้ชัดเจนคือ การจัดซื้อจัดจ้างที่ให้อำนาจในระดับที่ชัดเจนว่าแต่ละตำแหน่งสามารถอนุมัติได้ในวงเงินเท่าไร

การบินไทย ถ้าเป็นเรื่องสำคัญเราก็จะกำหนดอยู่แล้วว่าจะต้องให้ผู้บริหารระดับสูง ได้รับทราบและนำเสนอความคิดเห็นเหมือนกับมีข้อกำหนดว่าเรื่องใดที่ผู้บริหารระดับไหนจะตัดสินใจได้ ส่วนตัวไม่คิดว่าเป็นการรวมศูนย์แต่จะตัดสินใจตามข้อกำหนดและความรับผิดชอบ (แสงจิต ศรีนิลทา, สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2560)

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 1 สำนักงานนโยบายวิสาหกิจ ที่กล่าวว่า

มีการกำหนดระดับการตัดสินใจอยู่แล้วระดับใดจะต้องตัดสินใจเรื่องอะไรได้บ้าง ส่วนผู้บริหารระดับรองมีอำนาจการตัดสินใจในระดับหนึ่ง (นันทวรรณ สีมาเงิน, สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2560)

ส่วนงานในระดับปฏิบัติการที่จะต้องเผชิญกับปัญหาใหม่ๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้าการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญ ในส่วนนี้จะมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับระดับปฏิบัติการมากขึ้น (รัฐพล ภัคดีภูมิ, 17 มกราคม 2561: สัมภาษณ์) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ อธิการบดีผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่า “การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้าน Operation ได้ตลอดเวลา ก็ถือว่ากระจายอำนาจพอสมควร” (ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์, สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2560)

ทั้งนี้ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและกลยุทธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า

แม้ว่าจะมีการกระจายอำนาจตัดสินใจมากขึ้นแต่ในช่วงระยะที่บริษัทฯ ประสบปัญหาขาดทุน ทำให้คณะกรรมการบริษัทฯ เข้ามาทำงานร่วมกับผู้บริหารการบินไทยมากขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งประเด็นนี้คุณปราณี จันทรเจิด มองว่า “สมัยก่อนคณะกรรมการบริษัทไม่ค่อยลงมาพอประสบปัญหาบอร์ดจะมาทำงานกับเราเยอะขึ้น กลายเป็นว่าเราไม่ค่อยกล้าที่จะตัดสินใจทั้งที่มีระเบียบให้ทำได้ จึงรวมอำนาจที่บอร์ดค่อนข้างเยอะ” (ปราณี จันทรเจิด, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

แม้ว่าผู้ให้ข้อมูลกว่าครึ่งจะเห็นว่าบริษัทฯ กระจายอาจมากขึ้นแต่ที่เหลืกลับมีความเห็นไปในทิศทางตรงข้ามว่ายังคงรวมศูนย์อำนาจ ดังเช่น อดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่า

การบินไทยรวมศูนย์อำนาจ คูเหมือนกระจายแต่ที่สุดแล้วการตัดสินใจรวมอยู่ที่ Head แล้ว Head ก็นำเรื่องเข้า EMM เพื่ออนุมัติ (วัลลภ ทวีศรี, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2561)

เช่นเดียวกับความคิดเห็นของอดีตพนักงานต้อนรับภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มองว่า

ผู้บริหารระดับรองมีอำนาจการตัดสินใจน้อยมาก มีอะไรก็ต้องขอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง (สัมภาษณ์, 29 มกราคม 2561)

สำหรับลักษณะการทำงานส่วนใหญ่เป็นการทำงานตามคำสั่ง โดยเฉพาะพนักงานในระดับปฏิบัติการมักจะทำงานตามสั่ง ไม่ค่อยได้คิดสิ่งใหม่ๆ ดังที่ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและกลยุทธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อธิบายไว้ว่า

เรื่องใหม่ๆ ข้างล่างจะคิดไม่ค่อยออกส่วนใหญ่จะมาจากนโยบายและสิ่งแวดล้อมข้างนอกที่กระตุ้นให้เราทำ ระดับพนักงานยังไม่กล้าคิดเอง อย่างปีนี้มีเป้าหมายที่กำไรด้วย ฉะนั้นจึงต้องทำแผนการหารายได้ที่มีประสิทธิภาพ แต่แผนที่ออกมายังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ข้างบนตั้งเป้าได้ แต่ก็ไม่มีวิธีการทำที่ชัดเจน ข้างล่างต้องคิดและเข้มแข็งกว่านี้ ข้างบนก็ต้องชัดเจนให้โอเคหรือสนับสนุนเรื่องการลงทุน มันต้องเริ่มกันทั้งสองฝ่าย ทุกธุรกิจถ้าข้างบนไม่ชัดเจนไม่สนับสนุนข้างล่างคิดให้ตายก็ไม่สำเร็จ” (ปราณี จันทเร็ด, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

แต่ในงานบางประเภทก็ต้องทำตามสั่งไม่สามารถใช้วิจารณญาณส่วนตัวได้ ต้องปฏิบัติตามบนพื้นฐานของกฎระเบียบและคำสั่งอย่างเคร่งครัด ตัวอย่างเช่น งานซ่อมบำรุงอากาศยานซึ่งมีข้อกำหนดจากบริษัทผู้ผลิต กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของผู้โดยสารจาก ICAO และ

กรมการบินพลเรือน ส่งผลให้การทำงานจะทำนอกเหนือจากคู่มือหรือใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการทำงานไม่ได้ เป็นต้น บุคลากรมีความรู้เฉพาะเรื่องและระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอาจไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่ดีในการประเมินพนักงานและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน

อย่างไรก็ดี สำหรับการดำเนินธุรกิจการบินหัวใจสำคัญ คือ การทำงานเป็นทีม ซึ่งบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการรับส่งผู้โดยสารตลอดจนการซ่อมบำรุงต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมค่อนข้างสูง เพราะการที่เครื่องบินจะออกจากสนามบินได้ต้องอาศัยการประสานงานกันทุกฝ่ายอย่างเป็นระบบและตรงต่อเวลา ในกรณีของนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะต้องเข้ารับการอบรมในหลักสูตร CRM (Crew Resource Management) ตามกฎข้อบังคับของ ICAO ปีละ 1 ครั้ง โดยเนื้อหาหนึ่งในหลักสูตรจะเกี่ยวข้องกับวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นการเสริมสร้างให้การทำงานเป็นทีมของการบินไทยแข็งแกร่งขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ อธิบดีรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่า

การบินไทยเป็นบริษัทที่รากฐานการทำงานเป็นทีมด้าน Operation และ Technical แข็งแกร่ง ส่วนด้านการตลาด การบริการ หรือในด้านอื่นๆ ความแข็งแกร่งลดลงไปมาก” (โยธิน ภมรมนตรี, สัมภาษณ์, 27 กันยายน 2561)

เช่นเดียวกับ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่อธิบายว่า

งานในฝ่ายปฏิบัติการบิน ฝ่ายช่าง งานบริการภาคพื้น เน้นการทำงานเป็นทีม ความต่อเนื่องของระบบงาน (สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

แต่สำหรับงานสนับสนุน (Staff) มีลักษณะเป็นงานประจำ ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่าการทำงานเป็นทีมของบริษัทฯ โดยภาพรวมค่อนข้างต่ำ เนื่องจากการเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีทำงานแบบแยกส่วน แบ่งอำนาจหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจนส่งผลให้พนักงานมุ่งตนเองเป็นสำคัญ

ไม่ค่อยทำงานเป็นทีม เพราะหน่วยงานในองค์กรมีเยอะมากและการจัด
องค์กรเป็นแบบไซโลซึ่งเป็นอุปสรรคในการประสานงานและตัดสินใจเรื่อง
ต่างๆ ปกติควรจะเป็นแบบ flash organization เพิ่ม Span of Control ให้มี
ความเหมาะสม (จรัมพร โชติกเสถียร, สัมภาษณ์, 2561)

เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในระดับ 8 สำนักงานตรวจสอบภายใน บริษัท การบินไทย
จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่า

การทำงานเป็นทีมของรุ่นเก่าคือนะแต่รุ่นใหม่ๆ อาจจะมีน้อย เพราะสมัยก่อน
มองว่าการทำงานในการบินไทยมีความก้าวหน้า มันเห็นเป้าหมายร่วมกัน แต่
ปัจจุบันมันน้อยอย่างตำแหน่งก็ขึ้นยาก เงินเดือนก็เช่นกัน เพราะบริษัท
ขาดทุนแต่รุ่นใหม่ๆ ชัก 10 เปอร์เซนต์ที่ยังอยู่กับเราอยากทำงานกับเราที่
เหลือไม่แน่ใจ (สุรชาติพย์ ทองใหญ่, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2561)

กล่าวโดยสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการภาพรวมมีลักษณะการ
กระจายอำนาจระดับน้อยถึงปานกลาง อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง โดย
ลดหลั่นตามตำแหน่งซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนจากกฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่กำหนดว่าตำแหน่งใน
ระดับใดมีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณเท่าไร แต่ในขณะที่เดียวกันงานในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับ
การบริการลูกค้า การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญ ในส่วนนี้จะมีการ
กระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับระดับปฏิบัติการมากขึ้น ลักษณะการทำงานส่วนใหญ่เป็นการ
ทำงานตามคำสั่ง 'ไม่ค่อยได้คิดสิ่งใหม่ๆ แต่ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับประเภทของงานเพราะงานบาง
ประเภทต้องทำตามคำสั่งและกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อความปลอดภัยของผู้โดยสาร รวมไปถึง
การทำงานเป็นทีมที่มีความแตกต่างกันระหว่างงานหลักขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับส่ง
ผู้โดยสาร ตลอดจนการซ่อมบำรุงมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมค่อนข้างสูง ภายใต้การ
ประสานงานกันอย่างเป็นระบบและตรงต่อเวลา แต่งานสนับสนุน ที่มีลักษณะเป็นงานประจำ การ
ทำงานเป็นทีมค่อนข้างต่ำ เนื่องจากการเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีทำงานแบบแยกส่วน แบ่งอำนาจ
หน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจนส่งผลให้พนักงานมุ่งตนเองเป็นสำคัญ

5.2.7 ความสอดคล้องของปัจจัยต่างๆ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำเก็บข้อมูลเพิ่มเติมโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านกลยุทธ์ ด้านเทคโนโลยี ด้านคน/วัฒนธรรม ด้านโครงสร้าง และด้านการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างจะทำการให้ลำดับคะแนน โดยแต่ละปัจจัยจะถูกจัดไว้เป็นคู่ๆ แต่ละคู่มีความหมายตรงข้ามกัน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลจะทำการตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็น การให้คะแนนแต่ละปัจจัยมีระดับคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยกำหนดให้ 1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3 = ปานกลาง, 4 = มาก, 5 = มากที่สุด จากนั้นผู้วิจัยได้นำลำดับคะแนนมาหาค่าเฉลี่ย (ดังตารางที่ 5.3) และนำค่าเฉลี่ยที่ได้ไปทำการระบุตำแหน่งเพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 5.3 ระดับคะแนนและค่าเฉลี่ยของปัจจัยต่างๆ

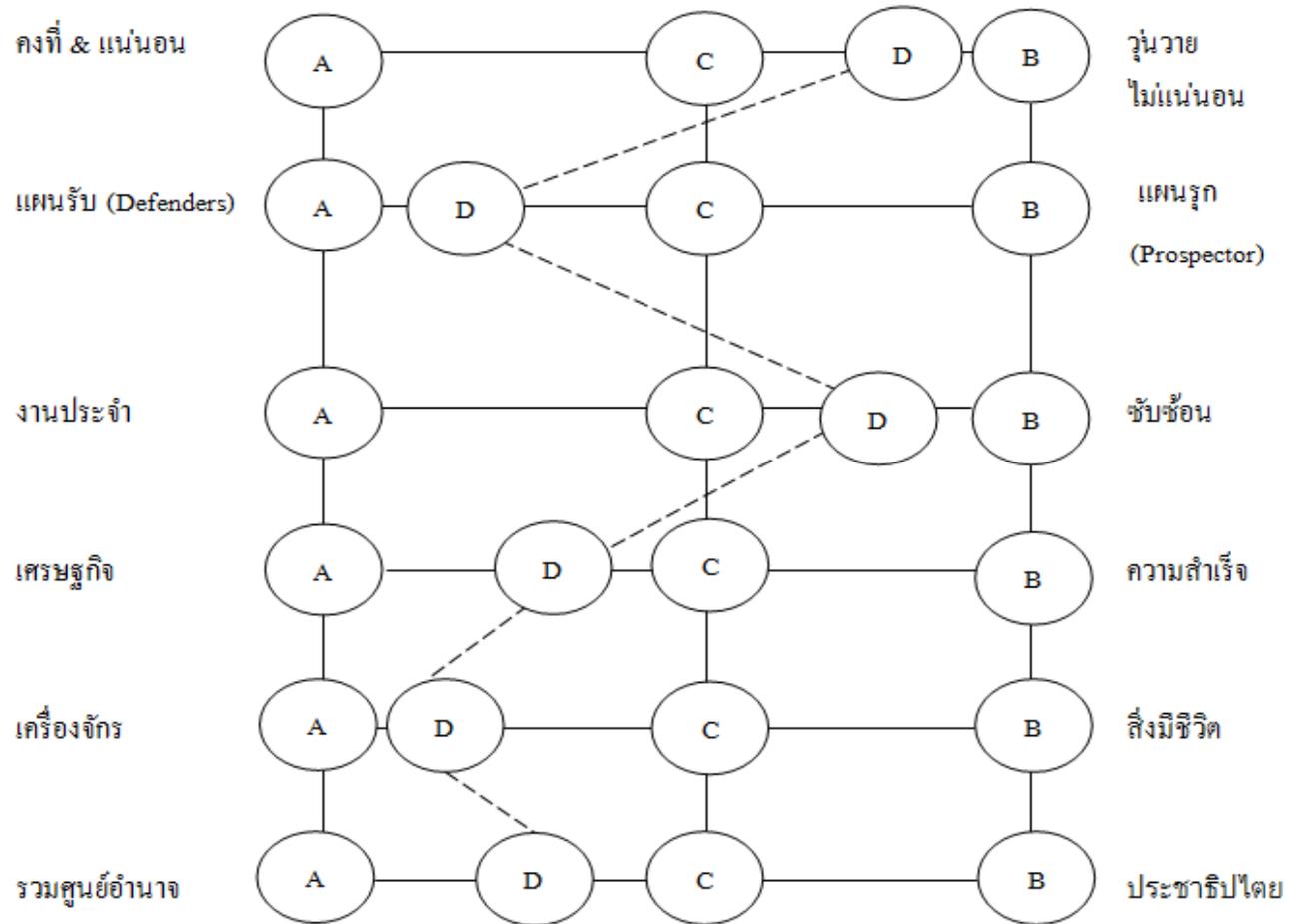
ปัจจัยถ่วงน้ำหนัก	ระดับคะแนนจากกลุ่มตัวอย่าง					รวม
	1	2	3	4	5	
สิ่งแวดล้อม	-	-	1	5	9	15
			(3)	(20)	(45)	(4.53)
กลยุทธ์	6	7	2	-	-	15
	(6)	(14)	(6)			(1.73)
เทคโนโลยี	-	-	3	5	7	15
			(9)	(20)	(35)	(4.26)
คน/วัฒนธรรม	2	5	7	1	-	15
	(2)	(10)	(21)	(4)		(2.46)
โครงสร้าง	8	6	1	-	-	15
	(8)	(12)	(3)			(1.53)
การจัดการ	3	5	5	2	-	15
	(3)	(10)	(15)	(8)		(2.40)

หมายเหตุ: * คุณบรรจง พงษ์พานิชและกัปตันโยธิน ภมรมนตรี เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เท่านั้น เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลา

จากการให้ระดับคะแนนของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปผลได้ดังนี้

สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ไม่คงที่ ไม่แน่นอน และวุ่นวายมากที่สุด กลยุทธ์ เป็นแบบเชิงรับ ด้านเทคโนโลยี มีความซับซ้อนมากที่สุด มีความหลากหลายของงานสูง คน/วัฒนธรรมบุคลากร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังมีมากเกินไป การทำงานของบุคลากรส่วนใหญ่มุ่งเน้นเงินเดือน โบนัส และตำแหน่งงานมากกว่าความสำเร็จของงานรวมไปถึงความแข็งแกร่งของระบบอุปถัมภ์ในองค์การ โครงสร้าง เป็นโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร มุ่งเน้นกฎระเบียบ การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในมีความชัดเจน และการจัดการ อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง ส่งผลให้การกระจายอำนาจอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งจากการสรุปผลการศึกษาข้างต้น ที่ได้จากระดับคะแนนสามารถนำมาจัดตำแหน่งของแต่ละปัจจัยได้ลักษณะดัง ภาพที่ 5.7

1. สิ่งแวดล้อม
2. กลยุทธ์
3. เทคโนโลยี
4. คน/วัฒนธรรม
5. โครงสร้าง
6. การจัดการ



ภาพที่ 5.8 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับปัจจัยต่างๆ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่าง พ.ศ. 2550-2559

5.3 การศึกษาประสิทธิผลของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี

พ.ศ. 2550-2559

การวิเคราะห์ด้านประสิทธิผลองค์กรโดยใช้แนวทางบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment Approach) แนวทางนี้ระบุว่า ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับระดับการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นแนวทางการบรรลุเป้าหมายจึงมุ่งความสนใจกับผลลัพธ์สุดท้ายที่เป็นผลผลิตหรือบริการซึ่งการศึกษาครั้งนี้วิเคราะห์ประสิทธิภาพองค์กรจาก

1) ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินงาน สำหรับบริษัทฯ พบว่า การดำเนินงานตามแผนดำเนินงานระหว่างปีพ.ศ. 2550-2559 โดยภาพรวมบรรลุวัตถุประสงค์ประมาณร้อยละ 50-60 โดยแผนการดำเนินงานที่ผ่านมามีทั้งที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ปี พ.ศ. 2552 บริษัทฯ ประสบปัญหาทางการเงินขาดสภาพคล่อง ทำให้มีหนี้สินเพิ่มขึ้นกว่า 30,000 ล้านบาท ประกอบกับกลุ่มทุนใหญ่ๆ ในตะวันออกกลางที่ทุ่มเททั้งในเรื่องเครื่องบิน การให้บริการ และเงินทุนจำนวนมหาศาล ทำให้สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินที่มีผลกระทบต่อบริษัทรุนแรงมากขึ้นส่งผลให้บริษัทฯ ต้องทำการปฏิรูปตามแผนฟื้นฟู ซึ่งหนึ่งในแผนปฏิรูปที่สำคัญ คือ แผนควบคุมค่าใช้จ่าย (Cost Reduction Plan) เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่น้ำมันเชื้อเพลิงโดยลดได้ถึง 12,744 ล้านบาทเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560ข)

ปี พ.ศ. 2554 ในแง่ของประสิทธิภาพอัตราการใช้ประโยชน์จากเครื่องบินเฉลี่ย (Aircraft Utilization) พบว่าในปี พ.ศ. 2554 บริษัทฯ มีอัตราการใช้ประโยชน์จากเครื่องบินเฉลี่ยเท่ากับ 11.70 ชั่วโมงต่อวัน สูงกว่าปีก่อนร้อยละ 2.6 โดยปริมาณเครื่องบินที่ใช้ทำการบินและกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นจากปีก่อน เนื่องจากมีการปรับปรุงและจัดสรรเครื่องบินให้เหมาะสมกับแต่ละเส้นทางการบินมากขึ้น และสำหรับอัตราส่วนของจำนวนเครื่องบินที่สามารถให้บริการได้จริงเกิน 12 ชั่วโมง (Aircraft Availability) ปี 2554 เท่ากับร้อยละ 90.22 สูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 2.2 เนื่องจากมีจำนวนเครื่องบินที่อยู่ในแผนการซ่อมบำรุงใหญ่และย่อยลดลงจากปีก่อน แผนการดำเนินงานในปี 2554 คาดว่า บริษัทฯ จะมีกำลังการผลิต (Available Seat Kilometer: ASK) ประมาณ 80,642 ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร แต่เนื่องจากปัจจัยหลายๆ ด้านทำให้กำลังการผลิตที่เกิดขึ้นจริงในปี พ.ศ. 2554 ต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 2.6 หรือประมาณ 78,533 ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร รวมไปถึงปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Seat-Kilometer: RPK) ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ประมาณร้อยละ 8.1

