

**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร  
ของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)  
FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS  
FOR THAI TECHNICAL DEPARTMENT  
OF THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED**

พิมพิมล คล้ายสุบรรณ<sup>1</sup>, วัชร คำเขียว วียะดา วรรณนันทน์  
Pimpimon Khlaisubun<sup>1</sup>, Watchara Kamkiew<sup>2</sup>, Wiyada Waranonwanich<sup>3</sup>

Received April 10, 2019

Revised May 15, 2019

Accepted June 28, 2019

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ 3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้จำนวน 320 คน ซึ่งพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพโสด มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 60,001 – 80,000 บาท มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีตำแหน่งฝ่ายปฏิบัติการ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานระดับฐานปฏิบัติการและสถานีนอกจากนั้นยังมีประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี

ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ถ้าหากพิจารณาเป็นรายด้านก็จะพบว่า ด้านการนำองค์การ ด้านกลยุทธ์ ด้านลูกค้า ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการและด้านผลลัพธ์ โดยในทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกันทั้งหมด

ระดับประสิทธิภาพองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดหากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็จะพบว่า ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผลอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านระบบเปิดมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านกระบวนการภายใน ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ด้านการนำองค์การ ด้านกลยุทธ์ ด้านลูกค้า ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร

<sup>1</sup> Master of Public Management Program in Public and Private Management, Faculty of Political Science, North Bangkok University, Corresponding Author, Email Address: pmpiimon.k@gmail.com

<sup>2</sup> Master of Public Management Program in Public and Private Management, Faculty of Political Science, North Bangkok University, Email Address: watchara\_guy@outlook.com

<sup>3</sup> Master of Public Management Program in Public and Private Management, Faculty of Political Science, North Bangkok University, Email Address: wiyada.ph@northbkk.ac.th

ด้านการปฏิบัติการและด้านผลลัพธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยในด้านผลลัพธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มากที่สุดรองลงมา ได้แก่ ด้านการนำองค์การ ด้านกลยุทธ์ ด้านลูกค้า ด้านการปฏิบัติการ ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และด้านบุคลากร

ปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งก็พบว่า 1. เครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนรุ่น/ แบบมากจนเกินไป 2. การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและไม่ค่อยมีประสิทธิผล 3. ระบบการบริหารจัดการ อะไหล่ ชิ้นส่วน อุปกรณ์ต่างๆ มีความซับซ้อนมาก 4. การเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารค่อนข้างบ่อย 5. ความเป็นรัฐวิสาหกิจทำให้ปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ 6. งบประมาณในการบริหารของบริษัทขาดความคล่องตัวทั้งในด้านการกู้เงินจากภายในและภายนอกประเทศ

แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า 1. ควรลดจำนวนรุ่น/ แบบของเครื่องบินลง 2. ควรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 3. ควรนำเทคโนโลยีมาบริหารจัดการระบบอะไหล่ ชิ้นส่วน อุปกรณ์ต่างๆ ของเครื่องบิน 4. ไม่ควรเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารและนโยบายบ่อยจนเกินไป 5. ควรนำเอาเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เข้ามาใช้ในองค์การ และ 6. ควรมีกลยุทธ์สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง  
คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ องค์กร ฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

### Abstract

This research had the objectives were 1. To study factors influencing organizational effectiveness for Thai Technical Department of Thai Airways International Public Company Limited. 2. To study on the problems and obstacles of the technicians of Thai Airways International Public Company Limited, as well as 3. To provide advice on solving problems and obstacles of Thai Technical Department of Thai Airways International Public Company Limited. this research was Mixed Methods Research as well. the analysis of personal factors of the personnel of Thai Technical Department of Thai Airways International Public Company Limited at Suvarnabhumi Airport. the samples for this research were 320 persons. the results showed that most respondents were male, age between 31-40 years old, single status, average income per month 60,001 - 80,000 baht, Bachelor degree, operational positions, most respondents were from the Aircraft Maintenance and Operations Base. It also has 16-20 years working experience.

The levels of factors influencing organizational effectiveness for Thai Technical Department of Thai Airways International Public Company Limited as a whole were at the highest level. If consider each side found that leadership, strategy, customers, measurement analysis and knowledge management, workforce, operations and results. On all sides were at the highest level.

The levels of organizational effectiveness for Thai Technical Department of Thai Airways International Public Company Limited were at the highest level. the rational goal model were at the highest level, followed by the human relations model, the open system and the internal process model was the lowest average of processes within the sequence.

Factors influencing organizational effectiveness for Thai Technical Department of Thai Airways International Public Company Limited, including the leadership, strategy, customers, measurement analysis and knowledge management, workforce, operations, results and innovation.

Problems and Obstacles of Thai Technical Department of Thai Airways International Public Company Limited found that: 1. the aircraft of Thai Airways International Public Company Limited has a number of models. 2. Human resource management was not efficiency and not effectiveness. 3. Management system of spare parts management were very complex. 4. Should not change the administrator and policy too often. 5. Being a state enterprise makes it impossible to adapt to changes. And 6. the management budget of the company lack of flexibility in terms of borrowing money from inside and outside the country.

Guidelines for solving problems and obstacles of Thai Technical Department of Thai Airways International Public Company Limited found that: 1. Should reduce the number of models/ models of aircraft down 2. there should be a strategic human resource management 3. the technology should be used to manage the spare parts, equipment and parts of the aircraft. 4. Should not change the administrator and policy too often. 5. Should adopt new public management techniques to be used in the organization. And 6. should have a differentiation strategy from competitors.

**Keywords:** Effectiveness, organization, Thai Technical Department of Thai Airways International Public Company Limited.

## บทนำ

การคมนาคมขนส่งทางอากาศซึ่งได้มีบทบาทอันสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยที่เป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลกมีจำนวนนักท่องเที่ยวได้เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก ซึ่งสายการบินต่าง ๆ รวมถึงการบินไทย (TG) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศไทยก็จะสามารถทำการบินในการขนส่งผู้โดยสารมายังประเทศไทยและไปทั่วโลกได้ ซึ่งการเดินทางทางอากาศกำลังได้รับความนิยมสูงมากในปัจจุบันด้วยต้นทุนที่ต่ำของวีซาระ ค่าเชื้อเพลิง (2557) ที่ได้กล่าวถึงการคมนาคมขนส่งทางอากาศยังได้มีบทบาทอันสำคัญยิ่งต่อการขนส่งสินค้าและให้บริการผู้โดยสารสำหรับการเดินทางไปยังจุดหมายปลายทาง (Destination) ทั่วโลกและกำลังเป็นที่นิยมสูงมากอีกด้วยเช่นเดียวกัน จึงทำให้การคมนาคมขนส่งทางอากาศได้เกิดการขยายตัวออกไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์อีกด้วย

