

# วัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านการบริการ

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

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านการบริการ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน กล่าวคือ กลุ่มผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท 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 นักวิชาการที่มีความรู้ในเรื่องการบริหารองค์การเกี่ยวกับธุรกิจการบิน จำนวน 5 คน และกลุ่มลูกค้า หรือบริษัททัวร์ต่างๆ จำนวน 10 คน ผลการศึกษพบว่า วัฒนธรรมการบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านการบริการ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมทางความคิด วัฒนธรรมทางพฤติกรรม และวัฒนธรรมทางวัตถุ ส่งผลต่อการบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านการบริการ ได้อย่างยั่งยืน กล่าวคือ ในประเด็นวัฒนธรรมองค์การสามารถส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อพัฒนาสู่การเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริการ ซึ่งการพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ ในด้านความคิด ค่านิยม ความเชื่อ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นลักษณะของการส่งผ่านจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ทั้งจากวิธีการปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมที่ส่งผลไปในทางการพัฒนาเพื่อการเป็นสายการบินที่มุ่งมั่นต่อการสร้างความเป็นเลิศด้านการบริการ มีการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดการให้บริการอย่างเต็มกำลังความสามารถ จนทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ เกิดความประทับใจในการได้รับการบริการที่ดี ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า เป็นวัฒนธรรมที่ล้วนแล้วแต่สามารถแสดงออกได้ทางพฤติกรรมการให้บริการทั้งสิ้น โดยเป็นการให้บริการอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ มีการสื่อสารทางการสนทนาที่สามารถสร้างความเข้าใจในความต้องการของผู้โดยสาร การเอาใจใส่ดูแลต่อผู้รับบริการ เพื่อให้ได้รับการบริการที่มีคุณภาพในระดับสากล ทั้งนี้ประเด็นทางด้านวัฒนธรรมทางวัตถุที่มีการเตรียมความพร้อมไว้อย่างครบครัน และมีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตามการร้องขอของผู้โดยสารด้วยกระบวนการและวิธีการที่มีความเป็นสากลบนพื้นฐานความมีเสน่ห์แบบไทยๆ เพื่อพัฒนาการให้บริการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริการอย่างยั่งยืนต่อไป

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์การ องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ฉัตรชัย กองกุล

นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

E-mail: chatchai\_kongkul@yahoo.com



## ABSTRACT

This research aims to study an Organization Culture Management of Thai Airways International Public Company Limited to a High Performance Organization in Service. The research employed qualitative research such as in-depth interviews to collect data from 30 key informants such as internal and external organization. The study were found that Culture Management of Thai Airways International Public Company Limited to a High Performance Organization in Service are Organization Culture, Ideas Culture, Behavior Culture and Material Culture are effect to the Management of Thai Airways International Public Company Limited to a High Performance Organization in Service and Sustainability the issue of Organization Culture can be further Development to improve the Quality of Service provide to the Airlines that have High Performance in Service. The Development features in term of Values beliefs of Flight Attendants of Thai Airways International Public Company Limited is a Characteristic of the Transition from the Older to the Young Generation both the Working Methods and Activities including Training which resulted in the Development of the Airline's Commitment to build A High Performance in Service. There are in an Understanding in the Line of Duty to provide full Capacity to the Clients are satisfied the Impression of getting good Service. The key informants that a Culture that are all able to Express the Behavior of Service providers by the Service is fully and full capacity a Communication can talk at Understanding the Needs and Attentive Care of Passengers in order to get a Quality Service in a Global Level. The issues of Material Culture that are preparing them fully and a supply things according to the Requests of Passengers by Process and Procedures that are Universal based on the Charm of Thailand to Develop Service of Thai Airways International Public Company Limited to A High Performance in Service of Sustainable.

