

องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย THE COMPONENT OF EXCELLENCE IN THAILAND AVIATION BUSINESS

วัชร คำเชียว¹
วิภาวี พิจิตบันดาล²
จุมพล หนีมพานิช³
วรวิทย์ จินดาพล⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย 2) เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนในองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) เพื่อเปรียบเทียบความไม่แปรเปลี่ยนในองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix method research) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 355 คน และบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด จำนวน 205 คน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณประกอบด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 18 คนแบบเจาะจง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยในภาพรวมมี 9 องค์ประกอบเรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านผลลัพธ์ 4) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 5) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 6) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 7) ด้านการนำองค์กร 8) ด้านหลักธรรมาภิบาล และ 9) ด้านรางวัลสายการบินที่ดีที่สุดในโลกจากสถาบันการจัดอันดับ Skytrax ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ พบว่า 1) การมีต้นทุนที่สูงทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับสายการบินอื่นได้ 2) การติดขัดกับกฎ ระเบียบและข้อบังคับของระบบราชการในความเป็นรัฐวิสาหกิจ 3) การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากรและการแต่งตั้งหรือโยกย้าย 4) การที่มีบุคลากรมากเกินความจำเป็น 5) ขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการเนื่องจากการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง 6) เครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนรุ่นที่มากจนเกินไป 7) ตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินไทยสมายล์ยังไม่ชัดเจน 8) โครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ สำหรับแนวทางในการพัฒนาความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย ได้แก่ 1) ควรลดต้นทุนลงเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน 2) ควรพิจารณาปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นทางธุรกิจการบิน 3) ควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร 4) ควรลดจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับเส้นทางการบินและจำนวนเครื่องบิน 5) ควรพิจารณาในความเป็นรัฐวิสาหกิจให้มีลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 6) ควรวางแผนในการจัดซื้อเครื่องบินโดยให้มีจำนวนรุ่นน้อยที่สุด 7) สายการบินไทยสมายล์แอร์เวย์ควรทบทวนตำแหน่งทางการตลาดใหม่ และ 8) ควรปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีขนาดเล็กลง

คำสำคัญ: องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ธุรกิจการบิน สายการบิน รัฐวิสาหกิจ รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย
รางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

² รองศาสตราจารย์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

³ รองศาสตราจารย์ อติตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

⁴ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทรา

Abstract

The purpose of this study was fivefold. First, it aimed at examining the components of excellence in Thailand aviation business. Also, this study attempted to investigate the consistency of these components with empirical data. Third, it compared the invariance of the components for excellence in aviation business. It also investigated problems and obstacles in operating aviation business for excellence of Thailand. This research was a mixed-method study. The total of 560 subjects participating in this study comprised 355 airline personnel working for Thai Airways International Public Company, and 205 staff from Thai Smile Airways. The statistical tests used to analyze the data included frequency, percentage, standard deviation and test of Confirmatory Factor Analysis.

Regarding a qualitative method, the data were based on the analysis and synthesis of existing documents as well as an in-depth interview. The major informants selected by a purposive sampling technique were 18 people.

The results were as follows: It was found there were 9 components of excellence in Thailand aviation business. These could be ranked from 1) practice focus 2) strategic planning 3) results 4) customer focus 5) measurement analysis and knowledge management 6) human resources focus 7) leadership 8) good governance and 9) the world's best airline award as ranked by Skytrax. It was shown that there were many major problems and obstacles faced by Thai Airways International Public Company and Thai Smile Airways. These included a high cost which hindered the competition with other airlines, bureaucratic rules and regulations used in the system of state enterprises, practice of nepotism in recruitment and position transfer, overstaffing, lack of management independence due to political intervention, airplanes with too-many models used by Thai Airways, lack of clarity in marketing position of Thai Smile Airlines, and clumsy organizational structures of Thai Airways International Public Company. Based on the results of the study, the following guidelines were suggested. These included the reduction of cost in order to increase the competitiveness, amendment of rules and regulation to make them more flexible for aviation business, implementation of good governance in administration, reduction of the number of staff to be aligned with flight routes and numbers of airplanes, introduction of New public management for these state enterprises, limitation of airplane models as few as possible, market repositioning of Thai Smile Airways, and downsizing the organizational structures of Thai Airways International Public Company.

Keywords: Organizational Excellence, Aviation Business, Airline, State Enterprises, Thailand Quality Award (TQA), The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) .

บทนำ

การคมนาคมขนส่งทางอากาศมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งทั้งในด้านการขนส่งสินค้าและการให้บริการแก่ผู้โดยสารในการเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางที่ต้องการ และเป็นการคมนาคมที่ได้รับความนิยมสูงมาก เพราะมีความสะดวกและมีความปลอดภัยสูงเมื่อเทียบกับการคมนาคมในรูปแบบอื่นๆ เมื่อมีผู้ใช้บริการมากขึ้นธุรกิจการบินก็มีการเติบโตที่สูงขึ้น นอกจากนั้นธุรกิจการบินยังเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะตัวสูงมากซึ่งจะแตกต่างจากธุรกิจโดยทั่วไป มีการใช้เงินลงทุนสูงและมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการสูง อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านซึ่งบุคลากรจะต้องมีทั้งองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูงมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งนักบิน (Pilot)

การบริหารจัดการธุรกิจการบินจำเป็นต้องคำนึงถึงในเรื่องความปลอดภัย ความถูกต้อง ความแม่นยำในการขึ้น (Take- Off) และการลงจอด (Landing) ของเครื่องบิน มิฉะนั้นอาจจะส่งผลทำให้เกิดอุบัติเหตุที่

ร้ายแรงได้ ดังเช่นเหตุการณ์เครื่องบินแบบ Boeing 747-400 ของสายการบิน Singapore Airline ที่ยานบินที่ SQ 006 ซึ่งได้ออกเดินทางจาก Singapore Changi Airport และแวะรับผู้โดยสารที่ Chiang KaiShek Airport Taiwan เพื่อเดินทางไปยังนคร Los Angeles ประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ.2000 เกิดความผิดพลาดในการขึ้นผิดรันเวย์ในขณะที่กำลังมีการซ่อมแซมอยู่ ประกอบกับมีฝนตกหนักและมีพายุไต้ฝุ่น จึงทำให้เครื่องบินพุ่งชนเข้ากับสิ่งกีดขวางบนรันเวย์ส่งผลทำให้มีผู้เสียชีวิตมากถึง 70 คน บาดเจ็บอีกกว่า 179 คน ซึ่งการเกิดเหตุการณ์ร้ายแรงเช่นนี้อาจจะส่งผลกระทบต่อสายการบินได้ (Mateou, & Mateou, 2010, p 70) นอกจากนั้นการบินจึงเป็นธุรกิจที่จะต้องถูกควบคุมและตรวจสอบทางด้านความปลอดภัยจากองค์การทั้งภายในประเทศไทยและองค์การระหว่างประเทศอีกหลายหน่วยงาน ได้แก่ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) สำนักงานบริหารการบินแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (FAA) องค์การความปลอดภัยทางการบินแห่งสหภาพยุโรป (EASA) สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) และคณะกรรมการความปลอดภัยทางการคมนาคมแห่งชาติ (NTSB) สำหรับประเทศไทยเองก็มีการการบินพลเรือนเป็นผู้ควบคุมดูแลสายการบินของประเทศไทย (The Aero, กันยายน, 2557, น. 92)

ประเทศไทยยังเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลกโดยในแต่ละปีมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นประเทศไทยยังเป็นจุดศูนย์กลางทางการบิน (HUB) ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่งผลทำให้บรรดาสายการบินต่าง ๆ ได้ทำการบินเข้ามายังประเทศไทยเป็นจำนวนมาก ซึ่งสายการบินของภาคเอกชนภายในประเทศไทยหรือแม้แต่สายการบินในระดับโลกต่างก็มีผลประกอบการที่ดี มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น และสามารถทำกำไรให้กับสายการบินได้ แต่สายการบินไทยในฐานะสายการบินแห่งชาติกลับมีผลประกอบการที่ขาดทุนสะสมมาอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลทางการเงินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ.2552-2557

งบกำไรขาดทุน	พ.ศ.2557	พ.ศ.2556	พ.ศ.2555	พ.ศ.2554	พ.ศ.2553	พ.ศ.2552
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ล้านบาท)	(ขาดทุน 15,573)	(ขาดทุน 12,000)	6,510	(ขาดทุน 10,162)	14,744	7,344

ที่มา: ปรับปรุงจากบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน), รายงานประจำปี 2557, น. 118; รายงานประจำปี 2556, น. 125 และรายงานประจำปี 2554, น. 12

