วัฒนธรรมองค์การของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านการบริการ

An Organization Culture of Thai Airways International Public Company Limited to Accomplish a High Performance Organization in Service

ฉัตรชัย กองกุล[1]

[1]นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านการบริการ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบสัมภาษณ์ โดยมีเครื่องมือหลัก คือ "ตัวนักวิจัย" และ "แบบสัมภาษณ์" เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้นจำนวน 30 คน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านการบริการ ประกอบด้วย วัฒนธรรม-ทางความคิด วัฒนธรรมทางพฤติกรรม และวัฒนธรรมทางวัตถุ ส่งผลต่อการบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านการบริการได้อย่างยั่งยืน กล่าวคือ ในประเด็นวัฒนธรรมทางความคิดการพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ ในด้านความคิด ค่านิยม ความเชื่อของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งส่งผ่านจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ทั้งจากวิธีการปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรม ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการบนเครื่องบินที่เป็นเลิศด้านการบริการ จนทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ และประทับใจในการบริการ และสามารถสะท้อนออกมาในรูปของวัฒนธรรมทางพฤติกรรมการให้บริการ อาทิ การให้บริการอย่างเอาใจใส่ด้วยวัฒนธรรมแบบไทย ขณะที่ ประเด็นวัฒนธรรมทางวัตถุ อาทิ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการไว้อย่างครบครันเป็นประเด็นที่ผู้รับบริการให้ความสำคัญในการเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริการต่อไป

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์การ องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

Abstract

This research aimed to study an Organization Culture of Thai Airways International Public Company Limited to accomplish a High Performance Organization in Service. The research employed qualitative research such as in-depth interviews to collect data from 30 key informants both internal and external informants. The study found that Organization Culture of Thai Airways International Public Company Limited to accomplish a High Performance Organization in Service composing of Ideological Culture, Behavioral Culture and Material Culture effected to the Management of Thai Airways International Public Company Limited to accomplish a sustainably High Performance Organization in Service. Regarding Ideological Culture the development features in term of Values and beliefs of Flight Attendants of Thai Airways International Public Company Limited transferring from the senior staffs to the next generation staffs and both on and off the job training could lead to development to improve high quality of in-flight service providing and resulted in customer service satisfaction and impression. The Ideological culture also reflected in behavioral culture such as excellent service with Thai culture. The Material Culture such as full service provided facilities were a key factor that customers emphasized to accomplish a sustainably High Performance Organization in Service.

Keywords : Organization Culture, High Performance Organization, Thai Airways International Public Company Limited

บทนำ

เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล รัฐบาลไทยในปี พ.ศ. 2503 จึงได้จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมและเป็นบริษัทมหาชน ที่ประกอบธุรกิจการบริการขนส่งทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศในฐานะสายการบินแห่งชาติที่ดำเนินกิจการแข่งขันกับต่างประเทศในธุรกิจการบินโลก ณ สำนักงานใหญ่ ที่กรุงเทพมหานคร โดยมีฐานปฏิบัติการอยู่ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิที่เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการขนส่ง ซึ่งประกอบด้วยการให้บริการการขนส่งทางอากาศ ที่ทำการขนส่งผู้โดยสาร การขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ และมีธุรกิจที่เกี่ยวข้อง คือ บริการคลังสินค้า บริการลูกค้าภาคพื้น บริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น ครัวการบิน และบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ทั้งนี้ในฐานะที่เป็นสายการบินแห่งชาติ เป็นตัวแทนของประเทศไทยในการดำรงรักษาและเพิ่มพูนสิทธิด้านการบิน ร่วมส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว แสวงหาและเพิ่มพูนรายได้ทั้งในรูปเงินบาท และเงินตราต่างประเทศ นอกจากนั้นยังต้องตระหนักในความรับผิดชอบต่อประเทศและสังคมโลกในการรักษาสิ่งแวดล้อม รวมถึงส่งเสริมพัฒนาเทคโนโลยีทุกสาขาที่เกี่ยวข้องในด้านการบินพาณิชย์ของโลก อีกทั้งยังจำเป็นต้องมุ่งเผยแพร่วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และเอกลักษณ์ของประเทศไทยสู่สายตาชาวโลกอย่างต่อเนื่อง (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2557)

