

# การบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

THE STRATEGIC MANAGEMENT FOR COMPETITIVE CAPABILITIES BUILDING OF THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED

สุวรรณนิ คณานุวัฒน์<sup>1</sup> ดร.บุญทัน ดอกไธสง<sup>2</sup>  
ดร.ทองหล่อ วงษ์อินทร์<sup>3</sup> ดร.บุญเรือง ศรีเหรียญ<sup>4</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา วิเคราะห์องค์ประกอบ และนำเสนอแนวทางในพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง 48 คน และผู้โดยสารการบินไทย 90 คน และ แบบสอบถามผู้บริหารระดับกลาง 250 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า 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

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการกลยุทธ์ ความสามารถในการแข่งขัน การบินไทย จำกัด (มหาชน)

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

<sup>2</sup> ศาสตราจารย์ประธานหลักสูตรและประธานที่ปรึกษาฯ ดุษฎีนิพนธ์

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ต่ออธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ และ กรรมการที่ปรึกษาฯ ดุษฎีนิพนธ์

<sup>4</sup> อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ และ กรรมการที่ปรึกษาฯ ดุษฎีนิพนธ์

## ABSTRACT

The main objectives of this study were to examine, to analyze, and to present the strategic approaches for building the competitive capabilities of Thai Airways International Public Company Limited (TAIPCL). Data from both of 48 TAIPCL at a high level of administrators and 90 customers with in-depth interviewing and 250 TAIPCL at moderate level of administrators with qualitative questionnaire approaches. All statistics were employed: frequency, percentage, mean, standard deviation, factor analysis. Research findings were as follows: 1) As a strategic managerial situation of TAIPCL, 14 crucial issues of highest level of administrators and 4 crucial issues of customers were found; 2) For a result of factor analysis, 16 issues were as crucial variables, 80.835 percent for explaining the variance of all, and ( $P < .05$ ); and 3) Appropriate approaches for developing the strategic management of TAIPCL, the 8-Synthesized Model was as follows: (1) doing employees' clearly career path and Succession plan, (2) doing regulations for selecting the highest administrators with transparency and no sanction from politicians, (3) building networking with concerning agencies and seeking the chances from AEC, (4) making and developing the completed ICT system, (5) making strategic plans for structural growing up of agencies of TAIPCL that could free making decision, (6) establishing a set of committees for analyzing strength and weak points for improving the working, (7) doing continuing educational projects for increasing potential and competency of employees, and (8) searching for money experts and establishing special committees for analyzing the balanced problems between incomes and expenditures for highest efficiency of TAIPCL.

**Keywords:** Strategic Management / Competitive Capability / Thai Airway International Company

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจและเป็นบริษัทมหาชน ที่ประกอบกิจการขนส่งทางอากาศเป็นธุรกิจหลัก ทำการขนส่งผู้โดยสารและพัสดุภัณฑ์ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ รวมทั้งดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศให้บริการแก่สายการบินไทยและสายการบินลูกค้า ได้แก่ การซ่อมบำรุงอากาศยาน ครีวการบิน การบริการลานจอด และอุปกรณ์ภาคพื้น ในอดีตบริษัทฯ มีการพัฒนาเพื่อเป็นสายการบินชั้นนำที่ดีมีการให้บริการที่ดีเยี่ยมจนได้รับรางวัลจากสถาบันระดับโลกมากมาย แต่ในปัจจุบันในรอบหลายปีที่ผ่านมาบริษัทฯ ต้องเผชิญกับสภาวะการณ์ต่างๆ ที่มีผลต่อวิกฤตการณ์ของบริษัทฯ อย่างมาก (บริษัทการบินไทย, 2554ก) ปัญหาที่สำคัญได้แก่ ปัญหาจากการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินที่เกิดขึ้นใหม่ ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจโลกในปัจจุบันมีผลมาจากหนี้สาธารณะในสหภาพยุโรปและการชะลอตัวของเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา มีผลกระทบต่อธุรกิจการบิน (บริษัทการบินไทย, 2556ก) ปัญหาที่เกิดจากผลกระทบการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