แม้ว่าผลประกอบการของปี พ.ศ. 2554 จะขาดทุนแต่ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการสายการบินของ IATA-AIRS@t (GAP) ช่วงเดือนมกราคม-กันยายน พบว่า ดัชนีความพึงพอใจลูกค้าในภาพรวมเท่ากับร้อยละ 64.5 สูงกว่าปี พ.ศ. 2553 ซึ่งมีดัชนีความพึงพอใจลูกค้าร้อยละ 60.5 โดยดัชนีความพึงพอใจด้านต่างๆ ส่วนใหญ่เพิ่มขึ้น เช่น ดัชนีความพึงพอใจต่อระบบการจองบัตรโดยสาร อาหารเครื่องดื่ม ห้องรับรองพิเศษ และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน อยู่ในระดับที่ดี ส่วนหนึ่งมาจากการที่บริษัทฯ ได้มีแผนดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของการบริการอย่างจริงจังตามแผนดำเนินงาน (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2555-2556)

ปี พ.ศ. 2555 การดำเนินกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ตามแผนการดำเนินงานประสบความสำเร็จ ทำให้บริษัทกลับมาทำกำไรอีกครั้งหลังจากภาวะขาดทุนในปี พ.ศ. 2554 โดยในปี พ.ศ. 2555 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีกำไรสุทธิ 6,510 ล้านบาท ซึ่งมีกำลังการผลิต (Available Seat Kilometer : ASK) จำนวน 79,231 ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร เพิ่มขึ้น 0.9% จากปี พ.ศ. 2554 และปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Seat-Kilometer: RPK) จำนวน 60,679 ล้านคน-กิโลเมตร เพิ่มขึ้น 9.8% (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560ข)

สำหรับปี พ.ศ. 2557 เนื่องด้วย วันที่ 17 ตุลาคม 2556 บริษัทฯ ได้จัดตั้ง บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด เป็นบริษัทย่อยเพื่อให้เป็นบริษัทที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระและคล่องตัวซึ่งเป็น Sub-Brand ของบริษัทฯ มีตำแหน่งทางการตลาดอยู่ระหว่างบริษัทฯ และสายการบินต้นทุนต่ำ ทำการบินในเส้นทางบินระยะใกล้หรือไม่เกิน 4 ชั่วโมงบิน และได้เริ่มดำเนินการบินตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2557 ซึ่ง Thai Smile คาดว่าผลการดำเนินงานในช่วง 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556-2560 จะมีรายได้รวม 88,678 ล้านบาทและมีกำไรสุทธิ 7,065 ล้านบาท (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2556) แต่เมื่อได้เริ่มดำเนินงานในปีแรก Thai Smile ขาดทุน 577 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2558 ขาดทุน 1,843 ล้านบาท และในปี พ.ศ. 2559 ขาดทุน 2,064 ล้านบาท (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560ข) จะเห็นได้ว่าผลประกอบการของ Thai Smile ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้อย่างมาก นอกจากนี้บริษัทฯ ยังต้องเผชิญกับปัญหาขีดความสามารถในการแข่งขันที่ลดลงและการบริหารจัดการต้นทุนในภาพรวมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรจึงทำให้ขาดทุนกว่า 15,573 ล้านบาท

สืบเนื่องจากปี พ.ศ. 2557 บริษัทฯ ประสบปัญหาเรื่องความสามารถในการแข่งขันลดลง ผลประกอบการย่ำแย่ ส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2558 คณะกรรมการและฝ่ายบริหารของบริษัทฯ จึงได้ร่วมกันพิจารณากำหนดแผนปฏิรูปองค์กรระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2558-2560) โดยมีเป้าหมายในการลดการขาดทุนให้ได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันเพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินการภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินได้อย่างเติบโตและยั่งยืน โดยดำเนินการ

ตามแผนกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Strategy) เพื่อหยุดการขาดทุนในเส้นทางที่ไม่มีศักยภาพและสร้างผลกำไรที่ยั่งยืนในเส้นทางที่บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยยกเลิกเส้นทาง กรุงเทพฯ-โจฮันเนสเบิร์ก กรุงเทพฯ-มอสโก กรุงเทพฯ-มาดริด และกรุงเทพฯ-ลอสแอนเจลิส กลยุทธ์การปรับปรุงฝูงบิน (Fleet Strategy) เพื่อให้ฝูงบินมีจำนวนประเภทและแบบของเครื่องบินลดลง เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ และต้นทุนในการปฏิบัติการลดลงปรับเปลี่ยนความถี่ และ/หรือปรับแบบเครื่องบินให้เหมาะสมกับความต้องการเดินทาง เช่น ปรับขนาดของเครื่องบินในเส้นทางหลักให้เป็นเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 เช่น เส้นทางกรุงเทพฯ-ลอนดอน กรุงเทพฯ-แฟรงค์เฟิร์ต กรุงเทพฯ-ฮ่องกง กรุงเทพฯ-โตเกียว (นาริตะ) และนำเครื่องบินแบบ โบอิง 787-8 ทำการบินในเส้นทางกรุงเทพฯ-โตเกียว (ฮานะดะ) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางด้านผลิตภัณฑ์ และปรับลดเที่ยวบินในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว (Low Season) เช่น เส้นทางกรุงเทพฯ-แฟรงค์เฟิร์ต กรุงเทพฯ-ลอนดอน เป็นต้น รวมไปถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลให้การขาดทุนในปีนี้ลดลงกว่า 2,526 ล้านบาท

สำหรับปี พ.ศ. 2559 เป็นปีที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูปขั้นที่ 2 คือ การสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย 4 แผนกลยุทธ์หลัก ได้แก่

- 1) การหารายได้ โดยเน้นที่แผนการเพิ่มรายได้ในทุกๆ ด้าน
- 2) การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพ
- 3) การสร้างศักยภาพในด้านต่างๆ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
- 4) การสร้างความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า

จากการปรับปรุงการดำเนินงานในหลายๆ ด้านดังกล่าวได้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ทั้งจากผลประกอบการด้านการเงินที่ดีขึ้น ไม่มีผลการขาดทุน และผลการดำเนินงานด้านอื่นๆ จนได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าในภาพรวมสูงขึ้น ซึ่งสะท้อนได้จากรางวัลที่บริษัทฯ จากสกายแทร็กซ์ (Skytrax Award 2016) ได้แก่ รางวัลยอดเยี่ยมประเภทสายการบินที่มีการปรับปรุงคุณภาพการบริการดีขึ้นมากที่สุด (World's Most Improved Airline)

จะเห็นได้ว่าแผนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ต่างๆ ของการบินไทยในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 ประสบผลสำเร็จในระดับปานกลาง ผลประกอบการบางช่วงมีผลกำไรแต่บางช่วงก็ขาดทุนอย่างหนักซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้อำนวยการฝ่ายวิเคราะห์และวิจัยธุรกิจการบิน ที่กล่าวว่า

การบินไทยสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินงานระดับปานกลาง การดำเนินธุรกิจท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในซึ่งการปรับตัวของเรายังไม่ดีนัก การบรรลุวัตถุประสงค์อาจจะไม่เป็นไปตามแผนสักเท่าไรแต่ทุกส่วนก็พยายามทำให้องค์การดีขึ้น” (แสงจิต ศรีนิลทา, สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2560)

เช่นเดียวกับ กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มองว่า

ผมเข้ามาที่การบินไทยเป็นกรรมการบอร์ดตั้งแต่ปี 2557 ถ้าถามจากที่สัมผัสความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์น่าจะอยู่ในระดับกลางๆ คือบางเรื่องสามารถทำได้ โดยวัตถุประสงค์ของแผนต่างๆ ดีแต่พอ Implement ผลออกมาไม่ใช่” (รัฐพล ภักดีภูมิ, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2561)

รวมไปถึงอดีตกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่แสดงทัศนะไปในทิศทางเดียวกันว่า

ตามแผนโดยรวมถ้าไม่พูดถึงผลประกอบการ แผนโดยทั่วไปทำได้ดีพอสมควรเพียงแต่ไม่มีกำไร มันบรรลุวัตถุประสงค์พอสมควร อย่างการดำเนินโครงการต่างๆ สามารถทำได้ดีแต่มันอาจจะขาดทุน (ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์, สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2560)

อย่างไรก็ดียังมีผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่นๆ ที่มองแตกต่างกัน เช่น Manager, Restaurant Division (CC-K) Catering Department บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มองว่า

การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ว่าน้อยนะ สำหรับตัวแผนใหญ่เห็นกลยุทธ์ออกมายังไม่ได้ตามแผนเท่าที่ควร สำหรับตัวแผนปฏิบัติการ ที่ผ่านมาก็มีเรื่องของการเปิดเส้นทางบินแต่ที่ก็ยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมว่าทำให้บริษัทฯ

เกิดการเปลี่ยนแปลงจริงๆ (กนกรัตน์ จินตนะพัฒน์, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2560)

เช่นเดียวกับ ผู้ถือหุ้น,อดีตวิศวกรฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวว่า

ตั้งแต่ พ.ศ. 2503-2550 เป็นช่วงที่เรียกว่า Excellent โดยหลังจากปี พ.ศ. 2550 มันมีรายจ่ายที่เยอะทำให้ขาดทุน ขณะที่ธุรกิจการบินโลกมัน Stable การบินไทยเองก็ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามแผนได้ เป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าสำหรับภาพพจน์ของเรายังคืออยู่แต่การเกิดกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ที่การบินไทยไม่สามารถดึงกลุ่มลูกค้าเหล่านี้ได้” (เจษฎา นิยมปัทมะ, สัมภาษณ์, 22 ธันวาคม 2560)

2) ผลประกอบการ

ผลประกอบการของบริษัทฯ นับแต่ปี พ.ศ. 2550-2559 มีทั้งการและทำกำไรขาดทุนสลับกัน แต่ที่น่าเป็นห่วง คือ ผลประกอบการในช่วงปี พ.ศ. 2556-2558 ที่ขาดทุนรวมกันกว่า 40,000 ล้านบาท (ดังตารางที่ 5.4)

ตารางที่ 5.4 ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญของบริษัทฯ (Financial Performance) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่าง พ.ศ. 2550-2559

ปี	รายได้	รายจ่าย	กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	อัตราการเปลี่ยนแปลงผล กำไร(ขาดทุน)
2550	199,921	188,656	4,368	-*
2551	202,605	220,720	(21,379)	- 589.4 %
2552	163,875	155,768	7,344	+ 134.4 %
2553	184,270	175,853	15,350	+ 109 %
2554	194,342	199,831	(10,197)	- 169.2 %
2555	213,530	209,639	6,510	+ 164.1 %
2556	211,605	224,534	(12,000)	- 284.3 %

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

ปี	รายได้	รายจ่าย	กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	อัตราการเปลี่ยนแปลงผล กำไร(ขาดทุน)
2557	191,266	220,627	(15,573)	- 29.5 %
2558	188,747	190,051	(13,047)	+ 16.2 %
2559	180,557	176,486	47	+ 100.1 %

แหล่งที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2550-2559

หมายเหตุ: * ผลจากการเปลี่ยนรอบบัญชีของบริษัทฯ จากเริ่มต้นในวันที่ 1 ตุลาคม และสิ้นสุดในวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป เป็นเริ่มต้นวันที่ 1 มกราคม สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม ตามปีปฏิทิน ส่งผลให้ในรายงานประจำปี 2550 มีเพียงข้อมูลระหว่าง 1 ตุลาคม ถึง 31 ธันวาคม 2550

ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Review) ที่รายงานว่า

สถานการณ์การดำเนินงานของการบินไทยในปี พ.ศ. 2556 อยู่ในภาวะวิกฤต ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นประกอบด้วยผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนฯ และผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์ สำหรับปี 2557-2558 ผลการดำเนินงานอยู่ในภาวะที่ต้องระมัดระวัง ปัญหาขาดทุนยังรุนแรง ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ จำเป็นต้องมีแนวทางในการพลิกฟื้นองค์กรโดยด่วน โดยเฉพาะแนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์และการบริหารสภาพคล่อง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2556-2558)

ด้วยปัจจัยหลายๆ ด้านที่กระทบต่อการดำเนินงานทำให้ผลประกอบการที่ผ่านมาไม่เป็นที่คาดการณไว้ ทำให้การบินไทยต้องดำเนินมาตรการตามแผนปฏิรูปอย่างหนักและยังคงต้องดำเนินต่อไป โดยสิ่งสำคัญคือ การพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจการบินในปัจจุบัน ควบคู่ไปกับการติดตามการประเมินผลอย่างใกล้ชิด

เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารส่งผลให้สายการบินต่างๆ ดำเนินกลยุทธ์ใหม่ๆ รวมถึงโปรโมชั่นมาแข่งขันกันอย่างเข้มข้นเพื่อดึงดูดใจลูกค้า โดยเฉพาะการเปิดเส้นทางบินระยะไกล ราคาถูกของสายการบินต้นทุนต่ำซึ่งจะกระทบต่อสายการบินฟูลเซอร์วิสอย่างมาก

ในปัจจุบันเส้นแบ่งระหว่างสายการบินต้นทุนต่ำกับสายการบินเต็มรูปแบบ นั้นไม่มีความชัดเจนอีกต่อไปแล้ว บรรดานักเดินทาง และลูกค้าผู้ใช้บริการของสายการบินไม่ค่อยคำนึงถึงการแบ่งประเภทสายการบินอีกต่อไป การที่ลูกค้าจะตัดสินใจเลือกเดินทางกับสายการบินใดไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าต้องเป็นสายการบินต้นทุนต่ำหรือสายการบินเต็มรูปแบบ แต่ทว่าคือสายการบินที่ให้ข้อเสนอที่ดีที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณาปัจจัยเรื่องราคาที่ถูกลงกว่า ผนวกกับสภาพเศรษฐกิจของโลกที่กำลังฟื้นตัวจากวิกฤตเช่นในปัจจุบันนี้ (โพสทูเดย์ออนไลน์, 2553)

เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การบินไทยกลับมาเติบโตอีกครั้ง คือ การสร้างความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับสภาพการแข่งขันต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ พัฒนากลยุทธ์เชิงรุกใหม่ๆ เพื่อสร้างรายได้เปรียบควบคู่ไปกับการควบคุมค่าใช้จ่ายตลอดจนการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3) สถาบันการจัดอันดับสายการบินสกายแทร็กซ์ (Skytrax)

เป็นสถาบันวิจัยด้านธุรกิจการบิน และการขนส่งทางอากาศก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1989 มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่กรุงลอนดอนประเทศอังกฤษ เป็นสถาบันที่สำรวจความคิดเห็นของผู้โดยสารออนไลน์ที่ใหญ่ที่สุด เป็นที่รู้จักและได้รับการอ้างอิงจากทั่วโลก โดยจะเน้นการสำรวจความพึงพอใจของผู้โดยสารเป็นหลัก ดังนี้

(1) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินต่าง ๆ ทั่วโลกและผู้โดยสารที่สนใจเว็บไซต์ Airline Quality

(2) หัวข้อในการจัดอันดับแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สายการบินยอดเยี่ยมแห่งปี และผลิตภัณฑ์และการบริการ

(3) วิธีการรวบรวมข้อมูล อาทิ จากการสำรวจผ่านระบบออนไลน์ (On-line) ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และการสัมภาษณ์โดยตรงทั้งแบ่งกลุ่มและการสัมภาษณ์แบบสุ่มตัวอย่าง

โดยสถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax) ซึ่งเป็นสถาบันที่ดำเนินการสำรวจสายการบินทั่วโลก เป็นองค์กรที่สำรวจความคิดเห็นของผู้โดยสารที่ใช้บริการทุกสายการบินทั่วโลกดำเนินธุรกิจด้านการวิจัยในอุตสาหกรรมการบินมากกว่า 17 ปี จัดกลุ่มอันดับโดยนำเสนอผลการสำรวจเปรียบเทียบคุณภาพในการให้บริการและผลิตภัณฑ์ (Services and Product) ที่ส่งมอบให้แก่ผู้โดยสาร การจัดอันดับสายการบินชั้นนำที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารในการเดินทางและคุณสมบัติของการจัดอันดับเป็นที่ระหัดในวงการอุตสาหกรรมการบินโดยสถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax) นำเสนอข้อมูลสำคัญของผู้โดยสารที่เดินทางทั่วโลกจากข้อมูลการสำรวจ World Best Cabin Staff Survey ประกอบการพิจารณาจัดอันดับ World Airlines Star Ranking (น้ำเพชร อยู่สกุล, 2533: 23) โดยที่ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 สถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax) ได้จัดอันดับสายการบินที่ดีที่สุดในโลก ดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 แสดงการจัดอันดับสายการบินที่ดีที่สุดในโลก โดยสถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax)

อันดับ	2550	2551	2552	2553	2554
1	Singapore Airlines	Singapore Airlines	Cathay Pacific	Asiana Airlines	Qatar Airways
2	Thai Airways	Cathay Pacific	Singapore Airlines	Singapore Airlines	Singapore Airlines
3	Cathay Pacific	Qantas	Asiana Airlines	Qatar Airways	Asiana Airlines
4	Qatar Airways	Thai Airways	Qatar Airways	Cathay Pacific	Cathay Pacific
5	Qantas	Asiana Airlines	Emirates	Air New Zealand	Thai Airways
6	Malaysia Airlines	Malaysia Airlines	Qantas	Etihad Airways	Etihad Airways
7	Air New Zealand	Qatar Airways	Etihad Airways	Qantas	Air New Zealand
8	China Airlines	Air New Zealand	Air New Zealand	Emirates	Qantas
9	Emirates	Emirates	Malaysia Airlines	Thai Airways	Turkish airlines
10	British Airways	Etihad Airways	Thai Airways	Malaysia Airlines	Emirates

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

อันดับ	2555	2556	2557	2558	2559
1	Qatar Airways	Emirates	Cathay Pacific	Qatar Airways	Emirates
2	Asiana Airlines	Qatar Airways	Qatar Airways	Singapore Airlines	Qatar Airways
3	Singapore Airlines	Singapore Airlines	Singapore Airlines	Cathay Pacific	Singapore Airlines
4	Cathay Pacific	ANA	Emirates	Turkish airlines	Cathay Pacific
5	ANA	Asiana Airlines	Turkish airlines	Emirates	ANA
6	Etihad Airways	Cathay Pacific	ANA	Etihad Airways	Etihad Airways
7	Turkish airlines	Etihad Airways	Garuda Indonesia	ANA	Turkish airlines
8	Emirates	Garuda Indonesia	Asiana Airlines	Garuda Indonesia	EVA Air
9	Thai Airways	Turkish airlines	Etihad Airways	EVA Air	Qantas
10	Malaysia Airlines	Qantas	Lufthansa	Qantas	Lufthansa

แหล่งที่มา: World Airline Award, 2018.