ทั้งนี้ อัตลักษณ์ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังเป็นการสะท้อนภาพของตราสินค้าไทยที่มีความเป็นสากล มาตั้งแต่เริ่มก่อกำเนิด และเป็นองค์การเดียวในอุตสาหกรรมการบินของไทยที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศตลอดระยะเวลากว่า 55 ปี ของการดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), (2554ก)) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างภาพลักษณ์ มาตั้งแต่เริ่มแรก ไม่ว่าจะเป็นการใช้สัญลักษณ์ "ตุ๊กตารำไทย" (Dancing Man) ก่อนจะเปลี่ยนมาสู่สัญลักษณ์ "เจ้าจำปี" ที่ยังคงให้ความรู้สึกแบบไทยๆ แต่มีความเป็นสากลยิ่งขึ้น ร่วมกับการใช้สีต่างๆ เช่น สีม่วง สีชมพู และสีทอง ที่แสดงถึงความสวยงามของธรรมชาติและอารยธรรมแบบไทย รวมถึงการนำ "ผ้าไหมไทย" มาตัดเย็บเป็นชุดไทยเรือนต้น เพื่อใช้เป็นชุดของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในการสะท้อนถึงสถานภาพความสูงศักดิ์และเอกลักษณ์ความเป็นไทย สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องการบ่งบอกถึงตำแหน่ง

จุดยืนของตนเองในสังคมโลก ในการให้บริการแก่ลูกค้าในระดับพรีเมี่ยม มาตั้งแต่ยุคแรกๆ ดังปรากฏในทุกภาคส่วนขององค์การตั้งแต่การโฆษณา เว็บไซต์ ที่จำหน่ายตั๋ว เคาท์เตอร์-เช็คอิน เลานจ์ ที่นั่ง การบริการบนเครื่องบิน ไปจนถึงชุดเครื่องแบบของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และพนักงานต้อนรับภาคพื้น เป็นต้น จนถึงปัจจุบันนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังคงขับเคลื่อนการแข่งขันและนำความเป็นไทยไปปรากฏทั่วอาณาน่านฟ้าของโลกภายใต้วิสัยทัศน์ที่มุ่งไปสู่การเป็น "ผู้ให้บริการทางเลือกแรก" (First Choice Carrier) ควบคู่ไปกับเสน่ห์แบบไทยๆ บนจุดยืนของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ว่า "มีการกำหนดราคาที่เป็นกลาง (Medium Pricing) ด้วยคุณค่าที่สูงกว่า (Higher Value) ซึ่งเต็มไปด้วยเครือข่าย (Full Network) การให้บริการที่เต็มแบบรูปแบบ (Full Service) และเป็นสายการบินที่เดินทางเพื่อการพักผ่อน (Leisure Destination Airline)" โดยสามารถอธิบาย ได้ดังนี้ Higher Value คือ การสรรค์สร้างสิ่งต่างๆ ต่อผู้บริโภคให้มีคุณค่าสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง Full Network คือ การมีขอบข่ายการให้บริการต่อลูกค้าทั่วโลกผ่านกลุ่มพันธมิตร "Star Alliances" หรือข้อตกลงกับสายการบินต่างๆ ทั่วโลก Full Service คือ การให้บริการครบถ้วนทุกมิติ เพราะ "บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)" เป็นสายการบินที่เดินทางเพื่อการพักผ่อน (Leisure Destination Airline) เป็นศูนย์กลางของการพักผ่อนหย่อนใจ (Leisure Hub) และเป็นศูนย์รวมของการนำเสนอผลิตภัณฑ์ (Product Offering) จากประเทศไทยที่มีปลายทางมากมาย อีกทั้ง ยังเป็นการเปิดโอกาสในการสร้างความสะดวกเพื่อนำนักเดินทางจากทั่วโลกเข้ามาสู่ประเทศไทย และเพื่อจะได้ข้ามต่อไปยังประเทศอื่นๆ อีกด้วย (บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน), (2556ก))

การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิผล และเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศทางด้านการบริการอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านการบริการ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การสังเกตจากการลงพื้นที่ภาคสนาม และใช้การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากสื่อต่างๆ ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ ตำรา วารสาร บทความ แผนวิสาหกิจและรายงานประจำปีของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) งานการวิจัย และสื่อต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 คน โดยแยกออกเป็น ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้จัดการประจำเที่ยวบิน (In-Flight Manager) จำนวน 5 คน ผู้บริหารระดับกลาง คือ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Pursuers) จำนวน 5 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Crew) จำนวน 5 คน และบุคคลภายนอกที่ติดต่อหรือประสานงานกับ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ นักวิชาการและกลุ่มลูกค้า หรือบริษัททัวร์ต่างๆ ที่ใช้บริการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 คน โดยแยกออกเป็น นักวิชาการที่มีความรู้ในเรื่องการบริหารองค์การเกี่ยวกับธุรกิจ การบิน จำนวน 5 คน และกลุ่มลูกค้า หรือบริษัททัวร์ต่างๆ จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน

ผู้ศึกษาวิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามที่ได้กำหนดไว้แล้ว โดยข้อคำถามจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการวิจัย และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการทบทวนวรรณกรรมหรือการตรวจสอบแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากเอกสารและวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) การลงพื้นที่ สังเกต สัมภาษณ์ และถอดเทปการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการใช้หลักการตีความ (Interpretive Analysis) และมีการประมวลผลข้อมูลโดยการจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามประเด็นของการศึกษาที่กำหนด เพื่อที่ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างข้อสรุป

และเชื่อมโยงประเด็นต่างๆ ในเชิงเหตุผล ทั้งนี้จะสังเคราะห์ร่วมกับเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอในรูปแบบของการพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูล (สุภางค์ จันทวานิช, 2546: 131-133)

สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจะนำเสนอตามวัตถุประสงค์ที่ได้ระบุไว้ ดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์การ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เห็นว่า วัฒนธรรมการให้บริการของบุคลากรผู้ให้บริการบนเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีผลต่อการเกิดประสิทธิภาพทางด้านการให้บริการที่มีความเป็นเลิศ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีส่วนสำคัญในการทำให้เกิดความยั่งยืนและมีการพัฒนาการองค์การทางด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เกิดการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันเป็นทีมประกอบกับสามารถพัฒนาการให้บริการขององค์การได้ในทุกส่วน ผลการศึกษาในประเด็นย่อยของวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ใน 3 ประเด็น คือ วัฒนธรรมทางความคิด วัฒนธรรมทางพฤติกรรม และวัฒนธรรมทางวัตถุ ผลการศึกษาพบว่า

วัฒนธรรมทางความคิด ในประเด็นทางด้านวัฒนธรรมทางความคิด ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าวัฒนธรรมทางความคิดมีความสำคัญต่อการเป็นรากฐานการบริการที่เป็นเลิศของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในหลายประการ

ประการแรก ค่านิยมด้านอาชีพที่พึงประสงค์ในทัศนะของเยาวชนไทยต่อการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยเฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีในระดับสูง มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการยอมรับความมุ่งมั่นรวมทั้งการปรับตัวต่อการสร้างความเป็นมืออาชีพในการประกอบอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตั้งแต่ก่อนเข้าสู่การเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อีกทั้งเมื่อเข้าสู่การเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแล้ว ค่านิยมดังกล่าวน่าที่จะได้รับการปลูกฝังจากการฝึกอบรมเพื่อให้มีความเป็นมืออาชีพในการบริการ ซึ่งแสดงให้เห็นเป็นที่ปรากฏต่อผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน ถึงการมีอุดมการณ์ที่มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานเพื่อทีจะสามารถสร้างความพึงพอใจ และสร้างความประทับใจให้กับผู้โดยสารเป็นสำคัญ