จากผลการจัดอันดับสายการบินดีที่สุดในโลกประจำปี ค.ศ. 2014 ซึ่งจัดทำโดยสกายแทร็กซ์ (Skytrax) ได้แก่ สายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิก ส่วนการบินไทยตกจากอันดับ 9 ในปี ค.ศ. 2012 ลงมาอยู่อันดับที่ 15 ของโลกในปี ค.ศ. 2013 และขึ้นมาอยู่อันดับที่ 14 ในปี ค.ศ. 2014 ซึ่งไม่ดี 1 ใน 10 อย่างเช่นในอดีตที่ผ่านมา (สถาบันการจัดอันดับ Skytrax, 2015) ประกอบกับอัตราการเจริญเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low cost airline) ภายในภูมิภาคอาเซียน ถึงแม้ว่าการบินไทยจะจัดตั้งสายการบินไทยสมายล์ (Thai Smile Airways) ซึ่งเป็นสายการบินราคาประหยัดที่นำเสนอทางเลือกใหม่ให้กับลูกค้าที่ต้องการบินในระยะทางใกล้ ๆ ภายใต้แนวคิด "Trendy-Friendly-Worthy" ที่เน้นความทันสมัยรวดเร็วของการให้บริการและมีราคาที่ใกล้เคียงกันกับสายการบินต้นทุนต่ำอื่น ๆ แต่การบินไทยและไทยสมายล์ก็ต้องแข่งขันทางธุรกิจกับสายการบินต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่มีทั้งเงินทุน เทคโนโลยีทางการบิน การให้บริการ และระบบความบันเทิงบนเครื่องบิน จากการที่ธุรกิจการบินมีการแข่งขันที่สูงส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดโดยเฉลี่ยและอัตราการเจริญเติบโตของสายการบินไทยลดลงตามไปด้วย

ดังนั้น สายการบินไทยและสายการบินไทยสมายล์ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศทางด้านธุรกิจการบิน เพื่อที่จะได้เป็นองค์กรในระดับโลก (World class organization) หรือในระดับภูมิภาคเพื่อที่จะสามารถแข่งขันทางธุรกิจกับสายการบินต่าง ๆ ตลอดจนสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งเส้นทางการบินภายในประเทศและต่างประเทศ จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย เพื่อศึกษาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะทำให้ทั้งสองสายการบินสามารถมี ความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินหรือเป็นสายการบินในระดับ 5 ดาว และยังได้รับการคัดเลือกให้เป็นสายการบินดีที่สุดในโลก

ในโลก (Best airline) หรือเป็นสายการบินชั้นนำของภูมิภาคเศรษฐกิจประชาคมอาเซียน ตลอดจนสามารถพลิกกลับมาทำกำไรได้อีกครั้งหนึ่ง รวมถึงมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย
- 2 เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนในองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

- 3 เพื่อตรวจสอบความไม่แปรเปลี่ยนในองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย
- 4 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2557-2558 Thailand Quality Award (TQA) ของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งนับได้ว่าเป็นรางวัลอันสูงสุดที่มอบให้กับองค์กรของประเทศไทย ทั้งในภาครัฐหรือภาคธุรกิจเอกชนต่างๆ ที่มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศ อีกทั้งยังเป็นเกณฑ์เดียวกันกับรางวัลแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (Malcolm baldrige national quality award: MBNQA) มาเป็นตัวแปรสำหรับการศึกษาดังนี้

ตัวแปรต้น

1. การนำองค์กร ได้แก่ 1) การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง 2) การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การจัดทำกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า ได้แก่ 1) เสียงของลูกค้า 2) ความผูกพันของลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร 2) การจัดการสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. การมุ่งเน้นบุคลากร ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมของบุคลากร 2) ความผูกพันของบุคลากร
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ได้แก่ 1) กระบวนการทำงาน 2) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์ ได้แก่ 1) ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 3) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 4) ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร 5) ด้านการเงินและการตลาด

ตัวแปรตาม ความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย

สมมุติฐานการวิจัย

1. องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไม่แปรเปลี่ยนไปตามผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

บททวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือ Thailand quality award (TQA) เป็นรางวัลแห่งความเป็นเลิศอันสูงสุดของประเทศไทย (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2557, น. 4-6) หากองค์กร บริษัท หรือหน่วยงาน ทั้งภาครัฐภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจได้รับรางวัลนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นได้รับการยกย่องว่าเป็นเลิศ รวมทั้งได้รับการยอมรับทั้งจากภายในประเทศและในระดับโลก โดยเกณฑ์การพิจารณารางวัลจะให้มุมมองโดยภาพรวมว่า องค์กรจะอยู่ในระดับใดและจำเป็นต้องเคลื่อนไปอยู่ในระดับใด องค์กรนั้นๆ สามารถเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับองค์กรเอง เช่น Lean, Six sigma, ISO 9000, Balanced scorecard เพื่อช่วยในการปรับปรุงองค์กร ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลจะมุ่งเน้นผลลัพธ์ซึ่งประกอบด้วย 1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ 2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น

ลูกค้า 3) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และ 5) ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด

ในประเทศต่างๆ อาทิ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ที่มีความเป็นเลิศ เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ดังนั้น ประเทศไทยจึงได้เห็นความสำคัญเกณฑ์รางวัลดังกล่าว จึงได้นำเอารางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) มาปรับใช้ภายในประเทศไทย โดยใช้ชื่อว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand quality award: TQA) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, น. 1)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2557, น. 4)

นอกจากนี้ยังมีการที่จะมีความเป็นเลิศจึงควรมีการบริหารจัดการยึดเอาตามแนวคิดหลักธรรมาภิบาล (Good governance) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และ 6) หลักความคุ้มค่า เช่นเดียวกับหลักบรรษัทภิบาลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้แก่ 1) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (Creation of long term value) 2) ความโปร่งใส (Transparency) 3) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Responsibility) 4) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) และ 5) ความเป็นธรรม (Equitable treatment) (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2556, น. 76-77; คู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2553, น. 9) จึงจะทำให้องค์กรมีความเป็นเลิศได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจซึ่งในปัจจุบันได้มีการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ มากยิ่งขึ้น

อีกทั้งความเป็นเลิศของสายการบินนั้นนอกจากจะเป็นที่นิยมของลูกค้า หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูง มีผลประกอบการที่ดีและสามารถทำกำไรได้อย่างต่อเนื่องแล้ว แนวคิดรางวัลสายการบินที่ดีที่สุดในโลกจากสถาบันการจัดอันดับ Skytrax ซึ่งได้มีการจัดอันดับความเป็นเลิศของสายการบินหลักโดยแบ่งออกเป็น 11 ประเภท ได้แก่ 1) ความเป็นเลิศของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 2) ความเป็นเลิศในการให้บริการของสนามบิน 3) ความเป็นเลิศของสายการบินต้นทุนต่ำ 4) การปรับปรุงการให้บริการที่เป็นเลิศบนเครื่องบิน 5) ความเป็นเลิศในด้านอาหารบนเครื่องบิน 6) ความสอดคล้องในการให้บริการที่เป็นเลิศบนเครื่องบิน 7) ความเป็นเลิศการให้บริการของห้องรับรองภายในสนามบิน 8) ความเป็นเลิศของระบบความบันเทิงบนเครื่องบิน 9) ความเป็นเลิศของชั้นประหยัด 10) ความเป็นเลิศของชั้นธุรกิจ และ 11) ความเป็นเลิศของชั้นหนึ่ง (สถาบันการจัดอันดับ Skytrax, 2015) ถ้าหากสายการบินใดได้รับรางวัลอันทรงเกียรตินี้แล้วก็จะถือได้ว่ามีความเป็นเลิศซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากลในด้านการให้บริการของสายการบิน

สถาบันการจัดอันดับสกายแทร็กซ์ (Skytrax) ยังได้นำเสนอข้อมูลสำคัญของผู้โดยสารที่เดินทางทั่วโลก จากข้อมูลการสำรวจ World best cabin staff survey ประกอบการพิจารณาการจัดอันดับ World airlines star ranking โดยมีวิธีการจัดอันดับคุณภาพการให้บริการและผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการสำรวจและวิเคราะห์คุณภาพประเมินสายการบิน โดยแบ่งเป็นระดับดาว (Star) (น้ำเพชร อยู่สกุล, 2553, น. 22-25; สถาบันการจัดอันดับ Skytrax, 2015) ได้แก่

5 Star airlines the ultimate awarded หมายถึง สายการบิน ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอันสูงสุด ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน ตลอดจนการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและบนภาคพื้นที่มี ความเสมอต้นเสมอปลาย รวมถึงการที่มีผลิตภัณฑ์อันเป็นนวัตกรรม ในการให้บริการที่ใหม่อยู่อย่างต่อเนื่อง

4 Star airlines the good awarded หมายถึง สายการบิน ซึ่งมีการให้บริการที่ดีทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน ตลอดจนการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและบนภาคพื้นอยู่ในระดับดี

3 Star airlines the average awarded หมายถึง สายการบินซึ่งมีผลิตภัณฑ์ได้มาตรฐาน และการให้บริการอยู่ในระดับพอใช้ ตลอดจนการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและบนภาคพื้นอยู่ในระดับพอใช้

2 Star airlines หมายถึง สายการบิน ซึ่งมีการให้บริการที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของมาตรฐานอุตสาหกรรม ทั้งในทางด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการของพนักงานต้อนรับ ทั้งบนเครื่องบินและบนภาคพื้นอยู่ในระดับต่ำ