(EU ETS) จากการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศ (EU directive: MRV guidelines) ปัญหาด้านราคาน้ำมันที่ผันผวนไปตามสถานการณ์ ปัญหาด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราค่าเงินสกุลหลักที่มีผลกระทบต่อรายได้และค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ (บริษัทการบินไทย, 2556ก) ปัญหาต้นทุนเที่ยวแถบยุโรปลดลง ปัญหาจากสภาวะการแข่งขันและคู่แข่งที่รุนแรงในอุตสาหกรรมการบินทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ (บริษัทการบินไทย, 2556ก) ปัญหาจากผลกระทบจากนโยบายเปิดเสรีทางการบินที่เนื่องมาจากแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภายในปี 2558 และ ปัญหาที่เกิดจากผลกระทบที่สายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ (Full-service Network Airline) รวมทั้งสายการบินต้นทุนต่ำ (Giller, 2011) ปัญหาดังกล่าวทำให้บริษัทฯ ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างผลตอบแทนคือกำไรให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้บริษัทฯ ยังต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการในทุกๆ

ด้านโดยเฉพาะการบริหารจัดการกลยุทธ์ในปัจจุบันทั้ง 5 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์กลุ่มธุรกิจองค์กร กลยุทธ์ธุรกิจการขนส่ง กลยุทธ์ปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศ และ กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้วิจัยจึงสนใจที่ทำการวิจัยในเรื่องนี้เพื่อนำเสนอแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนากลยุทธ์ของบริษัทฯ ให้มีศักยภาพและมีประสิทธิผลสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันที่จะผลักดันให้บริษัทฯ กลับมาเป็นสายการบินที่ติดอันดับ 1 ใน 3 สายการบินชั้นนำของเอเชีย และ 1 ใน 5 สายการบินชั้นนำของโลกอีกครั้ง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพความสามารถในการแข่งขันของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามทัศนะของผู้บริหารและผู้โดยสารการบินไทย
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

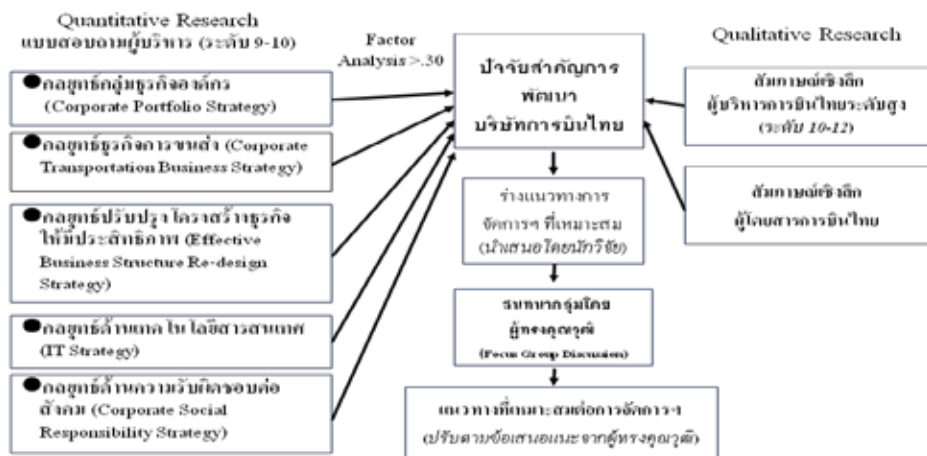
### สมมติฐานของการวิจัย

ประเด็นสำคัญในกลยุทธ์ทั้ง 5 ได้แก่ กลยุทธ์กลุ่มธุรกิจองค์กร (Corporate Portfolio Strategy) กลยุทธ์ธุรกิจการขนส่ง (Corporate Transportation

Business Strategy) กลยุทธ์ปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ (Effective Business Structure Re-design Strategy) กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Strategy) และ กลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Strategy) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

### ขอบเขตของการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็น ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 48 คน ผู้โดยสาร จำนวน 90 คน และ ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 250 คน ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยการเลือกกลุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
2. กรอบแนวคิดและกระบวนการทัศนของการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดและกระบวนการทัศนที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังภาพ 1
3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา เป็นตัวแปรเกี่ยวกับกลยุทธ์ 5 ด้านของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย กลยุทธ์ธุรกิจองค์กร กลยุทธ์ธุรกิจการขนส่ง กลยุทธ์ปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ กลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
4. กรอบแนวคิดและกระบวนการทัศนของการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดและกระบวนการทัศนที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังภาพ 1