ประการที่สอง วัฒนธรรมการบริการด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า เป็นการใช้ต้นทุนทางวัฒนธรรมไทยที่เป็นที่รู้จักและยอมรับอย่างแพร่หลายทั่วโลกเกี่ยวกับศักยภาพทางด้านการให้บริการที่เป็นเลิศของคนไทยในงานบริการ สะท้อนถึงค่านิยม บรรทัดฐานของคนไทยที่ว่า "ใครมาถึงเรือนชานต้องต้อนรับ" การดูแลอย่างมีน้ำใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมาจากการปลูกฝังทางความคิดในตัวคนไทยตั้งแต่เกิดและเติบโตในครอบครัวแบบไทยๆ กระทั่งเรียนหนังสือ และนำไปสู่การปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการเน้นย้ำในวิชาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีเอกลักษณ์ทางด้านการให้บริการที่มีความผสมผสานความเป็นไทยสู่การให้บริการในระดับสากล แต่อย่างไรก็ดีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า ปัญหาอุปสรรคในประเด็นนี้ เกิดจากการที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบางคนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่น้อยลง ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกในการบริการที่มีความเป็นมิตรและเอาใจใส่ต่อผู้โดยสารน้อยลง และเห็นว่าแนวทางในการปรับปรุงส่งเสริมและพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างการเป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริการนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นว่ามีความจำเป็นต้องปรับรูปแบบและแนวคิดในการสร้างอุดมการณ์การให้บริการที่สามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการที่มีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ และค่านิยม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มุ่งมั่นในการพัฒนาการให้บริการสู่การเป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริการ

วัฒนธรรมทางพฤติกรรม ในประเด็นทางด้านวัฒนธรรมทางพฤติกรรม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เห็นว่า มีความสำคัญต่อการสร้างความประทับใจของผู้รับบริการ โดยที่ลักษณะการแสดงออกและประเพณีปฏิบัติที่แสดงออกจะเห็นได้จากการกระทำ ที่เน้นการยิ้ม การไหว้ การเอาใจใส่ การมีน้ำใจและอัธยาศัยไมตรี การแสดงออกซึ่งภาพลักษณ์ความงดงามด้วยกริยามารยาทของกุลสตรีไทย และความเป็นสุภาพบุรุษที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งเป็นการแสดงออกที่สามารถสร้างความเข้าใจได้อย่างชัดเจน สามารถตอบข้อสงสัย ข้อซักถาม และเสนอการให้การบริการได้อย่างรวดเร็ว ว่องไว และเป็นธรรมชาติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตามความคาดหวังของผู้รับบริการที่สามารถส่งเสริมและผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพด้านการให้บริการในการพัฒนาสู่การเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศทางด้านการให้บริการด้วยพฤติกรรมการบริการแบบไทยๆ ในระดับสากล สำหรับแนวทางในการปรับปรุง ส่งเสริม และการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างประสิทธิภาพทางด้านการให้บริการที่มีความเป็นเลิศ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่า

จะต้องรักษามาตรฐานและพัฒนาคุณภาพการให้บริการและแบบแผนการปฏิบัติที่สามารถให้การบริการที่รวดเร็วด้วยพฤติกรรมที่มีความเป็นมิตร อีกทั้งมีกระบวนการในการสร้างความผ่อนคลายในการรอรับบริการโดยอาศัยพฤติกรรมทางด้านการให้บริการที่แสดงให้เห็นว่ามีความพร้อม และมีความกระตือรือร้นในการให้บริการอยู่เสมอในระหว่างการเดินทางในเที่ยวบินนั้นๆ

วัฒนธรรมทางวัตถุ ในประเด็นทางด้านวัฒนธรรมทางวัตถุ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เห็นว่าวัฒนธรรมทางวัตถุ มีประเด็นที่ผู้รับบริการให้ความสำคัญ ดังนี้

