



การจัดการองค์การในภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

CRISIS MANAGEMENT OF THAI AIRWAYS INTERNATIONAL

PUBLIC COMPANY LIMITED



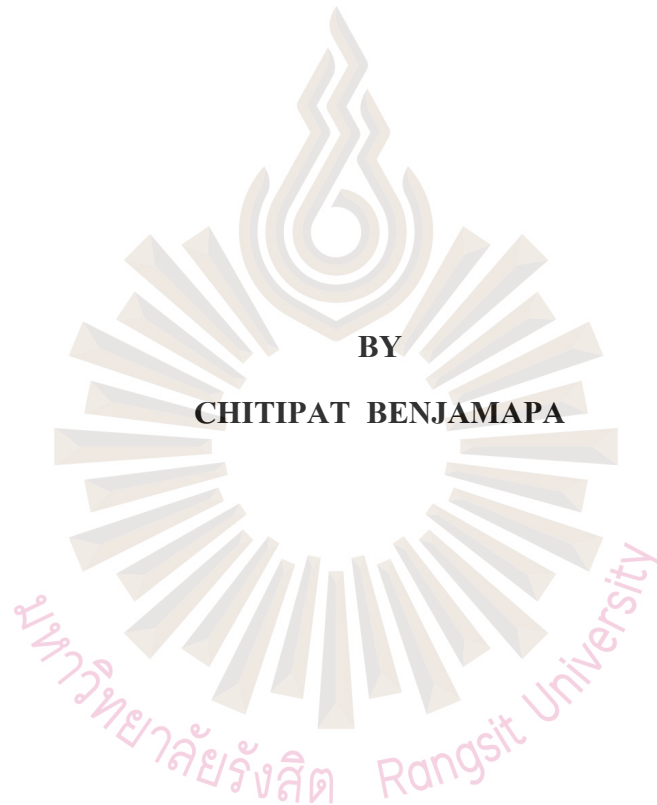
คู่มือนี้ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันนโยบายสาธารณะและการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2562



**CRISIS MANAGEMENT OF THAI AIRWAYS INTERNATIONAL
PUBLIC COMPANY LIMITED**



**BY
CHITIPAT BENJAMAPA**

**A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN PUBLIC ADMINISTRATION
INSTITUTE OF PUBLIC POLICY AND MANAGEMENT**

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2019

คุษฎีนิพนธ์เรื่อง

การจัดการองค์การในภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

โดย

ชิตีพัทธ์ เบญจมาภา

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2562

ศ.ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์

ประธานกรรมการสอบ

ศ.(กิตติคุณ) ดร.สุเทพ เชาวลิต

กรรมการ

รศ.ดร.จุมพล หนิมพานิช

กรรมการ

ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก

กรรมการ

ศ.(พิเศษ) ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

พล.อ.ต.หญิง ดร.จิราภรณ์ ศรีศิริล

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

9 กันยายน 2562

Dissertation entitled
**CRISIS MANAGEMENT OF THAI AIRWAYS INTERNATIONAL
PUBLIC COMPANY LIMITED**

by
CHITIPAT BENJAMAPA

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration

Rangsit University
Academic Year 2019

Prof. Tin Prachyapruit, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Prof. Suthep Chaovalit, Ph.D.
Member and External Examiner

Assoc.Prof.Jumpol Nimpanich, Ph.D.
Member

Chalermpon Yenyuak, D.P.A.
Member

Prof. Anek Laothamatas, Ph.D.
Member and Advisor

AVM. Jiraporn Srisil, D.M.
Member and Co-Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plт.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

September 9, 2019

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี ด้วยความอนุเคราะห์ของคณาจารย์ ที่ปรึกษา คุษฎีนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำความรู้ เทคนิค ข้อคิดเห็น คำแนะนำในการจัดหา จัดทำ ข้อมูล เอกสารอ้างอิง การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ ตรวจสอบ ตรวจสอบ การแก้ไขข้อบกพร่อง ต่าง ๆ อันเป็นผลทำให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์ ชัดเจนมีทิศทางที่เหมาะสม ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์ ศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ สุขสำราญ รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช ศาสตราจารย์ (กิตติคุณ) ดร.สุเทพ เชาวลิต ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์ และที่สำคัญยิ่งผู้วิจัยขอกราบของพระคุณ พลอากาศตรีหญิง ดร.จิราภรณ์ ศรีศิล ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่า และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นท่านให้ความสนใจเอาใจใส่ใน รายละเอียดทุกชั้นตอนตลอดเวลาที่ทำการวิจัย ทำให้เกิดการพัฒนา จนทำให้คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จ ลุล่วงอย่างดียิ่ง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยรังสิต ที่ประสิทธิ์ประสาทและ เป็นศูนย์วิชาความรู้ในด้านต่าง ๆ เป็นแหล่งค้นคว้าข้อมูลความรู้ และขอขอบคุณผู้บริหารของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความร่วมมือให้สัมภาษณ์ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ในงาน ตลอดจนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ส่งผลให้ ได้รับข้อมูลสำหรับการวิจัย วิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปผลการวิจัยอย่างครบถ้วน