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

## บทนำ

เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล รัฐบาลไทยในปี พ.ศ. 2503 จึงได้จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัด กระทรวงคมนาคมและเป็นบริษัทมหาชน ที่ประกอบธุรกิจ การบริการขนส่งทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่าง ประเทศในฐานะสายการบินแห่งชาติที่ดำเนินกิจการแข่งขัน กับต่างประเทศในธุรกิจการบินโลก ณ สำนักงานใหญ่ ที่ กรุงเทพมหานคร โดยมีฐานปฏิบัติการอยู่ที่ท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิที่เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการขนส่ง ซึ่ง ประกอบด้วย การให้บริการขนส่งทางอากาศ ที่ทำการขนส่ง ผู้โดยสาร การขนส่งสินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์ และมีธุรกิจ ที่เกี่ยวข้อง คือ บริการคลังสินค้า บริการลูกค้าภาคพื้น

บริการลานจอด และอุปกรณ์ภาคพื้น ครีวการบิน และบริการ ซ่อมบำรุงอากาศยาน ทั้งนี้ในฐานะที่เป็นสายการบินแห่งชาติ เป็นตัวแทนของประเทศไทยในการดำรงรักษาและเพิ่มพูน สิทธิด้านการบิน ร่วมส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว แสวงหาและเพิ่มพูนรายได้ทั้งในรูปแบบเงินบาท และ เงินตราต่างประเทศ นอกจากนี้ยังต้องตระหนักในความ รับผิดชอบต่อประเทศและสังคมโลกในการรักษาสิ่งแวดล้อม รวมถึงส่งเสริมพัฒนาเทคโนโลยีทุกสาขาที่เกี่ยวข้อง ในด้าน การบินพาณิชย์ของโลก อีกทั้งยังจำเป็นต้องมุ่งเผยแพร่ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และเอกลักษณ์ของ ประเทศไทยสู่สายตาวาโลกอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ อัตลักษณ์ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังเป็นการสะท้อนภาพของตราสินค้าไทยที่มีความเป็นสากล

มาตั้งแต่เริ่มก่อกำเนิด และเป็นองค์การเดียวในอุตสาหกรรมการบินของไทยที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศ ตลอดระยะเวลากว่า 55 ปีของการดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของ การสร้างภาพลักษณ์มาตั้งแต่เริ่มแรก ไม่ว่าจะเป็นการใช้สัญลักษณ์ “ตึกตาราไทย” (Dancing Man) ก่อนจะเปลี่ยนมาใช้สัญลักษณ์ “เจ้าจำปี” ที่ยังคงให้ความรู้สึกแบบไทยๆ แต่มีความเป็นสากลยิ่งขึ้น ร่วมกับการใช้สีต่างๆ เช่น สีม่วง สีชมพู และสีทอง ที่แสดงถึงความสวยงามของธรรมชาติและอารยธรรมแบบไทย รวมถึงการนำ “ผ้าไหมไทย” มาตัดเย็บเป็นชุดไทยเรือนต้น เพื่อใช้เป็นชุดของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในการสะท้อนถึงสถานภาพความสูงศักดิ์และเอกลักษณ์ความเป็นไทย สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องการบ่งบอกถึงตำแหน่งจุดยืนของตนเองในสังคมโลก ในการให้บริการแก่ลูกค้าในระดับพรีเมียมมาตั้งแต่ยุคแรกๆ ดังปรากฏในทุกภาคส่วนขององค์การ ตั้งแต่การโฆษณา เว็บไซต์ที่จำหน่ายตั๋ว เคาน์เตอร์เช็คอิน เลานจ์ ที่นั่ง การบริการบนเครื่องบิน ไปจนถึงชุดเครื่องแบบของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และพนักงานต้อนรับภาคพื้น เป็นต้น จนถึงปัจจุบันนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังคงขับเคลื่อนการแข่งขันและนำความเป็นไทยไปปรากฏทั่วอาณา่านฟ้าของโลกภายใต้วิสัยทัศน์ที่มุ่งไปสู่การเป็น “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 การให้บริการครบถ้วน ทุกมิติ เพราะ “บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เป็นสายการบินที่เดินทางเพื่อการพักผ่อน