ประการแรก วัฒนธรรมทางวัตถุในแง่ เครื่องบิน ระบบสารสนเทศภายในห้องโดยสารบนเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า ในประเด็นดังกล่าว บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อาจจะมีความเสียเปรียบสายการบินในระดับเดียวกันอยู่บ้างในบางเส้นทางการบิน ทั้งจากเครื่องบินที่มีการใช้งานเป็นเวลานาน ห้องโดยสารที่ค่อนข้างเก่า ขาดการปรับปรุง เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์เพื่อความบันเทิง อาทิ จอภาพในแต่ละที่นั่งของผู้โดยสาร หูฟัง เป็นต้น ที่เป็นรุ่นเก่าใช้งานไม่สะดวกสบายและไม่ทันสมัย จำนวนเครื่องบินรุ่นใหม่ที่มีความโอ่อ่าทันสมัย เช่น Airbus 380-600 ที่มีจำนวนน้อยกว่าสายการบินในระดับเดียวกัน โดยการบินไทยมีเครื่องบินรุ่นดังกล่าว 6 ลำ เป็นต้น ขณะที่สายการบินคู่แข่ง อาทิ กาตาร์แอร์เวย์ สายการบินเอมิเรตต์ สิงคโปร์แอร์ไลน์ เป็นต้น มีการลงทุนพัฒนาในประเด็นนี้ค่อนข้างมาก เช่น กาตาร์แอร์เวย์ มีเครื่องบินรุ่น Airbus 380-600 จำนวน 50 ลำ ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านแสดงความเห็นว่า มีความน่าสนใจในการทดลองใช้บริการเนื่องจากได้รับการบอกต่อถึงความทันสมัยและสะดวกสบาย รวมทั้งชื่อเสียงของสายการบินดังกล่าวที่ได้รับรางวัลในระดับโลก

ประการที่สอง วัฒนธรรมทางวัตถุในแง่ การให้การบริการห้องรับรองพิเศษ (Lounge) แก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจในเส้นทางบินระหว่างประเทศก่อนการขึ้นเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า มีความได้เปรียบสายการบินในระดับเดียวกัน เนื่องจากการให้การบริการห้องรับรองพิเศษ (Lounge) แก่ผู้โดยสารก่อนการขึ้นเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความโดดเด่นในแง่คุณภาพการบริการทั้งจากการออกแบบตกแต่งสถานที่ที่มีความสะดวกสบายหรูหรา มีเอกลักษณ์ มีการบริการอาหารและเครื่องดื่มที่มีคุณภาพ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในระหว่างรอการเดินทางเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความเบื่อหน่ายระหว่างการรอการเดินทาง อาทิ สปา เครื่องนวดผ่อนคลายกล้ามเนื้อ ห้องอาบน้ำ ห้องชมภาพยนตร์ เป็นต้น ในประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังคงรักษาและพัฒนาการบริการได้เหนือกว่าสายการบินในระดับเดียวกันและเป็นสิ่งที่ยอมรับในระดับสากลดังจะเห็นจากการที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลสายการบินให้บริการเลาจน์สปายอดเยี่ยมจากสกายแทร็กซ์ ประจำปี 2015 (World's Best Airline Lounges Spa Facility) โดยเป็นความสำเร็จที่มาจากการมุ่งมั่นพัฒนาและรักษามาตรฐานการบริการให้อยู่ในระดับพรีเมี่ยม

ประการที่สาม วัฒนธรรมทางวัตถุในแง่ การแต่งกายของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและการตกแต่งอาคารสถานที่ห้องโดยสาร ที่ยังคงรักษาอัตลักษณ์ความเป็นไทย ที่ใช้รูปแบบและสัญลักษณ์ที่แสดงความเป็นไทยที่ผสมผสานเข้ากับความเป็นสากลได้อย่างลงตัว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า มีความได้เปรียบสายการบินในระดับเดียวกัน เนื่องจาก มีการนำ "ผ้าไหมไทย" มาตัดเย็บเป็นชุดไทยเรือนต้น เพื่อใช้เป็นชุดของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการสะท้อนถึงสถานภาพความสูงศักดิ์และเอกลักษณ์ความเป็นไทย สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องการบ่งบอกถึงตำแหน่งจุดยืนของตนเองในสังคมโลก ในการให้บริการแก่ลูกค้าในระดับพรีเมี่ยมมาตั้งแต่ยุคแรกๆ ดังปรากฏในทุกภาคส่วนขององค์การ ตั้งแต่การโฆษณา เว็บไซต์ที่จำหน่ายตั๋ว เคาท์เตอร์เช็คอิน เลานจ์ที่นั่ง การบริการบนเครื่องบิน ไปจนถึงชุดเครื่องแบบของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นต้น