1 Star airlines หมายถึง สายการบิน ซึ่งมีการให้บริการที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของมาตรฐานอุตสาหกรรมอย่างมาก ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการของพนักงานต้อนรับ ทั้งบนเครื่องบินและบนภาคพื้นอยู่ในระดับต่ำมาก

Unclassified หมายถึง สายการบินที่จะต้องมีการทบทวนมาตรฐาน ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ และการให้บริการของพนักงานต้อนรับ ทั้งบนเครื่องบินและบนภาคพื้นใหม่ทั้งหมด

2. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management)

ปัญหาความล่าช้า ขาดความยืดหยุ่น ไม่มีความคล่องตัว รวมถึงการที่มีสายการบินคับคั่งปัญหาที่ยาวของระบบราชการ ตลอดจนการบริหารจัดการในรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ซึ่งมักไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ส่งผลทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรและธุรกิจอื่น ๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินงานในเชิงธุรกิจจนทำให้เกิดแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management) ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญอยู่ 7 ประการ (Christopher Hood, 1991, pp.4-10) ได้แก่ 1) การบริหารจัดการแบบมืออาชีพโดยการให้กับการบริหารจัดการที่มีความเป็นมืออาชีพ (Professional management) เพื่อให้ได้ผู้บริหารซึ่งมีทั้งความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนยังมีสมรรถนะสูง มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ มีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงมีวิธีการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลหรือตรรกะที่เป็นอิสระ มีความยืดหยุ่นและมีความคล่องตัวสูงในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 2) มีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยการกำหนดตัวชี้วัดในผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานไว้ได้อย่างชัดเจน ตลอดจนมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์มากกว่าขั้นตอนหรือกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน 3) มุ่งเน้นไปที่การเชื่อมโยงองค์การโดยมีการกำกับดูแล รวมถึงระบบการตรวจสอบในการจัดสรรทรัพยากรและการให้ผลตอบแทนด้วยการมอบรางวัลในการกำกับดูแลภายในองค์กร ซึ่งเป็นไปตามผลลัพธ์มากกว่าระเบียบข้อบังคับหรือมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ 4) ปรับโครงสร้างขององค์กร โดยลดขนาดขององค์กรหรือหน่วยงานให้มีขนาดเล็กลง (Down sizing) นอกจากนั้นยังจัดให้มีการว่าจ้างบุคลากรที่มาจากภายนอก (Outsource) 5) เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันในการให้บริการแก่ประชาชนหรือลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้มีการพัฒนา ปรับปรุง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น 6) มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่ทันสมัย รวมถึงมีความเป็นมืออาชีพ โดยอาศัยรูปแบบในการปฏิบัติงานตามภาคเอกชน 7) มีวินัยทางการเงินในการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน โดยได้คำนึงถึงความประหยัดและความคุ้มค่าของเงินงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนั้น Osborne, & Gaebler ยังได้นำเสนอแนวคิดซึ่งได้มีอิทธิพลต่อการปฏิรูประบบการบริหารงานของภาครัฐตามแนวคิดที่เรียกว่า Reinventing Government (การสร้างสรรค์รัฐบาลใหม่) จึงเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นของความเป็นผู้ประกอบการของหน่วยงานในภาครัฐ โดยให้เป็นเพียงแค่ผู้กำกับดูแลแทนการควบคุมหรือสั่งการ โดยมีการมอบอำนาจให้กับภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตสินค้าและบริการ มุ่งเน้นไปยังการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือลูกค้าเป็นหลัก อีกทั้งยังมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการและเน้นการทำงานที่เป็นทีม Reinventing Government จึงเป็นแนวคิดหลักของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ซึ่งมีอยู่ 10 ประการ Osborne, & Gaebler, 1992 อ้างถึงใน Denhardt, & Denhardt, 2007, pp. 16-19) ได้แก่ 1) รัฐบาลเป็นเพียงแค่ผู้กำกับดูแลแทนที่จะลงมือกระทำด้วยตนเองทั้งหมด 2) รัฐบาลได้มีการมอบอำนาจให้กับประชาชน ชุมชน หรือภาคเอกชนมากกว่าการเป็นเจ้าของกิจการ 3) รัฐบาลได้มุ่งเน้นการแข่งขันในการให้บริการที่รวดเร็วแก่ประชาชนและแข่งขันกับภาคเอกชนในการผลิตสินค้าและบริการ 4) รัฐบาลขับเคลื่อนพันธกิจหรือภารกิจ โดยมีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบขององค์การมากกว่าการยึดแต่กฎระเบียบ 5) รัฐบาลมุ่งเน้นไปยังผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ โดยการระดมทุนไม่ใช่เป็นแค่เพียงการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามที่ตั้งไว้เท่านั้น 6) รัฐบาลมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนเป็นสำคัญ 7) รัฐบาลผู้ประกอบการโดยพยายามหารายได้มากกว่าการใช้จ่ายเงินงบประมาณของ

แผ่นดินแต่เพียงอย่างเดียว 8) รัฐบาลที่มองการณ์ไกลโดยพยายามหามาตรการป้องกันปัญหา ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าที่จะตามไปแก้ปัญหา 9) รัฐบาลได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ โดยมีสายการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด เน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานที่เป็นทีม 10) รัฐบาลได้มุ่งเน้นไปทำการตลาดและสามารถใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงตามกลไกทางการตลาดมากกว่าการแทรกแซงหรือผูกขาดโดยภาครัฐ

สอดคล้องกับแนวคิดการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ว่าจะทำอะไรให้องค์กรของรัฐกลายเป็นองค์กรที่มีพลังแห่งการประกอบการทั้งในเชิงของประสิทธิภาพและในเชิงของประสิทธิผลที่ไม่แพ้้องค์กรของเอกชน เรียกว่า High performance organization การทำให้องค์กรเหล่านี้เปี่ยมไปด้วยพลังในการดำเนินงาน การเพิ่มมูลค่าของรัฐวิสาหกิจให้ได้นั้น ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2545, น. 6) ได้แก่

1. Operation turnaround หมายถึง การทำอะไรให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งสามารถมีผลประกอบการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. Financial turnaround หมายถึง การสะท้อนกลับในฐานะทางการเงิน รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังมีหนี้ที่สูงมาก มี Debt to equity หรือหนี้มากกว่าทุนอยู่ถ้าสามารถลดช่องว่างนี้ได้จะสามารถลดภาระของรัฐวิสาหกิจไปได้มาก ผลประกอบการจะดีขึ้น ซึ่งเป็นการดูแล Capital structure ให้มีสัดส่วนของหนี้และทุนที่เหมาะสม การนำรัฐวิสาหกิจเข้าตลาดหลักทรัพย์จะเป็นการลดภาระในส่วนนี้ได้อย่างมาก

3. Strategic turnaround คือ การปรับเปลี่ยนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งไม่ควรเน้นแค่ Operation หรือดูเพียงการเงินอย่างเดียวเพราะว่าในอนาคตรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจะต้องแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้นในเรื่องของการมองเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด

3. แนวคิดและทฤษฎีทางด้านธุรกิจการบิน (Aviation business)

ธุรกิจการบินเป็นส่วนหนึ่งหรือองค์ประกอบหนึ่งของอุตสาหกรรมการบินซึ่งอุตสาหกรรมการบินหมายถึง กลุ่มธุรกิจที่ผลิตการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศหรือด้วยเครื่องบินประกอบด้วยธุรกิจที่สำคัญอยู่ 5 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ 1) ธุรกิจการบิน (Airline business) 2) ธุรกิจเครื่องบิน (Aircraft business) 3) ธุรกิจท่าอากาศยาน (Airport business) 4) ธุรกิจบริการเครื่องช่วยเดินอากาศ (Air navigation aids business) และ 5) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน (Organizations related to aviation industry) (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2551, น. 2)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในอุตสาหกรรมการบินซึ่งแนวคิดของHeracleous, Wirtz, & Pangarkar (2006, p. 41) ได้แก่ 1) การปฏิบัติงาน 2) การควบคุมต้นทุน 3) ปริมาณของผลิตภัณฑ์และการผสมผสานกับลูกค้า 4) เครือข่ายทางพันธมิตรและการจัดการ 5) ความสมดุลของสุขภาพที่ดีอีกด้วยจึงจะเป็นองค์ประกอบซึ่งจะทำให้ธุรกิจการบินประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนหรือมีความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจการบิน

สายการบินซึ่งถือได้ว่าเป็นรัฐวิสาหกิจของประเทศไทยนั้นจึงมีอยู่ด้วยกัน 2 สายการบิน ได้แก่ สายการบินไทย (TG) ในฐานะสายการบินแห่งชาติและสายการบินไทยสมายล์ (WE) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของการบินไทยจึงถือได้ว่าเป็นความภาคภูมิใจของคนไทยทั้งประเทศอีกทั้งยังเป็นตัวแทนของประเทศไทยในการต้อนรับผู้มาเยือน นักธุรกิจ ตลอดจนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามายังประเทศไทยให้เกิดความประทับใจในการให้บริการและไปถึงจุดหมายปลายทางได้อย่างปลอดภัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix-Methods research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology)