ภาพ1 กรอบแนวคิดและกระบวนการทัศนที่ใช้ในการวิจัย

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบความสามารถในการแข่งขันของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามทัศนะของผู้บริหารและผู้โดยสารการบินไทย องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการกลยุทธ์ รวมทั้งแนวทางและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการ กลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์เชิงวิชาการสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาเพื่อต่อยอดหรือการนำไปใช้อ้างอิงเพื่อขยายหรือต่อยอดองค์ความรู้ให้กว้างขวางต่อไป

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยผสม ระหว่างวิจัยเชิงคุณภาพ และวิจัยเชิงปริมาณ โดยเครื่องมือวิจัยทั้งหมดได้รับการตรวจสอบความตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน และมีการตรวจสอบความเที่ยง โดยได้นำเครื่องมือไปลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างจริง 30 คน คำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟาทั้งหมดเป็น 0.895 และหลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลได้ 250 ชุด ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟาทั้งหมดเป็น 0.899 ข้อมูลทั้งหมดถูกวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ รวมทั้งมีการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

## ผลการวิจัย

1. ศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 “ศึกษาสภาพความสามารถในการแข่งขันของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามทัศนะของผู้บริหารและผู้โดยสารการบินไทย” พบว่า

1.1 ตามทัศนะของผู้บริหารระดับสูง มี 15 ประเด็นสำคัญ (เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้) คือ 1) กลยุทธ์ที่มีอยู่จะประสบความสำเร็จต้องทำให้เป็นรูปธรรม ผู้บริหารสูงสุดต้องทำความเข้าใจและนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยไม่มีการเมืองเข้ามาแทรกแซง 2) ควรแยกธุรกิจอื่นๆ ในการบินไทยเป็นหน่วยธุรกิจ 100% สามารถบริหารจัดการ ควบคุม ดูแล และตัดสินใจโดยอิสระไม่

ขึ้นกับระเบียบกฎเกณฑ์หรือคณะกรรมการจากบริษัท หรือการเมือง 3) นักการเมืองเข้ามาแทรกแซงการบริหารงาน แต่งตั้งโยกย้ายผู้บริหารระดับสูง และหาผลประโยชน์จากบริษัทฯ 4) ใช้จ่ายส่วนบุคคลสูงทำให้มีปัญหาค่าใช้จ่าย ควรใช้มาตรการลดจำนวนพนักงาน 5) ครีวการบิน ควรขยาย ปรับปรุง โดยทำเป็นเฟรนไชส์ (franchise) หรือหลายตราสินค้า เน้นความหลากหลายตามกลุ่มลูกค้า 6) ควรมีโครงสร้าง กระบวนการที่กระชับ เส้นทาง การเจริญเติบโตและแผนความสำเร็จในอนาคต 7) สายการบิน Thai Smile ควรแยกออกมาเพื่อบริหารตนเอง โดยคนนอก และจากเป็นมืออาชีพ ขยายบัตรโดยสารผ่าน e-ticket ไม่ผ่านบริษัทอื่น เส้นทางบินควรเป็นเส้นทางใหม่ที่ไม่ทับกับเส้นทางของ TG ราคาขายเหมาะสมกับตลาด เน้นการบริการลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ มีการวิจัยตลาด ก่อนเปิดเส้นทางบิน มีการอบรมพนักงานเกี่ยวกับ airline business outsource ต้องมีประสิทธิภาพ และต้องมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า ต้องบริหารต้นทุนที่มีศักยภาพ/ลดราคาในช่วงที่ควรลด การจัดการความเสี่ยงต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่ายบุคลากรไม่ให้สูง ร่วมมือกับการรถไฟเพื่อให้บริการในที่ที่ TG ไม่สามารถไปได้ และควรแยก THAI Smile เป็นหน่วยธุรกิจ 8) ความรับผิดชอบต่อสังคม ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ 9) การตลาด ผลิตภัณฑ์ และการบริการพยายามขายตัวผ่าน web ไม่ผ่าน บริษัทอื่น 10) ควรมีการพัฒนาบุคคลโดยให้พนักงานต้องเข้าฝึกอบรม เช่น ความรู้ธุรกิจการบิน การบริหาร การสร้างความรัก และความผูกพัน การทำงานเป็นทีม การเป็นผู้บริหารที่ดี และ การมีบุคลิกภาพที่ดี 11) ผู้บริหารสูงสุดต้องจัดการ คัดสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานตำแหน่งผู้บริหาร 12) การบินไทยควรเป็นบริษัทเอกเทศเพราะไม่มีเจ้าของที่แท้จริง 13) ไม่ควรจ้างที่ปรึกษา (เสียค่าใช้จ่ายโดยไม่คุ้มค่า) 14) ไม่ควรจ้างพนักงานภายนอกทำงาน ลักษณะงานเฉพาะ (พนักงานภายนอกไม่ควรทำงานออกหน้า แต่ควรทำงานเกี่ยวกับการสนับสนุน และ 15) สายการบินต้นทุนต่ำ ควรมีการบุกตลาดอย่างรุนแรง หรือหา คู่ร่วมค้าใหม่เพื่อช่วยบินในจุดต่างๆ