ประการที่สี่ วัฒนธรรมทางวัตถุในแง่ อาหารและเครื่องดื่มที่บริการบนเครื่องบินประเด็นดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าเสน่ห์ของอาหารไทย และการปรุงอาหารของคนไทยไม่ว่าจะเป็นอาหารชานิดใดก็ตาม คนไทยจะให้ความสำคัญ และพิถีพิถันด้านวัตถุดิบ รสชาติ ความอร่อย และรูปลักษณ์ของอาหารที่นำเสนอต่อลูกค้า ซึ่งบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มุ่งมั่นในการให้ความสำคัญในประเด็นดังกล่าว และสร้างความประทับใจให้ผู้รับบริการได้เป็นอย่างดีเรื่อยมา

แต่อย่างไรก็ดีในปัจจุบันผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า การให้ความสำคัญในประเด็นดังกล่าวลดลงอย่างเห็นได้ชัดและจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงเกี่ยวกับการบริการอาหารและเครื่องดื่มที่ให้บริการในเที่ยวบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความมีเสน่ห์ของรสชาติอาหารแบบไทยที่ด้อยลงไปกว่าในอดีต ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าการที่คุณภาพของรสชาติอาหารที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจึงเท่ากับเป็นการสูญเสียจุดแข็งที่สำคัญอีกประการหนึ่งในด้านคุณภาพของการให้บริการ ขณะที่สายการบินอื่นๆ โดยเฉพาะสายการบินในเอเชียที่ได้ให้ความสำคัญและมีการพัฒนาด้านคุณภาพของอาหารอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้นในทัศนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า ในปัจจุบันเมื่อพิจารณาในภาพรวมของวัฒนธรรมทางวัตถุ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีคุณลักษณะวัฒนธรรมทางวัตถุที่ไม่เพียงพอต่อการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้โดยสาร เนื่องจาก อุปสรรคในแง่ของเครื่องมือ เครื่องใช้ภายในห้องโดยสารบนเครื่องบินที่ใช้ในการอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งในเรื่องของเครื่องบินที่มีความล้าสมัยในบางเส้นทางการบินด้วย ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า ข้อจำกัดดังกล่าวอาจสืบเนื่องมาจากการเป็นสายการบินของรัฐที่ต้องมีการรอการจัดสรรงบประมาณจากทางรัฐบาลเป็นสำคัญ ซึ่งทำให้เกิดความไม่คล่องตัวทางด้านการลงทุนทางด้านวัตถุที่ใช้ในการให้บริการ ด้วยเหตุนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจึงเห็นว่า แนวทางในการปรับปรุง ส่งเสริมและการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริการควรมีการระดมทุนจากตลาดทุนเพื่อใช้เป็นงบประมาณในการลงทุนพัฒนาด้านวัตถุเพื่อให้สามารถแข่งขันกับสายการบินในระดับเดียวกันได้ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหาร ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งในด้านวัฒนธรรมทางความคิด ค่านิยม พฤติกรรมของบุคลากรต่อการให้ความสำคัญกับผู้โดยสารในการตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจด้วยการบริการที่เป็นเอกลักษณ์แบบไทย ควบคู่กับการพัฒนาวัฒนธรรมทางวัตถุที่มีความจำเป็นต่อการแข่งขันกับสายการบินในระดับเดียวกัน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ และดึงดูดให้นักท่องเที่ยวหรือผู้ใช้บริการเลือกใช้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสายบินทางเลือกแรกในการเดินทางเพื่อการพักผ่อน และเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป ในประเด็นวัฒนธรรมองค์การสามารถส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อพัฒนาสู่การเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริการ ซึ่งการพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ ในด้านความคิด ค่านิยม ความเชื่อ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นลักษณะของการส่งผ่านจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ทั้งจากวิธีการปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมที่ส่งผลไปในทางการพัฒนาเพื่อการเป็นสายการบินที่มุ่งมั่นต่อการสร้างความเป็นเลิศด้านการบริการ มีการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดการให้บริการอย่างเต็มกำลังความสามารถ จนทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ เกิดความประทับใจในการได้รับการบริการที่ดี ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า เป็นวัฒนธรรมที่ล้วนแล้วแต่สามารถแสดงออกได้ทางพฤติกรรมการให้บริการทั้งสิ้น โดยเป็นการให้บริการอย่างเต็มที่ และ