การกำหนดกลุ่มประชากร

ประชากรที่ใช้สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในสังกัดสายการบินไทย (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), ข้อมูล ณ วันที่ 3 มกราคม 2557) จำนวน 23,947 คน และบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กรกฎาคม 2557) จำนวน 444 คน รวมทั้งสิ้น 24,391 คน โดยทั้งสองสายการบินถือได้ว่าเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมซึ่งมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการศึกษาประกอบด้วยบุคลากรในสังกัดสายการบินไทยจำนวน 378 คน และบุคลากรในสังกัดสายการบินไทยสมายล์ จำนวน 210 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 588 คน แต่สามารถเก็บข้อมูลมาได้สายการบินไทยจำนวน 355 คน และสายการบินไทยสมายล์ จำนวน 205 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางที่ Krejcie, & Morgan (1970, pp. 608-609) โดยได้กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ .05 ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น แล้วได้ทำการคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก (Lottery method)

การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบปลายปิด (Close ended question) และแบบปลายเปิด (Open ended question) ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรในสังกัดสายการบินไทยและสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ 1) สายการบินที่ทำงานสังกัด 2) เพศ 3) อายุ 4) รายได้ 5) ระดับการศึกษา 6) ตำแหน่งและ 7) ประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลแบบสอบถามในเรื่อง องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยในสายการบินไทยและสายการบินไทยสมายล์ ซึ่งมีจำนวน 7 ด้านได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ จำนวน 64 ข้อ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของ Likert โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ

การทดสอบเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาความเชื่อมั่นกับบุคลากรของสายการบินที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุดแล้วจึงนำเอาไปคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Nunnally, 1987) ต้องเกินกว่า .70 ขึ้นไปจึงจะมีความเชื่อมั่นอันเป็นที่ยอมรับได้ โดยได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation S.D.) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL Version 8.72

วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology)

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ยืนยันองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยที่ค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ ตลอดจนองค์ประกอบที่ค้นพบเพิ่มเติมจากการวิจัยเชิงคุณภาพ รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของสายการบินไทยและสายการบินไทยสมายล์ให้มีความเป็นเลิศทางธุรกิจการบิน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) แบบเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 กลุ่มๆ ละ 3 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง 2) นักวิชาการทางด้านธุรกิจการบิน 3) นักวิชาการทาง

ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ 4) นักวิชาด้านบริหารธุรกิจและการตลาด 5) นักวิชาการทางด้านเศรษฐศาสตร์ และ 6) การทำอากาศยาน รวมทั้งสิ้นจำนวน 18 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interview) เพื่อสัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวกับองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย อีกทั้งยังได้ช่วยยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณและองค์ประกอบที่ได้ค้นพบเพิ่มเติมจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรครวมถึงข้อเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของสายการบินไทยและสายการบินไทยสมายล์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ตามรูปแบบของ Denzin (1970) และ Miles, & Huberman (1994, p. 267) ได้แก่ 1) แหล่งเวลา (Times) 2) แหล่งสถานที่ (Places) 3) แหล่งบุคคล (Persons)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ยึดตามแนวคิดของ Miles, & Huberman (1994, pp. 10-12) ซึ่งมีองค์ประกอบหลักอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) การลดทอนข้อมูล (Data reduction) 2) การจัดระเบียบข้อมูล (Data display) 3) การหาข้อสรุปการตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion drawing and verification)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามบุคลากรของสายการบินไทยพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 53.00 ซึ่งมีอายุอยู่ในช่วง 45 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 68.20 มีเงินเดือนอยู่ระหว่าง 50,001 - 100,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 49.60 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.30 อยู่ในตำแหน่งสายปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 32.10 มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระหว่าง 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.40 สำหรับอายุโดยเฉลี่ยเท่ากับ 41.61 ปี โดยมีเงินเดือนเฉลี่ยเท่ากับ 64,275.76 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานโดยเฉลี่ยเท่ากับ 21.92 ปี

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามบุคลากรของสายการบินไทยไทยสมายล์ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.80 มีช่วงอายุน้อยกว่า 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 88.30 มีเงินเดือนอยู่ระหว่าง 30,001 - 50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 44.40 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 92.70 อยู่ในตำแหน่งลูกเรือ คิดเป็นร้อยละ 45.40 มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 97.60 สำหรับอายุโดยเฉลี่ยเท่ากับ 26.65 ปี เงินเดือนโดยเฉลี่ยเท่ากับ 72,404.87 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานโดยเฉลี่ยเท่ากับ 2.25 ปี

2. ผลการศึกษาระดับองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า องค์ประกอบโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านการนำองค์กร ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89, 3.60, 3.51, 3.48 และ 3.43 ตามลำดับ โดยด้านผลลัพธ์ และด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และ 3.22 ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm factor analysis) องค์ประกอบหลักทั้ง 7 ในองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย โดยได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm factor analysis) ในแต่ละองค์ประกอบหลักด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL Version 8.72 เพื่อพิจารณาถึงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) ของตัวชี้วัด ซึ่งแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ควรจะมีค่าเกิน 0.40 ขึ้นไป ซึ่งพบว่า องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยมี

7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามแบบจำลองสมมุติฐาน พบว่า แบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืน

	Chi-square	df	p-value	Chi-square/df	RMSEA	RMR	CFI	AGFI	GFI	CN
ด้านการนำองค์กร	20.23	12	0.168	1.68	0.035	0.0079	1.00	0.97	0.99	179.46
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	32.83	19	0.025	1.17	0.036	0.0011	1.00	0.97	0.99	596.06
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	1.27	3	0.735	0.42	0.000	0.0036	1.00	0.99	0.10	5008.63
ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.78	5	0.442	0.85	0.000	0.0058	1.00	0.99	0.10	1780.01
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	19.56	14	0.144	1.36	0.027	0.001	1.00	0.98	0.99	806.69
ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	20.76	13	0.077	1.59	0.033	0.0083	1.00	0.97	0.99	758.94
ด้านผลลัพธ์	167.92	88	0.000	1.92	0.047	0.0027	1.00	0.93	0.96	335.82

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Secondary confirmatory factor analysis) ในองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบริการของประเทศไทย พบว่า แบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืน เท่ากับ Chi-Square = 143.74, df = 78, p-value = 0.000, Chi-Square/df = 1.84 ; RMSEA = .039 ; RMR = .0024 ; CFI=1.00 ; AGFI = .94 ; GFI = .97 ; CN = 433.45 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor loading score) ขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยในความเป็นเลิศทางธุรกิจการบริการของประเทศไทย ซึ่งแสดงเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardize score) ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน สายการบินไทย (TG)	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน สายการบินไทยสมายล์ (WE)
3.1 ด้านการนำองค์กร	.47	.47
3.2 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	.85	.85
3.3 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	.82	.82
3.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	.78	.78
3.5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	.75	.75
3.6 ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	.86	.86
3.7 ด้านผลลัพธ์	.83	.83

หมายเหตุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

5. ผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยน (Invariance secondary confirm factor analysis) ในองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบริการของประเทศไทย พบว่า แบบจำลองไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Non Fit) ค่า ($\chi^2/df > 4.311$, RMSEA $> .109$) แสดงว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลองของทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันผู้วิจัยจึงดำเนินการเปรียบเทียบการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter) ของแบบจำลองในแต่ละกลุ่ม เพื่อเปรียบเทียบว่า ค่าพารามิเตอร์ในกลุ่มใดระหว่างกลุ่มของสายการบินไทยและกลุ่มของสายการบินไทยสมายล์โดยพบว่าตัวชี้วัดหลักทั้ง 7 ตัวชี้วัดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากันโดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยน (Invariance secondary confirm factor analysis)

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐานสายการบินไทย (TG)	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน สายการบิน ไทยสมายล์ (WE)
1. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	.84	.84
1.1 ด้านเสียงของลูกค้า	.87	.87
1.2 ด้านความผูกพันของลูกค้า	.95	.80
2. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	.84	.84
2.1 ด้านกระบวนการทำงาน	.89	.89
2.2 ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติการ	.90	.85
3. ด้านผลลัพธ์	.81	.81
3.1 ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	.57	.61
3.2 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	.53	.63
3.3 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	.41	.83
3.4 ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์กร	.95	.80
3.5 ด้านการเงินและการตลาด	.93	.90
4. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	.78	.78
4.1 ด้านการจัดทำกลยุทธ์	.96	.96
4.2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	.90	.97
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	.73	.73
5.1 ด้านสภาพแวดล้อมของบุคลากร	.87	.87
5.2 ด้านความผูกพันของบุคลากร	.88	.82
6. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	.72	.72
6.1 ด้านการวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการ ดำเนินการขององค์กร	.89	.89
6.2 ด้านการจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยี สารสนเทศ	.93	.85
7. ด้านการนำองค์การ	.63	.63
7.1 ด้านการนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง	.96	.96
7.2 ด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง	.97	.75

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 2 องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไม่แปรเปลี่ยนไปตามผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 18 คน พบว่า องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยที่ค้นพบยังมีอีก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบในด้านหลักธรรมาภิบาล และ 2) องค์ประกอบในด้านรางวัลสายการบินที่ดีที่สุดในโลกจากสถาบันการจัดอันดับ Skytrax