จากปัจจัยดังกล่าวจึงสนับสนุนให้ประเทศไทยจะเป็นศูนย์กลางทางการบินและการซ่อมบำรุงอากาศยานของภูมิภาค เนื่องจากมีสายการบินทำการบินมายังประเทศไทยเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่าอากาศยานสุวรรณภูมิจึงเป็นโอกาสของประเทศไทย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2560) ดังนั้น รัฐบาลจึงมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการคมนาคมขนส่ง ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมการบินและการซ่อมบำรุงอากาศยานของประเทศในพื้นที่ Eastern Economic Corridor (EEC) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศให้มีคุณภาพได้มาตรฐานระดับสากล รวมไปถึงธุรกิจการซ่อมบำรุงอากาศยานจะมีการลงทุนในโครงการที่สำคัญ คือ โครงการพัฒนาศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน (TG MRO Complex Development) ณ ท่าอากาศยานอยู่ตะกั่ว โดยโครงการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC หรือ Eastern Economic Corridor) ในปี พ.ศ. 2560-2564 เพื่อขับเคลื่อนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการซ่อมบำรุงอากาศยาน (MRO หรือ Maintenance, Repair and Overhaul) ที่ทันสมัยที่สุดของเอเชียแปซิฟิกเพียบพร้อมด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยด้วยมาตรฐานคุณภาพระดับสากล รวมทั้งส่งเสริมอุตสาหกรรมด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานแห่งใหม่จะให้บริการแก่สายการบินทั่วภูมิภาคและทั่วโลก

วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2562

เพื่อสร้างรายได้ให้กับการบินไทยและประเทศไทยอย่างยั่งยืนพาประเทศไทยไปสู่ Thailand 4.0 เป็นมหานครแห่งอนาคต Gateway to Asia และรวมถึงท่าอากาศยานสุวรรณภูมิซึ่งเป็นท่าอากาศยานนานาชาติและเป็นศูนย์กลางของเอเชีย ซึ่งมีสายการบินให้บริการแบบประจำรวม 110 สายการบินทำให้ปริมาณจราจรทางอากาศมีปริมาณมาก ในปี พ.ศ. 2560 โดยท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีเที่ยวบินพาณิชย์ขึ้น-ลง รวม 345,767 เที่ยวบินเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.75 โดยเป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 259,906 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.76 และเป็นเที่ยวภายในประเทศ 85,861 เที่ยวบินเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 14.01

ปริมาณการขนส่งทางอากาศ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิที่มีการเพิ่มขึ้นในแต่ละปีนั้น จึงทำให้โอกาสในการให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานแก่สายการบินลูกค้าที่ทำการลงจอดที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเข้าทำการซ่อมหรือตรวจเช็คตามแผนการบำรุงรักษาอากาศยาน ณ ศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีมากขึ้นตามไปด้วยจึงเป็นผลทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถที่จะสร้างรายได้จากการให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานขึ้นได้เป็นอย่างมาก เนื่องจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบันกำลังประสบปัญหาหลายประการ เช่น ผลการดำเนินงานที่ขาดทุนต่อเนื่องถึง 5 ปี (ปี พ.ศ. 2556 – 2560) ดังตารางผลการประกอบการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลทางการเงินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ.2556-2560

งบกำไรขาดทุน	พ.ศ. 2556	พ.ศ. 2557	พ.ศ. 2558	พ.ศ. 2559	พ.ศ. 2560
กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักภาษีเงินได้ (ล้านบาท)	(12,929)	(16,738)	(14,116)	(1,417)	(2,895)

ที่มา: รายงานประจำปีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 2556-2560

จากตารางที่ 1 งบกำไรขาดทุนย้อยหลัง 5 ปีของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นับตั้งแต่ พ.ศ. 2556-2560 พบว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบกับปัญหาการขาดทุนสะสมมากถึง 48,095 ล้านบาท (ก่อนหักภาษีเงินได้) นอกจากนั้นบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังประสบกับปัญหาสินบนข้ามชาติโรลส์รอยซ์ (Serious Fraud Office) (2017) สำนักงานปราบปรามการทุจริต หรือ SFO ของประเทศอังกฤษ ได้ออกแถลงการณ์ Statement of Facts กรณีที่บริษัท โรลส์-รอยซ์ ยอมรับว่าได้มีการจ่ายสินบนในหลายประเทศที่ได้ทำการซื้อขายเครื่องบินสำหรับเครื่องบินรวมถึงประเทศไทยที่เกิดขึ้นในระหว่างปี พ.ศ. 2534-2548 ด้วยซึ่งก็ได้ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนั้นผลการจัดอันดับสายการบินที่ดีที่สุดในโลกจาก Skytrax ย้อนหลัง 3 ปี โดยใน ปี ค.ศ. 2016- 2018 การบินไทยก็ไม่ได้ติด 1 ใน 5 สายการบินที่ดีที่สุดในโลกจาก Skytrax อีกด้วย ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลการจัดอันดับสายการบินที่ดีที่สุดในโลก (The world's Top 10 Airlines of 2016-2018)

อันดับ	ค.ศ.2018	ค.ศ.2017	ค.ศ.2016
1.	Singapore Airlines	Qatar Airways	Emirates
2.	Qatar Airways	Singapore Airlines	Qatar Airways
3.	ANA All Nippon Airways	ANA All Nippon Airways	Singapore Airlines
4.	Emirates	Emirates	Cathay Pacific Airway
5.	EVA Air	Cathay Pacific Airway	ANA All Nippon Airways
6.	Cathay Pacific Airway	EVA Air	Ethihad
7.	Lufthasa	Lufthasa	Turkish Airlines
8.	Hainan Airlines	Ethihad	EVA Air
9.	Garuda Indonesia	Hainan Airlines	Qantas
10.	Thai Airway	Garuda Indonesia	Lufthasa

ที่มา: Skytrax (2018) The world's Top 10 Airlines by 2016-2018.

นอกจากนั้นการบินไทยในฐานะสายการบินแห่งชาติของประเทศไทยยังไม่ได้รับการจัดอันดับให้เป็นสายการบินในระดับ 5 ดาว (World's 5 star airlines) จาก Skytrax (2018) ซึ่งการบินไทยได้รับการจัดอันดับให้เป็นเพียงสายการบินระดับ 4 ดาวเท่านั้น ส่วนสายการบิน 5 ดาวมีทั้งหมด 10 สายการบินจากการจัดอันดับของสกายแทร็กซ์ Skytrax (2018) ได้แก่ 1) Asiana Airlines 2) Qatar Airways 3) Singapore Airlines 4) ANA All Nippon Airways 5) Cathay Pacific Airways 6) Etihad Airways 7) Garuda Indonesia 8) Lufthansa 9) Hainan Airlines และ 10) Japan Airlines ประกอบกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีระบบการบริหารงานแบบราชการและมีขนาดใหญ่ จึงมีปัญหาเกิดขึ้นมากมายภายในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับผลการวิจัยของวัชร คำเชียว (2557) ซึ่งได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยสมายล์ จำกัด ได้แก่ 1) การมีต้นทุนที่สูงทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับสายการบินอื่น 2) การติดกับกฎระเบียบและข้อบังคับของระบบราชการในความเป็นรัฐวิสาหกิจ 3) การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากรและการแต่งตั้งหรือโยกย้าย 4) การที่มีบุคลากรมากเกินความจำเป็น 5) ขาดอิสระในการบริหารจัดการเนื่องจากการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง 6) เครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนรุ่นที่มากจนเกินไป 7) ตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินไทยสมายล์ยังไม่ชัดเจน และ 8) โครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของสัมพันธ์ ทองลิ้ม, ปภัสสร ผลเพิ่มและพัชนี จันทร์น้อย (2555) ที่ได้ศึกษาประสิทธิภาพการตรวจซ่อมบำรุงเครื่องบินในระดับการซ่อมใหญ่โดยระบบ เอส เอ พี ซึ่งพบว่า 1) การบริหารงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ถูกแทรกแซงจากฝ่ายคุมอำนาจทางการเมืองทุกสมัยทำให้สายการบินแห่งชาติขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารงาน ขาดธรรมาภิบาลในการบริหารจนเกิดความอ่อนแอขององค์การ 2) บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่สามารถกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารงานที่ชัดเจนในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ของสายการบินนกแอร์และสายการบินไทยสมายล์จนทำให้เกิดปัญหาขาดทุนและความขัดแย้งภายในองค์การส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของประชาชน 3) จำนวนพนักงานที่มีมากกว่างานทำให้บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องแบกรับภาระค่าจ้างส่วนนี้เกินความจำเป็นส่งผลให้ประชาชนผู้ใช้บริการต้องแบกรับอัตราค่าโดยสารที่มีราคาสูงนับเป็นความล้มเหลวด้านการบริหารองค์การในฐานะสายการบินแห่งชาติ และ 4) การจัดซื้อจัดจ้างทุกประเภทของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องทำโครงการจัดซื้อเพื่อเสนอขออนุมัติจากองค์การของรัฐหลายหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ทำให้เกิดความยุ่งยาก ไม่มีอิสระเป็นการเปิดโอกาสให้มีการแทรกแซงจากนักการเมือง และกลุ่มนายทุนในการทุจริตได้ทุกขั้นตอน จากปัญหาต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นดังนั้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงจะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านอุตสาหกรรมการบินเพื่อผลักดันและพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการซ่อมบำรุงอากาศยาน และการให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานก็ถือเป็นหารายได้ให้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งตรงกับแผนปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) อีกด้วยจึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อให้เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

### ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยได้ทำการศึกษาในส่วนของฝ่ายช่างที่ศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือ Thailand Quality Award (TQA) ปี 2561-2562 ใน 7 ด้านได้แก่ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านกลยุทธ์ 3) ด้านลูกค้า 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านการปฏิบัติการ 7) ด้านผลลัพธ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพในระดับโลกและแนวคิด ทฤษฎีประสิทธิผลองค์กรของ Quinn, & Rohrbaugh (1983) ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการภายใน 2) ด้านระบบเปิด 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 4) ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล มาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

### ตัวแปรต้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านกลยุทธ์ 3) ด้านลูกค้า 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านการปฏิบัติการ และ 7) ด้านผลลัพธ์

### ตัวแปรตาม

ประสิทธิผลองค์กรของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพด้านกระบวนการภายใน 2) ประสิทธิภาพด้านระบบเปิด 3) ประสิทธิภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 4) ประสิทธิภาพด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล

### สมมุติฐานการวิจัย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์

## ทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดประสิทธิผลองค์กร

การศึกษาในเรื่องประสิทธิผล (Effectiveness) เกิดขึ้นนับตั้งแต่ในช่วงทศวรรษ 1960 เป็นต้นมาจากการศึกษาของ Campbell (1977, pp. 13-55) ซึ่งได้ทำการรวบรวมตัวแปรที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลเอาไว้จำนวนมากถึง 30 ตัวแปรได้แก่ 1) ผลรวมทั้งหมดของประสิทธิผล 2) การเพิ่มผลผลิต 3) ประสิทธิภาพ 4) กำไร 5) คุณภาพ 6) อุบัติเหตุต่างๆ 7) การเจริญเติบโต 8) การขาดงาน 9) การเข้าออกงาน 10) แรงจูงใจ 11) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 12) ขวัญกำลังใจ 13) การควบคุม 14) ความขัดแย้งหรือการติดต่อกัน 15) ความยืดหยุ่น/ การปรับตัว 16) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย 17) ความเห็นตรงกันเป้าหมาย 18) เป้าหมายในการเป็นองค์กรนานาชาติ 19) การยอมรับในกฎและบรรทัดฐาน 20) ทักษะในการบริหารจัดการระหว่างบุคคล 21) ทักษะด้านการจัดการงาน 22) การจัดการข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสาร 23) ความเตรียมความพร้อม 24) การใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม 25) การประเมินผลจากภายนอกองค์กร 26) ความมั่นคง 27) คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ 28) การมีส่วนร่วมและถ่ายโอนอำนาจ 29) ความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนา 30) ความสำคัญในการบรรลุเป้าหมาย

แนวคิดการประเมินประสิทธิผลในองค์การเชิงบูรณาการของ Quinn & Rohrbaugh (1983, pp. 363-365) ระบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมจนได้ตัวแบบเชิงบูรณาการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านระบบเปิด 3) ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล และ 4) ด้านกระบวนการภายใน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพองค์กรจึงเป็นขีดความสามารถขององค์กรในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรจากการจัดสรรทรัพยากรในองค์การอย่างมีคุณค่า ตามแนวความคิดและวิธีการ

ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งในแต่ละองค์กรประสิทธิภาพหรือวัตถุประสงค์ย่อมแตกต่างกันออกไปในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจหรือเอกชนขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขึ้นมา ภาครัฐมักจะเน้นการบริการสาธารณะ ในขณะที่รัฐวิสาหกิจก็มักจะเน้นการบริการสาธารณะและหารายได้ด้วย ส่วนภาคเอกชนก็จะเน้นการบริการลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาดและผลประกอบการที่ดีมีกำไร

### แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ปัจจุบันการบริหารราชการของประเทศไทย รัฐวิสาหกิจเกือบทุกแห่งมีการบริหารงาน ตลอดจนดำเนินงานที่มีสายบังคับบัญชาที่ยาวจึงส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นการบริหารระบบราชการในภาครัฐและการบริหารในรัฐวิสาหกิจก็ตามโดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะสายการบินแห่งชาติซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมโดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่และได้รับผลกระทบจากการบริหารราชการของรัฐบาลในทุกยุคทุกสมัยเลยทีเดียว ได้ โดยมีจะมีการส่งผู้บริหารมาให้กับการบินไทยที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามสภาพการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กรโดยส่วนใหญ่จะเป็นข้าราชการระดับสูงที่เกษียณอายุราชการออกมาแล้วหรือหนักการเมืองในสังกัดพรรคของฝ่ายรัฐบาล จึงส่งผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีศักยภาพที่ไม่สามารถแข่งขันในระดับโลกและสายการบินชั้นนำต่าง ๆ ได้ อีกทั้งยังไม่ได้เป็นสายการบิน 5 ดาวจากการจัดอันดับสายการบินที่ดีที่สุดในโลกจากสถาบันการจัดอันดับ Skytrax และประสบกับปัญหาการขาดทุนสะสมมาหลายปี เป็นต้น ดังนั้น ฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีความสำคัญต่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยหน้าที่ในการซ่อมบำรุง รักษาเครื่องบิน ตรวจเช็ค แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งเครื่องบินของการบินไทยและเครื่องบินของสายการบินลูกค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น ฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงมีบทบาทอันสำคัญต่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีประสิทธิผล

วัชระ คำเขียว (2557) ก็ได้กล่าวถึงระบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจของประเทศไทยในปัจจุบันว่า จะเห็นได้ว่าเป็นการบริหารจัดการที่ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันตามกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) โดยการมีสายการบินบังคับบัญชาที่ยาว ไม่ยืดหยุ่น ขาดความคล่องตัว ยึดติดอยู่กับกฎระเบียบข้อบังคับที่ตายตัว และไม่มีความเป็นมืออาชีพ ดังจะเห็นได้ว่า บางเรื่องภาคเอกชนสามารถทำได้ดีกว่า มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) สูงกว่าภาครัฐ ทั้งที่เป็นกิจการหรือธุรกิจเดียวกัน และมีความใกล้เคียงกันก็ตาม นอกจากนั้นยังมีการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง ทั้งในเรื่องการกำหนดนโยบาย หรือแม้กระทั่งการนำนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการแทรกแซงในทุกขั้นตอน อีกทั้งการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลางอีกด้วย ซึ่งต่อมาได้กลายมาเป็นปัญหาให้กับหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจรวมถึงบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นอกจากนั้นยังปรากฏออกข่าวให้เห็นอีกว่าความไม่โปร่งใสในการจัดซื้อเครื่องบินและเครื่องยนต์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) รวมถึงล่าสุดกรณีปัญหาสายการบินไทยเที่ยวบินที่ TG 917 ชูริก-กรุงเทพฯ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2561) สรุปได้ว่าได้เกิดความล่าช้าต้องให้ผู้โดยสารขึ้นแฟลร์สดี คลาสเปลี่ยนที่นั่งให้ 4 นักบินนั่งก่อนจะมีการโต้เถียงกันว่านายจอนเครื่องต้องดีเลย์จนกระทั่งมีการสั่งตั้งกรรมการสอบสวนเท็จจริงด่วนซึ่งผู้วิจัยก็เห็นว่ากรณีนี้การบินไทยย่อมได้รับผลกระทบต่อภาพพจน์องค์กรการในด้านการบริการลูกค้า ดังนั้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในการบริการแก่ลูกค้าใหม่ด้วยเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤติของบริษัทในฐานะรัฐวิสาหกิจและสายการบินแห่งชาติของประเทศไทยอีกด้วยดังแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

แนวทางในการปฏิรูประบบราชการตามแนวคิดของ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2542, น. 159-160) ได้แก่ 1) ให้มีส่วนราชการที่มีขนาดเล็ก กะทัดรัดและเหมาะสมกับภารกิจหลักและมีความเป็นสากลมากขึ้น

2) ให้ภาคราชการมีสมรรถนะที่จะแข่งขันในเวทีโลก 3) ให้ภาคราชการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนหรือลูกค้าให้มากที่สุด 4) ปรับบทบาทของภาคราชการจากเป็นผู้ปฏิบัติเองมาเป็นผู้กำกับดูแลส่งเสริมและสนับสนุนภาคเอกชน 5) ให้มีการแปรสภาพงานของภาคราชการไปให้ออกชนดำเนินการแทนมากขึ้น 6) ลดการควบคุมของภาคราชการต่อภาคเอกชนให้น้อยลงโดยการแก้กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ล้าสมัย 7) ปรับทัศนคติของภาคราชการและภาคเอกชนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการพัฒนาประเทศร่วมกันในฐานะที่เท่าเทียมกัน 8) ปรับทัศนคติและระบบการทำงานของภาคราชการจากการปกครองมาเป็นการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน 9) ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานโดยการกระจายอำนาจการปกครองไปสู่ท้องถิ่นให้มากขึ้น 10) ให้ภาคราชการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศ

#### ความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)

สตาบ์นพระปกเกล้า (2560) การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพการคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้ออกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการ สาธารณะการให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพ

สมพงษ์ เกศานุช และคนอื่นๆ (2560) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การมุ่งเน้นการลดขนาดขององค์การให้มีความคล่องตัวเพื่อสะดวกรวดเร็วมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการบริหารองค์การสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาระบบการให้บริการที่ทันสมัยโดยการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและยึดประโยชน์ของประชาชนผู้ใช้บริการเป็นเป้าหมายสร้างและพัฒนากลไกการบริหารงานบุคคลที่ได้มาตรฐานสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วมมุ่งเน้นการบริการที่มีความโปร่งใสมีความรับผิดชอบและตรวจสอบได้

จุมพล นิมพานิช (2553, น. 96-98) ได้กล่าวถึงการจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่ามีลักษณะความสำคัญๆ ได้แก่ การเน้นประสิทธิภาพ ลดขนาด และกระจายอำนาจ ค้นหาความเป็นเลิศและเน้นการบริการและการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ตัวแบบทั้งหมดจึงมีหลักการที่สำคัญเหมือนกัน คือ การประยุกต์แนวคิดที่เกิดขึ้นในภาคเอกชน เช่น การจัดการคุณภาพและการเรียนรู้ทางด้านการเข้ามาใช้ในองค์การภาครัฐ ทั้งในแง่ของหลักการ แนวทางการบริหารจัดการ (Management approach) การบริหารจัดการนิยม (Managerialism) หรือการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ (New public management) หรือการบริหารรัฐกิจที่มีพื้นฐานอยู่ที่ระบบการตลาด (Market-based public administration) หรือการบริหารการปกครองแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial government) โดยทั่วไปการบริหารจัดการภาครัฐใหม่มักจะใช้แทนกันได้กับการบริหารจัดการนิยม

สรุป การจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานของภาครัฐลง มีความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง ผ่อนคลายกฎระเบียบข้อบังคับลง มีสายการบังคับบัญชาที่สั้น โครงสร้างขององค์การมีขนาดเล็กลง มีการกระจายอำนาจ มีการจ้างงานจากภายนอก หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจมุ่งหารายได้ อะไรที่เอกชนทำได้ให้เอกชนทำ เน้นการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน ลดการควบคุมจากส่วนกลางและให้อิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) บริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสิ่งที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะต้องพึงปฏิบัติก็คือ ความเป็นรัฐวิสาหกิจและสายการบินแห่งชาติของประเทศไทยที่จะต้องหารายได้แล้วยังจะต้องเน้นการให้บริการแก่ลูกค้าและประชาชนซึ่งเป็นพลเมืองของประเทศไทยด้วยซึ่งก็จะมีบริบทที่แตกต่างจากสายการบินเอกชนรายอื่น ๆ ที่เน้นการทำการตลาดและหารายได้ มุ่งเน้นไปเพียงแค่ผลประโยชน์ที่มีกำไรเท่านั้น



### แนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA) ถือได้ว่าเป็นรางวัลระดับโลก (World class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ได้รับการยอมรับจากนานาประเทศมากกว่า 70 ประเทศทั่วโลก เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น ในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นเลิศ สำนักรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2561)

#### เจตนารมณ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

1. เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. เพื่อแสดงให้เห็นนานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภททุกขนาดที่นำเกณฑ์เพื่อการค้าดำเนินการที่เป็นเลิศซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตนจะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอนเริ่มจากการประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการ ยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการและเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อมและตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะและไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุง องค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศและมีสิทธิใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการ ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ขององค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

ในประเทศไทยมีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation: HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise performance Appraisal: SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for performance Excellence: EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission Quality Award: OBECQA) เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้และยืดหยุ่น ซึ่งจะเอื้อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดดด้วยนวัตกรรม เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุดกับองค์กร เช่น Lean, Six Sigma, Balanced Scorecard เพื่อช่วยในการปรับปรุงและบรรลุความเป็นเลิศ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

(2561) ได้แก่ 1) การนำองค์การ 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้ำ 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์

#### การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจาก ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) มุมมองเชิงระบบ 2) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ำ 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากร 5) การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) จริยธรรมและความโปร่งใส และ 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

สรุป รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ถือเป็นรางวัลระดับโลกอันสูงสุดของประเทศไทยเนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพที่ได้รับการยอมรับจากนานาประเทศมากกว่า 70 ประเทศทั่วโลกเจตนารมณ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ในอนาคตที่จะปรับใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนิดา ยูสมบูรณ์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษากรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทองดี ไชยโพธิ์ (2552) ที่ได้ศึกษาประสิทธิผลของการบริหารจัดการโรงพยาบาล: กรณีศึกษาเปรียบเทียบโรงพยาบาลทองกมลกับโรงพยาบาลสุรสา ปรีณ บุญลอย (2556) ที่ได้ศึกษาวรรณกรรมองค์การ องค์การการเรียนรู้กับประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง วัชร คำเขียว (2557) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย พลอยชมพู กิตติกุลโชติวุฒิ (2557) ได้ศึกษาประสิทธิผลการจัดการความรู้กับความสำเร็จขององค์การ: การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย กิตติ กิ่งไทรและกฤษณา ไวสารจจ (2560) ได้ศึกษาการปรับโครงสร้างการบริหารของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติ Amin Tahsildari and Shila Shahnaei (2015) ได้ศึกษาการเสริมสร้างประสิทธิผลขององค์การตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การมีส่วนร่วมของพนักงานและคำอธิบายลักษณะงาน และ Rahmawati, Siti Haerani, Taba and Hamid (2016) ได้ศึกษาการวัดประสิทธิผลขององค์การ: ผลการปฏิบัติงานภาครัฐ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-methods research) ประกอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methods) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methods) ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณแล้วสนับสนุนด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research methodology) แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology)

การกำหนดกลุ่มประชากร

ประชากรที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 1,839 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2560)

## วารสารบริหารธุรกิจตรีนครินทร์วิโรฒ ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2562

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยเป็นบุคลากรฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 320 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางเครจซี่ และมอร์แกน Krejcie, & Morgan (1970, pp. 608-609) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95 เปอร์เซ็นต์ หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Sample random sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก

### การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือสำหรับการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบปลายปิด (Close ended question) และแบบปลายเปิด (Open ended question) ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) สถานภาพสมรส 4) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5) ระดับการศึกษา 6) หน่วยงาน และ 7) ประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลการวัดระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรการจำนวน 7 ด้าน และแบบสอบถามวัดระดับประสิทธิภาพองค์กรการของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 4 ด้านลักษณะของแบบสอบถามและข้อคำถามซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของ Likert โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการวิจัย เพื่อนำเอาไปพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรการของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended questionnaire)

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรการของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ประจำปี พ.ศ. 2561-2562 และแนวคิด ทฤษฎีประสิทธิภาพองค์กรการของ Quinn and Rohrbaugh ในปี ค.ศ. 1983 มาเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาในครั้งนี้

2. นำร่างแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมแล้ว นำเอาไปเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามโดยการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ได้ระดับค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) เท่ากับ 1.00

### การทดสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาความเชื่อมั่นกับบุคลากรฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง จำนวน 30 คนแล้วนำค่าคะแนนที่ได้ไปคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นซึ่งได้เท่ากับ 0.850

2. นำแบบสอบถามที่แก้ไขเสร็จสมบูรณ์แล้วไปทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองจำนวน 320 คนและได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

**ตอนที่ 2 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology)**

**กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) แบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 20 คนซึ่งเป็นบุคลากรของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interview)

2. นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คนแล้วไปทดลองสัมภาษณ์กับบุคลากรของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองก่อนนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจริง

3. ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยตนเองแล้วจึงนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 20 คนมาสรุปและตีความเป็นผลการวิจัยในครั้งนี้

**การตรวจสอบข้อมูล**

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่ใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ใน 3 ด้าน Denzin (1970) ได้แก่ 1) แหล่งเวลา 2) แหล่งสถานที่ และ 3) แหล่งบุคคล เพื่อตรวจสอบยืนยันข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้มาว่ามีความถูกต้อง สมบูรณ์หรือแตกต่างกันอย่างไร

**การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ**

ผู้วิจัยได้ยึดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามแนวคิดของไมล์และฮิวเบอร์แมนซึ่งมีองค์ประกอบสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพหลักอยู่ 3 ประการ Miles, & Huberman (1994, pp. 10-12) ได้แก่ 1) การลดทอนข้อมูล (Data reduction) 2) การจัดระเบียบข้อมูล (Data display) 3) การหาข้อสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องตรงตามประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion drawing and verification) เพื่อจะได้นำเอาใช้ในการสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ

**ผลการวิจัย**

**ผลการวิจัยเชิงปริมาณ**

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพโสด มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 60,001 – 80,000 บาท มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีตำแหน่งฝ่ายปฏิบัติการ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานระดับฐานปฏิบัติการและสถานี และมีประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	(n = 320)		
	$\bar{X}$	S. D.	ระดับ
1. การนำองค์การ	4.76	0.68	มากที่สุด
1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง	4.77	0.68	มากที่สุด
1.2 การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม	4.76	0.69	มากที่สุด
2. กลยุทธ์	4.53	0.38	มากที่สุด
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	4.52	0.54	มากที่สุด
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.53	0.50	มากที่สุด

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	(n = 320)		
	$\bar{X}$	S. D.	ระดับ
3. ลูกค้า	4.60	0.42	มากที่สุด
3.1 เสียของลูกค้า	4.52	0.50	มากที่สุด
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	4.69	0.50	มากที่สุด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.67	0.40	มากที่สุด
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ขององค์กร	4.70	0.51	มากที่สุด
4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้	4.63	0.46	มากที่สุด
5. บุคลากร	4.56	0.69	มากที่สุด
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	4.53	0.77	มากที่สุด
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	4.59	0.86	มากที่สุด
6. การปฏิบัติการ	4.64	0.36	มากที่สุด
6.1 กระบวนการทำงาน	4.64	0.43	มากที่สุด
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	4.65	0.60	มากที่สุด
7. ผลลัพธ์	4.57	0.43	มากที่สุด
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	4.69	0.55	มากที่สุด
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	4.76	0.69	มากที่สุด
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	4.47	0.70	มากที่สุด
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	4.47	0.70	มากที่สุด
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	4.45	0.69	มากที่สุด
รวม	4.62	0.65	มากที่สุด

ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ถ้าหากพิจารณาเป็นรายด้านก็จะพบว่า ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านลูกค้า ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการและ ด้านผลลัพธ์ โดยในทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวทั้งหมดตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ระดับประสิทธิผลองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	(n = 320)		
	$\bar{X}$	S. D.	ระดับ
1. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.47	0.52	มากที่สุด
2. ด้านระบบเปิด	4.47	0.47	มากที่สุด
3. ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล	4.52	0.46	มากที่สุด
4. ด้านกระบวนการภายใน	4.42	0.45	มากที่สุด
รวม	4.47	0.30	มากที่สุด

ระดับประสิทธิผลองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดหากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็จะพบว่า ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผลอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่

ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านระบบเปิดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดก็คือ ด้านกระบวนการภายในตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

Model	Standardize	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	Coefficients Beta	Std. Error	B		
(Constant)	3.468	.304		11.403**	.000
1. การนำองค์การ	.265	.038	.597	7.01 3**	.000
2. กลยุทธ์	.196	.046	.243	4.212**	.000
3. ลูกค้ำ	.106	.048	.149	2.198*	.029
4. การวัด การวิเคราะห์และ การจัดการความรู้	.090	.046	.120	1.974*	.049
5. บุคลากร	.044	.021	.099	2.052*	.041
6. การปฏิบัติการ	.103	.049	.124	2.087*	.038
7. ผลลัพธ์	.551	.055	.777	9.943**	.000

R = .572, R<sup>2</sup> = .527, adj. R<sup>2</sup> = .512; F = 21.681\*\*; p-value = .000; SE<sub>est</sub> = ±0.251

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวน 7 ด้านได้แก่ ด้านการนำองค์การ ด้านกลยุทธ์ ด้านลูกค้ำ ด้านการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการและด้านผลลัพธ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (F= 21.681 และค่า p =.000) โดยด้านผลลัพธ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มากที่สุด (Beta =.551, p<.01) รองลงมา คือ ด้านการนำองค์การ ด้านกลยุทธ์ ด้านลูกค้ำ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และด้านบุคลากร โดยมีค่าคะแนนมาตรฐาน (Beta =.265, p<.01) (Beta =.196, p<.01) (Beta =.106, p<.05) (Beta =.103, p<.05) (Beta =.090, p<.05) และ (Beta =.044, p<.05) ตามลำดับเมื่อนำมาสร้างสมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ จะสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ประมาณร้อยละ 51.2 (adj. R<sup>2</sup> =.512) ที่เหลือร้อยละ 48.8 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์สามารถนำมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$\hat{Y} = 3.468 + .265 \text{ ด้านการนำองค์การ} + .196 \text{ ด้านกลยุทธ์} + .106 \text{ ด้านลูกค้ำ} + .090 \text{ ด้านการวัดการวิเคราะห์ และ}$$

$$\text{การจัดการความรู้} + .044 \text{ ด้านบุคลากร} + .103 \text{ ด้านการปฏิบัติการ} + .551 \text{ ด้านผลลัพธ์}$$

$$\hat{Z} = 3.468 + .597 \text{ ด้านการนำองค์การ} + .243 \text{ ด้านกลยุทธ์} + .149 \text{ ด้านลูกค้ำ} + .120 \text{ ด้านการวัดการวิเคราะห์และ}$$

$$\text{การจัดการความรู้} + .099 \text{ ด้านบุคลากร} + .124 \text{ ด้านการปฏิบัติการ} + .777 \text{ ด้านผลลัพธ์}$$

#### ผลการทดสอบสมมติฐาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ด้านการนำองค์การ ด้านกลยุทธ์ ด้านลูกค้ำ ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการ ด้านผลลัพธ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งเอาไว้

### ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนได้ยืนยันตรงกันว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า มีจำนวน 8 ด้านได้แก่ ด้านการนำองค์การ ด้านกลยุทธ์ ด้านลูกค้า ด้านการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการ ด้านผลลัพธ์ และด้านนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งได้ค้นพบเพิ่มเติมมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

สรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวน 8 ปัจจัยได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการนำองค์การ 2) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ 3) ปัจจัยด้านลูกค้า 4) ปัจจัยด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ปัจจัยด้านบุคลากร 6) ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ 7) ปัจจัยด้านผลลัพธ์ และ 8) ปัจจัยด้านนวัตกรรม

### ปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า 1) เครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนรุ่น/แบบมากจนเกินไป 2) การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ 3) ระบบการบริหารการจัดการ อะไหล่ ชิ้นส่วน อุปกรณ์ต่าง ๆ มีความซับซ้อนมาก 4) การเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารค่อนข้างบ่อย 5) ความเป็นรัฐวิสาหกิจทำให้ปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ 6) งบประมาณในการบริหารของบริษัทขาดความคล่องตัวทั้งในด้านการกู้เงินจากภายในและภายนอกประเทศ

### ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

พบว่า 1) ควรลดจำนวนรุ่น/แบบของเครื่องบินลง 2) ควรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 3) ควรนำเทคโนโลยีมาบริหารจัดการระบบอะไหล่ ชิ้นส่วน อุปกรณ์ต่าง ๆ ของเครื่องบิน 4) ไม่ควรเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารและนโยบายบ่อยจนเกินไป 5) ควรนำเอาเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เข้ามาปรับใช้ในองค์การ และ 6) ควรมีกลยุทธ์สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

### สรุปและอภิปรายผล

ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ถ้าหากพิจารณาเป็นรายด้านก็จะพบว่า ได้แก่ ด้านการนำองค์การ ด้านกลยุทธ์ ด้านลูกค้า ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการและด้านผลลัพธ์ โดยในทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวทั้งหมด สอดคล้องกับชนิดา ยุสมบุญรัตน์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษากรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งก็พบว่า ปัจจัยที่ทำให้บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) 2) วิสัยทัศน์ของ ปตท. ที่ชัดเจนและศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อไป 3) การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปของนโยบายรัฐที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. 4) วัฒนธรรมองค์การในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง 5) ศักยภาพในการพัฒนาเรียนรู้ขององค์การและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล 6) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ และยิ่งสอดคล้องกับวัชรระ คำเขียว (2557) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยซึ่งได้ศึกษาสายการบินไทย (TG) และสายการบินไทยสมายล์ (WE) ในภาพรวมมี 9 องค์ประกอบเรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านผลลัพธ์ 4) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 5) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 6) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 7) ด้านการนำองค์การ 8) ด้านหลักธรรมาภิบาล และ 9) ด้านรางวัลสายการบินที่ดีที่สุดในโลกจากสถาบันการจัดอันดับ Skytrax