จากผลการจัดอันดับข้างต้นจะเห็นได้ว่า ในปี พ.ศ. 2550 บริษัทฯ ถูกจัดอันดับให้เป็นสายการบินที่ดีที่สุดอันดับ 2 ของโลก แต่ในช่วงเวลาต่อมาที่ถูกลดอันดับลง แต่ต่อมาในปี พ.ศ. 2554 ได้กลับมาเป็นสายการบินที่ดีที่สุดอันดับ 5 ของโลกซึ่งถือว่าบรรลุเป้าหมายที่บริษัทฯ ได้ตั้งไว้สำเร็จ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2556 ถึงปี พ.ศ. 2559 บริษัทฯ ไม่ถูกจัดให้เป็นอันดับ 1 ใน 10 สายการบินที่ดีที่สุดในโลก อย่างไรก็ตาม ในช่วงปี พ.ศ. 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินแผนการปฏิรูปองค์การอย่างหนักจนทำให้ได้รับรางวัลสายการบินพัฒนาตัวเองยอดเยี่ยมจาก Skytrax

จากการวิเคราะห์ด้านประสิทธิผลองค์การโดยใช้แนวทางบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินงาน ผลประกอบการและการจัดอันดับสายการบิน โดยสถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax) โดยภาพรวมยังไม่สามารถบรรลุประสิทธิผล ท่ามกลางการเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมการบินที่ ICAO และ IATA ประเมินว่า ในปี พ.ศ. 2560 อุตสาหกรรมการบินโลกก็จะยังคงมีแนวโน้มการขยายตัว และจะยังคงเป็นอีกหนึ่งปีที่สามารถทำได้ แต่อัตรากำไรอาจลดลง จากการปรับตัวเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันเชื้อเพลิง (สำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน, 2560) ส่งผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องมีการประเมินผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบริหารพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมกับการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างและสอดคล้องกับความต้องการของผู้โดยสาร แต่ยังคงรักษาจุดแข็งของการให้บริการที่มีเอกลักษณ์ของความเป็นไทย ให้บริการด้วยเสน่ห์ไทย ทั้งความอ่อนน้อม ความเอาใจใส่ และความมีน้ำใจ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการต้นทุนที่ดีจะทำให้การบินไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นและนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์การ

5.4 สรุป

การศึกษาเชิงคุณภาพ เรื่อง โครงสร้างและประสิทธิผลองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบกับการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ข่าว บทความต่างๆ และการออกแบบสอบถาม สามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 5.6 สรุป

วัตถุประสงค์การศึกษา	สรุปผลการศึกษา
1) การศึกษาพัฒนาการโครงสร้างองค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	พัฒนาการโครงสร้างองค์กรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นับตั้งแต่การก่อตั้งบริษัทฯ ในปี พ.ศ. 2502-2559 ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ระหว่างปี พ.ศ. 2502-2533 ช่วงการก่อตั้งบริษัทฯ และเริ่มมีโครงสร้างองค์กรอย่างง่าย สายบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ส่วนระยะที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2534-2549 เป็นช่วงเวลาของการดำเนินธุรกิจในฐานะบริษัทมหาชน จำกัด อย่างเต็มตัว โดยระยะนี้บริษัทฯ มีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการมีโครงสร้างที่ขยายขนาด การจัดลำดับชั้นสายบังคับบัญชามีความซับซ้อนและมุ่งเน้นระเบียบในการดำเนินงานอย่างเคร่งครัดส่งผลให้โครงสร้างมีลักษณะแบบราชการ ซึ่งลักษณะโครงสร้างองค์กรดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความอิสระคล่องตัวในการดำเนินงานจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับแนวทางในการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น และระยะที่ 3 ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 บริษัทฯ ประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กร การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง ทำให้บริษัทฯ ต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกว่า 2 ปีอย่างเร่งด่วนตามแผนปฏิรูปบริษัทฯ ปี พ.ศ. 2558-2560 โดยหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญ คือ กลยุทธ์การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เนื่องจากบริษัทฯ มีโครงสร้างองค์กรแบบราชการซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความคล่องตัวในการทำงาน ทำให้ต้องมีการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวเพื่อปรับปรุงองค์กรให้มีขนาดเหมาะสม มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน ทั้งนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือ ประสานงานจากทุกๆ ฝ่ายในการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการนำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้และการพัฒนาทีมงานที่มีศักยภาพเพื่อเป้าหมายสำคัญของบริษัทฯ

ตารางที่ 5.6 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การศึกษา	สรุปผลการศึกษา
<p>2) การศึกษาความสอดคล้องระหว่าง โครงสร้างองค์การกับปัจจัยด้าน สิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/ วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559</p>	<p>ปัจจัยทั้ง 6 ประการไม่มีความสอดคล้องกันตามกรอบแนวคิดทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ของ Gareth Morgan ส่งผลทำให้ไม่เกิดประสิทธิผลองค์การเท่าที่ควร</p>
<p>3) การศึกษาประสิทธิผลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559</p>	<p>การวิเคราะห์ประสิทธิภาพบริษัทฯ โดยใช้แนวทางบรรลุเป้าหมาย 3 แนวทางสำคัญ คือ ด้านความสามารถในการบรรลุ วัตถุประสงค์ของแผนดำเนินงาน ด้านผลประกอบการ และการจัดอันดับสายการบิน โดยสถาบันสกายแทร็กซ์ โดย ภาพรวมไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุประสิทธิผลได้</p>

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “โครงสร้างและประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” ในบทที่ 6 นี้ ประกอบไปด้วย การสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะต่อองค์กร และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

6.1 การสรุปผลการศึกษา

ในการศึกษาโครงสร้างและประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยจะทำการสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยแต่ละข้อที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ดังตารางที่ 6.1 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

6.1.1 การศึกษาพัฒนาการโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ นับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งใน

ปี พ.ศ. 2502 จนถึงปี พ.ศ. 2559

ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ระหว่างปี พ.ศ. 2502-2533 คือ ช่วงเริ่มก่อตั้งบริษัทฯ และได้มีโครงสร้างองค์กรในช่วงแรกประมาณปี พ.ศ. 2522-2524 โดยโครงสร้างองค์กรในระบายนี้อังไม่มีความซับซ้อน จนกระทั่งองค์กรเติบโตมากขึ้น ซึ่งในปี พ.ศ. 2533 การจัดโครงสร้างเริ่มมีความชัดเจน อาศัยหลักการแบ่งงานตามหน้าที่ออกเป็น 8 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวางแผนและวิเทศสัมพันธ์ ฝ่ายกิจการบินในประเทศ (ด้านพาณิชย์) ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายปฏิบัติการบิน ฝ่ายปฏิบัติการบินภายในประเทศ ฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น และฝ่ายช่าง มุ่งการทำงานเฉพาะด้าน ความรับผิดชอบลดหลั่นตามลำดับสายบังคับบัญชา เมื่อพิจารณาตามตัวแบบวัฏจักรชีวิตของ Larry Greiner พบว่าพัฒนาการโครงสร้างองค์กรในระยะที่ 1 อยู่ในระยะการเติบโตจากความคิดสร้างสรรค์ (growth through creativity) เป็นขั้นเริ่มแรกของการก่อตั้งองค์กร โดยระยะนี้้องค์กรจะมีโครงสร้างง่ายๆ และไม่ซับซ้อน แบ่งงานกันตามหน้าที่และความชำนาญ สายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ซึ่งมีข้อดีในเรื่องเสถียรภาพในการทำงาน และการปรับปรุงความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเหมาะสมกับ

บริษัทฯ ในช่วงเวลานั้นที่สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงน้อยและมีผลกระทบต่อองค์กรไม่มากนัก แต่จะมีข้อจำกัดในเรื่องการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและการติดต่อสื่อสารข้ามฝ่าย (Romano, 2012)

ระยะที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2534 - 2549 คือ การดำเนินธุรกิจในฐานะบริษัทมหาชน จำกัดอย่างเต็มตัว ช่วงเวลานี้โครงสร้างองค์กรขยายขนาด มีการจัดตั้งฝ่ายงานใหม่ และจำนวนหน่วยงานภายในที่มีมากที่สุดถึง 1,175 หน่วยงาน รวมไปถึงการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้บริหารระดับสูงทั้งระดับผู้อำนวยการอาวุโสและผู้อำนวยการใหญ่ตลอดจนจำนวนพนักงานกว่าหนึ่งหมื่นคน การจัดลำดับขั้นสายบังคับบัญชาในแนวดิ่งและมีความซับซ้อน มุ่งเน้นระเบียบในการดำเนินงานอย่างเคร่งครัดส่งผลให้โครงสร้างมีลักษณะแบบราชการ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการปรับโครงสร้างงานบางส่วนให้เป็นหน่วยธุรกิจ ซึ่งได้แก่ ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ ฝ่ายครีวการบิน ฝ่ายบริการลูกค้าและภาคพื้น รวมถึงฝ่ายช่าง เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความคล่องตัว

ในช่วงเวลานี้บริษัทฯ ได้มีการพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2549 บริษัทฯ มีผลกำไรต่อเนื่องเป็นปีที่ 42 ขณะเดียวกันปัจจัยภายนอกองค์กรก็ได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงจากอดีต โดยเฉพาะในเรื่องของการแข่งขันในธุรกิจการบินที่รุนแรงขึ้น ส่งผลทำให้สายการบินอื่นๆ เร่งหามาตรการในการปรับตัว สำหรับบริษัทฯ เริ่มได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ เช่นเดียวกับสายการบินอื่น แต่ด้วยลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบราชการทำให้การรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางกระทบต่อความอิสระคล่องตัวและขาดประสิทธิภาพในการปรับตัว ทั้งนี้จึงต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น โดยการปรับรูปแบบโครงสร้างเป็นหน่วยธุรกิจ เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ จึงจัดเป็นระยะที่มีการเติบโตโดยการกระจายอำนาจ (Greiner, 1998) เพราะการแยกโครงสร้างเป็นหน่วยธุรกิจ จะช่วยหน่วยงานซึ่งสามารถให้บริการกับสายการบินอื่นซึ่งไม่ใช่บริษัทแม่ฯ และทำรายได้ให้กับบริษัทฯ ไม่ต้องยึดกับโครงสร้างองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้นตอน การนำโครงสร้างหน่วยธุรกิจเข้ามาใช้เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างขนาดใหญ่สำหรับบริษัทฯ ซึ่งต้องอาศัยการกระจายอำนาจการตัดสินใจอย่างแท้จริง ระบบบัญชีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการให้ผลตอบแทนตามผลการดำเนินงาน การวางระบบในเรื่องนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญและอาศัยเวลาดำเนินการ

อย่างไรก็ตามในภาพรวมของโครงสร้างองค์กรบริษัทฯ ยังคงเป็นองค์กรแบบเครื่องจักรที่มีการแบ่งงานตามหน้าที่ ขณะที่ขนาดองค์กรใหญ่ขึ้นและมีสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อนมากขึ้น และมีจำนวนผู้บริหารเพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดดอย่างต่อเนื่อง

ระยะที่ 3 ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินนโยบายการปรับเปลี่ยนสายการบังคับบัญชาเป็นกลุ่มงานทำให้จำนวนหน่วยงานในโครงสร้างองค์กรลดลง และได้ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรสายงานและฝ่ายงานต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร มีขนาดที่เหมาะสม ไม่ซับซ้อน แต่ในความเป็นจริงในการปรับปรุงสายงานและฝ่ายงานโดยการลดจำนวนหน่วยงานในโครงสร้างเป็นการปรับหน่วยงานระดับผู้จัดการแผนกและหัวหน้างานเท่านั้นซึ่งเป็นอัตราสาขาวิชาชีพจะไม่ปรากฏในโครงสร้างหลักของบริษัทฯ ทั้งนี้ พนักงานที่ได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานยังคงได้รับค่าพาหนะตามเดิม ซึ่งไม่ส่งผลต่อการลดค่าใช้จ่ายบุคลากรในภาพรวม

นอกจากนั้นยังได้มีการจัดตั้งฝ่ายงานใหม่เพิ่มขึ้น การเพิ่มตำแหน่งผู้ช่วยรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์ (SPV) 2 ตำแหน่ง รวมไปถึงการจัดลำดับสายบังคับบัญชาที่มีความซับซ้อนมากถึง 6 ระดับ ได้แก่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้อำนวยการใหญ่ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการกอง ผู้จัดการแผนก แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งกับกลยุทธ์ที่ต้องการให้บริษัทฯ มีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนและคล่องตัว

อย่างไรก็ดี ในปี พ.ศ. 2551 บริษัทฯ ประสบกับปัญหาผลประกอบการขาดทุนถึง 21,379 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กร การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง ตลอดจนการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของปัจจัยต่างๆ ทำให้บริษัทฯ ต้องดำเนินการปฏิรูปอย่างเร่งด่วน โดยคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ได้ทำการอนุมัติแผนปฏิรูปบริษัทฯ ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2560 ซึ่งถือว่าช่วงเวลาดังกล่าวบริษัทฯ ได้ก้าวเข้าสู่ระยะของการฟื้นฟู ทั้งนี้ การดำเนินงานตามแผนปฏิรูปต้องอาศัยความร่วมมือ ประสานงานจากทุกๆ ฝ่ายในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการนำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้และการพัฒนาทีมงานที่มีศักยภาพเพื่อเป้าหมายสำคัญของบริษัทฯ

สำหรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ในระยะนี้ยังเป็นองค์กรแบบเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่ยังใช้การแบ่งตามหน้าที่แบบเดิมและค่อนข้างมีความสับสน ตามตัวแบบวัฏจักรชีวิตของ Greiner (1972) โครงสร้างในระยะนี้ควรเป็นโครงสร้างที่เติบโตโดยการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน อย่างไรก็ตามตามตัวแบบดังกล่าวยังไม่ได้มีการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก แต่ในปัจจุบันสิ่งแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจการบินมีความรุนแรงมากขึ้น สายการบินต้นทุนต่ำเปิดตัวหลายสายและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในระยะนี้มีความก้าวหน้าจากเดิมเป็นอย่างมาก จึงมีคำถามเกิดขึ้นว่าโครงสร้างแบบเดิมของบริษัทฯ นี้จะช่วยให้บริษัทฯ สามารถปรับตัวได้ทันกับความพลิกผัน (Disruption) ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในธุรกิจการบินหรือไม่ เพียงไร

6.1.2 ศึกษาความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกรวมไปถึงออกแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยต่างๆ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบผลการศึกษา ทั้งนี้ ผลการศึกษาจากสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสอบถาม ประกอบกับการค้นคว้าข้อมูลในเอกสาร บทความ ข่าว พบว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในช่วงปี พ.ศ. 2550-2559 มีลักษณะของสิ่งแวดล้อม ที่รุนแรงและไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม ทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภัยธรรมชาติ ราคา น้ำมัน รวมไปถึงการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมการบินที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ สำหรับด้านกลยุทธ์ เป็นเชิงตั้งรับ แม้ว่าจะมีความพยายามที่จะทำกลยุทธ์เชิงรุก อย่าง ในกรณีของการเปิดตัว Thai Smile เพื่อดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ แยกการบริหารออกเป็นบริษัทย่อยเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการทำงานและลดต้นทุนค่าใช้จ่าย แต่เมื่อเริ่มดำเนินธุรกิจ Thai Smile กลับมีผลการขาดทุนอย่างต่อเนื่องทำให้การดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกจึงยังไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนของเทคโนโลยีมีความหลากหลายและซับซ้อน คน/วัฒนธรรมองค์การ การทำงานของบุคลากรส่วนใหญ่มุ่งเน้นเงินเดือน โบนัส และตำแหน่งงานมากกว่าความสำเร็จของงาน รวมไปถึงความแข็งแกร่งของระบบอุปถัมภ์ที่เป็นหนึ่งในอุปสรรคสำคัญต่อองค์การที่ยังส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ด้านโครงสร้าง องค์การมีขนาดใหญ่ การจัดโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร มุ่งเน้นกฎระเบียบ มีความเป็นทางการและซับซ้อนสูง การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในมีความชัดเจน จัดโครงสร้างตามหน้าที่โดยอาศัยหลักความชำนาญเฉพาะด้าน สั่งการจากด้านบนลงล่าง ช่วงการควบคุม ยังอยู่ในจำนวนที่ไม่เหมาะสม และการมีลำดับขั้นสายบังคับบัญชาที่มากเกินไปส่งผลทำให้การทำงานล่าช้า ตลอดจนยังไม่สามารถแยกหน่วยธุรกิจได้อย่างแท้จริง และสุดท้ายด้านการจัดการ โดยภาพรวมมีลักษณะการกระจายอำนาจระดับน้อย อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง ลักษณะการทำงานส่วนใหญ่เป็นการทำงานตามคำสั่ง

6.1.3 การศึกษาประสิทธิผลบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559

ในส่วนของการศึกษาประสิทธิผลของบริษัทฯ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวทางบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment Approach) ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินงาน ผลประกอบการ และการจัดอันดับสายการบิน โดยสถาบันสกายแทร็กซ์

(Skytrax) โดยผลการศึกษาพบว่า ยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุประสิทธิผลได้ โดยเฉพาะในเรื่องผลประกอบการที่การบินไทยต้องเร่งหามาตรการมาแก้ไขให้รวดเร็วที่สุด

ทั้งนี้ การศึกษาความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์การและการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2550-2559 เป็นหนึ่งในแนวทางการศึกษาความมีประสิทธิผลขององค์การ โดยอาศัยความสอดคล้องของปัจจัยต่างๆ ที่ได้กล่าวมา เมื่อพิจารณาทุกปัจจัยขององค์การแล้ว หากองค์การใดมีปัจจัยต่างๆ อยู่ในตำแหน่งเดียวกันทั้งหมด แสดงว่า ปัจจัยต่างๆ มีความสอดคล้องกันและส่งผลทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ แต่ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัยต่างๆ ไม่มีความสอดคล้องกัน องค์การนั้นย่อมไม่เกิดประสิทธิผลขององค์การ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาประสิทธิผลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในด้านอื่นๆ โดยแยกจากการศึกษาออกจากประเด็น โครงสร้างองค์การ เพื่อแสดงให้เห็นถึงมุมมองประสิทธิผลในด้านอื่นๆ ทั้งความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินงาน ผลประกอบการ และการจัดอันดับสายการบินโดยสถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax) เพื่อเป็นข้อมูลในการสนับสนุนข้อค้นพบสำหรับการศึกษาความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์การและการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 โดยผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งของปัจจัยต่างๆ ไม่มีความสอดคล้องกันส่งผลทำให้ไม่เกิดประสิทธิผลขององค์การเท่าที่ควร และ การศึกษาประสิทธิผลขององค์การ ทั้งความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินงาน ผลประกอบการ และการจัดอันดับสายการบินโดยสถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax) พบว่า ยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุประสิทธิผลได้เช่นกัน จะเห็นได้ว่าข้อค้นพบในการศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังไม่สามารถดำเนินการบรรลุประสิทธิผลขององค์การได้

6.2 อภิปรายผล

นับตั้งแต่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ. 2502 จนถึงปัจจุบัน บริษัทฯ ในฐานะสายการบินแห่งชาติได้ดำเนินธุรกิจด้านการบินในหลากหลายด้าน ส่งผลให้องค์การเติบโตและเป็นที่รู้จักในระดับโลก อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ทำให้องค์การต้องเผชิญกับอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2550-2559 ที่องค์การประสบปัญหาในหลากหลายด้าน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาเรื่องความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์

เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดโครงสร้างตามสถานการณ์ที่ว่า “โครงสร้างองค์กรจะต้องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และระบบย่อยภายในองค์กร เช่น กลยุทธ์ เทคโนโลยี และขนาดขององค์กร จะต้องมีความสอดคล้องกันจึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลองค์กร” ซึ่งต่อจากนี้จะเป็นการอภิปรายผลการศึกษา

6.2.1 สิ่งแวดล้อม

ในอดีตการศึกษาทฤษฎีองค์กรไม่ได้คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เนื่องจากในช่วงเวลานั้นการเปลี่ยนแปลงรวมถึงความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อมมีน้อย ตลอดจนไม่มีผลกระทบต่อโดยตรงต่อองค์กรมากนัก แต่การศึกษาทฤษฎีองค์กรในช่วงเวลาต่อมาได้ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เนื่องจากความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (1988 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิถ ฌ ฎุเก็ด, 2552: 89) ที่กล่าวว่า องค์กรต้องจัดการกับความไม่แน่นอนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไป

สำหรับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในองค์กรที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมในด้านต่างๆ โดยการวิจัยพบว่า

1) ด้านเศรษฐกิจ หากสังคมใดมีการเติบโตทางเศรษฐกิจสูง ย่อมแสดงให้เห็นว่าสังคมนั้นมีอัตราการลงทุนสูง มีการจ้างงานมาก และประชาชนมีรายได้มากขึ้นอีกทั้งยังส่งผลต่อกำลังซื้อที่สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจชะลอตัว ก็ย่อมมีผลกระทบทางลบต่อรายได้ขององค์กรธุรกิจ เช่นเดียวกันกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ดำเนินธุรกิจด้านการขนส่งผู้โดยสาร หากเศรษฐกิจตกต่ำ คนเดินทางท่องเที่ยวลดลงแน่นอนว่าต้องกระทบกับรายได้ของบริษัทฯ