ปัญหาและอุปสรรคหลักที่สำคัญของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด พบว่า 1) การมีต้นทุนที่สูงทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับสายการบินอื่น 2) การติดขัดกับกฎ ระเบียบและข้อบังคับของระบบราชการในความเป็นรัฐวิสาหกิจ 3) การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากรและการแต่งตั้งหรือโยกย้าย 4) การที่มีบุคลากรมากเกินไปจนความจำเป็น 5) ขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการเนื่องจากการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง 6) เครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนรุ่นที่มากเกินไป 7) ตำแหน่งทาง

การตลาดของสายการบินไทยสมัยยังไม่ชัดเจน 8) โครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่

ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย พบว่า

- 1) ควบลดต้นทุนลงเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
- 2) ควรพิจารณาปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นทางธุรกิจการบิน
- 3) ควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร
- 4) ควบลดจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับเส้นทางการบินและจำนวนเครื่องบิน
- 5) ควรพิจารณาในความเป็นรัฐวิสาหกิจให้มีลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management)
- 6) ควรวางแผนในการจัดซื้อเครื่องบินโดยให้มีจำนวนร่นน้อยที่สุด
- 7) สายการบินไทยสมัยแอร์เวย์ ควรทบทวนตำแหน่งทางการตลาดใหม่
- 8) ควรปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีขนาดเล็กลง

สรุปและอภิปรายผล

1. องค์ประกอบในด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการซึ่งมีค่านำหนักองค์ประกอบมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler (2003, p. 22) ที่ได้กล่าวถึง Michael E. Porter ว่าอุตสาหกรรมที่จะประสบความสำเร็จหรือเอาชนะคู่แข่งได้นั้นจะต้องมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งอุตสาหกรรมที่สามารถที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้ก็มาจากปัจจัยหลายๆ ประการ ได้แก่ คุณภาพ ความรวดเร็ว ความปลอดภัย การให้บริการ การออกแบบและความน่าเชื่อถือที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะนำไปสู่ต้นทุนต่ำ ราคาถูก เมื่อนำมารวมกันแล้วจึงเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2556, น. 9) ที่เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก เนื่องจากการให้บริการที่เลิศด้วย “เสน่ห์ความเป็นไทย” (The First Choice Carrier with Touches of Thai) สอดคล้องกับบทความวิจัยของศรี ศิริไกร (2555) ซึ่งพบว่า องค์ความรู้หลายด้านในการบริหารการปฏิบัติการมีความสำคัญต่อทุกธุรกิจ ยิ่งไปกว่านั้นองค์การธุรกิจที่ได้รับรองระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 และองค์กรที่มีผลประกอบการดี จะให้ความสำคัญและนำองค์ความรู้หลายเรื่องไปประยุกต์ใช้เพื่อความสำเร็จ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wirtz, & Johnston (2001) ซึ่งศึกษาเรื่องปัจจัยที่ทำให้สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ประสบความสำเร็จในการให้บริการที่เป็นเลิศ: มุมมองผู้บริหารระดับสูง พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ประการ ได้แก่ 1) องค์ประกอบกระบวนการปฏิบัติงานทางธุรกิจการบินโดยมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในการให้บริการตลอดจนมีบุคลิกภาพที่ดี และ 2) องค์ประกอบการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องอีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Vink, & Brauer (2011, pp. 30-44) ที่ได้นำเสนอแนวคิดปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในการสร้างความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสารและความไม่สุภาพของลูกเรือ (Crew) รวมทั้งพนักงานต้อนรับบนภาคพื้น (Ground staff) นักบิน (Pilots) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Flight attendants) ซึ่งความสะดวกสบายภายในเที่ยวบินจึงมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการต้อนรับผู้โดยสารและยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลซึ่งจะส่งผลทำให้ผู้โดยสารเลือกใช้บริการและยังจะหันกลับมาใช้บริการของสายการบินอีกครั้งหนึ่ง

2. องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2556, น. 9) ที่มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการบินไทยโดยมุ่งเน้นการให้บริการในเส้นทางการบินระยะไกลด้วยบริการแบบ Premium Full Service โดยใช้ฝูงบินที่เป็นเครื่องบินลำตัวกว้าง (Wide-body fleet) มีฐานปฏิบัติการการบินที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ส่วนของไทยสมัยจะเน้นการให้บริการในเส้นทางการบินระยะสั้นด้วยบริการแบบ Regional Premium Service อย่างมีคุณภาพ (Quality) มีรูปแบบที่ทันสมัย (Trendy) มีการควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ (Cost effective) โดยมีเป้าหมายเป็นสายการบินภูมิภาคชั้นนำของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jeddi, Renani, Khademi, Shokri, & Noordin (2014) ที่ได้ทำการศึกษากลยุทธ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้อุตสาหกรรมของสายการบินมีต้นทุนต่ำ: กรณีแอร์เอเชีย ซึ่งผลการวิจัยก็พบว่า แอร์เอเชีย (AirAsia) มีความแข็งแกร่งในการแข่งขันทางธุรกิจการบินมากกว่าสายการบินต้นทุนต่ำซึ่งเป็นคู่แข่งรายอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งในแง่

ของการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้วยกลยุทธ์การแข่งขันทั้งในแง่ของจำนวนผู้บินที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่และมีจำนวนที่นั่งซึ่งมากกว่าคู่แข่งจึงทำให้สามารถทำการบินในเส้นทางซึ่งครอบคลุมทั้งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

3. องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยด้านผลลัพธ์ สอดคล้องกับผลลัพธ์ของสายการบินไทยบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2554, น. 5) ที่เป็นสายการบินที่ดีที่สุดในโลกติด 1 ใน 5 จาก Skytrax สอดคล้องกับผลลัพธ์ของสายการบินไทยสมายล์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2556, น. 9) ที่มีเป้าหมายเป็นสายการบินภูมิภาคชั้นนำของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler (2003, p. 22) ที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตขององค์กรเช่นเดียวกัน โดยถือว่าปัจจัยที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ขององค์กรที่สำคัญ ได้แก่ คุณภาพ ความรวดเร็ว ความปลอดภัย การให้บริการ การออกแบบ และความน่าเชื่อถือที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะนำไปสู่ต้นทุนต่ำ ราคาถูก เมื่อนำมารวมกันแล้วจึงเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Snell, & Bohlander (2007, p. 589) ซึ่งพบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันและผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งผลลัพธ์ของระบบการปฏิบัติงานที่สูงจะประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง ได้แก่ 1) พลังการผลิตที่สูง 2) ต้นทุนต่ำ 3) การตอบสนองลูกค้าที่ดีกว่า 4) มีความยืดหยุ่นและ 5) ให้ผลกำไรที่สูง

4. องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย องค์ประกอบในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งพบว่า สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2556, น. 9) ที่เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรกเนื่องจากการให้บริการที่เลิศด้วย "เสน่ห์ความเป็นไทย" (The First Choice Carrier with Touches of Thai) สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan, & Norton (1996, pp.24-28) ที่ได้เสนอการประเมินผลองค์กร โดยให้พิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมองแทนการที่จะพิจารณาเฉพาะมุมมองทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว ได้แก่ 1) มุมมองทางการเงิน 2) มุมมองทางลูกค้า 3) มุมมองทางด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และ 4) มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยกนิษฐา โชติวณิช (2556) ซึ่งพบว่า ปัจจัยความพึงพอใจมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความภักดีต่อสายการบินภายในประเทศของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดังนั้นการสร้างคุณภาพการให้บริการที่เพิ่มขึ้นย่อมส่งผลทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้นและยังส่งผลทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อสายการบินภายในประเทศของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) การเดินทางในครั้งต่อไปก็จะกลับมาใช้บริการอีกและยังมีการบอกต่อ ๆ กันไปอีกด้วย อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Heracleous, Wirtz, & Pangarkar (2006) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ทำให้สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ประสบความสำเร็จทางธุรกิจการบินเนื่องจากได้ให้ความสำคัญกับข้อเท็จจริง การสร้างความแตกต่างไปจากสายการบินอื่น โดยมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าและมีวัฒนธรรมแบบมีจิตสำนึกที่ดีในเรื่องของต้นทุน มีค่านิยมในเรื่องของต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ หรือมีการให้บริการที่เป็นเลิศ ประกอบกับยังมีลักษณะพิเศษอันเป็นเอกลักษณ์ของพนักงานทั้งหมดภายในองค์กรที่ร่วมตัดสินใจและกระทำการเพื่อส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่าที่ดีในด้านการให้บริการให้แก่ลูกค้า โดยได้มีการมุ่งเน้นลูกค้า พนักงานและระบบการจัดการ นอกจากนั้นยังมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมของลูกค้าโดยสิงคโปร์แอร์ไลน์ได้ให้ความสำคัญกับลูกค้ามาเป็นอันดับแรก

5. องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย องค์ประกอบในด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ซึ่งสอดคล้องกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2556, น. 50) ที่ได้ดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จากบุคลากรที่มีประสบการณ์อย่างต่อเนื่องเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ขององค์กรและได้นำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้กับพนักงานระดับบริหาร เพื่อสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานและเชื่อมโยงไปสู่การให้ผลตอบแทนตามผลงานที่ชัดเจน โดยการจัดทำตัวชี้วัด (KPIs) รวมทั้งการออกแบบกระบวนการใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถแข่งขันได้ สอดคล้องบทความวิจัยของสกล บุญสิน (2555) ซึ่งพบว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เห็นเป็นรูปธรรมมีทั้งหมด 9 ประการ ได้แก่ 1) มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ทำให้เกิดการฝึกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3) เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์กร 4) สื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กร 5) ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) ทำให้เกิดการเรียนรู้และการเผยแพร่ความรู้ 7) แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด เพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมที่สุด 8) วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ 9) ปรับตัว ปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และยิ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wirtz, & Johnston (2001) ที่ได้

ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ประสบความสำเร็จในการให้บริการที่เป็นเลิศ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญคือ การประเมินองค์การอย่างสม่ำเสมอแล้วนำผลการประเมินองค์การมาใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์การ รวมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายทั้งจากลูกค้าและพนักงานในการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาใช้ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การและปรับปรุงองค์การให้ประสิทธิภาพ

6. องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย องค์ประกอบในด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2556, น. 22-23) ที่ได้กล่าวไว้ว่า เพื่อความปลอดภัยสูงสุดลดการเดินทาง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงมุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรทางการบินที่มีคุณภาพในระดับสากลมาประจำฝูงบิน และกำหนดให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการคัดเลือกจะต้องผ่านการตรวจสอบทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและบททดสอบในด้านต่าง ๆ สอดคล้องงานวิจัยของ น้ำเพชร อยู่สกุล (2553) ซึ่งพบว่า ปัจจัยของคุณลักษณะของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน และมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน การให้บริการส่งผลต่อความเป็นเลิศในการให้บริการตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ บุคลิกของพนักงาน การทำงานเป็นทีม ความภักดีของพนักงาน ความรู้ และทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ ความสามารถในการบริหารและความพร้อมในการทำงานตามลำดับ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wirtz, & Johnston (2001) ปัจจัยที่ทำให้สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ประสบความสำเร็จในการให้บริการที่เป็นเลิศ: มุมมองผู้บริหารระดับสูง สรุปได้ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการที่ทำให้สิงคโปร์แอร์ไลน์มีความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) องค์ประกอบกระบวนการปฏิบัติงานในธุรกิจการบิน การมีวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในการบริการตลอดจนมีบุคลิกภาพที่ดี 2) องค์ประกอบการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Becker, Huselid, & Ulrich (2001, p.12) ซึ่งพบว่าบริษัทที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นจะต้องมุ่งเน้นกลยุทธ์ไปที่ทรัพยากรมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน โดยได้ให้การสนับสนุนไปยังกลุ่มเป้าหมายประกอบกับยังจะต้องมีค่านิยมที่สร้างสรรค์ของผู้ถือหุ้นอีกด้วย

7. องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย องค์ประกอบในด้านการนำองค์การซึ่งสอดคล้องกับ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2556, น. 78) ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจ หัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำที่ดีก็คือ การสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mohanbir Sawhney (2001, p. 89) ซึ่งได้กล่าวเอาไว้ว่า ผู้นำที่สามารถนำองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีความจำเป็นต้องการเป็นอย่างยิ่ง เพราะသူผู้นำจะเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและสร้างนักคิดค้นทางด้านนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ ประกอบกับยังจะสามารถผลักดันให้เกิดการกระจายอำนาจตามโครงสร้างของบริษัท โดยเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาดที่ดี ตลอดจนสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และยังพบอีกว่า บริษัทขนาดใหญ่ต่างก็ให้ความสำคัญกับเรื่องการนำองค์การโดยผู้นำที่มีศักยภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชนิดา ยูบุรณ (2551) ซึ่งพบว่า ปัจจัยทางด้านคุณภาพและความสามารถของผู้นำเป็นปัจจัยหลักที่มีส่วนสำคัญต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานอันเป็นเลิศของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นการยืนยันให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางทฤษฎีของภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์การ อย่างไรก็ตามกรณีศึกษาของปตท.ยังได้ให้เน้นความสำคัญมากกว่านั้น โดยผลการวิจัยยังได้แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จหรือการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในระยะยาวนั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จของผู้นำ และความสามารถในการเปลี่ยนผ่านอำนาจจากผู้นำในรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง

8. องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย ด้านหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542) ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า สอดคล้องกับแนวคิดของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2556, น. 74-78) ที่ได้ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลเป็นอย่างมาก เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลเป็นระบบที่มีกระบวนการจัดการโครงสร้างทางธุรกิจใน

เรื่องภาวะผู้นำและการบริหารจัดการองค์การอย่างโปร่งใสเป็นธรรมสามารถตรวจสอบได้ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของBrown, & Caylor (2004) ที่ได้ทำการวัดระดับการกำกับดูแลกิจการของบริษัทภายในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวนถึง 2,327 บริษัท ซึ่งก็พบว่า บริษัทที่มีการกำกับดูแลกิจการหรือมีหลักบรรษัทภิบาลโดยผู้บริหารได้ยึดเอาหลักบรรษัทภิบาลมาใช้ในการบริหารจะมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด นอกจากนั้นความเป็นอิสระของคณะกรรมการสรรหาก็คงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญเช่นเดียวกันซึ่งจะทำให้มีแนวโน้มของผลลัพธ์ในด้านการปฏิบัติงานอีกทั้งในด้านมูลค่าที่เป็นทรัพย์สินทางการเงินของบริษัทและการจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นขึ้นตามลำดับนอกจากนั้นก็ยิ่งจะทำให้บริษัทสามารถทำอะไรได้ ประกอบกับยังจะมีมูลค่าเพิ่มและมีเงินสดเพิ่มมากขึ้นตามไปอีกด้วย นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับการศึกษาของMassey (2013) ที่ได้ศึกษาการถอดบทเรียนจากแอฟริกาในการจัดการภาครัฐแนวใหม่และการแปรรูปสายการบินเคนยาแอร์เวย์ในบริบททางสังคมและการเมือง ซึ่งพบว่า การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างบริบททางการเมืองและบริบททางสังคม การบริหารจัดการภาครัฐที่ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชันนั้น ทางการบริหารสายการบินเคนยาแอร์เวย์ได้มีการมุ่งเน้นต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือยึดเอาตามหลักบรรษัทภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งก็ทำให้สายการบินเคนยาแอร์เวย์ประสบความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจการบินได้

9. องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย องค์ประกอบในด้านรางวัลสายการบินที่ดีที่สุดในโลก สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันการจัดอันดับ Skytrax ซึ่งเป็นสถาบันที่ดำเนินการสำรวจสายการบินทั่วโลกของประเทศอังกฤษและยังได้รับการยอมรับจากสายการบินทั่วโลก โดยสถาบันการจัดอันดับ Skytrax (2014) ได้ทำการสำรวจจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางไปกับสายการบินและใช้บริการยังสนามบินต่างๆ โดยได้มีการพิจารณาถึงห้องรับรองผู้โดยสาร (Lounge) ที่นั่งบนเครื่องบิน (Seat) การจัดอันดับของสายการบินและสนามบินของ Skytrax นั้น ถ้าสายการบินได้อยู่ในระดับ 5 ดาว ย่อมแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในระดับสูงของการให้บริการภายในสนามบิน (ภาคพื้น) และการให้บริการบนเครื่องบิน ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์รวมทั้งมาตรฐานที่สอดคล้องกันและมาตรฐานในระดับสูงของพนักงานต้อนรับในการให้บริการที่รวดเร็ว รวมทั้งภายในสนามบินและสภาพแวดล้อมในการให้บริการของลูกเรือบนเครื่องบิน โดยได้มีการจัดอันดับความเป็นเลิศของสายการบินหลักแบ่งออกเป็น 11 ประเภท ได้แก่ 1) ความเป็นเลิศของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 2) ความเป็นเลิศในการให้บริการของสนามบิน 3) ความเป็นเลิศของสายการบินต้นทุนต่ำ 4) การปรับปรุงในการให้บริการที่เป็นเลิศบนเครื่องบิน 5) ความเป็นเลิศในด้านอาหารบนเครื่องบิน 6) ความสอดคล้องในการให้บริการที่เป็นเลิศบนเครื่องบิน 7) ความเป็นเลิศการให้บริการยังห้องรับรองภายในสนามบิน 8) ความเป็นเลิศของระบบความบันเทิงบนเครื่องบิน 9) ความเป็นเลิศในชั้นประหยัด 10) ความเป็นเลิศในชั้นธุรกิจ และ 11) ความเป็นเลิศในชั้นหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสายการบินในระดับ 5 ดาว (5 Star Airlines The Ultimate Awarded) ซึ่งเป็นสายการบินที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอันสูงสุด ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน ตลอดจนในการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและบนภาคพื้นที่มีความเสมอต้นเสมอปลาย รวมถึงมีผลิตภัณฑ์ซึ่งมีนวัตกรรมใหม่ๆ ได้แก่ 1) ANA All Nippon Airway 2) Asiana Airline 3) Cathay Pacific Airway 4) Hainan Airline 5) Malaysia Airline 6) Qatar Airway และ 7) Singapore Airline จากจำนวน 681 สายการบินทั่วโลก และยังสอดคล้องกับสายการบินที่ดีที่สุดในโลกในปี ค.ศ. 2009 และ ค.ศ. 2014 จากการจัดอันดับของสถาบันการจัดอันดับ Skytrax อย่างสายการบิน Cathay Pacific Airway ในฐานะสายการบินแห่งชาติของฮ่องกง สายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิก (2557) ซึ่งได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Great) ใน 3 องค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) เครือข่ายการบินที่เชื่อมโยงอันแข็งแกร่ง 2) ผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่เป็นเลิศ และ 3) ค่าโดยสารที่คุ้มค่ากับการเดินทางของผู้โดยสารซึ่งอีกปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จก็คือพนักงานของสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิกได้ที่มีความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีความรู้สึกร่วมทำให้ได้รับการยกย่องในฐานะ "World's Best Cabin Staff" ประจำปี ค.ศ. 2013 อีกด้วย นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของWirtz, & Johnston (2001) ซึ่งสรุปได้ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการที่ทำให้สิงคโปร์แอร์ไลน์มีชื่อเสียงทางธุรกิจการบิน ได้แก่ 1) องค์ประกอบในด้านกระบวนการปฏิบัติงานในธุรกิจการบิน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในการให้บริการตลอดจนมีบุคลิกภาพที่ดี 2) องค์ประกอบการปรับปรุงคุณภาพอยู่อย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลทำให้