เต็มความสามารถ มีการสื่อสารทางการพูดคุยที่สามารถสร้างความเข้าใจในความต้องการของผู้โดยสาร การเอาใจใส่ดูแลต่อผู้รับบริการ เพื่อให้ได้รับการบริการที่มีคุณภาพในระดับสากล ทั้งนี้ประเด็นทางด้านของวัฒนธรรมทางวัตถุที่มีการเตรียมความพร้อมไว้อย่างครบครัน และมีการจัดหาสิ่งต่างๆ ตามการร้องขอของผู้โดยสารด้วยกระบวนการและวิธีการที่มีความเป็นสากลบนพื้นฐานความมีเสน่ห์แบบไทยๆ เพื่อพัฒนาการให้บริการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริการอย่างยั่งยืนต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมของบุคลากรทางการให้บริการเป็นวัฒนธรรมหลักที่มีความเข้มแข็ง เนื่องจาก เป็นวัฒนธรรมทางความคิดที่มีรากฐานในระดับสากล กล่าวคือ การมุ่งเน้นให้ความสำคัญทางด้านความปลอดภัยกับผู้รับบริการเป็นสำคัญอันดับแรก (First Aid/Safety is First Priority) ภราดรภาพของผู้ประกอบวิชาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน คุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ เป็นต้น ความคิดและอุดมการณ์เหล่านี้จึงเป็นวัฒนธรรมหลักในการหล่อหลอมบุคลากรในวิชาชีพการให้บริการ/พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตั้งแต่ในการศึกษาและการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมหลักที่มีความเข้มแข็งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การ ดังที่ Arogyaswami and Byles (1987) และ Davis and Meyer (1998) ได้เสนอว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่มีความเข้มแข็งในการมุ่งมั่นต่อการปรับเปลี่ยนและการพัฒนาทางด้านการบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนการดำเนินการเพื่อการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริการ โดยอุดมการณ์ค่านิยมวิชาชีพด้านการบริการ คือ กลไกภายในตัวบุคลากรทางด้านการบริการในการมุ่งมั่นพัฒนาการบริการที่มีความเป็นเลิศ โดยเฉพาะในมิติด้านคุณภาพการให้บริการซึ่งเป็นมาตรฐานวิชาชีพทางด้านการบริการ โดยที่วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมจะต้องครอบคลุมใน 3 ด้าน คือ ด้านความคิด ด้านการกระทำ และด้านวัตถุ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาความเป็นเลิศทางด้านการบริการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวคือ

วัฒนธรรมทางความคิด ลักษณะของรูปแบบของวัฒนธรรมทางความคิด นอกจาก

จะเป็นการพัฒนาและย้ำเตือนถึงอุดมการณ์ค่านิยมทางวิชาชีพการบริการแล้ว จะต้องควบคู่กับการกล่อมเกลาอุดมการณ์ความเป็นรัฐวิสาหกิจ/เจ้าหน้าที่ของรัฐ ในการมุ่งมั่นให้บริการแก่ผู้รับบริการ ดังที่ King and Stivers (1998) เสนอว่า นักจัดการภาคบริการต้องสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการให้มากขึ้นและเพิ่มความเชื่อใจของผู้รับบริการมากขึ้น รวมทั้งการกล่อมเกลาปลูกฝังการนำหลักคำสอนทางศาสนาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมทางความคิด กล่าวคือ การเก่งคน เก่งคิด มีความรู้คู่คุณธรรม การสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ภายใต้บริบทของสังคมวัฒนธรรมไทย