1.2 ตามทัศนะของผู้โดยสาร มี 4 ประเด็นสำคัญคือ 1) การบริการบนเครื่องบินดี 2) อาหารดี 3) พนักงานต้อนรับอ้อยาศัย ดี เป็นกันเอง อบอุ่น สุภาพ

และ 4) ค่าโดยสารถราคาสูง

2. ศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 “วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” ผลจากการศึกษาเบื้องต้นพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของการวัดความเพียงพอของข้อมูลการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีวัดแบบ ไกอเซอร์ เมเยอร์-โอลกิน หรือ KMO Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ 0.973 นอกจากนี้ยังพบว่า มี 16 ประเด็นสำคัญ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 80.835 ( $p < .05$ ) คือ 1) จัดหา Application Development Tools ที่ทันสมัย ทำให้สามารถพัฒนาระบบได้รวดเร็วทันกับความต้องการเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขัน 2) ดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจ การขนส่งตามแผนระยะสั้นและระยะยาวโดยผลานและสร้างความสมดุลอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างกลยุทธ์ เครื่องขยายเส้นทางบิน การวางแผน ผูกบิน และกลยุทธ์ด้านการตลาดและการขายเพื่อสร้างรายได้เชิงคุณภาพและกำไรที่เหมาะสมที่สุด 3) จัดหาโครงสร้างพื้นฐานให้เพียงพอต่อความต้องการของธุรกิจ 4) ใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อสนับสนุนการขาย รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการโดยบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ 5) พัฒนาระบบการวัดผล และตัวชี้วัดผลสำเร็จในด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของแผนงานโครงการหรือการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการดำเนินงานทางธุรกิจ 6) สร้างความร่วมมือและใช้ประโยชน์จากพันธมิตรทางธุรกิจและภาครัฐ 7) สร้างระบบธรรมาภิบาลโดยปลูกฝังจิตสำนึกคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงพัฒนากฎ/ระเบียบปฏิบัติในองค์กรให้เป็นธรรมและความโปร่งใสทุกภาคส่วน อาทิ พนักงานประจำ บุคลากรภายนอก และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8) สร้างกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ ให้มีความแข็งแกร่ง โดยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจสายการบินและธุรกิจอื่นๆ เพื่อให้มีผลกำไร อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และใช้ประโยชน์จากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) 9) เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานในในทิศทางเดียวกัน 10) ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กระชับเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน เวลา ต้นทุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ

ให้ถูกต้อง รวดเร็ว และทันการณ์ เพื่อสนับสนุนการบริหารงานและการตัดสินใจของผู้บริหาร 11) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยธุรกิจ 12) สร้างสมดุลระหว่างอัตราผลตอบแทนพนักงานที่เหมาะสมกับประเภทงาน ทั้งนี้ต้นทุนบุคลากรต้องสามารถแข่งขันได้ 13) กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดในภาพรวม ควรเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารการตลาดซึ่งครอบคลุมงานด้านการสร้างแบรนด์งานโฆษณา และงานส่งเสริมการขาย สำหรับตลาดในประเทศและต่างประเทศ 14) บริหารจัดการเว็บไซต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการเพิ่มรายได้ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ 15) เสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ โดยสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจให้กับพนักงาน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร และ 16) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจสายการบิน

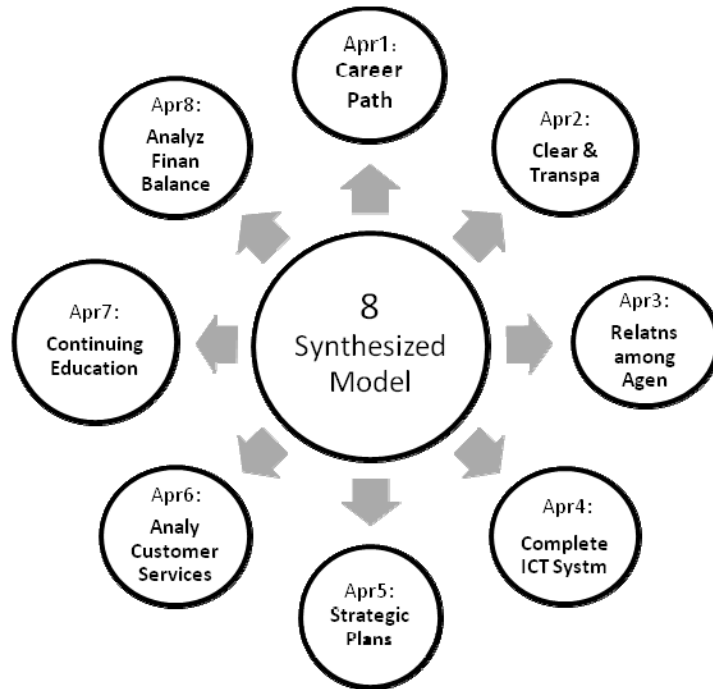
3. ศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 “นำเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” แนวทางที่พัฒนามาจนกระทั่งขั้นสุดท้าย เรียกว่า “8-Synthesized Model” ประกอบด้วย 8 แนวทางที่สำคัญ (ดังภาพที่ 2) คือ

1. การเติบโตในหน้าที่การงานของพนักงานการบินไทย มี 1 แนวทางคือ แนวทางที่ 1 (ใช้สัญลักษณ์ Career Path): การจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างชัดเจน

2. การบริหารทั่วไป มี 3 แนวทาง (แนวทางที่ 2- 4) คือ แนวทางที่ 2 (ใช้สัญลักษณ์ Clear & Transpa Admintor Select and Reving Role & Funct): จัดทำกฎเกณฑ์การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงไว้อย่างชัดเจน โปร่งใส ที่ภาคการเมืองไม่อาจแทรกแซงได้ โดยให้มีคณะกรรมการบริหาร ทบทวนบทบาทและหน้าที่ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ตั้งเงื่อนไขการทำงานให้มีผลกำไรเหมือนภาคเอกชน แนวทางที่ 3 (ใช้สัญลักษณ์ Relatns among Agen and Collab Allianc in AEC): สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การทำ การท่องเที่ยวโดยพัฒนาความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อแสวงหาโอกาสจากการเป็น AEC และ แนวทางที่ 4

(ใช้สัญลักษณ์ Complete ICT System & Good Govern & Commit): จัดทำและพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศครบวงจร สมบูรณ์แบบใช้ร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งจัดโครงการรณรงค์สร้างความตระหนักเกี่ยวกับระบบธรรมาภิบาลให้กับบุคลากรในทุกระดับ

โดยมีคณะกรรมการที่มีบทบาทและหน้าที่ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร และน้ำใจไทย เน้นเรื่องความผูกพันของพนักงานเน้นการทำงานร่วมกัน และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน



ภาพ 2 8-Synthesis Model ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

3. การบริหารจัดการหน่วยงาน มี 1 แนวทางคือ แนวทางที่ 5 (ใช้สัญลักษณ์ Strategic Plans for Unit Growth): จัดทำแผนยุทธศาสตร์ โครงสร้างการเจริญเติบโตของหน่วยงาน โดยจัดตั้ง เป็นหน่วยงานที่สามารถดำเนินการตัดสินใจได้อย่างอิสระ มีการวิเคราะห์ระบบงานอย่างชัดเจนในทุกมิติ รวมทั้งมีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการและการประเมินผลไว้อย่างชัดเจนด้วย