สายการบินสิงคโปร์แอร์ได้รับการจัดอันดับให้เป็นสายการบินในระดับ 5 ดาว และสายการบินที่ดีที่สุดในโลกจาก Skytrax อีกด้วย

10. ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด พบว่า 1) การมีต้นทุนที่สูงทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับสายการบินอื่น 2) การติดขัดกับกฎ ระเบียบและข้อบังคับของระบบราชการในความเป็นรัฐวิสาหกิจ 3) การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากรและการแต่งตั้งหรือโยกย้าย 4) การที่มีบุคลากรมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น 5) ขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการเนื่องจากแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง 6) เครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนรุ่นที่มากเกินไป 7) ตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินไทยสมายล์ยังไม่ชัดเจน 8) โครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ยุทธ วรรณธรราร (2553, น. 95) ปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอยู่ที่นโยบายของรัฐบาลที่มีวาระแอบแฝง (Hidden Agenda) ที่หาช่องทางกอบโกยผลประโยชน์ เอื้อประโยชน์ให้กับพวกพ้องส่วนบุคคลที่ไม่มีความรู้ ความสามารถเข้าไปเป็นกรรมการและผู้บริหาร รัฐวิสาหกิจบางแห่งมีจำนวนกรรมการไม่ครบตามข้อบังคับทำให้ดำเนินธุรกิจบางเรื่องไม่ได้ บางแห่งขาดผู้บริหารในระดับสูงเป็นเวลาหลายเดือนโดยไม่สรรหาคนที่เหมาะสมไปบริหารทำให้ขาดความต่อเนื่อง เสียโอกาส เสียศักยภาพ สาเหตุเหล่านี้มาจากนักการเมืองและข้าราชการระดับสูงที่อยู่ในกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้อีกสาเหตุหนึ่งก็ยังมีมาจากการเรียกร้องสิทธิประโยชน์ของสหภาพซึ่งบางครั้งขัดกับเป้าหมายและความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจทำให้ศักยภาพและประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจด้อยกว่าคู่แข่ง และสอดคล้องการศึกษาของ ชินวุฒินเรศเสถียร (2543, น. 5-10) ผลประกอบการของรัฐวิสาหกิจบางแห่ง พบว่า มีปัญหาขาดทุนสะสมต่อเนื่องมาอย่างยาวนานโดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจประเภทบริการ ซึ่งมีเหตุปัจจัยของการขาดทุนมีหลายประการ อาทิ การขาดประสิทธิภาพทางการบริหารและการจัดการของรัฐวิสาหกิจเอง ความเฉื่อยชาไร้ประสิทธิภาพของผู้บริหารและพนักงาน ปัญหาด้านแรงงาน ปัญหาการถูกแทรกแซงทางการเมือง การมีได้คำนึงถึงผลประโยชน์ในระบบจัดการของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของประยูร เชี่ยววัฒนา (2556) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสายการบินเจแปนแอร์ไลน์ ซึ่งพบว่า ปัญหาที่สำคัญของสายการบินเจแปนแอร์ไลน์ที่ประสบปัญหาถึงขั้นล้มละลายได้แก่ การที่มีเครื่องบินกับบุคลากรมากเกินไป นอกจากนั้นยังมีเส้นทางการบินที่มากเกินไปโดยประเด็นซึ่งมีความรุนแรงมากที่สุดก็คือจำนวนเครื่องบินและบุคลากรที่มีมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ประกอบกับเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้เครื่องบินที่มีขนาดใหญ่ เช่น B747s แต่เครื่องบิน B747s กลับเป็นสินทรัพย์ที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันต่ำมาก เพราะในธุรกิจการบินต่างกันไปใช้เครื่องบินขนาดเล็กซึ่งมีประสิทธิภาพสูงกว่า ในรายงานเดียวกันนี้ยังได้ระบุถึงจำนวนบุคลากรซึ่งมีอยู่ทั้งหมด 50,000 คน ซึ่งประเมินได้ว่ามีมากเกินไปจนถึงร้อยละ 30 อีกด้วย

11. ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย พบว่า 1) การลดต้นทุนลงเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน 2) การพิจารณาปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นทางธุรกิจการบิน 3) การยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร 4) การลดจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับเส้นทางการบินและจำนวนเครื่องบิน 5) การพิจารณาในความเป็นรัฐวิสาหกิจให้มีลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 6) การวางแผนในการจัดซื้อเครื่องบินโดยให้มีจำนวนรุ่นน้อยที่สุด 7) สายการบินไทยสมายล์แอร์เวย์ ควรทบทวนตำแหน่งทางการตลาดใหม่ และ 8) การปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีขนาดเล็กลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Reinventing Government จึงเป็นแนวคิดหลักของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management) ซึ่งมีอยู่ 10 ประการ อ้างถึงใน Denhardt, & Denhardt (2007, pp. 16-19) ได้แก่ 1) รัฐบาลเป็นเพียงแค่ผู้กำกับดูแลแทนที่จะลงมือกระทำด้วยตนเองทั้งหมด 2) รัฐบาลได้มีการมอบอำนาจให้กับประชาชน ชุมชนหรือภาคเอกชนมากกว่าการเป็นเจ้าของ 3) รัฐบาลได้มุ่งเน้นการแข่งขันในการให้บริการที่รวดเร็วแก่ประชาชนและแข่งขันกับภาคเอกชนในการผลิตสินค้าและบริการ 4) รัฐบาลขับเคลื่อนพันธกิจหรือภารกิจโดยมีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบขององค์กรมากกว่าการยึดแต่กฎระเบียบ 5) รัฐบาลมุ่งเน้นไปยังผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์โดยการระดมทุนไม่ใช่เป็นแค่เพียงการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามที่ตั้งไว้เท่านั้น 6) รัฐบาลมุ่งเน้นไปที่ลูกค้า เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนเป็นสำคัญ 7) รัฐบาลผู้ประกอบการโดยพยายามหารายได้มากกว่าการใช้จ่ายเงินงบประมาณของแผ่นดินแต่เพียงอย่างเดียว 8) รัฐบาลที่มองการณ์ไกลโดยพยายามหามาตรการป้องกันปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่า

ที่จะตามไปแก้ไขปัญหา 9) รัฐบาลได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการโดยมีสายการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุดเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานที่เป็นทีม 10) รัฐบาลได้มุ่งเน้นไปทำการตลาดและสามารถใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงตามกลไกทางการตลาดมากกว่าการแทรกแซงหรือผูกขาดโดยภาครัฐ