2) ด้านการเมือง ความไม่แน่นอนทางการเมืองของประเทศไทยถือเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเดินทางของผู้โดยสาร โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดเหตุการณ์ความรุนแรงทางการเมือง หรือการชุมนุมประท้วงต่างๆ นักท่องเที่ยวจะเกิดความไม่เชื่อมั่นต่อความปลอดภัยในชีวิตอย่างในสถานการณ์ความไม่สงบทางการเมืองในช่วงครึ่งปีแรกของปี พ.ศ. 2557 ทำให้นักท่องเที่ยวลดลง จากสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและดอนเมืองครึ่งปีแรกลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปี 2556 ถึงร้อยละ 18.6 โดยภาพรวมทั้งปีมีนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศลดลงร้อยละ 11.3 (การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2557: 124) รวมไปถึงการแทรกแซงทางการเมืองของกลุ่มต่างๆ ส่งผลทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้คน

ที่ไม่มีมีความรู้ความสามารถด้านการดำเนินธุรกิจการบินมาทำงาน โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิตติ กิ่งไทร และคณะ (2560: 212) เรื่อง การปรับโครงสร้างการบริหารของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติ ที่ว่า การบริหารงานของบริษัทฯ ถูกแทรกแซงจากฝ่ายคุมอำนาจทางการเมืองทุกสมัย ทำให้สายการบินแห่งชาติขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารงานด้านนี้ โดยตรง ขาดธรรมาภิบาลในการบริหารจนเกิดความอ่อนแอขององค์กร รวมทั้งผู้บริหารที่ขึ้นมา คุมหลายหน่วยงานไม่มีความรู้ความสามารถในงาน รวมไปถึงงานวิจัยของ วัชรระ คำเขียว (2558: 11) พบว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ เนื่องจาก การแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง

3) การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน ปัจจัยหลักที่เป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโตของตลาดการบินต่อไปในอนาคต ได้แก่ การเติบโตแบบก้าวกระโดดของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา การเปิดกว้างยิ่งขึ้นของการค้าแบบเสรี และปรากฏการณ์การเติบโตอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชีย การขยายตัวอย่างรวดเร็วของตลาดการบินในประเทศจีนและอินเดียส่งผลให้ปริมาณจราจรในภูมิภาคและไปยังประเทศคู่ค้า เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยรวมแล้ว ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกนี้ ถือเป็นพื้นที่ที่คาดการณ์ว่าตลาดการบิน จะเติบโตต่อเนื่องไปในอัตราที่รวดเร็วที่สุดแห่งหนึ่งในโลก และจะแซงหน้าตลาดการบินใน ภูมิภาคยุโรปและอเมริกาเหนือไปเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลกภายในปี ค.ศ. 2032 (บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด, 2561) ซึ่งการเติบโตของตลาดการบินส่งผลให้สายการบิน ต่างๆ ทั้งสายการบินที่บริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airlines) แข่งขันกัน อย่างรุนแรงเพื่อดึงดูดจำนวนลูกค้าให้เพิ่มขึ้น โดยการขยายธุรกิจสายการบินที่ให้บริการอยู่เดิมได้ เพิ่มปริมาณการผลิต เสนอกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่ๆ รวมถึงการเปิดเส้นทางบินใหม่เพื่อรองรับ ความต้องการของลูกค้า

สำหรับบริษัทฯ แม้ว่าจะเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service) แต่ก็ปฏิเสธ ไม่ได้ว่าการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำส่งผลกระทบต่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เช่นกัน โดยเฉพาะตลาดในประเทศ ที่ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงจากร้อยละ 82 ในปี พ.ศ. 2546 (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2556) เหลือเพียง ร้อยละ 9 ในปี 2559 (Thai AirAsia, 2559) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ที่พบว่า ระหว่างปี พ.ศ. 2552-2556 รายรับรวมของทุกสายการบินของไทยเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 9 โดยการเติบโตส่วนใหญ่มาจากสายการบินต้นทุนต่ำเฉลี่ยร้อยละ 31.5 ในขณะที่สายการบินให้บริการเต็มรูปแบบเติบโตเฉลี่ย เพียงร้อยละ 6.9 (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2556) เนื่องจากสายการบินต้นทุนต่ำที่ตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการเดินทางของคนรุ่นใหม่ที่มีมุงเน้นในเรื่องของราคา

และความสะดวกสบายในการซื้อบัตรโดยสาร ทั้งนี้ มีอีกหนึ่งรูปแบบสายการบินที่เริ่มเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมการบิน คือ สายการบินลูกผสม ที่พัฒนารูปแบบสายการบินโดยการผสมผสานระหว่างการดำเนินงานของสายการบินต้นทุนต่ำ และสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ ซึ่งใส่ใจในเรื่องราคาที่ประหยัดมากขึ้น แต่ยังคงบริการดีตามมาตรฐานสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ ปัจจุบันได้รับการตอบรับจากกลุ่มลูกค้ามากขึ้นทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ

4) องค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง

(1) กระทรวงการคลัง ในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ 53.1% สามารถควบคุมมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เกือบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นเรื่องการตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นจึงอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียงเพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องของผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้ส่งผลทำให้อำนาจการตัดสินใจรวมศูนย์ หากในกรณีที่ตัวแทนของผู้ถือหุ้นใหญ่ไม่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอาจส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันของบริษัทฯ

(2) องค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization-ICAO) ในปี 2558 ที่ผ่านมา กรมการบินพลเรือนของไทยได้ถูกตรวจสอบตามโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัยสากลของ ICAO และพบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญทั้งมาตรฐานของบุคลากรในกรมการบินพลเรือนซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลความปลอดภัยและตรวจสายการบิน โดยตรง การให้ใบอนุญาตที่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และมาตรฐานของสายการบินแบบเช่าเหมาลำ ส่งผลทำให้ ICAO สั่งปิดธงแดงที่ชื่อประเทศไทยในเว็บไซต์สาธารณะของ ICAO จึงส่งผลให้ประเทศไทยถูกลดอันดับความน่าเชื่อถือลงมาที่ระดับ B มีผลทำให้บางประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ยุโรป หรือญี่ปุ่น สามารถพิจารณาไม่อนุญาตให้เที่ยวบินจากไทยเข้าประเทศได้ แม้ว่าบริษัทฯ จะไม่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากคำสั่งปิดธงแดง เนื่องจากมาตรฐานการดำเนินงานด้านความปลอดภัยอยู่ในระดับสูงที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลจากองค์กรด้านความปลอดภัยการบินของประเทศต่างๆ เช่น EASA (European Safety Agency) ของยุโรป, FAA (Federal Aviation Administration) ของสหรัฐอเมริกา เป็นต้น อย่างไรก็ตามหากปัญหาการถูกติดธงแดงอาจส่งผลต่อสายการบินต่างๆ ของไทยที่ไม่สามารถเพิ่มเที่ยวบินหรือขยายเส้นทางการบินได้รวมไปถึงผลกระทบที่มีต่อความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจการบินของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทยที่กล่าวถึงผลกระทบที่มีต่อธุรกิจสายการบินของไทยที่เกิดจากการตั้งข้อจำกัดทางการบิน ตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 2 ปี 7 เดือน คิดเป็นมูลค่าค่าเสียโอกาสของสายการบินของไทยทั้งสิ้นกว่า 11,300 ล้านบาท (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2560)

5) ราคาน้ำมัน ค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจการบิน โดยบริษัทฯ มีต้นทุนค่าน้ำมันอากาศยานโดยประมาณไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30-40% ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในแต่ละปี ซึ่งราคาน้ำมันอากาศยานมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้มีการจัดทำประกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน (Fuel Hedging) เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนค่าน้ำมันอากาศยาน แม้ว่าบริษัทฯ ได้มีการทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันไว้ล่วงหน้าแต่การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมันก็มีความไม่แน่นอนสูงและส่งผลกระทบต่อรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นของบริษัทฯ อีกด้วย

6) ภัยธรรมชาติและอื่นๆ สำหรับธุรกิจสายการบินซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วย การบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งล้วนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้น จึงทำให้บริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อันเป็นผลจากปัจจัยเสี่ยงจากสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ อาทิ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด การก่อการร้าย ความขัดแย้งระหว่างประเทศซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ หยุดชะงักลงได้ โดยสอดคล้องกับ การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบินของสายการบินการบินกรุงเทพ ที่ยกตัวอย่าง การระบาดของโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (SARS) โรคไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ ชนิด H1N1 โรคไข้หวัดนก หรือแม้แต่ในช่วงมรสุมหรือการเกิดภัยพิบัติ ที่บริษัทการบินกรุงเทพจะถูกยกเลิกเที่ยวบินหรือเลื่อนจากกำหนดเดิมที่อาจทำให้การประกอบธุรกิจของบริษัทการบินกรุงเทพติดขัดซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน และโอกาสทางธุรกิจของบริษัทการบินกรุงเทพ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า สิ่งแวดล้อมของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน องค์การภายนอกที่เกี่ยวข้อง ราคาน้ำมัน และภัยธรรมชาติล้วนมีความวุ่นวายและไม่แน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อติสรณ์ ออศิริวิกรณ์ (2551) ที่กล่าว การปรับตัวของบริษัทของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความเสี่ยงจากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย ความผันผวนของราคาน้ำมัน ความผันผวนจาก อัตราแลกเปลี่ยน รวมไปถึงการแข่งขันในด้านธุรกิจการบินที่เปลี่ยนแปลงไป ล้วนเป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการปรับตัวหลังจากการเปิดเสรีทางการบิน

ทั้งนี้ ลักษณะของสิ่งแวดล้อมของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวมาข้างต้นมีความสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมแบบวุ่นวาย (Turbulent Environment) ตามแนวคิดของ Emery and Trist (1965 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 126) ที่กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด มีความไม่แน่นอนสูงและมีความซับซ้อนมาก โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่าง

ปัจจัยต่างๆ ในสิ่งแวดล้อมก็เปลี่ยนแปลงอย่างมากด้วย ภายใต้สิ่งแวดล้อมเช่นนี้ ผลของการกระทำ มีความไม่แน่นอน และไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งสิ่งแวดล้อมประเภทนี้น่าจะสอดคล้องกับ องค์การแบบสิ่งมีชีวิต เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ Burns and Stalker (1961 อ้างถึงใน พิทยา บวร วัฒนา, 2556: 116) ที่เสนอความคิดว่า องค์การควรใช้โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับลักษณะของ สิ่งแวดล้อมขององค์การ ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ไม่มีเสถียรภาพและผันผวนตลอดเวลา องค์การควร นำเอาโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structure) มาใช้ เนื่องจากเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น และมีความสามารถในการปรับตัวสูง เน้นการติดต่อตามแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง เป็นโครงสร้างที่ อำนาจของสมาชิกมาจากความรู้ ความชำนาญมากกว่ามาจากตำแหน่งทางการ อำนาจหน้าที่ถูก กำหนดไว้พอสังเขป ไม่ลงรายละเอียดตายตัว และเป็นโครงสร้างที่ให้ความสำคัญต่อการ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมากกว่าการสั่งการ แต่ในความเป็นจริงโครงสร้างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กลับเป็นโครงสร้างแบบเครื่องจักร ขาดความยืดหยุ่น ลำดับชั้นสายบังคับบัญชาที่ ยาวทำให้การทำงานไม่คล่องตัว

6.2.2 กลยุทธ์

คือ แบบแผนของการตัดสินใจและการกระทำของผู้บริหารที่จะใช้ความสามารถหลัก (Core Competency) ให้บรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขันและมีผลการปฏิบัติงานเหนือคู่แข่ง (Chandler, 1962) ซึ่งองค์การธุรกิจต่างก็มุ่งมั่นที่จะดำเนินกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและ นำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ปัจจุบันถือ ว่าเป็นองค์การที่ประสบปัญหาผลการขาดทุน และจากการวิจัยพบว่า การดำเนินกลยุทธ์เป็นเชิงรับ มากกว่าเชิงรุก สวนทางกับสถานการณ์การแข่งขันในธุรกิจการบินที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง สาย การบินอื่นๆ เร่งพัฒนากลยุทธ์เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถช่วง ชิงส่วนแบ่งตลาดได้

สำหรับการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทฯ เกิดปัญหาในหลายด้านที่ทำให้ไม่สามารถดำเนิน กลยุทธ์เชิงรุกได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- 1) เรื่องของความเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีเรื่องกฎระเบียบ หรือการขออนุมัติต่างๆ ต้อง ผ่านหลายขั้นตอนและใช้ระยะเวลานานกว่าจะได้รับการอนุมัติส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานที่ล่าช้า
- 2) ปัญหาภายในองค์การที่สั่งสมมานาน ทำให้ต้องใช้เวลาไปกับการแก้ไขปัญหา มากกว่าการคิดกลยุทธ์เชิงรุกและการสร้างความแตกต่าง
- 3) ไม่มีคนตัดสินใจ จะทำอะไรก็ทำตามคำสั่ง คนที่มาจากระบบอุปถัมภ์ ไม่มี ความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานที่ตนเองดำรงตำแหน่งจนบางครั้งเกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด

4) ขาดการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

5) รอให้เกิดเหตุการณ์แล้วจึงคิดหาแนวทางในการแก้ไข มากกว่าการมองไปข้างหน้าและวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง การขยายเครือข่ายและการเปิดเส้นทางบินใหม่ของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ สายการบินจากตะวันออกกลาง และสายการบินต้นทุนต่ำ แม้กระทั่งทั้งการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ของสายการบินก็มีมากขึ้นรวมไปถึงสายการบินอื่นๆ ที่พยายามปรับตัวและดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง อย่างในกรณีของ Bangkok Airways ที่กำหนดตำแหน่งทางการตลาดชัดเจน คือ บูติก แอร์ไลน์ (Asia's Boutique Airline) ซึ่งการันตีด้วยรางวัลสายการบินระดับภูมิภาคยอดเยี่ยมของโลก และรางวัลสายการบินระดับภูมิภาคยอดเยี่ยมของเอเชีย 4 ปีซ้อน อีกทั้งมีผลกำไรสุทธิระหว่างปี พ.ศ. 2557-2559 กว่า 4,037 ล้านบาท (คำอธิบายผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน บริษัทการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย) Bangkok Airways ได้ดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นเอกลักษณ์ขององค์การสร้าง ความแตกต่างทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน มุ่งเน้นการสร้างแบรนด์สินค้าให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างขวางขึ้น เพื่อสร้างความผูกพันรวมทั้งตอกย้ำภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้การให้บริการของ Bangkok Airways โดยมีเป้าหมายผลักดันให้ Bangkok Airways ขยับสู่ “Global Brand” กล่าวได้ว่า การนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง (Product and Service Advantage) ถือเป็นกลยุทธ์เชิงรุกของ Bangkok Airways

อย่างไรก็ตาม บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้พยายามหามาตรการในการดำเนินกลยุทธ์ในเชิงรุกโดยการเปิดตัว Thai Smile Airways ให้เป็น Sub-Brand ของบริษัทฯ กำหนดตำแหน่งทางการตลาด เป็น “Light Premium” อยู่ระหว่างบริษัทฯ และสายการบินต้นทุนต่ำ ทำการบินในเส้นทางบินระยะใกล้หรือไม่เกิน 4 ชั่วโมงบิน ครอบคลุมจุดหมายสำคัญต่างๆ ในภูมิภาคเอเชีย โดยแยกการบริหารงานและคณะกรรมการบริหารเป็นอีกส่วนหนึ่งเพื่อลดต้นทุน เพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดย Thai Smile คาดว่าผลการดำเนินงานในช่วง 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556-2559 จะมีรายได้รวม 88,678 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิ 7,056 ล้านบาท แต่เมื่อได้เริ่มดำเนินงาน ผลประกอบการระหว่างปี พ.ศ. 2557-2559 กลับขาดทุน 4,484 ล้านบาท (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560) ซึ่งสาเหตุที่ Thai Smile ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายเป็นผลมาจาก

- 1) ต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจของ Thai Smile ไม่แตกต่างจากบริษัทฯ
- 2) วัฒนธรรมเก่าๆ จากการบินไทยเข้าไปฝังตัวอยู่ใน Thai Smile เนื่องจากการให้คนเกษียณจากบริษัทฯ เข้ามาทำงาน
- 3) การใช้ช่วงเวลา Ground Time ที่มากเกินไปทำให้ในแต่ละวันบินได้จำนวนที่ขยายน้อยกว่าที่ควรจะเป็น
- 4) การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดที่ไม่ชัดเจนเกิดความซับซ้อนกับการบินไทย
- 5) การปรับลดราคาจำหน่ายตั๋วโดยสารเพื่อให้สามารถแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำได้

สำหรับการเปิดตัว Thai Smile ถือว่าเป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่สำคัญของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แต่การวางตำแหน่งทางการตลาดเป็น Light Premium เพื่อสร้างความได้เปรียบในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่โดดเด่นกว่าคู่แข่งแต่การดำเนินงานยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการบริการสูง การขาดความชัดเจนของการวางตำแหน่งทางการตลาด ส่งผลทำให้ขาดทุนอย่างต่อเนื่องและด้วยเหตุที่ Thai Smile เป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ทำให้ต้องรับผลการขาดทุนมารวมในผลประกอบการของบริษัทฯ ด้วย

จะเห็นได้ว่าการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นไปในเชิงรับมากกว่าเชิงรุก แม้ว่าจะมีความพยายามหาแนวทางเพื่อรุก อย่างไรก็ตามในกรณีของการเปิดตัว Thai Smile ที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งที่ดี แต่เมื่อนำมาปฏิบัติกลับไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากยังขาดระบบการบริหารจัดการที่มีศักยภาพและการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ สุวรรณิน คณานุกาญจน์ ในการศึกษาสภาพการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถการแข่งขันของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2556: 217) ที่พบว่า Thai Smile ควรมีการวิจัยตลาดก่อนเปิดเส้นทางบิน พัฒนาระบบบริหารต้นทุนรวมไปถึงมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีศักยภาพ

โดยภาพรวมการดำเนินกลยุทธ์บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังคงเป็นเชิงรับ ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ จากปัจจัยในเรื่องของกฎระเบียบและขั้นตอนการขออนุมัติที่ส่งผลต่อการทำงานที่ล่าช้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า ปัญหาในองค์กรหลายๆ ด้านที่สั่งสมมานาน ขาดการพัฒนาศักยภาพด้านทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการแทรกแซงทางการเมืองทำให้ได้คนไม่มีความรู้ ความสามารถในธุรกิจการบินมาบริหารงาน ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์ในลักษณะนี้ สอดคล้องกับกลยุทธ์นักปกป้อง (Defenders) ตามแนวคิดกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรของ Miles and Snow (1978: 13 อ้างถึงใน อัมพร ชำรงลักษณ์, 2556: 113-117) โดยกลยุทธ์ของบริษัทฯ มีการวางแผนทางลักษณะแสวงหาโอกาสใหม่เห็นได้จากการเปิดตัว

Thai Smile แต่ในการปฏิบัติจริงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมไปถึงการดำเนินกลยุทธ์อื่นๆ ที่เป็นภาพรวมขององค์กรที่เป็นแบบตั้งรับหรือปกป้อง แม้ว่าจะมีความพยายามที่จะกระทำในเชิงรุกแต่ก็ยังไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายได้

6.2.3 เทคโนโลยี

เทคโนโลยี หรือ กระบวนการทำงานภายในของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับแนวคิดของ Perrow (1967 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 115) ที่ใช้มิติของเทคโนโลยีที่สำคัญ 2 ประการในการวิเคราะห์กิจกรรมของหน่วยย่อยต่างๆ ในองค์กร จากการวิจัยพบว่า บริษัทฯ ประกอบไปด้วย เทคโนโลยีงานประจำ เทคโนโลยีงานฝีมือ เทคโนโลยีซึ่งงานไม่เป็นแบบแผน และเทคโนโลยีแบบวิศวกรรม โดยแต่ละเทคโนโลยีหรือกิจกรรมของหน่วยย่อยในองค์กรจะมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ รูปแบบการทำงานที่หลากหลายแตกต่างกันไปอย่างชัดเจน และขึ้นอยู่กับเนื้อหาของงานงานว่าต้องใช้คนที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในเรื่องใด ด้วยเหตุที่บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจหลากหลายด้านส่งผลทำให้รูปแบบของงานมีความหลากหลายตามไปด้วย บางงานใช้ทักษะด้านการบริการ การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ส่วนบางงานอาศัยทักษะทางด้านเทคนิคการซ่อมบำรุง ทุกอย่างต้องปฏิบัติตามคู่มือที่กำหนด เพราะเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของผู้โดยสาร ซึ่งสิ่งสำคัญที่บริษัทฯ ต้องปฏิบัติคือ การวางแผนงานในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ประกอบไปด้วย คุณวุฒิทางการศึกษา ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์