4. การบริหารจัดการให้บริการและการจัดการบุคลากร มี 1 แนวทางคือ แนวทางที่ 6 (ใช้สัญลักษณ์ Analy Customer Services, Eval Personnel Works, Empha Product & CSR): จัดตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียให้การบริหารจัดการเพื่อนำผลการศึกษามาปรับปรุงการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมาก

ยิ่งขึ้น โดยให้คนที่มีปัญหา Early Retire โดยประเมินผลการทำงาน พิจารณาจากผลการทำงาน Load งานกิจกรรมที่ทำแล้วเรียกมาเขียนสัญญาเพื่อพัฒนาตนเอง ถ้าประเมินผลงานไม่ผ่านเรียกมาตักเตือน ถ้าตักเตือนแล้วยังไม่ผ่านให้ตัดเงินเดือน และเอาเงินที่ตัดนั้นไปให้รางวัลกับพนักงานที่ตั้งใจทำงาน รวมทั้งเน้น Productivity ในการทำงาน และเน้นการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ CSR ให้มากขึ้นกว่าเดิมและเป็นรูปธรรม

5. การพัฒนาทักษะพนักงานการบินไทย มี 1 แนวทางคือ แนวทางที่ 7 (ใช้สัญลักษณ์ Continuing Education for Employee): จัดทำโครงการศึกษาต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะพนักงานในระดับเกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่และที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

6. ค่าใช้จ่าย มี 1 แนวทางคือ แนวทางที่ 8 (ใช้สัญลักษณ์ Analyz Finan Balance): สรรหาผู้เชี่ยวชาญทางการเงินและจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างรายรับและรายจ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอแนะนำประเด็นต่างๆ ที่ค้นพบจากงานวิจัยมาอภิปรายเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญที่ต้องนำไปปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหามองการ รวมทั้งนำเสนอแนะแนวทางที่ควรดำเนินการเร่งด่วนเป็นดังนี้

แนวทางที่ 1 การจัดทำเส้นทางความเจริญเติบโตและความสำเร็จในอาชีพของพนักงานแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน จากข้อค้นพบนี้ แสดงให้เห็นถึงความคิดของผู้บริหารบริษัท ที่ต้องการเห็นความเจริญเติบโตในหน้าที่สายงานของพนักงานซึ่งจะมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการให้บริการลูกค้าซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับรายงานวิจัยของ ชุติพร จิณณธนพงษ์ (2554) ที่พบว่าความก้าวหน้าในอาชีพครุมีส่วนสำคัญต่อความก้าวหน้าในเงินเดือน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง และมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ในการทุ่มเทในการสอน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการวางแผนกำลังคนในส่วนราชการของสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงาน สำนักงาน ก.พ. (2549) ที่เห็นความสำคัญในการสร้างศักยภาพของบุคคลโดยการทำกลยุทธ์เพื่อเตรียมคนให้พร้อมในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้บุคคลนั้นมีศักยภาพเป็นผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการจากประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า การสร้างความเจริญให้กับพนักงานจึงเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ดังนั้นประเด็นการบินไทย ควรที่จะดำเนินการสร้างรูปแบบให้ชัดเจนและมีความเป็นรูปธรรม

แนวทางที่ 2 การจัดทำกฎเกณฑ์การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน โปร่งใสที่ภาคการเมืองไม่อาจแทรกแซงได้ จากข้อค้นพบนี้ แสดงให้เห็นถึงความคิดของผู้บริหารบริษัทฯ ที่ให้ข้อมูลว่าต้องการเห็นการเจริญก้าวหน้าของบริษัทฯ โดยผู้บริหารคิดว่าการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรเนื่องจาก