(Leisure Destination Airline) เป็นศูนย์กลางของการพักผ่อนหย่อนใจ (Leisure Hub) และเป็นศูนย์รวมของการนำเสนอผลิตภัณฑ์ (Product Offering) จากประเทศไทยที่มีปลายทางมากมาย อีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสในการสร้างความสะดวกเพื่อนำนักเดินทางจากทั่วโลกเข้ามาสู่ประเทศไทย และเพื่อจะได้ข้ามต่อไปยังประเทศอื่นๆ อีกด้วย

การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศทางด้านบริการอย่างยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านการบริการ

## ประโยชน์ที่ได้รับ

ผลการศึกษาวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านการบริการ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านการบริการได้อย่างยั่งยืนต่อไป

## วิธีดำเนินการวิจัย

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

## สรุปผลการวิจัย

ในการนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจะนำเสนอตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับไว้ ดังต่อไปนี้

**วัฒนธรรมองค์การ** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เห็นว่า วัฒนธรรมการให้บริการของบุคลากร ผู้ให้บริการบนเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีผลต่อการเกิดประสิทธิภาพทางด้านการให้บริการที่มีความเป็นเลิศ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีส่วนสำคัญในการทำให้เกิดความยั่งยืนและมีการพัฒนาองค์การทางด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เกิดการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ประกอบกับสามารถพัฒนาการให้บริการขององค์การได้ในทุกส่วน ผลการศึกษาในประเด็นย่อยของวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ใน 3 ประเด็นคือ วัฒนธรรมทางความคิด วัฒนธรรมทางพฤติกรรม และวัฒนธรรมทางวัตถุ ผลการศึกษาพบว่า

**วัฒนธรรมทางความคิด** ในประเด็นทางด้านวัฒนธรรมทางความคิด ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า วัฒนธรรมทางความคิดมีความสำคัญต่อการเป็นรากฐานการบริการที่เป็นเลิศของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในหลายประการ

ประการแรก ค่านิยมด้านอาชีพที่พึงประสงค์ในทัศนคติของเยาวชนไทยต่อการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยเฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีในระดับสูง มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการยอมรับ ความมุ่งมั่นรวมทั้งการปรับตัวต่อการสร้างความเป็นมืออาชีพในการประกอบอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตั้งแต่ก่อนเข้าสู่การเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อีกทั้งเมื่อเข้าสู่การเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแล้ว ค่านิยมดังกล่าวว่าจะได้รับการปลูกฝังจากการฝึกอบรมเพื่อให้มีความเป็นมืออาชีพในการบริการ ซึ่งแสดงให้เห็นเป็นที่ปรากฏต่อผู้รับบริการได้อย่างชัดเจนถึงการมีอุดมการณ์ที่มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานเพื่อที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจ และสร้างความประทับใจให้กับผู้โดยสารเป็นสำคัญ

ประการที่สอง วัฒนธรรมการบริการ ด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เห็นว่า เป็นการใช้ต้นทุนทางวัฒนธรรมไทยที่เป็นที่รู้จัก และยอมรับอย่างแพร่หลายทั่วโลกเกี่ยวกับศักยภาพทางด้านการให้บริการที่เป็นเลิศของคนไทยในงานบริการ สะท้อนถึงค่านิยม บรรทัดฐานของคนไทยที่ว่า “ใครมาถึงเรือนชานต้องต้อนรับ” การดูแลอย่างมีน้ำใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมาจากการปลูกฝังทางความคิดในตัวของคนไทยตั้งแต่เกิดและเติบโตในครอบครัว แบบไทยๆ กระทั่งเรียนหนังสือ และนำไปสู่การปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการเน้นย้ำในวิชาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีเอกลักษณ์ทางด้านการให้บริการที่มีการผสมผสานความเป็นไทยสู่การให้บริการในระดับสากล แต่อย่างไรก็ดีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า ปัญหาอุปสรรคในประเด็นนี้ เกิดจากการที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบางคนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่น้อยลง ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออก ในการบริการที่มีความเป็นมิตรและเอาใจใส่ต่อผู้โดยสารน้อยลง และเห็นว่าแนวทางในการปรับปรุงส่งเสริมและพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างการเป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริการนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นว่า มีความจำเป็นต้องปรับรูปแบบ และแนวคิดในการสร้างอุดมการณ์ การให้บริการที่สามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการที่มีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ และค่านิยม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มุ่งมั่นในการพัฒนาการให้บริการสู่การเป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริการ

**วัฒนธรรมทางพฤติกรรม** ในประเด็นทางด้านวัฒนธรรมทางพฤติกรรม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เห็นว่า มีความสำคัญต่อการสร้างความประทับใจของผู้รับบริการ โดยที่ลักษณะการแสดงออกและประเพณีปฏิบัติที่แสดงออกจะเห็นได้จากการกระทำที่เน้นการยิ้ม การไหว้ การเอาใจใส่ การมีน้ำใจและอัธยาศัยไมตรี การแสดงออกซึ่งภาพลักษณ์ความงดงามด้วยกริยามารยาทของกุลสตรีไทย และความเป็นสุภาพบุรุษที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งเป็นการแสดงออกที่สามารถสร้างความเข้าใจได้อย่างชัดเจน สามารถตอบสนองข้อสงสัย ข้อซักถาม และเสนอการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ว่องไว และเป็นธรรมชาติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ตามความคาดหวังของผู้รับบริการที่สามารถส่งเสริมและผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพด้านการให้บริการในการพัฒนาสู่การเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศทางด้านการให้บริการด้วยพฤติกรรมบริการแบบไทยๆ ในระดับสากลสำหรับแนวทางในการปรับปรุง ส่งเสริม และการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างประสิทธิภาพทางด้านการให้บริการที่มีความเป็นเลิศ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่า จะต้องรักษามาตรฐานและพัฒนารูปแบบการให้บริการและแบบแผนการปฏิบัติที่สามารถให้การบริการที่รวดเร็วด้วยพฤติกรรมที่มีความเป็นมิตร อีกทั้งมีกระบวนการในการสร้างความผ่อนคลายในการรอรับบริการโดยอาศัยพฤติกรรมทางด้านการให้บริการที่แสดงให้เห็นว่ามีความพร้อม และมีความกระตือรือร้นในการให้บริการอยู่เสมอในระหว่างการเดินทางในเที่ยวบินนั้นๆ

**วัฒนธรรมทางวัตถุ** ในประเด็นทางด้านวัฒนธรรมทางวัตถุ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เห็นว่า วัฒนธรรมทางวัตถุ มีประเด็นที่ผู้รับบริการให้ความสำคัญ ดังนี้

**ประการแรก วัฒนธรรมทางวัตถุในแง่เครื่องบิน** ระบบสารสนเทศภายในห้องโดยสารบนเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า ในประเด็นดังกล่าว บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อาจจะมีชื่อเสียงเปรียบสายการบินในระดับเดียวกันอยู่บ้าง ในบางเส้นทางการบิน ทั้งจากเครื่องบินที่มีการใช้งานเป็นเวลานาน ห้องโดยสารที่ค่อนข้างเก่าขาดการปรับปรุง เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์เพื่อความบันเทิง อาทิ จอภาพในแต่ละที่นั่งของผู้โดยสาร หูฟัง เป็นต้น ที่เป็นรุ่นเก่าใช้งานไม่สะดวกสบายและไม่ทันสมัย จำนวนเครื่องบินรุ่นใหม่ที่มีความโอ่อ่าทันสมัย เช่น Airbus 380-600 ที่มีจำนวนน้อยกว่าสายการบินในระดับเดียวกัน โดยการบินไทยมีเครื่องบินรุ่นดังกล่าว 6 ลำ เป็นต้น ขณะที่สายการบินคู่แข่ง อาทิ กатарแอร์เวย์ สายการบินเอมิเรตส์ สิงคโปร์แอร์ไลน์ เป็นต้น มีการลงทุนพัฒนาในประเด็นนี้ค่อนข้างมาก เช่น กатарแอร์เวย์ มีเครื่องบินรุ่น Airbus 380-600 จำนวน 50 ลำ ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านแสดงความคิดเห็นว่ามีความน่าสนใจในการทดลองใช้บริการเนื่องจากได้รับการบอกต่อถึงความทันสมัย และสะดวกสบาย รวมทั้งชื่อเสียงของสายการบินดังกล่าวที่ได้รับรางวัลในระดับโลก