แต่อย่างไรก็ตามในส่วนของขั้นตอนการทำงานส่วนใหญ่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะกำหนดลงในคู่มือการปฏิบัติงาน (Job Description) โดยเฉพาะงานในส่วนปฏิบัติการที่งานมีความซับซ้อนจึงต้องการความชัดเจนและมีมาตรฐานในการทำงาน หากจะสรุปตามแนวคิดของ Perrow บริษัทฯ โดยเฉพาะงานหลักขององค์กรคือ การขนส่งผู้โดยสาร งานซ่อมบำรุง รวมไปถึงงานบริการมีความหลากหลายและซับซ้อนมาก ซึ่งต่างจากเทคโนโลยีของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยตามผลการวิจัยของ พรสุวรรณ แซ่ลิ้ม (2545: 29) ที่ศึกษารูปแบบโครงสร้างและประสิทธิภาพขององค์กร สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยในด้านเทคโนโลยีที่ พบว่า ไม่มีความซับซ้อนมากนัก โดยมีขั้นตอนระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความชำนาญในแต่ละด้านเป็นเทคโนโลยีงานประจำ

6.2.4 คน/วัฒนธรรม

ผลการวิจัยด้านคน/วัฒนธรรม พบว่า

1) การทำงานของคนในองค์กรมุ่งเน้นความพอใจในเงินเดือนมากกว่าคุณค่าและผลสำเร็จของงาน ขาดความกระตือรือร้น เนื่องจากเงื่อนไขของการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจและการจ้างงานจนเกษียณอายุ 60 ปี ซึ่งเงื่อนไขการจ้างงานดังกล่าวขัดแย้งกับ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มองว่า ภาครัฐควรปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ ประกอบกับลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) การขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัสให้แก่พนักงานจะปรับขึ้นในอัตราเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งไม่กระตุ้นให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสงค์ ดิยะปัญญินิตย์ (2558: 58) เรื่อง การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่พบว่า ลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นแบบเหมาจ่าย การขึ้นเงินเดือน - การจ่ายโบนัสให้แก่พนักงานจะปรับขึ้นในอัตราเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การบริหารค่าตอบแทนในลักษณะนี้ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่กระตุ้นให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น รวมทั้งไม่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เพราะไม่ว่าพนักงานจะทำงานดีหรือไม่ก็ตามพนักงานก็จะได้รับค่าตอบแทนในอัตราเท่าเดิม

2) บุคลากรในบริษัทฯ มีมากเกินไป แม้จะมีโครงการรับพนักงานเพิ่ม ประกอบกับการดำเนินโครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP) สำหรับพนักงานทั่วไป โครงการ Golden Handshake สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและการเกษียณอายุของพนักงาน โดยภาพรวมจำนวนพนักงานลดลงแต่พนักงานระดับบริหารยังคงมีมากเกินไป โดยสอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยของ ประสงค์ ดิยะปัญญินิตย์ (2558: 58) ที่ว่า ความผิดพลาดของแผนการรับพนักงาน ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาการกระจุกตัวของพนักงานระดับ 7 นำมาซึ่งปัญหาการย้ายสายงานเพื่อให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้องค์กรขาดผู้บริหารที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานที่รับผิดชอบ เพราะผู้บริหารย้ายมาจากสายงานอื่น ปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุมาจาก 1) ขาดการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน 2) ขาดการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่มีประสิทธิภาพ และ 3) ขาดการวางแผนหมุนเวียนตำแหน่ง (Rotation Job Planning) ที่เหมาะสม

3) ขาดการวางแผนเรื่องแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดช่วง ไม่สามารถหาคนที่มีความรู้ ความสามารถมาทดแทนคนเก่งที่ออกไปจากองค์กรได้ โดยสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ สุวรรณิน คณานุกุลวัฒน์ (2556: 217) ที่พบว่า ด้าน

ทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีโครงสร้าง กระบวนการทำงานที่กระชับ ควรมีแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้จริง เช่นเดียวกับแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสายงานพยาบาลวิชาชีพ ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองการพยาบาล สำนักปลัด กระทรวงสาธารณสุข (2550: 49) ที่กล่าวว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการในการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งขององค์กรซึ่งเป็นการเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต เนื่องจากการเกษียณ การสูญเสีย การโอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง หรือปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งจึงถือว่าเป็นศูนย์รวมของการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล เพราะเป็นเสมือนกลไกที่จะหาความต้องการกำลังคน และเป็นจุดเชื่อมต่อของแผนการอบรม แผนพัฒนาอาชีพ แผนการสรรหา และการใช้ประโยชน์ กำลังคนขององค์กรที่มีแบบเบ็ดเสร็จ

4) คนที่ทำงานกับบริษัทฯ มายาวนานจะมีความรัก ความภูมิใจต่อองค์กร และให้ความสำคัญกับการยึดถือระบบอาวุโส (Seniority) ซึ่งก่อให้เกิดผลดีและผลเสียต่อองค์กร

5) ความแข็งแกร่งของระบบอุปถัมภ์ในบริษัทฯ การทำงานที่ใช้เส้นสาย มีผลประโยชน์ร่วมกัน ส่งให้องค์กรได้คนที่ไม่มีความรู้ ความสามารถมาทำงานส่วนคนที่ตั้งใจทำงานก็ขาดกำลังใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวรรณิน คณานุวัฒน์ (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยพบว่าสิ่งที่พนักงานต้องการให้มีการปรับปรุงมากที่สุด คือ การเมืองและระบบอุปถัมภ์ไม่ควรเข้ามายุ่งเกี่ยวกับการคัดเลือกและสรรหาผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัทฯ ผู้บริหารระดับสูงควรเป็นที่มีความรู้ความสามารถ มีการบริหารงานอย่างมืออาชีพ ควรมีคุณธรรม ธรรมาภิบาลมีความซื่อสัตย์ เสียสละ มีความจริงใจไม่แสวงหาผลประโยชน์จากบริษัท และไม่ควรเกี่ยวข้องกับการเมือง ผู้บริหารระดับกลางควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในงานที่บริหารกำกับดูแล บริษัทฯ ควรมีนโยบายพัฒนาพนักงานอย่างชัดเจนและจริงจัง จัดหลักสูตรอบรมความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอและเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการแต่งตั้ง โยกย้ายอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงาน ผู้วิจัยเห็นว่าการทำงานที่พนักงานจะมุ่งเน้นเงินเดือนมากกว่าความสำเร็จของงานอาจเป็นผลมาจากปัจจัยหลายด้านทั้งการขึ้นเงินเดือน โบนัสในอัตราเดียวกันทั้งองค์กรประกอบกับการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจที่จ้างงานจนกว่าเกษียณ รวมไปถึงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ยังขาดความชัดเจนและเป็นมาตรฐาน ตลอดจนการที่บริษัทฯ ขาดการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนทำให้พนักงานไม่สามารถมองเห็นการเติบโตในอาชีพและส่งผลกระทบต่อความกระตือรือร้นในการทำงานที่

ลดลง นอกจากนี้บริษัทฯ ยังต้องเผชิญกับปัญหาคนมากกว่างานแม้ว่าจะมีมาตรการในการงดรับพนักงานทำให้โดยภาพรวมจำนวนพนักงานลดลง แต่พนักงานในระดับบริหารกลับไม่ลดลง รวมทั้งขาดการวางแผนเรื่องแผนสืบทอดตำแหน่ง ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดช่วง อีกทั้งปัญหาเรื่องของระบบอุปถัมภ์ที่ทำให้องค์กรขาดคนที่มีความรู้ ความสามารถที่แท้จริงมาทำและยังส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานที่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่

6.2.5 โครงสร้าง

ผลการศึกษาพบว่า

1) โครงสร้างองค์การฝ่ายบริหารของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นแบบเครื่องจักร แบ่งหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน สั่งการจากด้านบนลงล่าง มีความเป็นทางการสูง สำหรับการแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในมีความชัดเจน จัดโครงสร้างตามหน้าที่ โดยอาศัยหลักความชำนาญเฉพาะด้าน องค์กรมุ่งเน้นกฎระเบียบส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการทำงาน เนื่องจากความเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกระทรวงคมนาคม โดยที่กระทรวงการคลังถือหุ้นใหญ่ และเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของการเป็นรัฐวิสาหกิจและบริษัท จำกัด (มหาชน) อย่างเคร่งครัดซึ่งสอดคล้องกับ นันทวัฒน์ บรมานันท์ (2543) ที่ได้จำแนกปัญหาที่นำไปสู่การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยหนึ่งในนั้นคือ ปัญหาด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจเป็นส่วนหนึ่งของกลไกภาครัฐ จึงต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎหมายต่างๆ ที่มีมากมาย ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการบริหารงาน นอกจากนี้ ในบางอุตสาหกรรมกฎหมายก็ได้ให้อำนาจผูกขาดไว้กับรัฐวิสาหกิจด้วย ทำให้รัฐวิสาหกิจมีบทบาททั้งในด้านการให้บริการและบทบาทด้านการกำกับดูแลซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขยายงานและพัฒนาการให้บริการ

2) ลำดับชั้นสายบังคับบัญชาที่มากเกินไป รวมไปถึงการมีคณะกรรมการกำกับการบริหารงานนโยบาย (EMM) ยิ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานที่ล่าช้า ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการแข่งขันในธุรกิจ ซึ่งลักษณะดังกล่าวขัดแย้งกับแนวคิดของ Drucker ที่ได้กล่าวถึงหลักการกำหนดโครงสร้างองค์การไว้ 3 ประการ โดยหนึ่งในคือ การกำหนดโครงสร้างองค์การจะต้องมีการลำดับชั้นของการบริหารให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การที่องค์กรมีลำดับชั้นมากเกินไปจะทำให้มีความเฉื่อยช้ามีข้อขัดแย้งและเกิดแรงกดดันมากขึ้น อันจะนำไปสู่การบิดเบือนเป้าหมายหรืออาจเดินไปในทิศทางที่ไม่ถูกต้อง การเติบโตของลำดับชั้นในการบริหารเป็นปัญหาที่นำวิกฤตกังวลมากในองค์กรขนาดใหญ่

3) ช่วงการควบคุม ยังไม่เหมาะสมขาดการคำนึงถึงปัจจัยสำคัญในการกำหนดช่วงการควบคุมทำให้เกิดปัญหาบางหน่วยงานมีมาก บางหน่วยงานก็มีน้อยเกินไปไม่สมดุลกับงาน รวมไปถึงกรรมการบริษัทฯ ส่วนใหญ่ที่มาจากรัฐราชการ ทหาร ตำรวจ ซึ่งยังขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของธุรกิจการบิน แตกต่างจากที่มาของกรรมการบริษัทของ Singapore Airline ในการวิจัยของเดือนเด่น นิคมบริรักษ์ เรื่องการศึกษาโครงสร้างบริการงานของ Singapore Airline แอร์ไลน์ที่พบว่า คณะกรรมการบริษัทของ Singapore Airline ไม่มีข้าราชการ มีแต่มืออาชีพระดับโลก แต่ละคนที่เข้ามาจะรู้หน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดีว่ามาทำหน้าที่อะไร

4) หน่วยธุรกิจ (Business Unit) โดยแนวคิดของการแยกหน่วยธุรกิจ คือ การแยกอำนาจการบริการออกจากส่วนกลางของบริษัททั้งในเรื่องของงบประมาณ ระบบบัญชี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานเอกสารต่างๆ แต่ยังคงเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท โดยหน่วยธุรกิจจะประกอบไปด้วย หน่วยบริหาร หน่วยสนับสนุน และหน่วยทำกำไร เป้าหมายเพื่ออิสระในการบริหารงานและการสะท้อนผลกำไร/ขาดทุน จากผลการวิจัยมีความขัดแย้งกับแนวคิดของการแยกหน่วยธุรกิจ โดยพบว่า หน่วยธุรกิจยังมีการใช้งบประมาณ ทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันทั้งบริษัทฯ ในกรณีของการให้โบนัสเฉลี่ยเท่ากันทั่วทั้งองค์กรไม่ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยธุรกิจนั้นๆ จะขาดทุนหรือมีผลกำไร อิสระในการบริหารงานภายในหน่วยธุรกิจยังไม่เพียงพอ ส่งผลทำให้การแยกหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

ซึ่งมีความแตกต่างจาก Singapore Airlines ที่สามารถแยกหน่วยธุรกิจออกเป็นบริษัทได้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแยกหน่วยธุรกิจ SIA Engineering Company ที่มี SIA ถือหุ้น 81.9% ซึ่งก่อตั้งจากแผนกวิศวกรรมและแยกออกมาเป็นบริษัทย่อย (Subsidiary Company) ทำให้มีอิสระในการบริหารงาน ระบบบัญชีที่แสดงผลกำไร ขาดทุนของบริษัทที่ชัดเจน รวมทั้งการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ จากทั่วโลกและกระตุ้นให้เกิดความสามารถในการผลิตที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพรวมถึงคุณภาพที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยในปี พ.ศ. 2543 SIA Engineering Company ได้รับความสำเร็จอีกครั้งในประวัติศาสตร์เมื่อเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์ มีพนักงานจำนวน 5,000 คน แบ่งออกเป็นช่างเทคนิคจำนวน 3,000 คน วิศวกรอากาศยานที่ได้ใบรับอนุญาตจำนวน 950 คนรวมถึงผู้จัดการ เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงานทั่วไปจำนวน 1,050 คน ในปัจจุบัน SIA Engineering Company ดำเนินการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องบินให้กับสายการบินกว่า 80 แห่งทั่วโลก โดยล่าสุดระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. 2560-มีนาคม พ.ศ. 2561 มีรายได้จำนวน 1,094.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นผลกำไร 184.1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (SIA Engineering Company, 2018)

นอกเหนือจากแนวคิดเรื่องการแยกหน่วยธุรกิจแล้ว การที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความต้องการที่จะแยกฝ่ายช่าง คลังสินค้า ครัวการบิน บริการอุปโภคภาคพื้น และบริการภาคพื้นออกเป็นบริษัทจำกัดภายใต้การดำเนินงานของบริษัทฯ เพราะจะทำให้รู้ต้นทุนการดำเนินการที่แท้จริงและจะทำให้มีการบริหารงานของแต่ละส่วนงานมีความคล่องตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์การบริการตนเอง (Self-Organization) โดยองค์การมีความสามารถในการทำงานอย่างเป็นอิสระ มีลักษณะพลวัต ใช้หลักการบริหารตนเอง ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (Wolf & Holvoet, 2005 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556: 457)

- 1) ความอิสระคล่องตัว (Autonomy) องค์การบริการตนเองมีอิสระในการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานได้เอง
- 2) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
- 3) ความเป็นพลวัต (Dynamic) ลักษณะสำคัญประการหนึ่งขององค์การบริการตนเองคือ กระบวนการที่มีลักษณะพลวัต ส่วนต่างๆ ของระบบจะมีการปรับตัวซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่สภาวะสมดุล การเปลี่ยนแปลงจะเกิดในระบบได้ตลอดเวลาหากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป
- 4) การควบคุมที่กระจายตัว (Distributed Control) ในองค์การบริการตนเองจะมีการควบคุมซึ่งกระจายอยู่ทั่วทั้งระบบโดยไม่จำเป็นต้องมีผู้นำแต่ละส่วนมีการควบคุมตัวเองในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ความรับผิดชอบจะมีร่วมกัน ระบบย่อยจะดำเนินงานของตนเอง

ส่วนแนวคิดเรื่องการแยกหน่วยธุรกิจออกเป็นบริษัทจำกัดภายใต้การดำเนินงานของการบินไทยก็ยังไม่สามารถทำได้ เนื่องจากถูกกระแสต่อต้านโดยพนักงานการบินไทยได้มาชุมนุมประท้วง โดยรักษาการประธานสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้เหตุผลว่า “ขณะนี้พนักงานการบินไทยเข้าใจว่า วิธีการที่ให้แยกหน่วยธุรกิจทั้ง 5 หน่วยออกเป็นบริษัท เหมือนกับการแปรรูปวิธีหนึ่งที่ฝ่ายบริหารต้องการผลักดันให้เป็นบริษัทใหม่ แม้ว่าการบินไทยจะถือหุ้นอยู่เต็ม 100 เปอร์เซ็นต์ก็ตามเพราะสภาพการจ้างงานก็จะเปลี่ยนไป เพราะหากอยู่การบินไทยจะเป็น พ.ร.บ.ทุนรัฐวิสาหกิจ แต่ถ้าแยกไปเป็นบริษัทพนักงานก็จะอยู่ภายใต้กฎหมายแรงงาน ไม่มีสหภาพแรงงาน ซึ่งตรงนี้จะมึผลต่อการจ้างงาน และ พนักงานก็จะไม่สามารถตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหารได้”

ในส่วนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) การแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นบริษัทจำกัดหรือการแยกตัวออกจากบริษัทฯ นั้นสำหรับผู้วิจยมองว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของพนักงานและองค์การซึ่งเป็นเรื่องปกติที่ผู้ได้รับผลกระทบจะออกมาต่อต้านอย่างที่พนักงานการบิน

ไทยออกมาชุมนุมประท้วงหน้าบริษัทฯ เนื่องจากรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ตนเองต้องสูญเสียอำนาจ ตำแหน่ง หรือแม้แต่ความความสะดวกสบายที่ตนเองเคยได้รับ และอีกเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความไม่เข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งยังไม่ทราบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนหรือการขาดความไว้วางใจ ส่งผลถึงเจตนาธรรมที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผลทำให้การการแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นบริษัทจำกัดหรือการแยกออกจากการบินไทยยังไม่ประสบความสำเร็จ สำหรับแนวทางการแก้ไขที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติคือ การสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานถึงเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังเพราะจะก่อให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกันรวมไปถึงการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมรับฟัง แสดงความคิดเห็นในแนวทางของการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ

อย่างในกรณีการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Japan Airlines “JAL” ที่มีหนี้สินกว่า 25,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และล้มละลายไปในปี ค.ศ. 2010 แต่สามารถกลับมามีผลกำไรได้ อีกทั้งยังได้รับรางวัลสายการบินที่ตรงเวลาที่สุดของโลก ในปี ค.ศ. 2012 จากการบริหารงานของคุณคาซุโอะ อีนาโมริ ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งและผู้บริหารบริษัทระดับโลกอย่าง “Kyocera Corporation” เป็นคำเชิญจากรัฐบาลญี่ปุ่น โดยคุณอีนาโมริได้แสดงความจริงใจและความมุ่งมั่นว่าจะเข้ามาเพื่อช่วยฟื้นฟูกิจการโดยมีเงื่อนไขในการเข้ารับตำแหน่ง CEO ว่าจะไม่รับค่าตอบแทนใดๆ และสิ่งสำคัญที่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับ Japan Airlines คือ การสื่อสารปรัชญาในการบริหารจัดการที่กล่าวว่า “นี่เป็นบริษัทของพวกคุณและเป้าหมายของบริษัทมุ่งเพื่อทำให้ทุกคนมีความสุข” เป็นการทำให้ทุกคนรับรู้และเชื่อมั่นในเป้าหมายของบริษัทซึ่งต้องการทำให้พนักงานทุกคนมีความสุข รวมไปถึงวิธีการบริหารจัดการแบบเดินไปทั่ว (Management by Walking Around) โดยผู้บริหารจัดสรรเวลาอย่างสม่ำเสมอในการเดินเข้าไปในฝ่ายงานต่างๆ ของตนและหรือเปิดโอกาสสำหรับการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ หลักคิคืออยู่ที่ว่าระดับจัดการควรเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่มีอยู่และความเป็นห่วงกังวลของพนักงาน โดยรับรู้โดยตรงด้วยตนเองที่หน้างาน ในเวลาเดียวกันเขาก็สามารถสอนพนักงานเกี่ยวกับวิธีการบริหารใหม่ๆ ในแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้น มันเป็นการสื่อสารที่ดำเนินแบบสองทาง (ประยูร เชี่ยววัฒนา, 2556)