บริษัทฯ ดำเนินงานแบบราชการ มีการเมืองมาแทรกแซงการบริหาร มีการแต่งตั้งโยกย้ายผู้บริหารอย่างไม่เป็นธรรม ผู้บริหารที่ขึ้นมาคุมหลายหน่วยงานไม่มีความรู้ความสามารถในงาน การขึ้นเป็นผู้บริหารขึ้นมาด้วยเส้นสายและระบบอุปถัมภ์ไม่ได้ดูที่เส้นทางความเจริญเติบโตและความสำเร็จในอาชีพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณิน คณานวัธน์ (2553) ที่ศึกษาความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จากการสำรวจพนักงานจำนวน 6,532 คน พบว่า ปัจจัยที่พนักงานการบินไทยต้องการให้ปรับปรุงมากที่สุดคือ การสรรหาผู้บริหารระดับสูงที่ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ บริหารงานอย่างมืออาชีพ มีคุณธรรม ธรรมภิบาล มีความซื่อสัตย์ มีความจริงใจ ไม่อิงการเมือง และ สนับสนุนให้การเมืองแสวงหาผลประโยชน์จากบริษัทฯ และยังพบว่า การที่บริษัทจะพัฒนาและสามารถสู้กับคู่แข่งขั้นได้ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถแบบมืออาชีพ มีความรู้ในธุรกิจการบินเป็นอย่างดีมีคุณธรรม มีธรรมภิบาลและได้รับการคัดเลือกและสรรหาอย่างมีกฎเกณฑ์ที่โปร่งใสและไม่มีการเมืองเข้ามาแทรกแซง

แนวทางที่ 3 คือการสร้างพันธมิตรกับสายการบินอื่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การบินไทยควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากการแข่งขันเป็นการร่วมมือโดยร่วมมือเป็นพันธมิตรกับสายการบินอื่นๆ ในการทำการบินร่วมรวมทั้งทำเครือข่ายเส้นทางบินร่วมกัน มีการวางแผนเส้นทางบินร่วม และการเป็นหุ้นส่วนในเชิงกลยุทธ์ นอกจากการสร้างพันธมิตรกับสายการบินแล้วยังต้องสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ ด้วย เช่น การท่า การท่องเที่ยว การรถไฟ เพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจร่วมกันซึ่งจะเป็นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับการวิเคราะห์ของ Giller (2011) ที่ได้กล่าวถึง สภาวะอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกที่ประสบปัญหาทางเศรษฐกิจจนสายการบินต้องมีการปรับตัว มีการควบรวมกับสายการบินอื่นสายการบินต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากการแข่งขันมาเป็นความร่วมมือ เช่น สายการบิน US Airways ควบรวมกับสายการบิน American West สายการบิน Delta และสายการบิน North West ควบรวมกับสายการบิน Alaska สายการบิน Air France ควบรวมกับสายการบิน

KLM เป็นสายการบิน Air France-KLM รวมทั้งมีการทำ  
รหัสร่วมกัน เช่น สายการบิน Cathay Pacific ทำรหัส  
ร่วมกับสายการบิน Air New Zealand หรือบางสาย  
การบินที่พัฒนาโดยเพิ่มธุรกิจสายการบินที่เป็นธุรกิจต้นทุน  
ต่ำ ถ้าการบินไทยสามารถสร้างพันธมิตรกับสายการบิน  
อื่นและหน่วยงานอื่นได้การบินไทยจะสามารถอยู่ได้อย่าง  
ยั่งยืน

แนวทางที่ 4 คือการจัดและพัฒนาระบบ  
เทคโนโลยีสารสนเทศให้ครบวงจร สมบูรณ์แบบใช้ร่วม  
กันได้อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมจากข้อค้นพบนี้  
แสดงให้เห็นถึงความคิดของผู้บริหารบริษัท ที่ต้องการ  
เห็นระบบเทคโนโลยีของบริษัทมีความรวดเร็วทันสมัย  
เพราะธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง และต้อง  
ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหารธุรกิจของ  
องค์กรให้มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของ บุญ  
เลิศ วงศ์พรหม และคณะ (2546) ที่ศึกษาปัจจัยภายใน  
เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันโดยการปรับ  
เปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรพบว่า การนำจุด  
แข็งและทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์กรมาบริหารจัดการ  
อย่างมีประสิทธิภาพจนประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมี  
องค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) องค์กรต้องมีฐานข้อมูลเพื่อ  
สนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน อย่าง  
น้อย 2 กระบวนการ เพื่อแสดงระบบฐานข้อมูลและเพื่อ  
สนับสนุนการปฏิบัติงาน 2) องค์กรต้องมีระบบเทคโนโลยี  
สารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร  
ได้อย่างเหมาะสม เพื่อแสดงรายการและรายละเอียด  
ของข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนสามารถสืบค้นหรือขอรับ  
ข้อมูลได้ผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