วัฒนธรรมทางพฤติกรรม ในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ความเป็นเลิศในแง่ของคุณภาพและความรวดเร็ว ซึ่งอาจจะชี้วัดได้จากความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสิ่งที่สะท้อนจากการแสดงออกทางพฤติกรรมในการให้บริการ ดังนั้นนอกจากวัฒนธรรมทางความคิดที่สะท้อนอุดมการณ์ ค่านิยมของผู้ให้บริการแล้ว การแสดงออกทางพฤติกรรมการให้บริการที่สะท้อนจิตบริการ (Service Mind) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความเข้าใจและความคิดของผู้ให้บริการเป็นสิ่งที่สำคัญ และมีความจำเป็นในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการที่มารับบริการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และการใช้รากฐานวัฒนธรรมทางความคิดของวิชาชีพด้านการบริการ (Service Professionalism) ที่มุ่งเน้นภราดรภาพระหว่างผู้ให้บริการในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของการให้บริการ และการลดความขัดแย้งในการให้บริการ

วัฒนธรรมทางวัตถุ ในการดำเนินธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและมีความละเอียดอ่อนต่อสถานการณ์ต่างๆ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องมีการประเมินความสามารถในด้านทรัพยกร อาทิ เครื่องบิน อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ภายในห้องโดยสารบนเครื่องบิน อาคารสถานที่ให้บริการต่างๆ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก งบประมาณ และความต้องการของผู้รับบริการ มีการจัดลำดับความจำเป็นอันเนื่องมาจากการมีทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ในการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ การสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมทางวัตถุ โดยการแสวงหาทรัพยากรจากภายนอก หรือการนำเทคนิคการจัดการในการลดภาระของภาครัฐ อาทิ การจ้างเหมาภายนอก (Outsourcing) การใช้ประโยชน์จากกลุ่มพันธมิตรทางการบินและหุ้นส่วน (Cluster and Partnership) ด้านการบินต่างๆ เป็นแนวทางหนึ่งในการเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรที่มีความจำเป็นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรอการพึ่งพางบประมาณจากภาครัฐเพียงอย่างเดียว

ข้อเสนอแนะ

จากข้อมูลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงวัฒนธรรมองค์การ จากการศึกษาวิจัยผู้วิจัยมีประเด็นในการเสนอแนะเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การจนนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรส่งเสริมกระบวนการการมีส่วนร่วมของบุคลากรในภาคส่วนขององค์การ ภายใต้แนวคิดภาคีความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Public Private Partnership) ซึ่งหมายถึง การผลักดันส่งเสริมให้บุคลากรในทุกภาคส่วนขององค์การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและพัฒนา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาภายในองค์การ อาทิ การสร้างความเข้าใจการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจและสร้างสัมพันธ์อันดีกับทุกๆ หน่วยงานภายในองค์การและการสนับสนุนการรับเข้าทรัพยากรเข้าสู่องค์การจากสังคมภายนอก

2. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีวัฒนธรรมการบริหารสายการบินสมัยใหม่ที่เป็นเทคนิคชั้นสูง ต้องมีพลวัต ปรับตัวได้เร็ว อาศัยกลยุทธ์และเครื่องมือในการบริหารสมัยใหม่ มีเทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสารที่พร้อมตอบสนอง ต่อความต้องการและการแข่งขันได้ทันเวลาอย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2554ก). **แผนดำเนินงาน 2554-2555.** กรุงเทพฯ: บริษัทการบินไทยฯ.

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2556ก). **แผนดำเนินงาน 2556-2557.** กรุงเทพฯ: บริษัทการบินไทยฯ.

สุภางค์ จันทวานิช. (2546). **การวิจัยเชิงคุณภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Arogyaswami, B., Byles, C. M. (1987). "Organizational Culture: Internal and External Fits". **Journal of Management** 13, 647-659.

King, C. S., & Stivers, C. (1998). Government is Us: **Public administration in an anti-government era.** California: Sage Publication.