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2555, น. 29-30, 39-40) ที่ได้มีการริเริ่มกระบวนการจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ (Flat organization) โดยปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้กระชับ (Lean and mean) มีขอบเขตการควบคุม (Span of control) ซึ่งทำให้มีสายการบังคับบัญชาในจำนวนที่เหมาะสมและสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจโดยจะเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงาน การลดสายการบังคับบัญชาและให้ปฏิบัติปฏิบัติงานมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น รวมถึงมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เตือนเด่น นิคมบริรักษ์ (2557) ที่ได้ศึกษาโครงสร้างบริการงานของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ พบว่า สิงคโปร์แอร์ไลน์ก็เป็นรัฐวิสาหกิจเหมือนกับการบินไทย บริษัทไม่มีข้าราชการเป็นคณะกรรมการมีแต่ผู้เชี่ยวชาญในระดับโลก ซึ่งแต่ละคนที่เข้ามาบริหารงานจะตระหนักถึงหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี โดยมีแบ่งบทบาทหน้าที่ในด้านการเงิน กฎหมาย การตลาด การจัดซื้อจัดจ้าง และการขนส่ง ขณะที่กรรมการของการบินไทยมักจะถูกเลือกมาจากฝ่ายการเมืองและไม่ได้ผ่านการคัดเลือกในเรื่องความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน ต่างกับสิงคโปร์แอร์ไลน์และกิจการในสิงคโปร์ซึ่งกว่าครึ่งก็เป็นรัฐวิสาหกิจแต่ไม่มีปัญหาในด้านการบริหารงานกฎระเบียบยังเป็นข้อจำกัดที่ทำให้การบินไทยไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากขาดความรวดเร็วในการตัดสินใจ เพราะติดขัดกับระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีการเมืองเข้ามาแทรกแซงในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับสายการบิน British Airways ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศอังกฤษสายการบิน British Airways (ผลิน กูจรรูญ, 2552, น. 328) Sir Colin Marshall ประธานกรรมการของบริษัท British Airways เป็นตัวอย่างของผู้นำที่ดีที่ทำให้บริษัท British Airways มีการแปรรูปจากรัฐวิสาหกิจมาเป็นสายการบินเอกชน และได้รับความชื่นชมจากผู้ใช้บริการเป็นอย่างมากจากผลการจัดอันดับของนิตยสารธุรกิจ Fortune ส่งผลให้สายการบิน British Airways มีความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินโดยได้รับรางวัลสายการบินที่ดีที่สุดในโลกจากการจัดอันดับของ Skytrax ในปี ค.ศ. 2008 อีกด้วย (Skytrax, 2008)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. เชนนโยบาย

- 1.1 ควรพิจารณาปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้ทั้งสองสายการบินมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นทางธุรกิจการบิน
- 1.2 ควรลดจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับเส้นทางการบินและจำนวนเครื่องบิน
- 1.3 ควรพิจารณาในความเป็นรัฐวิสาหกิจให้มีลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management)
- 1.4 ควรปรับโครงสร้างขององค์การให้มีขนาดเล็กลงเพื่อความคล่องตัว ยืดหยุ่นและยังเป็นการลดต้นทุน
- 1.5 ควรวางแผนในการจัดซื้อเครื่องบินโดยให้มีจำนวนรุ่นให้น้อยที่สุดเพื่อลดการสำรองอะไหล่และค่าฝึกอบรมของฝ่ายช่างตลอดจนการบริหารจัดการ
- 1.6 สายการบินไทยสมายล์แอร์เวย์ควรมีการทบทวนตำแหน่งทางการตลาดใหม่สำหรับการก้าวไปสู่สายการบินชั้นนำของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. เชนปฏิบัติการ

- 2.1 ควรมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานภายในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด ให้ชัดเจน
- 2.2 ควรนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและตามตัวชี้วัดมาทำการศึกษาแก้ไข พัฒนา ปรับปรุงและพิจารณาโยกย้ายให้ไปอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม

2.3 ควรเน้นทำการตลาดในเส้นทางจีนและอินเดียให้เพิ่มมากยิ่งขึ้นกว่าเดิมเนื่องจากเป็นประเทศซึ่งมีประชากรมากเป็นอันดับหนึ่งและอันดับสองของโลก

2.4 ควรลดต้นทุนลงเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจการบิน

2.5 ควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาสายการบินอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเลิศทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เช่น สายการบินบางกอกแอร์เวย์หรือสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์

2. การวิจัยเชิงคุณภาพควรที่จะมีการสนทนากลุ่ม (Focus group) ด้วย

3. ควรมีการศึกษาวรรณมอญ์การของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

เอกสารอ้างอิง

ชนิดา ยูบุรณ์. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. คุษฎุฎิบัณฑิตวิทยาลัย (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชินวุฒิ นเรศเสณีย์. (2543). *การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ แนวคิดและบทวิเคราะห์การแปรรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ.

เดือนเด่น นิคมบริรักษ์. สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย: TDRI (2557). *วิเคราะห์ เสนอแนะ แก่วิกฤตบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ.

น้ำเพชร อยู่สกุล. (2553). *ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์คุษฎุฎิบัณฑิต. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2553). *คู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ.

_____. (2554). *รายงานประจำปี 2554*. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

_____. (2555). *แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2555 (แบบ 56-1)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

_____. (2556). *รายงานประจำปี 2556*. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

_____. (2557). *รายงานประจำปี 2557*. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2551). *ธุรกิจการบิน (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: บริษัท เพรส แอนด์ ดีไซน์ จำกัด.

ประยูร เชี่ยววัฒนา. (2556). *สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น. แกะรอยญี่ปุ่น. วารสาร TPA NEWS*, 17(197, พฤษภาคม 2556).

ปิยกนิฏฐ์ โชติวนิช (2556). *การสร้างความภักดีต่อการใช้บริการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจคุษฎุฎิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ (การตลาด). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ผลิน ภู่อจรูญ. (2552). *การจัดการธุรกิจร่วมสมัย (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ. บริษัท เอกพิมพ์ไท จำกัด.

ยุทธ วรฉัตรธาร (2553). *รัฐวิสาหกิจดีเด่นของคนไทย. Investment Guide CG Corner*, ตุลาคม 2553. กรุงเทพฯ.

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. (2542). กรุงเทพฯ.

ศจี ศิริไกร. (2555). *ธุรกิจไทยกับการใช้ความรู้บริหารการปฏิบัติการ. วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 35(134, เมษายน – มิถุนายน 2555), 46, 61.

สกล บุญสิน. (2555). *การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการบินให้บริการ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. *วารสารบริหารธุรกิจคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 35(133, มกราคม – มีนาคม 2555), 46, 61.

สถาบันการจัดอันดับ Skytrax. (2015). *ผลการจัดอันดับสายการบินดีที่สุดในโลกประจำปี ค.ศ. 2014*. ค้นเมื่อ 13 พฤษภาคม 2557, จาก www.airlinequality.com

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *TQA ถึงเส้นชัยก่อนใครเล่ม 1*. กรุงเทพฯ: บริษัท พงษ์วีรณาการพิมพ์ จำกัด.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2545, 23 สิงหาคม). *ปาฐกถาประเทศไทยจะได้อะไรจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ. ข่าวสด*, น. 6.

- สายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิก. (2557). ค้นเมื่อ 25 กันยายน 2557, จากwww.cathaypacific.com
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2557). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี2557-2558*. กรุงเทพฯ.
- Jeddi, A. R., Renani, N. G., Khademi, A., Shokri, V., & Noordin, M. Y. (2014). *Low-Cost Strategy*.
- Massey, Andrew. (2013). *Lessons from Africa New Public Management and the Privatization of Kenya Airways*. UK.University of Exeter.
- Becker, Brian E., Huselid, Mark A., & Ulrich, Dave. (2001). *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*. Massachusetts: Harvard Business School press Boston.
- Brown, & Caylor. (2004). *Corporate Governance and Firm Performance*.United States: Georgia State University.
- Hood, Christopher. (1991). *A Public Management for All Seasons?*. UK.: Public Administration.
- Denzin, N. K. (1970). *The Research Act in Sociology*. Chicago: Aldine.
- Factors in Airline Industry: The AirAsia Case*. Financial support from the Ministry of Higher Education (MOHE) and University Technology Malaysia (UTM) .
- Denhardt, Janet V., & Denhardt, Robert B. (2007).*The New Public Service*. New York: Expanded Edition Serving, Not Steering. M.E. Sharpe Armonk.
- Wirtz, Jochen, & Johnston, Robert. (2001). Singapore Airline: What it takes to Sustain Service Excellence – A Senior Management Perspective. *National University of Singapore (NUS) Business School Research Paper Series*, December 2001.
- Krejcie, & Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Psychological measurement*.
- Holbeche, Linda. (1994).The High Performance Organization creating dynamic stability and sustainable success. Pathways to Growth. *Mercer Management Journal*, 15-20.
- Heracleous, Loizos, Wirtz, Jochen, & Nitin Pangarkar. (2006). *Flying High in a Competitive Industry: Cost – Effective Service Excellence at Singapore Airlines*. Singapore: McGraw – Hill Education (Asia) .
- Miles, Matthew B., & Huberman, A. Michael. (1994). *Qualitative Data Analysis*. London: Second Edition SAGE Publications.
- Mohanbir Sawhney. (2001). Harvard Business Review on Customer Relationship Management. Don't Homogenize, Synchronize. Boston Massachusetts. Harvard Business School.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.) New York: sMcGraw-Hill.
- Vink, Peter, & Brauer, Klaus. (2011). Aircraft interior comfort and design. New York: Talor and Francis Group.
- Kotler, Philip. (2003). *Marketing Insights From A to Z 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1996). *Translating Strategy into Action*. The Balanced Scorecard. Boston Massachusetts: Harvard Business School press.
- Snell, Scott, & Bohlender, Georg. (2007). *Human Resource Management*. Cornell University and Arizona State University. USA: Thomson Higher Education.
- The Aero. (2557, 11 กันยายน). กรุงเทพฯ: เกินคัมภรภาพฟิก บริษัท เอิเวชั่น มีเดียพับลิชชิ่ง จำกัด.