แนวทางที่ 5 ด้านความผูกพันต่อองค์กร จาก  
การวิจัยค้นพบว่า ต้องมีการเสริมสร้างความผูกพันของ  
พนักงานต่อองค์กรเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเท  
เสียสละ โดยสร้างขวัญและแรงจูงใจให้พนักงาน ซึ่ง  
สอดคล้องกับการวิจัยของ บุชบา มาพบพันธ์ (2544) ที่  
ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา  
บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด พบว่า ความผูกพันต่อ

องค์กรเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ  
การทำงานในองค์กรได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน  
การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นหนทางหนึ่งใ  
นการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าขององค์กร เพราะ  
ความผูกพันต่อองค์กรทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความ  
สุข มีความรู้สึกและจิตใจที่อยากอยู่กับองค์กรและปฏิบัติ  
งานอย่างตั้งใจและทุ่มเทอย่างเต็มกำลังความสามารถ  
นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับวิจัยของ สุวรรณิณ คณานวัณน์  
(2553) ที่พบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจที่สุดคือ  
ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ปัจจัยที่พนักงานมี  
ความพึงพอใจต่ำที่สุดคือปัจจัยนโยบายและการบริหาร  
จัดการ ปัจจัยที่พนักงานมีความผูกพันสูงสุดคือ การนึกถึง  
องค์กรในทางที่ดี รองลงมาคือปัจจัยด้านความภาคภูมิใจ  
ในงานที่ทำ และ ปัจจัยด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับ  
องค์กร ตามลำดับ ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางไว้ว่า การที่บริษัท  
การบินไทยจะสามารถสู้กับการแข่งขันได้ พนักงานต้องม  
ีความผูกพันต่อบริษัทฯ และทำงานอย่างทุ่มเทเต็มความ  
สามารถ

แนวทางที่ 6 การบริหารจัดการบุคลากร การ  
พัฒนาทักษะพนักงานการบินไทย จากการวิจัยค้นพบว่า  
ในการดำเนินธุรกิจสิ่งที่สำคัญที่สุดคือเรื่องของทรัพยากร  
บุคคลที่ต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและ  
สมรรถนะของพนักงาน ในด้านธุรกิจการบิน มนุษย์สัมพันธ์  
และการบริการ ประเด็นนี้สอดคล้องกับการศึกษา สุวรรณิณ  
คณานวัณน์ (2553ก) ที่พบว่า พนักงานต้องการที่จะได้  
รับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ในการพัฒนางาน  
และพัฒนาตนเอง พนักงานต้องการให้บริษัทฯ มี  
นโยบายให้พนักงานไปเข้าอบรมทั้งในบริษัทฯ นอกบริษัทฯ  
และสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อในระดับปริญญาที่สูง  
ขึ้น และงานวิจัยนี้ได้เสนอไว้ว่า การที่บริษัทการบินไทย  
จะสามารถสู้กับการแข่งขันได้บริษัทฯ ต้องมีการพัฒนา  
ให้พนักงานมีความรู้ และทักษะโดยเฉพาะความรู้ที่  
เกี่ยวข้องกับงานที่พนักงานต้องปฏิบัติ



## เอกสารอ้างอิง

- บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). (2554ก). *แผนดำเนินงาน 2554-2555*. กรุงเทพฯ: บริษัทการบินไทย.
- บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). (2556ก). *แผนธุรกิจ ปี 2556-2557*. กรุงเทพฯ: บริษัทการบินไทย.
- ชูลีพร จิณณชนพงษ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการการฝึกอบรมกับความก้าวหน้าในสายงานอาชีพครู*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญเลิศ วงศ์พรหม และคณะ แปล (2546). *การบริหารธุรกิจระดับโลก*. กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บีซิเนส เพรส.
- บุษบา มาพบพันธ์. (2544). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณิน คณานุวัฒน์ (2553). *การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: กองวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).
- สุวรรณิน คณานุวัฒน์. (2553ก). *ความพร้อมในการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทการบินไทย*. กรุงเทพฯ: กองวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, (2549). *แนวทางการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- Giller, D. (2011). *Airline business models and networks: Regulation, competition and evolution in aviation markets*. Vancouver: University of British Columbia.