ในยุคที่สภาพแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นผลให้สายการบินจำนวนมากต้องปิดตัวลงเพราะไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้แต่สำหรับ Japan Airlines ต้องถือว่าเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างยอดเยี่ยม โดยการมีผู้นำที่จริงใจและมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหา รวมถึงสิ่งสำคัญคือ การสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ เข้าใจ และเชื่อมั่นในแนวทางปฏิบัติร่วมกันอีกทั้งการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น พุดคุยกับผู้บริหารอย่างไม่

เป็นทางการถึงปัญหาต่างๆ ในทางกลับกันผู้บริหารก็สามารถชี้แนะแนวทางหรือวิธีการบริหารใหม่ๆ ไปพร้อมกัน

สำหรับผู้วิจัยเห็นว่าภาพรวมของโครงสร้างองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่าง พ.ศ. 2550-2559 ในความเป็นจริงมีลักษณะ โครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร แบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน รวมศูนย์อำนาจและความเป็นทางการสูง ยึดกฎระเบียบ เน้นการสื่อสารทางเดียวและการตัดสินใจเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งตรงกับรูปแบบขององค์การราชการแบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy) ตามแนวคิดของ Mitzberg (1979) ที่ว่า องค์การราชการแบบเครื่องจักร มีสายบังคับบัญชาและความรับผิดชอบชัดเจน มีการแบ่งงานตามความเฉพาะด้านสูง โดยเฉพาะการแบ่งหน้าที่ของงานหลัก (Line) และงานสนับสนุน (Staff) ลักษณะงานเป็นงานประจำ การควบคุมอาศัยมาตรฐานของการทำงาน มีกฎระเบียบปฏิบัติจำนวนมากและมีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ โดยปกติมักจะมีขนาดใหญ่และรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557: 96) ลักษณะโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักรตามที่กล่าวมานั้น เหมาะสมกับองค์การที่ตั้งมานาน มีงานไม่ซับซ้อน และสิ่งแวดล้อมที่ แต่ไม่เหมาะสำหรับ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมองค์การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โครงสร้างองค์การจึงต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจการบินที่รุนแรงส่งผลให้สายการบินต่างๆ ให้ความสำคัญในการสนองความต้องการของลูกค้าที่ปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปโดยการบินไทยจะต้องเพิ่มการกระจายอำนาจการตัดสินใจและจัดโครงสร้างสายบังคับบัญชาให้กระชับเพื่อทำให้การสื่อสารไม่ล่าช้าและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว งานในองค์การมีความซับซ้อนรวมทั้งการกำหนดกฎระเบียบเท่าที่จำเป็นและสามารถปรับเปลี่ยนได้เพราะการแข่งขันกับธุรกิจสายการบินระดับโลกนั้นเวลาเป็นเรื่องสำคัญ หากการบินไทยปรับตัวได้ช้าย่อมส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจอย่างแน่นอน

นอกจากนี้ลักษณะโครงสร้างดังกล่าวยังไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจสายการบินที่ ต้องการ โครงสร้างองค์การที่กระชับ คล่องตัว กำหนดกฎระเบียบเท่าที่จำเป็น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังขัดแย้งกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่ภาครัฐของไทยนำมาปรับใช้กับการบริหารงานเพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารแบบเก่าที่เน้นกฎระเบียบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่มีความยืดหยุ่นทางการบริหาร เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงองค์การก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ส่งผลกระทบต่อพัฒนาประเทศ จนนำไปสู่การนำแนวความคิดเรื่องการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีรูปแบบจัดการภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารภาครัฐ เพื่อการจัดการที่มีความยืดหยุ่น ผ่อนคลายกฎระเบียบ และเปิดโอกาสให้

ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการภาครัฐมากขึ้น การเพิ่มบทบาทภาคเอกชนในหน่วยงานภาครัฐหรือการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ส่งเสริมให้ภาคเอกชนและประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศโดยอาศัยกลไกของตลาดเงินและตลาดทุน โดยขยายการถือหุ้นของประชาชน ลดการแทรกแซงทางการเมืองในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม Boston et al. (1996) (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551: 450-451) โดยได้สรุปให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้หลากหลายด้าน รวมไปถึงเรื่องโครงสร้างองค์การที่ระบุว่า

1) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด ลักษณะการจัดองค์การแบบแนวราบ ไม่นั่นโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ยาว

2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากรและกฎระเบียบ เป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (Process Accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for Result)

6.2.6 การจัดการ

สำหรับเรื่องการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ระดับการกระจายอำนาจโดยภาพรวมมีลักษณะการกระจายอำนาจระดับน้อยถึงปานกลาง อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง แต่จะมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจมากขึ้นสำหรับงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้าหรืองานที่ต้องรับมือกับปัญหา/เหตุการณ์เฉพาะหน้าอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งไม่สอดคล้องกับ ลักษณะของแนวคิดการจัดการภาครัฐ ที่ว่า ต้องโอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานส่วนกลาง (Devolution of Centralized Power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

บุคลากรมีความรู้เฉพาะเรื่องและระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอาจไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่ดีในการประเมินพนักงานและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งขัดแย้งกับลักษณะสำคัญของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ Hood (อ้างถึงใน ประโยชน์ ส่งกลิ่น , 2551: 21-22) ที่กล่าวว่า ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะต้องมีการนิยามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของความสำเร็จให้ชัดเจน ซึ่งมักจะ

กำหนดเป็นเชิงปริมาณ โดยเป้าหมายของการปฏิบัติในข้อนี้ก็คือ ในการที่จะกำหนดความรับผิดชอบได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่มีการระบุไว้อย่างชัดเจน และการทำงานที่มีประสิทธิภาพก็คือ การดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั่นเอง

ส่วนของลักษณะการทำงานจะขึ้นอยู่กับประเภทของงานเพราะงานบางประเภทต้องทำตามคำสั่งและกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อความปลอดภัยของผู้โดยสาร โดยงานประเภทนี้จะมีการทำงานเป็นทีมค่อนข้างสูงเนื่องจากเป็นงานที่ต้องอาศัยการประสานงานและการตรงต่อเวลาอย่างมาก แต่งานสนับสนุนจะมีลักษณะเป็นงานประจำ การทำงานเป็นทีมค่อนข้างต่ำ เนื่องจากการเป็นองค์การขนาดใหญ่มีงานแบบแยกส่วน แบ่งอำนาจหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจนส่งผลให้พนักงานมุ่งตนเองเป็นสำคัญ

ผู้วิจัยเห็นว่า ในปัจจุบันที่การแข่งขันทางธุรกิจการบินมีความรุนแรงและคู่แข่งก็พัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ อยู่เสมอ หากองค์กรใดคิดเร็วและตัดสินใจได้รวดเร็วภายใต้ความพร้อมของข้อมูลจะได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับบริษัทฯ การกระจายอำนาจยังกระจุกตัวอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงทำให้บางครั้งการดำเนินกลยุทธ์หรือการขออนุมัติแนวทางในการดำเนินงานใหม่ๆ รวมไปถึงการแก้ไขปัญหาเกิดความล่าช้า โดยเฉพาะในธุรกิจการบินที่แข่งขันกันทุกวินาทีหากเราช้าคู่แข่งก็ก้าวหน้าเราไปอีกหนึ่งก้าว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรสุวรรณ แซ่ลิ้ม (2545: 29) ที่ศึกษารูปแบบโครงสร้างและประสิทธิผลองค์การ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยสรุปว่า การจัดการภายในสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยกระจายอำนาจเพียงการแสดงความคิดเห็นแต่ขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งมีผลต่อการทำงานที่ล่าช้า ไม่ทันต่อสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และทำให้บุคลากรขาดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวได้เสนอให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามความสำคัญในแนวราบและแนวลึกไปสู่ผู้ปฏิบัติระดับล่างจะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น

ด้านลักษณะงาน ด้วยเหตุที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินธุรกิจหลากหลายด้านส่งผลทำให้งานมีหลากหลายประเภทตามไปด้วย บางงานต้องทำงานตามสั่งหรือตามคู่มืออย่างเคร่งครัด ส่วนบางงานก็ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ คิดค้นกลยุทธ์หรือรังสรรค์เมนูใหม่ๆ หรืองานฝ่ายสนับสนุนที่มักจะเป็นงานประจำก็จะเป็นการทำงานตามสั่งเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมีในเรื่องของการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะงานฝ่ายปฏิบัติการทุกคนต้องอาศัยความร่วมมือกันอย่างมากซึ่งฝ่ายปฏิบัติการบิน ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายบริการลูกค้าบนเครื่องบินมีการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่งมากโดยการทำงานเป็นทีมหากเกิดขึ้นได้กับทุกฝ่ายก็ถือว่าเป็นศักยภาพที่แข็งแกร่งขององค์การเพราะไม่ว่าองค์การจะเกิดปัญหาหนักเพียงใด ทุกฝ่ายจะช่วยเหลือและร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้องค์การกลับมาแข็งแกร่งอีกครั้ง

6.2.7 ความสอดคล้องของปัจจัยต่างๆ

จากผลการวิจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในศึกษาความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรม และการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถอภิปรายผลได้ว่า ตำแหน่งของปัจจัยต่างๆ ไม่มีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ

ด้านสิ่งแวดล้อมของการบินไทย มีลักษณะวุ่นวาย และไม่แน่นอนสูงจึงเหมาะสมกับโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิตซึ่งเป็นโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น (Flexible Structure) สามารถปรับตัวได้รวดเร็วตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แต่สภาพโครงสร้างองค์การในปัจจุบันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กลับเป็นโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักรซึ่งมีความเป็นทางการสูง ปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ลำดับสายการบังคับบัญชาชัดเจน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์การเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง

ในส่วนของกลยุทธ์ เป็นเชิงรับ มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาเพื่อลดอุปสรรคมากกว่าการป้องกันปัญหา ในขณะที่ตลาดเติบโตขึ้น ความต้องการของผู้โดยสารมีความหลากหลาย สายการบินต่างๆ ได้ดำเนินกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อดึงดูดใจลูกค้า แต่ความสามารถในการแสวงหากลยุทธ์เชิงรุกใหม่ๆ ของการบินไทยยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

ด้วย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ ลักษณะองค์การขนาดใหญ่ มีจำนวนพนักงานในโครงสร้างองค์การกว่าสองหมื่นคน ประกอบกิจการหลายด้านงานมีความหลากหลายโดยเฉพาะงานหลักขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งผู้โดยสารและการซ่อมบำรุงอากาศยานมีลักษณะของเทคโนโลยีมีความซับซ้อนสูง สำหรับด้าน คน/วัฒนธรรม การทำงานของบุคลากรส่วนใหญ่มุ่งเน้นเงินเดือน โบนัส และตำแหน่งงานมากกว่าความสำเร็จของงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน รวมไปถึงความแข็งแกร่งของระบบอุปถัมภ์ในองค์การ ส่วนด้านการจัดการ อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง การกระจายอำนาจยังอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้ แนวคิดของ Morgan ได้กล่าวไว้ว่า องค์การที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีตำแหน่งของปัจจัยต่างๆ เป็นเส้นตรงหรือในแนวเดียวกันจึงถือว่ามีความสอดคล้องตามทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ของ Morgan (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545: 97)

จากการวิเคราะห์ที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 6 ด้านไม่มีความสอดคล้องกันตามทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ของ Morgan ส่งผลทำให้ไม่เกิดประสิทธิผลองค์การเท่าที่ควร

6.2.8 ประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินงาน ผลประกอบการและการจัดอันดับสายการบินโดยสถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax) โดยภาพรวม บริษัทฯ ยังไม่บรรลุผลสำเร็จ โดยในส่วนของแผนการดำเนินงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถดำเนินการได้เพียงร้อยละ 50-60 เนื่องจากความผันผวนของปัจจัยภายนอก องค์การประกอบกับประสิทธิภาพการบริหารงานของฝ่ายบริหารที่ไม่แน่นอน สำหรับด้านผลประกอบการเห็นได้ชัดเจกว่ามีการขาดทุนสะสมอย่างมากโดยเฉพาะในช่วงระยะเวลาหลังๆ ทั้งค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินงานหรือค่าน้ำมันที่เพิ่มมากขึ้น แต่รายได้ของบริษัทฯ กลับเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงและการเสียส่วนแบ่งทางการตลาด รวมไปถึงการจัดอันดับสายการบินโดยสถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax) โดยในปี พ.ศ. 2550 บริษัทฯ ถูกจัดอันดับให้เป็นสายการบินที่ด้อยที่สุดอันดับ 2 ของโลก แต่ในช่วงเวลาต่อมาที่ถูกลดอันดับลง แต่ในปี พ.ศ. 2554 ได้กลับมาเป็นสายการบินที่ดีที่สุดอันดับ 5 ของโลกซึ่งถือว่าบรรลุเป้าหมายที่บริษัทฯ ได้ตั้งไว้สำเร็จ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2556 ถึง 2559 บริษัทฯ ไม่ติดอันดับ 1 ใน 10 สายการบินที่ดีที่สุดในโลก หากจะพิจารณาเปรียบเทียบกับสายการบินคู่แข่งที่สำคัญในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อย่าง Singapore Airline ที่เป็นรัฐวิสาหกิจเช่นเดียวกับบริษัทฯ กลับได้รับการจัดอันดับให้เป็น 1 ใน 3 สายการบินที่ดีที่สุดในโลกตลอดช่วงเวลาดังกล่าว แม้ว่าผลการจัดอันดับสายการบินที่ดีที่สุดในโลกจะสะท้อนมุมมองของผู้บริโภคในด้านการบริการ ความสะอาดสบาย และความปลอดภัยเป็นหลักซึ่งอาจจะถูกมองว่า ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในทุกๆ ด้านของสายการบิน แต่ก็แสดงให้เห็นว่าสายการบินใดให้ความสำคัญกับการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการบริการและความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลักของธุรกิจสายการบิน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งด้านความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินงาน ผลประกอบการและการจัดอันดับสายการบินโดยสถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax) ยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุประสิทธิภาพได้ ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองด้านประสิทธิภาพของพิทยา บวรวัฒนา (2541: 176) ที่มองว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง องค์การที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่ตั้งใจไว้ ประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องของความสำเร็จขององค์การในการกระทำสิ่งต่างๆ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ องค์การที่มีประสิทธิภาพสูงจึงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมาย ส่วนองค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำจึงเป็นองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

6.3 ข้อเสนอแนะ

จากกระบวนการวิจัยที่ได้ดำเนินการมาเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งสามประการซึ่งได้กล่าวมาในข้างต้น และได้นำไปสู่การนำเสนอแนะแนวทางสำหรับการปรับปรุงองค์การของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต โดยงานวิจัยฉบับนี้ได้แบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะต่อองค์การ และ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดดังนี้

6.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) การปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างจริงจัง ภายใต้การจัดทำแผนปฏิรูปที่มีความชัดเจน ปฏิบัติได้จริง และสอดคล้องกับปัญหา โดยการอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้งพนักงาน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ องค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีความอ่อนไหวต่อปัจจัยทางการเมืองจึงต้องการภาครัฐที่เข้มแข็งและจริงจังในการแก้ไขปัญหา

2) ควรมีการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงานใหม่ ให้มีความกระชับและสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากกฎระเบียบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีความเป็นระบบราชการสูงทำให้บริษัทฯ ขาดอิสระในด้านนโยบายและความคล่องตัวในการทำงาน ไม่สามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ได้ทันทั่วถึงที่ส่งผลต่อการทำงานที่ล่าช้า ทั้งนี้ การกำหนดกฎระเบียบใหม่จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้

3) การสรรหาคณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มาจากข้าราชการ อดีตข้าราชการในสายงานต่างๆ ซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานภาครัฐ ที่เน้นการกระจายผลประโยชน์ให้กับประชาชนอย่างเท่าเทียมมากกว่าการมุ่งแสวงหากำไร และยังขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องธุรกิจการบิน ทั้งนี้ ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่มีรายละเอียดปลีกย่อยของงานแตกต่างกัน รวมไปถึงประเภทงานที่หลากหลายต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านนี้อย่างจริงจัง เพราะนอกจากจะต้องแสวงหากำไร การปรับตัวในการแข่งขันถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เช่นในกรณีของสายการบินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อย่าง Singapore Airlines ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการสรรหาคณะกรรมการบริษัท โดยการคัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีชื่อเสียงในด้านต่างๆ อาทิ ด้านการเงิน กฎหมาย การตลาด มาร่วมงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การได้เต็มศักยภาพ สำหรับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรหันมาให้ความสำคัญกับการสรรหาคณะกรรมการบริษัทฯ

โดยพิจารณาบุคคลจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างแท้จริง

4) การประสานความร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจเพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น การทำแผนความร่วมมือด้านการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันระหว่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยจะช่วยบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน (Hedging) ให้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อลดผลกระทบจากราคาน้ำมันที่ผันผวน และทำให้บริษัทฯ มีภาระค่าใช้จ่ายลดลง รวมไปถึงการขอความร่วมมือหรือทำข้อตกลงกับ บริษัท การท่าอากาศยาน จำกัด (มหาชน) ในการอำนวยความสะดวกให้เครื่องบินของบริษัทฯ ได้จอดเทียบอาคารเพื่อรับ-ส่งผู้โดยสารในระยะใกล้ กล่าวคือ ระยะทางนับจากที่ผู้โดยสารเดินเข้ามาขึ้นเครื่องหรือลงจากเครื่องให้อยู่ในระยะใกล้ที่สุดเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสาร

6.3.2 ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

1) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรดำเนินการวางแนวทางการปรับโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง เน้นการเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน ปรับสายบังคับบัญชาให้มีความกระชับและไม่ซับซ้อน ลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงานในองค์กร สนับสนุนให้มีระบบและกระบวนการประสานงานระหว่างหน่วยงานได้มากขึ้น ในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และทำงานเป็นทีม สำหรับการปรับปรุงด้านโครงสร้างถือเป็นประเด็นใหญ่ และต้องอาศัยเวลาแต่สิ่งสำคัญคือ การตั้งใจและจริงใจที่จะแก้ไขปัญหาของผู้บริหารประกอบกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการรับฟังแนวทางการแก้ไขปัญหาจากทุกภาคส่วนขององค์กรจะช่วยให้การดำเนินงานปรับปรุงโครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จได้มากขึ้น ซึ่งผลการศึกษาของงานวิจัยฉบับนี้ได้อธิบายว่าลักษณะโครงสร้างองค์กรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่สอดคล้องกับปัจจัยในด้านต่างๆ ทั้งด้านสิ่งแวดล้อม ด้านกลยุทธ์ ด้านเทคโนโลยี ด้านคน/วัฒนธรรม รวมถึงด้านการจัดการส่งผลทำให้ไม่เกิดประสิทธิผลองค์กร โดยโครงสร้างของบริษัทฯ ที่มีความเป็นเครื่องจักร มีความเป็นทางการสูง มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โครงสร้างสายบังคับบัญชามีความชัดเจนและซับซ้อน สั่งการจากบนลงล่าง ซึ่งลักษณะดังกล่าวทำให้บริษัทฯ มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่และซับซ้อน ไม่กระชับ ส่งผลต่อการทำงานที่ล่าช้า การแก้ไขปัญหาหรือการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกไม่ทันต่อสถานการณ์ รวมไปถึงความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กรและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วสามารถทำได้ยาก ทั้งนี้ การแข่งขันในธุรกิจบริการสิ่งสำคัญคือ ความใส่ใจและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะธุรกิจสายการบิน ปัจจุบันมี

สายการบินทางเลือกเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะแย่งชิงลูกค้ากับสายการบินคู่แข่งเสมอ ดังนั้น การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วนที่บริษัทฯ ควรปรับปรุงแก้ไข