**ประการที่สอง วัฒนธรรมทางวัตถุในแง่การให้การ**

บริการห้องรับรองพิเศษ (Lounge) แก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจในเส้นทางบินระหว่างประเทศก่อนการขึ้นเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า มีความได้เปรียบสายการบินในระดับเดียวกัน เนื่องจากการให้บริการห้องรับรองพิเศษ (Lounge) แก่ผู้โดยสารก่อนขึ้นเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความโดดเด่น ในแง่คุณภาพการบริการทั้งจากการออกแบบตกแต่งสถานที่ที่มีความสะดวกสบาย หรูหรา มีเอกลักษณ์ มีการบริการอาหารและเครื่องดื่มที่มีคุณภาพ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในระหว่างรอเดินทาง เพื่อให้ผู้รับบริการไม่เกิดความเบื่อหน่ายระหว่างรอการเดินทาง อาทิ สปา เครื่องนวดผ่อนคลายกล้ามเนื้อ ห้องอาบน้ำ ห้องชมภาพยนตร์ เป็นต้น ในประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังคงรักษาและพัฒนาการบริการได้เหนือกว่าสายการบินในระดับเดียวกัน และเป็นสิ่งที่ยอมรับในระดับสากลดังจะเห็นจากที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลสายการบินให้บริการเลาจน์สปายอดเยี่ยม จากสกายแทร็กซ์ ประจำปี 2015 (World's Best Airline Lounges Spa Facility) โดยเป็นความสำเร็จที่มาจากความมุ่งมั่นพัฒนาและรักษามาตรฐานการบริการให้อยู่ในระดับพรีเมียม

**ประการที่สาม วัฒนธรรมทางวัตถุในแง่การแต่งกาย** ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและการตกแต่งอาคารสถานที่ห้องโดยสารที่ยังคงรักษาอัตลักษณ์ความเป็นไทยโดยใช้รูปแบบและสัญลักษณ์ที่แสดงความเป็นไทยที่ผสมผสานเข้ากับความเป็นสากลได้อย่างลงตัว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า มีความได้เปรียบสายการบินในระดับเดียวกัน เนื่องจากมีการนำ “ผ้าไหมไทย” มาตัดเย็บเป็นชุดไทยเรือนต้น เพื่อใช้เป็นชุดของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในการสะท้อนถึงสถานภาพความสูงศักดิ์และเอกลักษณ์ความเป็นไทย สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องการบ่งบอกถึงตำแหน่งจุดยืนของตนเองในสังคมโลก ในการให้บริการแก่ลูกค้าในระดับพรีเมียมมาตั้งแต่ยุคแรกๆ ดังปรากฏในทุกภาคส่วนขององค์กร ตั้งแต่การโฆษณาเว็บไซต์ที่กำหนดตัว เคาท์เตอร์เซ็คคิน เลานจ์ที่นั่ง การบริการบนเครื่องบิน ไปจนถึงชุดเครื่องแบบของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นต้น