ระดับประสิทธิผลขององค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดหากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็จะพบว่า ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผลอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านระบบเปิดมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดก็คือ ด้านกระบวนการภายในตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับปริญ บุญฉวย (2556) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมขององค์การ องค์การการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า นอกจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การแล้วปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การที่มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงก็จะมีคุณสมบัติในการก่อให้เกิดปัญญอันเนื่องมาจากการตรวจสอบหรือสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของตนเองและมีการทดลองเพื่อให้ทราบถึงผลกระทบในทางปฏิบัติในแต่ละทางเลือกตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งก็คือ ประสิทธิผลขององค์การนั่นเอง และนอกจากนั้นก็ยังมีสอดคล้องกับทองดี ไชยโพธิ์ (2552) ที่ได้ศึกษาประสิทธิผลของการบริหารจัดการโรงพยาบาล: กรณีศึกษาเปรียบเทียบโรงพยาบาลทองมลกกับโรงพยาบาลบุรีศุภผล การวิจัยซึ่งก็พบว่า ประสิทธิผลของการบริหารจัดการโรงพยาบาล ได้แก่ 1. ด้านนโยบายและวิธีการจัดการ 2. ด้านลักษณะขององค์การ 3. ด้านลักษณะบุคลากรในองค์การ และ 4. ด้านสภาพแวดล้อม โดยในส่วนของโรงพยาบาลบุรีศุภผลซึ่งพบว่า ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในภาพรวมทั้ง 4 ด้านมีระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ด้านการนำองค์การ ด้านกลยุทธ์ ด้านลูกค้า ด้านการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการ ด้านผลลัพธ์ และด้านนวัตกรรม (Innovation) โดยในด้านผลลัพธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการนำองค์การ ด้านกลยุทธ์ ด้านลูกค้า ด้านการปฏิบัติการ ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้และด้าน สอดคล้องกับปริญ บุญฉวย (2556) ได้ศึกษาวัฒนธรรมขององค์การ องค์การการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า นอกจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การแล้วปัจจัย ด้านองค์การการเรียนรู้ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การที่มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงก็จะมีคุณสมบัติในการก่อให้เกิดปัญญอันเนื่องมาจากการตรวจสอบหรือสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของตนเองและมีการทดลองเพื่อให้ทราบถึงผลกระทบในทางปฏิบัติในแต่ละทางเลือกตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งก็คือ ประสิทธิผลขององค์การนั่นเอง อีกทั้งยังสอดคล้องกับ พลอยชมพู กิตติกุลโชติวุฒิ (2557) ได้ศึกษาประสิทธิผลการจัดการความรู้กับความสำเร็จขององค์การ: การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการจัดการความรู้กับความสำเร็จขององค์การได้แก่ 1) วัฒนธรรมขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการจัดการความรู้ 2) กลยุทธ์ขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการจัดการความรู้ และ 3) ประสิทธิภาพการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมควรนำเอาไปใช้พัฒนาการเรียนรู้ภายในองค์การ การทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ในการทำงานของธุรกิจเพื่อนำพาธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การที่ได้กำหนดไว้และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับ Rahmawati, Siti Haerani, Taba, & Hamid (2016) ได้ศึกษาการวัดประสิทธิผลขององค์การ: ผลการปฏิบัติงานภาครัฐ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำและสมรรถนะสามารถปรับปรุงพนักงานให้มีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) ให้ดีขึ้นได้ ภาวะผู้นำที่ดีและสมรรถนะที่สูงและพนักงานมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่สูงขึ้นตามไปด้วย



ในขณะที่พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรการได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Amin Tahsildari, & Shila Shahnai (2015) ได้ศึกษาการเสริมสร้างประสิทธิผลขององค์กรตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การมีส่วนร่วมของพนักงานและคำอธิบายลักษณะงาน พบว่า ปัจจัยด้านคำอธิบายลักษณะงาน การฝึกอบรม การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### ปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1. เครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนรุ่น/แบบมากจนเกินไป  
2. การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและไม่ค่อยมีประสิทธิผล  
3. ระบบการบริหารจัดการ อะไหล่ ชิ้นส่วน อุปกรณ์ต่างๆ มีความซับซ้อนมาก  
4. การเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารค่อนข้างบ่อย  
5. ความเป็นรัฐวิสาหกิจทำให้ปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ  
6. งบประมาณในการบริหารของบริษัทขาดความคล่องตัวทั้งในด้านการกู้เงินจากภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับวัชระ คำเขียว (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่อง องค์กรประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัดผลการวิจัยก็พบว่า 1) การมีต้นทุนที่สูงทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับสายการบินอื่น 2) การติดขัดกับกฎ ระเบียบและข้อบังคับของระบบราชการในความเป็นรัฐวิสาหกิจ 3) การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากรและการแต่งตั้งหรือโยกย้าย 4) การที่มีบุคลากรมากเกินไปจนความจำเป็น 5) ขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการเนื่องจากการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง 6) เครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนรุ่นที่มากจนเกินไป 7) ตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินไทยสมายล์ยังไม่ชัดเจน และ 8) โครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และยังสอดคล้องกับกิตติ กิ่งไทรและกฤษณา ไวก้าว (2560) ได้ศึกษาการปรับโครงสร้างการบริหารของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติ ซึ่งพบว่า มีปัญหา ได้แก่ ปัญหาของ การจัดซื้อและปรับปรุงเครื่องบินในขณะนั้น กรม. มีมติอนุมัติการสั่งซื้อเครื่องบินเป็นจำนวนทั้งสิ้น 39 ลำ ซึ่ง 4 ใน 39 ลำนี้เป็นเครื่องบินแบบ A340-500 โดยมีนโยบายเพื่อให้ใช้ทำการบินตรงจากประเทศไทยไปยังสหรัฐอเมริกาการจัดซื้อเครื่องบินดังกล่าวได้สร้างความเสียหายให้กับการบินไทยอย่างมหาศาลทั้ง ๆ ที่คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสหภาพการบินไทยได้แย้งแล้วให้บทวนโครงการนี้ใหม่ก็ตาม เนื่องจากเห็นว่ามีความเสี่ยงสูงจากการลงทุนที่ไม่คุ้มค่าแต่ก็ยังฝันที่จะซื้อและนำมาทำการบินแต่บินได้แค่ 36 เดือนก็ต้องยกเลิกการบินในเส้นทางนั้น ๆ (กรุงเทพฯ-นิวยอร์ก) เนื่องจากผลประกอบการในเส้นทางที่ใช้ A340-500 ทำให้การบินไทยขาดทุนถึง 7 พันกว่าล้านบาท เพราะเครื่องบินรุ่น A340-500 มี 4 เครื่องยนต์กินน้ำมันมากเป็นสองเท่าของเครื่องยนต์อีกรุ่นหนึ่ง และถึงจะมีที่นั่งมากก็ตามแต่ก็ไม่มีคนใช้บริการเต็มเที่ยวบิน ถึงแม้จะเคยมีมติของ คณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และคนอื่น ๆ รัฐมนตรีให้บริษัทการบินไทยลดแบบเครื่องบินและเครื่องยนต์ แต่คณะกรรมการและฝ่ายบริหารก็ไม่ได้ดำเนินการใด ๆ ในเรื่องนี้ ซึ่งเป็นเหตุผลอีกข้อหนึ่งที่ทำให้บริษัท การบินไทยขาดทุนเพราะมีต้นทุนการซ่อมบำรุงที่สูงมากปัจจุบันเครื่องบิน A340-500 ถูกปลดระวางรอขายอยู่ที่สนามบินดอนเมือง และถึงแม้จะมีผู้มาขอซื้อและวางเงินมัดจำแล้ว คณะกรรมการยังคงมีมติไม่อนุมัติให้ขายจึงเห็นว่าการบริหารบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มิได้ดำเนินการโดยถือประโยชน์สูงสุดของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

**ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**

1. ควรลดจำนวนรุ่น/ แบบของเครื่องบินลง 2. ควรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 3. ควรนำเทคโนโลยีมาการบริหารจัดการระบบอะไหล่ ชิ้นส่วน อุปกรณ์ต่างๆ ของเครื่องบิน 4. ไม่ควรเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารและนโยบายบ่อยจนเกินไป 5. ควรนำเอาเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เข้ามาใช้ในองค์กร และ 6. ควรมีกกลยุทธ์สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับวัชระ คำเขียว (2557) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยซึ่งเป็นการศึกษาสายการบินไทย (TG) และสายการบินไทยสมายล์ (WE) พบว่า แนวทางในการพัฒนาความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย ได้แก่ 1) ควรลดต้นทุนลงเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน 2) ควรพิจารณาปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นทางธุรกิจการบิน 3) ควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร 4) ควรลดจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับเส้นทางการบินและจำนวนเครื่องบิน 5) ควรพิจารณาในความเป็นรัฐวิสาหกิจให้มีลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 6) ควรวางแผนในการจัดซื้อเครื่องบินโดยให้มีจำนวนร่นน้อยที่สุด 7) สายการบินไทยสมายล์แอร์เวย์ควรทบทวนตำแหน่งทางการตลาดใหม่และ 8) ควรปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีขนาดเล็กลงด้วย

**ข้อเสนอแนะ**

**ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย**

**1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย**

1.1 รัฐบาลควรวางแผนให้ฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นศูนย์กลางในการซ่อมบำรุงและตรวจเช็คอากาศยานที่ทันสมัยของทวีปเอเชียเช่นเดียวกับสนามบินอุตะเกาที่มีความร่วมมือกับบริษัท แอร์บัส จำกัด (มหาชน)

1.2 รัฐบาลและบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรวางแผนให้ฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีความร่วมมือกับบริษัท โบอิง จำกัด (มหาชน) เป็นศูนย์กลางในการซ่อมบำรุงและตรวจเช็คอากาศยานของ Boeing ที่ทันสมัยของทวีปเอเชียด้วย

1.3 รัฐบาลไม่ควรเข้าไปแทรกแซงกิจการบริหารภายในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.4 รัฐบาลและผู้บริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรยึดหลักธรรมาภิบาลและ

หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

**2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ**

2.1 ฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิควรมีการทำงานที่เป็นทีม

2.2 ควรมีการถ่ายทอดเทคนิคในการซ่อมบำรุงจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง

2.3 ควรมีการนำเอานวัตกรรมเข้ามาใช้ในการตรวจเช็คสภาพเครื่องบินทั้งภายในและภายนอกตัวเครื่องเพื่อความสะดวกและรวดเร็ว

2.4 ควรเน้นการบริการที่เป็นเลิศแก่ทุกสายการบิน

**ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรศึกษาฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง 3 สนามบินได้แก่ สนามบินสุวรรณภูมิ สนามบินดอนเมือง และสนามบินอุตะเกาก็จะได้ข้อมูลที่ครบถ้วน

2. ควรใช้สถิติตัวอื่น ๆ เพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพล เช่น Path analysis และ Structural Equation Modeling

3. ควรมีการสนทนากลุ่ม (Focus group) ก็จะได้ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กิตติ กิ่งไทรและกฤษณา ไวสารวจ. (2560). การปรับโครงสร้างการบริหารของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติ. *วารสารธรรมศาสตร์*, 36 (3).
- จุมพล หนิมพานิช. (2553). *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ หลักการ แนวคิดและกรณีตัวอย่างของไทยฉบับปรับปรุง (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งข้าราชการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชนิดา ยุสมบุญ. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษากรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทองดี ไชยโพธิ์. (2552). *ประสิทธิผลของการบริหารจัดการโรงพยาบาล: กรณีศึกษาเปรียบเทียบโรงพยาบาลของกรม กับโรงพยาบาลคูรุสภา*. กรุงเทพฯ: ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2556). *รายงานประจำปี 2556*. กรุงเทพฯ: โรงพยาบาล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).
- \_\_\_\_\_. (2557). *รายงานประจำปี 2557*. กรุงเทพฯ: โรงพยาบาล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).
- \_\_\_\_\_. (2558). *รายงานประจำปี 2558*. กรุงเทพฯ: โรงพยาบาล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).
- \_\_\_\_\_. (2559). *รายงานประจำปี 2559*. กรุงเทพฯ: โรงพยาบาล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).
- \_\_\_\_\_. (2560). *รายงานประจำปี 2560*. กรุงเทพฯ: โรงพยาบาล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).
- \_\_\_\_\_. (2561). *กรณีปัญหาสายการบินไทยเที่ยวบินที่ TG 917 ชูริก-กรุงเทพ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).
- \_\_\_\_\_. (2560). *การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการคมนาคมขนส่ง*. กรุงเทพฯ: บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).
- ปริญ นุณเฉลย. (2556). *วัฒนธรรมองค์กร การจัดการการเรียนรู้กับประสิทธิผลองค์กรของศาลยุติธรรม: ตัวแบบ สมการโครงสร้าง*. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (พัฒนาสังคมและการจัดการสิ่งแวดล้อม) คณะพัฒนาสังคมและการจัดการสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พลอยชมพู กิตติกุลโชติวุฒิ. (2557). *ประสิทธิผลการจัดการความรู้กับความสำเร็จขององค์กร: การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: *วารสารวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา*. 12(1), เมษายน – กันยายน 2557. คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วัชร คำเขียว. (2557). *องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย*. ชลบุรี: คุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2560). *การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- สมพงษ์ เกศานุช และคนอื่น ๆ. (2560). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่: ทิศทางการกำหนดกระบวนการขั้นตอนในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย*. *วารสารธรรมทรรศน์*. 17 (2), พฤษภาคม - สิงหาคม 2560.
- สัมพันธ์ ทองลิ้ม, ปกัสสร ผลเพิ่มและพัชนี จันทร์น้อย. (2555). *ประสิทธิภาพการตรวจซ่อมบำรุงเครื่องบินในระดับการซ่อมใหญ่โดยระบบ เอส เอ พี. นครพนม*. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*. 2 (2), พฤษภาคม - สิงหาคม 2555.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2542). กรุงเทพฯ: *การปฏิรูปภาคราชการ: แนวคิดและยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก. พ.

- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2561). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือ Thailand Quality Award (TQA) ปี 2561-2562*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- Campbell, J. P. (1977). *On the nature of organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Denzin, N. K. (1970). *the research act in sociology*. Chicago: Aldine.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Psychological measurement*, 30(3), 608-609.
- Miles, Matthew B., & Huberman, A. Michael. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd ed.) London: SAGE Publications.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-373.
- Rahmawati, A., Haerani, S., Taba, I., & Hamid, N. (2016). Measures of Organizational Effectiveness: Public Sector Performance. *Indonesia: IRA- International Journal of Management & Social Sciences*, 5(2).
- Serious Fraud Office. (2017). *thai Airways International Public Company Limited (THAI) stated progress in the case of Rolls-Royce having admitted to the UK Serious Fraud Office (SFO) on allegations of bribery in Thailand*. London: The Serious Fraud Office (SFO).
- Skytrax. (2018). *World's 5 –star airlines*. London: SKYTRAX World Airline Award.
- \_\_\_\_\_. (2018). *the World's Top 10 Airlines of 2018*. London: SKYTRAX World Airline Award.
- Tahsildari, A. & Shahnaei, S. (2015). Enhancing Organizational Effectiveness by Performance Appraisal, Training, Employee Participation, and Job Definition. *Malaysia: European Journal of Business and Management*, 7(12).