สำหรับโครงสร้างของหน่วยธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสายการบินไทยสมายล์ที่ก่อตั้งเมื่อไม่นาน ควรกำหนดโครงสร้างองค์กรภายในให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว จัดสายบังคับบัญชาให้กระชับและสอดคล้องกับการทำงาน กระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น ตลอดจนการสรรหาคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานเพื่อดำเนินธุรกิจให้มีความแตกต่างและการคิดค้นกลยุทธ์การแข่งขันใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับรู้ถึงปัญหาและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นกับบริษัท การบินไทยแล้ว ควรนำแนวทางไปปรับปรุงให้สายการบินไทยสมายล์เติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะหน่วยธุรกิจที่มีอิสระในการบริหารจัดการ ควบคุม ดูแล และตัดสินใจในด้านต่างๆ ตลอดจนการแยกการบริหารและบัญชีการเงินออกจากบริษัท การบินไทย มีระบบการประเมินผลการทำงานและได้ผลตอบแทนแบบตามผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้โบนัสพนักงานตามผลกำไร/ขาดทุนของหน่วยธุรกิจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้ ต้องมีการจัดทำแผนควบคุมค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเชิงโครงสร้างสะสมที่ยากจะแก้ไขแบบที่บริษัท แม่กำลังเผชิญอยู่

อย่างไรก็ตาม การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ ลักษณะการจัดองค์กรแบบแนวราบ ไม่นับโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ยาว เป็นการตอบสนองนโยบายของภาครัฐที่ต้องการให้รัฐวิสาหกิจมีโครงสร้างที่กระชับ ยืดหยุ่นคล่องตัวในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี

2) ด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์การส่วนใหญ่อยู่นอกเหนือการควบคุมและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การมีระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากเพื่อช่วยในการอัปเดตข้อมูล ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ตลอดจนแนวคิดหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาและปรับตัวของบริษัทฯ ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันพร้อมทั้งสามารถรับมือกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

3) ด้านกลยุทธ์ มุ่งเน้นกลยุทธ์ในเชิงรุก โดยส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนขององค์กร โดยเฉพาะเรื่องของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องพัฒนาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการนำผลวิเคราะห์/วิจัยมาปรับใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาและช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งเป็นเครื่องมือ

ประกอบการพิจารณาและตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ หรือวางแผนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

4) ด้านเทคโนโลยี การวางแผนทางการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ประกอบไปด้วย คุณวุฒิทางการศึกษา ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ตรงกับสายงาน เป็นเรื่องบริษัทฯ ควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะเป็นการคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับงานยังสามารถส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรไปในเวลาเดียวกันด้วย ด้วยเหตุที่บริษัทฯ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ประกอบกิจการที่เกี่ยวข้องกับการบินที่หลากหลายส่งผลทำให้รูปแบบการทำงานของงานแต่ละฝ่ายมีความแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น งานซ่อมบำรุง เป็นงานที่อาศัยเทคนิคช่างและวิศวกรรม ขั้นตอนการทำงานจะมีความซับซ้อนและเคร่งครัด เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของผู้โดยสาร คนที่จะทำงานลักษณะนี้ได้จะต้องจบการศึกษาทางด้านเทคนิคและวิศวกรรมโดยตรง ตลอดจนต้องมีความละเอียดรอบคอบ ปฏิบัติตามคู่มือได้อย่างถูกต้อง ส่วนงานบริการต้องอาศัยหัวใจที่รักการบริการ ใส่ใจลูกค้า ทำงานด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใสและมีความกระตือรือร้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของธุรกิจบริการ ทั้งนี้ การคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

5) คน/วัฒนธรรม สืบเนื่องจากสภาพปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ทั้งการลดจำนวนคนลงโดยขาดการวางแผนที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อระบบการสืบทอดตำแหน่ง แผนความก้าวหน้าในอาชีพที่ยังขาดความชัดเจน รวมไปถึงการขาดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ตลอดจนมุ่งเน้นความพอใจในเงินเดือนมากกว่าคุณค่าและผลสำเร็จของงาน การเติบโตของระบบอุปถัมภ์ในองค์กร ส่งผลทำให้การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ เกิดปัญหา ซึ่งต้องได้รับการแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร นำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนิน การจัดทำเป็นแผนงานด้านกำลังคน แผนก้าวหน้าในอาชีพให้มีความชัดเจนและปฏิบัติได้จริง พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลปฏิบัติงาน โดยสร้างดัชนีเพื่อวัดขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ ตลอดจนการให้ผลตอบแทนตามความสามารถอย่างแท้จริง

มุ่งสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพที่สะท้อนความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือก สรรหา ที่ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ โดยสรรหาผู้บริหารหรือพนักงานที่มีคุณสมบัติ ด้านความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง รวมไปถึงการกำหนดบทบาท โทษที่ชัดเจนและเด็ดขาดหากมีการตรวจสอบพบการใช้ระบบเส้นสาย

6) การจัดการ กระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับรองมากขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ แต่ต้องควบคู่ไปกับการ

ตรวจสอบและถ่วงดุลจากฝ่ายต่างๆ เพื่อความถูกต้องและโปร่งใส ตลอดจนการเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจเพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ

6.3.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) การศึกษาเจาะลึกในเรื่องของปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร โดยการเปรียบเทียบกับสายการบินที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ
- 2) ควรศึกษาความอ่อนไหวของปัจจัยทางการเมืองที่มีผลต่อประสิทธิภาพองค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 3) ศึกษาการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้กับ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างเป็นรูปธรรม

บรรณานุกรม

- กนกรัตน์ จินตนะพัฒน์. Restaurant Division (CC-K) Catering Department บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). 2561 (9 กุมภาพันธ์). การสัมภาษณ์.
- กนกวรรณ ชูชีพ. 2554. การนำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพกำลังคนภาครัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัญญาณัฐ เสี่ยงใหญ่. 2558. แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ สู่การแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 2, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 1-16.
- กิ่งพร ทองใบ. 2533. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์การกับประสิทธิผลขององค์การภาครัฐบาลในการบริหารราชการไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิตติ กิ่งไทร และกฤษณา ไวสารวัจ. 2560. การปรับโครงสร้างการบริหารของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติ. วารสารธรรมศาสตร์. 36 (3): 183-216.
- จรัมพร โชติกเสถียร. 2558. ICAO ดัดรงแดงไทย บกพร่องการบิน. ไทยพีบีเอส.
 ันวันที่ 9 พฤษภาคม 2561 จาก <http://news.thaipbs.or.th/content/2830>
- จรัมพร โชติกเสถียร. 2558. คมนาคมแจง ICAO ปัก “รงแดง” ไทยฯ. ไทยพับลิก้า.
 ันวันที่ 9 พฤษภาคม 2561 จาก <https://thaipublica.org/2015/06/icao-3/>
- จรัมพร โชติกเสถียร. อดิศรกรรมการผู้่านวยการใหญ่ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2557-2558. 2560 (4 ธันวาคม). การสัมภาษณ์.
- จริมทิพย์ ค่านวิวัฒน์. ผู้จัดการกองกฤษฎีและแผนงานทรัพยากรบุคคล. 2560. (31 ตุลาคม). การสัมภาษณ์.
- เจษฎา นิยมปัทมะ. ผู้ถือหุ้นและอดีตวิศวกรฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2529-2558. 2560. (22 ธันวาคม). การสัมภาษณ์.
- แจ่มศรี สุกโชติรัตน์.อดีตประธานสหภาพแรงงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). 2560 (23 พฤศจิกายน). การสัมภาษณ์.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. 2551. ภาพอุปมาขององค์การ: กระแสใหม่ในการศึกษาองค์การ. วารสารการจัการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 6, 1 (มกราคม-มิถุนายน): 37-53.

- ชมภูษ หุ่นนาค. 2560. การจัดการภาครัฐแนวใหม่: การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลิตภาพสูงสุด. วารสารวไลยลงกรณ์ปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 7, 3 (กันยายน-ธันวาคม): 125-139.
- ชัยยุทธ ชีโนกุล. 2546. **ทฤษฎีและการจัดรูปองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชาญวิทย์ นาคบุรี. รองผู้อำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง. 2560. (8 พฤศจิกายน). การสัมภาษณ์.
- โชคชัย ปัญญา漾ค์. 2555. (3 มิถุนายน). ยูโรโซนกระทบการบินไทย. วอยซ์ทีวี. ค้นวันที่ 16 มิถุนายน 2561 จาก <https://www.voicetv.co.th/read/43561>
- ดวงกมล บุรณสมภพ. 2556. **ธุรกิจการบินขยายปีกรับประชาคมอาเซียน**. ค้นวันที่ 16 มิถุนายน 2561 จาก <http://th.aectourismthai.com/content1/1037>
- เดือนเด่น นิคมบริรักษ์. 2557. **วิเคราะห์ เสนอแนะ แก่วิกฤตบริษัทการบินไทย กับ เดือนเด่น นิคมบริรักษ์**. ค้นวันที่ 16 มิถุนายน 2561 จาก <https://tdri.or.th/2014/05/fm-96-5-deunden-thai-airways/>
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2536. **ทฤษฎีองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2553. **รัฐประศาสนศาสตร์เปรียบเทียบ : เครื่องมือในการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: อินทเกษ.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2551. **ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์**. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์**. หน่วยที่ 15. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 439-476.
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. 2528. **ทฤษฎีองค์การ: โครงสร้างและพฤติกรรม**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทองใบ สุดชาติ. 2542. **ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทิพรัตน์ มุ่งธัญญา. **ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบงานทรัพยากรบุคคล**. 2560. (31 ตุลาคม). การสัมภาษณ์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2544. **รูปแบบและแนวทางการดำเนินงานขององค์การวิชาชีพครูผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: แชนพอร์ พรินต์ติ้ง.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2549. **ศึกษาปัจจัยกำหนดรูปแบบและประสิทธิผลขององค์การภาครัฐสมัยใหม่**. รายงานการวิจัย คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2556. **ทฤษฎีองค์การ: มุมมองต่างกระบวนทัศน์**. กรุงเทพมหานคร: ดีเคปรีนติ้งเวลดส์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2557. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: แชนท์ โฟร์ พรีนติ้ง.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2561. **การเปลี่ยนแปลงและการพลิกโฉม สำหรับองค์การในอนาคต**. กรุงเทพมหานคร: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ.
- ไทยพับลิก้า**. 2557 (26 เมษายน). การบินไทย (ผมก็) รักคุณเท่าฟ้า” ตอนที่ 1. คืบวันที่ 26 เมษายน 2561 จาก <https://thaipublica.org/2014/04/thai-airways-1/>
- ไทยพับลิก้า**. 2558 (20 มิถุนายน). คมนาคมแจ้ง ICAO ปัก “ธงแดง” ไทย เตรียมเชิญสายการบินหลักทดสอบมาตรฐาน ลอตแรก 9 ก.ย.นี้ “จรัมพร”ชี้ไม่กระทบแต่ถูกตรวจเพิ่มหลายเท่าตัว. คืบวันที่ 26 เมษายน 2561 จาก <https://thaipublica.org/2015/06/icao-3/>
- ไทยพับลิก้า**. 2559 (3 พฤษภาคม). THAI...Takeoff again การบินไทย...จะทะยานขึ้นฟ้าอีกครั้ง?. คืบวันที่ 26 เมษายน 2561. จาก <https://thaipublica.org/2016/05/banyong-pongpanich-50/>
- ไทยรัฐออนไลน์**. 2554 (18 พฤศจิกายน). **บินไทยแข็ง น้ำท่วมใหญ่ทำไฟลท์ลด 500 เที่ยวบิน/เดือน**. คืบวันที่ 26 เมษายน 2561 จาก <https://www.thairath.co.th/content/217596>
- ไทยรัฐออนไลน์**. 2558 (29 มิถุนายน). **เกาะติด ICAO ลดเครดิตไทย เร่งสอบมาตรฐานความปลอดภัยการบิน**. คืบวันที่ 26 เมษายน 2561 จาก <https://www.thairath.co.th/content/508015>
- ไทยรัฐออนไลน์**. 2561 (9 มิถุนายน). **“ไทยสมายล์” ขาดทุนยับ**. คืบวันที่ 18 สิงหาคม 2561 จาก <https://www.thairath.co.th/content/1303249>
- ธงชัย สันติวงษ์. 2541. **ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรพันธ์ วิกาวีกุล. 2534. **การดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะกรณี: บริษัท การบินไทย จำกัด**. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธีรินทร์ รัตนภิญโญวงศ์. ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์. 2556. **ยุคทองของสายการบินต้นทุนต่ำ...กับรูปแบบธุรกิจที่ต้องจับตามอง**. คืบวันที่ 5 กันยายน 2561 จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/746>
- นคร เสรีรักษ์ และภรณ์ ธีรราชูวิเศษ. 2555. **วิจัยไม่ใช่เรื่องยาก**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นันทวรรณ สีมาเงิน. **ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 1 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง**. 2560. (8 พฤศจิกายน). **การสัมภาษณ์**.

- นันทวัฒน์ บรมานันท์. 2543. **การแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย**. กรุงเทพมหานคร: สุขุมและบุตร.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2558. **ทฤษฎีองค์การและการออกแบบในคริสต์ศตวรรษที่ 21**.
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิตยา ชูโต. 2548. **การวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: พรินต์โพร.
- น้ำเพชร อยู่สกุล. 2533. **ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการ
บินไทย จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.
- บรรยง พงษ์พานิช. **อดีตคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) อดีต
คณะกรรมการบริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2552-2554.
2560 (20 ตุลาคม)**. การสัมภาษณ์.
- บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). 2559. **รายงานประจำปี พ.ศ. 2559**. ค้นวันที่ 10
กุมภาพันธ์ 2561 จาก <https://ba.listedcompany.com/misc/ar/20170322-ba-ar2016-th-02.pdf>
- บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย. 2561. **อนาคตการบิน**. ค้นวันที่ 9 มิถุนายน 2561 จาก
<https://www.aerothai.co.th/th/aerothai-update/อนาคตการบิน>
- ปกรณ์ ปริยากร. 2546. **การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร:
เสมาธรรม.
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์**. 2558 (3 มิถุนายน). SCB EIC วิเคราะห์ ทิศทางการบินไทยหลังการแจ้ง
เตือนของ ICAO. ค้นวันที่ 3 กันยายน 2561 จาก [https://www.prachachat.net/news_](https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1433325605)
[detail.php?newsid=1433325605](https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1433325605)
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์**. 2560 (4 กันยายน). ธุรกิจ “แอร์ไลน์” โกงทำยัดเชื้อด “บางกอกแอร์เวย์ส”
บูมสมุยดึงกลุ่มยุโรป. ค้นวันที่ 3 กันยายน 2561 จาก [https://www.prachachat.net/
tourism/news-33127](https://www.prachachat.net/tourism/news-33127)
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์**. 2560 (9 ตุลาคม). กสิกรฯ ชี้ ICAO ปลดธงแดงไทย หนุนรายได้ธุรกิจ
สายการบินปี’61 เขียด 3 แสนล้าน. ค้นวันที่ 3 กันยายน 2561 จาก
<https://www.prachachat.net/tourism/news-52253>
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์**. 2561 (1 มีนาคม). “บางกอกแอร์เวย์ส” บุกรอบทิศ พร้อมปรับกลยุทธ์
มุ่งสู่ “โกลบอลแบรนด์”. ค้นวันที่ 12 มิถุนายน 2561 จาก [https://www.prachachat.net/
tourism/news-123826](https://www.prachachat.net/tourism/news-123826)

- ประยูร เชี่ยววัฒนา. 2556. **Kazuo INAMORI ผู้พลิกฟื้นสายการบิน JAL เมื่อสายการบินแห่งชาติ JAL ล้มละลาย.** TPA News แกะรอยญี่ปุ่น. ค้นวันที่ 26 เมษายน 2561 จาก http://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag_content/68/ContentFile1296.pdf
- ประโยชน์ ส่งกลิ่น. 2551. **การปฏิรูปการจัดการภาครัฐ: กรณีศึกษาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในประเทศไทยและสิงคโปร์.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประสงค์ ดิยะปัญจนิตย์. 2558. **การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).** การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปราณี จันทระเจ็ด. **ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและกลยุทธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).** 2560. (31 ตุลาคม). การสัมภาษณ์.
- ปิยรัตน์ ประทุมสินธุ์. 2553. **คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด นครพนม จังหวัดนครพนม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ปิยสวัสดิ์ อัมระนันท์. **อดีตกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)** พ.ศ. 2552-2554. 2560 (10 พฤศจิกายน). การสัมภาษณ์.
- ปริญนันท์ มงคลศรี. **ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดดิจิทัล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).** 2561. (23 มกราคม). การสัมภาษณ์.
- ผู้จัดการออนไลน์.** 2548 (7 พฤศจิกายน). ‘เพ็ง’ ยันขวาง บ.ลูกบินไทยเข้าตลาดหุ้น. ค้นวันที่ 22 กันยายน 2561 จาก <http://info.gotomanager.com/news/printnews.aspx?id=42035>
- ผู้จัดการออนไลน์.** 2548 (11 พฤศจิกายน). สมใจนี้กรับปากหยุดแยกจำปี. ค้นวันที่ 11 มิถุนายน 2561 จาก <https://mgronline.com/daily/detail/9480000155986>
- ผู้จัดการออนไลน์.** 2557 (20 พฤษภาคม). เผย “การบริหารทรัพยากรบุคคล” สำคัญต่อผลกำไรของ ธุรกิจสายการบิน (ตอนที่ 1). ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2561 จาก <https://mgronline.com/management/detail/9570000053642>
- ผู้จัดการออนไลน์.** 2557 (23 มิถุนายน). เจาะลึกความสำคัญ HR ผ่านธุรกิจสายการบิน. ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2561 จาก <https://mgronline.com/management/detail/9570000070554>
- ผู้จัดการออนไลน์.** 2558 (15 สิงหาคม). ประเมินศักยภาพการบินอาเซียน ฤา สายการบินแห่งชาติ พ่าย low cost?. ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2561 จาก <https://mgronline.com/daily/detail/9580000092337>