**ประการที่สี่ วัฒนธรรมทางวัตถุในแง่อาหารและ**



เครื่องมือที่บริการบนเครื่องบิน ประเด็นดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า เสน่ห์ของอาหารไทย และการปรุงอาหารของคนไทยไม่ว่าจะเป็นอาหารชนิดใดก็ตาม คนไทยจะให้ความสำคัญและพิถีพิถันด้านวัตถุดิบ รสชาติ ความอร่อย และรูปลักษณ์ของอาหารที่น่าเสนอต่อลูกค้า ซึ่งบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มุ่งมั่นในการให้ความสำคัญในประเด็นดังกล่าว และสร้างความประทับใจให้ผู้รับบริการได้เป็นอย่างดีเรื่อยมา

แต่อย่างไรก็ดีในปัจจุบันผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เห็นว่าการให้ความสำคัญในประเด็นดังกล่าวลดลงอย่างเห็นได้ชัด และจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงเกี่ยวกับการบริการอาหาร และเครื่องมือที่ให้บริการในเที่ยวบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความมีเสน่ห์ของรสชาติอาหารแบบไทยที่ดีด้อยลงไปกว่าในอดีต ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าที่คุณภาพของรสชาติอาหารที่มีการเปลี่ยนแปลงไปเท่ากับเป็นการสูญเสียจุดแข็งที่สำคัญอีกประการหนึ่งในด้านคุณภาพของการให้บริการ ขณะที่สายการบินอื่นๆ โดยเฉพาะสายการบินในเอเชียที่ได้ให้ความสำคัญและมีการพัฒนาคุณภาพของอาหารอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้นในทัศนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าในปัจจุบันเมื่อพิจารณาในภาพรวมของวัฒนธรรมทางวัตถุ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีคุณลักษณะวัฒนธรรมทางวัตถุที่ไม่เพียงพอต่อการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้โดยสาร เนื่องจากอุปสรรคในแง่ของเครื่องมือ เครื่องใช้ภายในห้องโดยสารบนเครื่องบินที่ใช้ในการอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งในเรื่องของเครื่องบินที่มีความล้ำสมัยในบางเส้นทางการบินด้วย ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า ข้อจำกัดดังกล่าวอาจสืบเนื่องมาจากการเป็นสายการบินของรัฐที่ต้องมีการรอกการจัดสรรงบประมาณจากทางรัฐบาลเป็นสำคัญ ซึ่งทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการลงทุนทางด้านวัตถุที่ใช้ในการให้บริการ ด้วยเหตุนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจึงเห็นว่า แนวทางในการปรับปรุง ส่งเสริม และการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศทางการบริการ ควรมีการระดมทุนจากตลาดทุนเพื่อใช้เป็นงบประมาณในการลงทุนพัฒนาด้านวัตถุให้สามารถแข่งขันกับสายการบินในระดับเดียวกันได้ ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารควรให้

ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งด้านวัฒนธรรมทางความคิด ค่านิยม พฤติกรรมของบุคลากรต่อการให้ความสำคัญกับผู้โดยสารในการตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจด้วยการบริการที่เป็นเอกลักษณ์แบบไทย ควบคู่กับการพัฒนาวัฒนธรรมทางวัตถุที่มีความจำเป็นต่อการแข่งขันกับสายการบินในระดับเดียวกัน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ และดึงดูดให้นักท่องเที่ยวหรือผู้ใช้บริการเลือกใช้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสายการบินทางเลือกแรกในการเดินทางเพื่อการพักผ่อนและการท่องเที่ยวอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป ในประเด็นวัฒนธรรมองค์การสามารถส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อพัฒนาสู่การเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศทางการบริการ ซึ่งการพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ ในด้านความคิด ค่านิยม ความเชื่อของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นลักษณะของการส่งผ่านจากรุ่นที่รุ่นหนึ่ง ทั้งจากวิธีการปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมที่ส่งผลไปในทางการพัฒนาเพื่อเป็นสายการบินที่มุ่งมั่นต่อการสร้างความเป็นเลิศด้านการบริการ มีการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดการให้บริการอย่างเต็มกำลังความสามารถ จนทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ เกิดความประทับใจในการได้รับการบริการที่ดี ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า เป็นวัฒนธรรมที่ล้วนแล้วแต่สามารถแสดงออกได้ทางพฤติกรรมการให้บริการทั้งสิ้น โดยเป็นการให้บริการอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ มีการสื่อสารทางการพูดคุยที่สามารถสร้างความเข้าใจในความต้องการของผู้โดยสาร การเอาใจใส่ดูแลต่อผู้รับบริการ เพื่อให้ได้รับการบริการที่มีคุณภาพในระดับสากล ทั้งนี้ประเด็นทางด้านวัฒนธรรมทางวัตถุที่มีการเตรียมความพร้อมไว้อย่างครบครัน และมีการจัดหาสิ่งต่างๆ ตามการร้องขอของผู้โดยสารด้วยกระบวนการและวิธีการที่มีความเป็นสากลบนพื้นฐานความมีเสน่ห์แบบไทยๆ เพื่อพัฒนาการให้บริการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่การเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศทางการบริการอย่างยั่งยืนต่อไป