- พนารัช ปรีดากรณ์. 2556. **คำอธิบายรายวิชา เศรษฐศาสตร์การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- พรสุวรรณ แซ่ลิ้ม. 2545. **ศึกษารูปแบบโครงสร้างและประสิทธิผลขององค์การ กรณีศึกษา สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย**. รายงานการวิจัยวิชา รอ.800 คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรินทร์ เฟ็งสุวรรณ. 2559. **นโยบายปฏิรูปในบริบทระบบราชการไทย: การนำนโยบายไปปฏิบัติ และอุปสรรค**. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 56 (3): 33-67.
- พอใจ พุกกะคุปต์. **วิกฤตเศรษฐกิจ ผลกระทบกับไทย**. ค้นวันที่ 10 มิถุนายน 2560 จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/629231>
- พิจิตรา ยิ้มจันทร์. 2553 (ธันวาคม 2553). **ปียสวัสดี อัมระนันท์ BKKDDTG "Take it or leave it"**. ผู้จัดการ 360 องศา. ค้นวันที่ 10 มิถุนายน 2560 จาก <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=90325>
- พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. 2552. **องค์การและการบริหารจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ชิงค์ บีขอนแก่น บู้คส์.
- พิจิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2553. **การสำรวจโดยการสุ่มตัวอย่าง : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.
- พิทยา บวรวัฒนา. 2541. **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โพสต์ทูเดย์ออนไลน์**. 2553 (3 กันยายน). **โลว์คอสต์สายปีกเอเชียถึงเวลา ฟูลเซอร์วิส ต้องปรับตัว**. ค้นวันที่ 2 ตุลาคม 2561 จาก <https://www.posttoday.com/politic/analysis/47856>
- โพสต์ทูเดย์ออนไลน์**. 2561 (10 กุมภาพันธ์). **เครื่องบินทั่วโลกพุ่งใน 20 ปี ใช้ 3.5 หมื่นลำ**. ค้นวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2561 จาก <https://www.posttoday.com/market/news/539875>
- ภาสกร จันทร์พยอม. 2546. **การจัดตั้งสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost Airlines) และเชิงใหม่ในฐานะศูนย์กลางการบิน**. **จุฬาลงกรณ์วารสาร**. 15, 59 (เมษายน-มิถุนายน): 46-66.
- ภูรี สิริสุนทร. 2550. **การแปรรูปรัฐวิสาหกิจในรัฐบาลทักษิณ (พ.ศ. 2544-2547)**. เอกสารวิชาการ โครงการเมธีวิจัยอาวุโส สกว. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มนต์ชัย ราบรินทวีสุข. **ผู้ถือหุ้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**. 2560. (10 ธันวาคม). **การสัมภาษณ์**.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **วิกฤตเศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกา**. ค้นวันที่ 2 ตุลาคม 2561 จาก <https://www.stou.ac.th/stouonline/lom/data/sec/Lom6/04-01.html>
- โยชิน ภมรมนตรี. **อดีตนักบินและอดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**. 2561. (27 กันยายน). การสัมภาษณ์.
- รัฐพล ภัคดิภูมิ. **คณะกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน**. (17 มกราคม). การสัมภาษณ์.
- วรงค์ จันทรร และอุทัย เลหาวิเชียร. 2529. **การจัดโครงสร้างองค์การและรูปแบบงานของ องค์การวิชาชีพในประเทศไทย: ศึกษากรณีสภาพนายความ**. รายงานการวิจัย คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วัชร คำเขียว. 2558. **องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย**. **วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ**. 6 (2): 1-19.
- วัลลภ ทวิชศรี. **อดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**. 2560. (31 ตุลาคม). การสัมภาษณ์.
- วิเชียร วิทญูดม. 2554. **ทฤษฎีองค์การ: ฉบับแนวใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ธนัช การพิมพ์.
- วิภาพร จิตสมบุญ. 2556. **เปิดแผน 'ไทยสมายล์' ตั้งเป้า 5 ปีกำไร 7 พันล้าน**. ค้นวันที่ 23 พฤษภาคม 2561 จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/493499>
- ศศิกานต์ วัฒนะจันทร์. 2558 (27 กุมภาพันธ์). **พลิกวิกฤติ ด้วยหนึ่งสมอง และสองมือ**. **ไทยรัฐออนไลน์**. ค้นวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2561 จาก <https://www.thairath.co.th/content/483767>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2550. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและไซเทกซ์.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2559 (29 กันยายน). **การเติบโตของธุรกิจการบินในไทย ... โอกาสบนความท้าทายของไทยในการเป็นศูนย์กลางทางการบินครบวงจรของภูมิภาคอาเซียน**. **ฐานเศรษฐกิจออนไลน์**. ค้นวันที่ 29 กันยายน 2561 จาก <http://www.thansettakij.com/content/102184>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2560 (9 ตุลาคม). **กสิกรฯ ชี้ ICAO ปลดธงแดงไทย หนุนรายได้ธุรกิจสายการบินปี'61 เกือบ 3 แสนล้าน**. **ประชาชาติธุรกิจออนไลน์**. ค้นวันที่ 9 ตุลาคม 2561 จาก <https://www.prachachat.net/tourism/news-52253>
- ศูนย์วิจัยตลาดการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. 2560. **สถิติจำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่เดินทางเข้าประเทศไทย เฉพาะด้านสุวรรณภูมิ**. ค้นวันที่ 26 ตุลาคม 2560 จาก <http://intelligencecenter.tat.or.th>

- สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส (ผู้ผลิต). 2557. คิद्यกกำลังสอง (รายการโทรทัศน์). กรุงเทพมหานคร: สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส.
- สถาบันการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. 2560. รายงานสถานะอุตสาหกรรมการบิน ของประเทศไทย พ.ศ. 2560. ค้นวันที่ 9 ตุลาคม 2561 จาก <https://www.caat.or.th/wp-content/uploads/2018/08/AE-รายงานภาวะอุตสาหกรรมการบิน-ประจำปี-2560.pdf>
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. คณะวิศวกรรมศาสตร์. 2553. **McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร**. ค้นวันที่ 22 มกราคม 2562 จาก <http://www.kmitnbxmie8.com/index.php?lay=show&ac...Id...>
- สมชัย ศรีสุทธิยากรม. 2529. เอกสารทางวิชาการประกอบคำบรรยาย เรื่องทฤษฎีองค์การ. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมพงษ์ จ้อยศิริ และเชาว์ โรจนแสง. 2550. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic Planning and Control)**. หน่วยที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. หน้า 57-75.
- สมพร เพ็ญจันทร์. 2529. **ทฤษฎีและแนวความคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร. สมยศ นาวิ. 2540. **การการบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.
- สมศักดิ์ มาณพ. อดีตรองประธานสหภาพแรงงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). 2560. (23 พฤศจิกายน). การสัมภาษณ์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. 2551. **การจัดการจากมุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. 2560ค. **บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน): 56-2: รายงานประจำปี พ.ศ. 2555-2559**. ค้นวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2561 จาก <https://market.sec.or.th/public/idisc/th/Viewmore/fs-r562?searchSymbol=AOT>
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. 2560ก. **บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน): (56-1) : แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2550-2559**. ค้นวันที่ 10 ธันวาคม 2561 จาก <https://market.sec.or.th/public/idisc/th/Viewmore/fs-r561?uniqueIDReference=0000000027&searchSymbol=THAI>
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. 2560ข. **บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน): 56-2: รายงานประจำปี พ.ศ. 2534-2543**. ค้นวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2561 จาก <https://market.sec.or.th/public/idisc/th/Viewmore/fs-r562?searchSymbol=THAI>

- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง. รายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ 2551-2559. ค้นวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2561 จาก <http://www.sepo.go.th/document>
- สำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน. 2560. สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทย ประจำเดือนมกราคม พ.ศ. 2560. ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2561 จาก <http://www.catc.or.th/2015/attachments/file/year2560/0160.pdf>
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2550. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สามลดา. สุชาติพิทย์ ทองใหญ่. ผู้ตรวจสอบภายในระดับ 8 สำนักงานตรวจสอบภายใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). 2561. (23 มกราคม). การสัมภาษณ์.
- สุปรีย์ ศรีสำราญ และสินช้วนันต์ สินชนบดี. 2557. ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์. 2557. ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ...การแข่งขันในสมรภูมิน่านฟ้าไทย. ค้นวันที่ 5 กันยายน 2561 จาก <https://www.scebic.com/th/detail/product/320>
- สุภางค์ จันทวานิช. 2553. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณิน คณานุวัฒน์. 2557. การบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- แสงจิต ศรีนิลทา. ฝ่ายวิเคราะห์และวิจัยธุรกิจการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). 2560. (25 ตุลาคม). การสัมภาษณ์.
- อดิสรณ์ ออศิริวิกรณ์. 2551. การศึกษาผลกระทบนโยบายของรัฐเกี่ยวกับการเปิดเสรีการบินในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรรวรรณ วิรุฬห์เพชร. ผู้จัดการกองพัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบงาน. 2560. (31 ตุลาคม). การสัมภาษณ์.
- อัมพร ชำรงลักษณะ. 2556. องค์การ: ทฤษฎี โครงสร้างและการออกแบบ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุทัย เลหาวิเชียร. 2543. รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- เอสเอฟไฟท์ อินไซต์. 2555. เจาะลึก THAI Smile กับกัปตันวรรณติ หล้าพระบาง บอสใหญ่ของการบินไทยสมัยสุ. ค้นวันที่ 18 สิงหาคม 2561 จาก <http://www.hflight.net/forums/topic/8955-hf-insight-เจาะลึก-thai-smile-กับกัปตันวรรณติ-หล>

- โอบอล ศรีประพัต และคณะ. 2547. **ศึกษาโครงสร้างและประสิทธิผลขององค์การ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ**. รายงานการวิจัย คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ASTV ผู้จัดการรายสัปดาห์. 2553 (17 ตุลาคม). 2553. เจาะลึก ‘บางกอกแอร์เวย์ส’ ผ่าน พุดิพงศ์ ปราสาททองโอสธ. ค้นวันที่ 11 ตุลาคม 2561 จาก <http://info.gotomanager.com/news/printnews.aspx?id=89764>
- Aucoin, P. 1990. Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. *Governance: an International Journal of Policy and Administration*. 3: 115-137.
- Boston, Jonathan. 1996. **Public Management: The New Zealand Model**. Auckland: Oxford University Press.
- Chalongsak. 2559. **The Battle: ตีชิงเจ้าเวหา” ไทยไลอ้อนแอร์ขบป็นแขง “ไทยแอร์เอเชีย”**. ค้นวันที่ 22 ตุลาคม 2561 จาก <https://marketeeronline.co/archives/5874>
- Chandler, A. D. 1962. **Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chowdhury, Sanjib. 2011. The Moderating Effects of Customer Driven Complexity on the Structure and Growth Relationship in Young Firms. *Journal of Business Venturing*. 26 (3): 306–320. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.10.001
- Christian Fuchs. n.d. **Structuration Theory and Self-Organization**. New York: Plenum Publishing Corporation.
- Comfort, Louise K. 1994. Self-Organization in Complex Systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 4 (3): 393-410.
- Daft, Richard L. 1992. **Organization Theory and Design**. St Paul: West Publishing Company.
- Fiedler, Fred. E. 1967. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. 1997. **Organizations: Behavior, Structure, Process**. 9th ed. Boston Burr Ridge: Irwin Mcgraw-Hill.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. 2000. **Organizational Behavior Structure Process**. 10th ed. Boston Burr Ridge: Irwin Mcgraw-Hill.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. 1997. **Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work**. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Hood, C. 1991. A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69(1): 3-19.
- Jones, G. R. 2001. **Organizational Theory Text and Cases**. 3th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Miles, R.; Snow, C.; Meyer, A. D. and Coleman, H. J. 1986. Organizational Strategy, Structure, and Process. **The Academy of Management Review**, 3 (3): 546-562.
- Miles, R. and Snow, C. C. 1978. **Organizational Structure and Process**. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R. and Snow, C. C. 1994. **Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail**. New York: The Free Press.
- Mintzberg, Henry. 1983. **Structure in Five: Designing Effective Organization**. New Jersey: Prentice Hall International.
- Morgan, G. 1986. **Image of Organization**. Newsbury Park, CA: Sage.
- OECD. 1991. **Public Management Development**. Paris: OECD.
- Pollitt, C. 2001. Clarifying Convergence: Striking Similarities and Durability in Public Management Reform. **Public Management Review**, 3 (4): 471-492.
- Porter, M. E. 1980. **Competency Strategy**. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1987. From Competitive Advantage to Competitive Strategy. **Harvard Business Review**, 65 (3): 43-59.
- Porter, M. E. 1996. What is Strategy?. **Harvard Business Review**, 74 (6): 61-78.
- Robbin P. S. 1990. **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**. 3th ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall International.
- Robbin P. S. 1998. **Organizational Behavior**. 8th ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall International.
- Romano, L. 2012. **Organizational Structures. Focus on the Airline Sector: The Air-France-KLM Cargo Reorganization**. Thesis submitted to the Departmento di Economia e Management, LUISS Guido Carli. From <https://tesiluiss.it/eprint/8168>.

- SIA Engineering Company. 2018. **Our Company Profile of Singapore Airlines Engineering Company.** Retrieved September 4, 2018 from http://www.siaec.com.sg/company_profile.html
- Steers, Richard. M. 1977. **Motivation and Work Behavior.** New York: McGraw-Hill.
- Steers, Richard. M. 1997. **Organizational Effectiveness: A Behavioral View.** Santa Monica, Calif.: Goodyear.
- World Airline Award. 2018. **World Airline Skytrax Award 2007-2016.** Retrieved October 1, 2018 from <https://www.worldairlineawards.com/>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แนวคำถามในการสัมภาษณ์

1. สิ่งแวดล้อม

1.1 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรมีลักษณะอย่างไร (คงที่/แน่นอน/วุ่นวาย/ไม่แน่นอน) และมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร (สังคม, เศรษฐกิจ, การเมือง, การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน)

1.2 สิ่งแวดล้อมภายนอกของบริษัทฯ มีความซับซ้อนเพียงใด

1.3 การดำเนินงานของบริษัทฯ เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกมากเพียงใด และหน่วยงานเหล่านั้นมีการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อการบินไทยอย่างไรบ้าง

1.4 การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินเพื่อรองรับความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มีความหลากหลายมากขึ้นบริษัทฯ ใดๆควรมีมาตรการในการรับมืออย่างไร

2. กลยุทธ์

2.1 ท่านคิดว่าบริษัทฯ ใช้กลยุทธ์เชิงรุกหรือเชิงรับ เพราะเหตุใด

2.2 ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของบริษัทฯ สามารถทำได้ทันต่อสถานการณ์หรือไม่

2.3 การเปิดตัวสายการบิน Thai Smile มีผลดีหรือผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจบริษัทฯ อย่างไร

3. คน/วัฒนธรรมองค์กร

3.1 ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์กรทำงานมุ่งหวังเป้าหมายชีวิต ด้านความพอใจกับเงินเดือน ตำแหน่ง หรือมุ่งผลความสำเร็จของงาน ความภาคภูมิใจและคุณค่า

3.2 ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทฯ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือมุ่งเน้นการเป็นปัจเจกบุคคล ไม่พึ่งพาคนอื่น

3.3 ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทฯ ในเรื่องใดที่เป็นอุปสรรคต่อความคิดและการพัฒนาธุรกิจ

4. โครงสร้าง

- 4.1 ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์การของบริษัทฯ เป็นอย่างไร (เครื่องจักร/สิ่งมีชีวิต)
- 4.2 ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์การของบริษัทฯ เน้นความเป็นทางการ สายการบังคับบัญชา (โครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร) อยู่ในระดับใด
- 4.3 ข้อดี/ข้อเสียของการจัดโครงสร้างองค์การในปัจจุบันเป็นอย่างไร
- 4.4 ท่านคิดว่าโครงสร้าง/สายบังคับบัญชามีความซับซ้อนหรือไม่ ส่วนงานใดควรปรับปรุงแก้ไข
- 4.5 องค์การเป็นระบบ Hierarchy ชัดเจน มีความเป็นทางการสูงหรือไม่
- 4.6 ช่วงการควบคุม (Span of Control) หรือจำนวนพนักงานที่รายงานต่อผู้บริหารมีความเหมาะสมเพียงใด
- 4.7 การจัดตั้งหน่วยธุรกิจ (Business unit) ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด
 - 1) ความเป็นอิสระของหน่วยธุรกิจ
 - 2) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (คน/เงิน/ทรัพยากร) เป็นอย่างไร
 - 3) หน่วยธุรกิจในปัจจุบันมีความคล่องตัวมากน้อยเพียงใด
 - 4) การกำหนดเป้าหมายรายได้ของแต่ละหน่วยธุรกิจเหมือนกันหรือไม่/โบนัสหรือการขึ้นเงินเดือนดูจากผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยธุรกิจหรือเฉลี่ยทุกฝ่ายรวมกัน

5. การจัดการ

- 5.1 ท่านคิดว่าการบริหารจัดการเป็นแบบรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจ
- 5.2 การสั่งการมีลักษณะซ้ำๆ เดิมๆ ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง
- 5.3 ลักษณะการทำงานของท่านเป็นไปตามขั้นตอนของงานที่หัวหน้าสั่งหรือทำงานโดยมีการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ
- 5.4 การทำงานมีปัญหาหรือมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดมากระทบต่อการทำงานหรือไม่ หากมีพบบ่อยครั้งแค่ไหน
- 5.5 ลักษณะการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจหรือไม่ ผู้บริหารระดับรองสามารถตัดสินใจได้ในกรณีใดบ้าง
- 5.6 บริษัทฯ มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มความสามารถ พัฒนาศักยภาพและทักษะการทำงานในองค์กรตลอดเวลา (มักมีคนกล่าวว่าการบินไทยมีคนมากกว่างานท่านคิดอย่างไร)

6. เทคโนโลยี

6.1 ท่านคิดว่าการบินไทยฯ มีความหลากหลายของงานมากน้อยเพียงใด

6.2 ความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่ ขั้นตอนการทำงานมีมากน้อยเพียงใด

7. ประสิทธิภาพ

7.1 ท่านคิดว่าบริษัทฯ สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินงาน พ.ศ. 2550-2559 ในระดับใด

1) ปริมาณการผลิต

2) ผลประกอบการ

3) ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า/ราคา/การบริการ

8. ข้อเสนอแนะ/แนวทางการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุง

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

เรื่อง โครงสร้างและประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

การวิจัยนี้ไม่ได้เจาะจงผู้ตอบแบบสอบถามท่านใดท่านหนึ่ง ท่านสามารถตอบคำถามได้อย่างตรงไปตรงมา คำตอบทั้งหมดของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1) ชื่อ - นามสกุล.....
- 2) ตำแหน่ง.....
- 3) หน่วยงาน.....

ตอนที่ 2 การให้ระดับคะแนนของปัจจัยด้านต่างๆ

- 1) สิ่งแวดล้อม
คงที่และแน่นอน 1 2 3 4 5 วุ่นวายไม่แน่นอน
- 2) ด้านกลยุทธ์
แผนรับ 1 2 3 4 5 แผนรุก
- 3) ด้านเทคโนโลยี
งานประจำ 1 2 3 4 5 งานซับซ้อน
- 4) ด้านคน/วัฒนธรรม
เศรษฐกิจ 1 2 3 4 5 ความสำเร็จ
(Economic Man) (Self - Achievement)
- 5) ด้านโครงสร้างองค์กร
เครื่องจักร 1 2 3 4 5 สิ่งมีชีวิต
- 6) ด้านการจัดการ
รวมศูนย์ 1 2 3 4 5 ประชาธิปไตย

ภาคผนวก ก

ข้อมูลผู้ให้การสัมภาษณ์

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ทั้งอดีตและปัจจุบันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์
1	กนกรัตน์ จินตนะพัฒน์	Manager, Restaurant Division (CC-K) Catering Department บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	9 กุมภาพันธ์ 2561
2	จรัมพร โชติกเสถียร	อดีตรรกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2557-2558	4 ธันวาคม 2560
3	เจษฎา นิยมปัทมะ	ผู้ถือหุ้นและอดีตวิศวกรฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2529-2558	22 ธันวาคม 2560
4	บรรยง พงษ์พานิช	อดีตรรกรรมการนโยบายและกำกับ ดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) อดีตรรกรรมการบริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2552-2554	20 ตุลาคม 2560
5	ปราณี จันทระเนติ	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและ กลยุทธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	31 ตุลาคม 2560
6	ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์	อดีตรรกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) พ.ศ. 2552-2554	10 พฤศจิกายน 2560

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์
7	ปริญนันท์ มงคลศรี	ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดดิจิทัล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	23 มกราคม 2561
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)			
8	ทิพรัตน์ มุ่งธัญญา	ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนา ระบบงานทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	31 ตุลาคม 2560
9	อรรวรรณ วิรุพห้เพชร	ผู้จัดการกองพัฒนาโครงสร้างองค์กร และระบบงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	31 ตุลาคม 2560
10	จริณทิพย์ ด่านวิวัฒน์	ผู้จัดการกองกลยุทธ์และแผนงาน ทรัพยากรบุคคล	31 ตุลาคม 2560
11	มนต์ชัย ราบรินทวีสุข	ผู้ถือหุ้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	10 ธันวาคม 2560
12	ไม่ประสงค์ออกนาม	อดีตพนักงานต้อนรับ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	29 มกราคม 2561
13	โยชิน ภมรมนตรี	อดีตนักบินและอดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	27 กันยายน 2561
14	รัฐพล ภัคดีภูมิ	คณะกรรมการอิสระและกรรมการ ตรวจสอบ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน	17 มกราคม 2561
15	วัลลภ ทวิขศรี	อดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	31 ตุลาคม 2560
สหภาพแรงงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)			
16	แจ่มศรี สุขโชติรัตน์	อดีตประธานสหภาพแรงงาน บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน)	23 พฤศจิกายน 2560
17	สมศักดิ์ มานพ	อดีตรองประธานสหภาพแรงงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	23 พฤศจิกายน 2560

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์
18	สุรชาติพงษ์ ทองใหญ่	ผู้ตรวจสอบภายในระดับ 8 สำนักงาน ตรวจสอบภายใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	23 มกราคม 2561
19	แสงจิต ศรีนิลทา	ฝ่ายวิเคราะห์และวิจัยธุรกิจการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	25 ตุลาคม 2560

2. ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำกับดูแล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์
1	ชาญวิทย์ นาคบุรี	รองผู้อำนวยการ สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง	8 พฤศจิกายน 2560
2	นันทิวรรณ สี่มาเงิน	ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 1 สำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง	8 พฤศจิกายน 2560

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นางสาวกิตติยา เหล็กม้วน

ประวัติการศึกษา

รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

(การปกครองท้องถิ่น)

เกียรตินิยมอันดับ 1

วิทยาลัยบริหารศาสตร์

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2556