## ข้อเสนอแนะ:

จากข้อมูลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

**ข้อเสนอแนะเชิงวัฒนธรรมองค์การ** จากการศึกษาวิจัยผู้วิจัยมีประเด็นในการเสนอแนะเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในภาคส่วนขององค์การ ภายใต้แนวคิดภาคีความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Public Private Partnership) ซึ่งหมายถึงการผลักดันส่งเสริมให้บุคลากรในทุกภาคส่วนขององค์การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและพัฒนา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาภายในองค์การ อาทิ การสร้างความเข้าใจ การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจ และสร้างสัมพันธ์อันดีกับทุกๆ หน่วยงานภายในองค์การ และการสนับสนุนการรับเข้าทรัพยากรเข้าสู่องค์การจากสังคมภายนอก

2. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีวัฒนธรรมการบริหารสายการบินสมัยใหม่ที่เป็นเทคนิคขั้นสูง ต้องมีพลวัต ปรับตัวได้เร็ว อาศัยกลยุทธ์และเครื่องมือในการบริหารสมัยใหม่ มีเทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสารที่พร้อมตอบสนองต่อความต้องการ และการแข่งขันได้ทันเวลาอย่างต่อเนื่อง

## กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษา ดูแล แก้ไข ช่วยเหลือจากผู้มีพระคุณหลายท่าน ซึ่งทางผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณ

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.กระมล ทองธรรมชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตาภา ธิริศิริกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้ความกรุณาในการสละเวลาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และชี้แนะแนวทางในการดำเนินการวิจัยตลอดกระบวนการ รวมทั้งตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการในการสอบดุชฎินิพนธ์รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ ศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐฉัตรานนท์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวรรณ แสงสุวรรณ และ ดร.สุพรรณนิภา ต้นดีเวชกุล กรรมการดุชฎินิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และชี้แนะแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้มีความเรียบร้อยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เจ้าหน้าที่ประสานงานทั้งที่ได้เอ่ยนามและไม่ได้เอ่ยนาม รวมถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งได้ช่วยเหลือในการให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัย เพื่อใช้ในการจัดทำดุชฎินิพนธ์เล่มนี้ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณพี่ๆ เพื่อนๆ ทุกคนในหลักสูตรปรัชญาดุชฎินิพนธ์จิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านข้อมูลและกำลังใจด้วยดีตลอดมา อีกทั้งความสำเร็จของการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ คงเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่ได้รับแรงบันดาลใจจากบิดา และมารดา ผู้เป็นที่เคารพรักยิ่ง พี่ๆ และสมาชิก ในครอบครัวทุกท่านที่ได้ให้การส่งเสริม การสนับสนุนเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมาทั้งในยามสุข ในยามทุกข์ และยามท้อถอย เป็นกำลังใจให้สู้ต่อไป ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

## เอกสารอ้างอิง

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