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ซึ่งไม่อาจนำมากล่าวได้ทั้งหมด ด้วยคุณค่าและประโยชน์อันพึงมีพึงได้จากคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบให้เป็นกตัญญูบูชาแด่ ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน

ชิตีพัทธ์ เบญจมาภา

ผู้วิจัย

5807500 : สาขาวิชาเอก: รัฐประศาสนศาสตร์: ปร.ค. (รัฐประศาสนศาสตร์)
 คำสำคัญ : การจัดการองค์การในภาวะวิกฤตฉุกเฉิน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
 ชติพัทธ์ เบญจมาภา: การจัดการองค์การในภาวะวิกฤตฉุกเฉิน ของบริษัท การบินไทย
 จำกัด (มหาชน) (CRISIS MANAGEMENT OF THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC
 COMPANY LIMITED) อาจารย์ที่ปรึกษา: ศ. (พิเศษ) ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม:
 พล.อ.ต.หญิงดร.จิราภรณ์ ศรีศิลป์, 133 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อกลไกในการบริหารจัดการ
 ในภาวะวิกฤตฉุกเฉินของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) 2) วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการ
 บริหารจัดการในภาวะวิกฤตฉุกเฉินของบริษัทฯ และ 3) เสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการใน
 ภาวะวิกฤตฉุกเฉินที่เหมาะสม

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากหลักฐานเชิง
 ประจักษ์ และมีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 9 คน เพื่อสำรวจ
 ข้อมูลด้านทัศนคติ ภาพรวมในการจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉินของบริษัทฯ ตลอดจนปัญหาและ
 อุปสรรคที่เกิดขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ฝ่ายบริหารของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถกำหนด
 บทบาทหน้าที่ภายใต้นโยบายและมาตรการที่เหมาะสมในการควบคุมจำกัดขอบเขตภาวะวิกฤติเพื่อ
 ไม่ให้ภาวะวิกฤติขยายวงกว้างออกไปได้ นอกจากนี้งานวิจัยได้เสนอแนะแนวทางในการจัดการภาวะ
 วิกฤติของบริษัทฯ ไว้ 3 ประเด็นดังนี้ 1) โครงสร้างในการบริหารจัดการต้องมีความกระชับ ไม่มี
 โครงข่ายที่ซับซ้อน 2) การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องไม่ขัดกับภาครัฐ และการดำเนินนโยบาย
 ต้องทำได้รวดเร็ว และ 3) ผู้นำควรมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ
 ทรัพยากรมนุษย์ มีความรู้และความชำนาญในธุรกิจการบิน การบริหารความเสี่ยง และงบประมาณ
 ตลอดจนสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นสุขให้แก่พนักงาน เพื่อให้บริษัทให้พ้นสภาพจาก
 ปัญหาขาดทุน

ลายมือชื่อนักศึกษา ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา
 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

5807500 : MAJOR : PUBLIC ADMINISTRATION: Ph.D.

(PUBLIC ADMINISTRATION)

KEYWORDS : CRISIS MANAGEMENT OF THAI AIRWAYS INTERNATIONAL CO., LTD.

CHITIPAT BENJAMAPA: CRISIS MANAGEMENT OF THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED. DISSERTATION ADVISOR: PROF. ANEK LAOTHAMATAS, Ph.D., DISSERTATION CO-ADVISOR: PROF. AVM.JIRAPORN SRISIL, D.M., 133 p.

The objectives of this research were: 1) to investigate factors that influence the administrative mechanism of Thai Airways International Public Company Limited, 2) to discover problems and threats of crisis management of the company, and 3) to propose crisis management guideline to the company.

This research applied the qualitative methodology, collecting information and data from empirical evidence, documentary research, and in-depth interviews with nine key informants. The interview questions were aimed to investigate the key informants' attitudes and to discover the overall crisis management of the company as well as problems and barriers.

The results revealed that the management team of Thai Airways International Public Company Limited thoroughly understood their roles as well as responsibilities related to crisis management, preventing the expansion of crisis through the implementation of appropriate policies and measures. The research proposed three guidelines on the company's crisis management: 1) the company's management structure must be concise without complicated networks; 2) its policy formulation must be consistent with that of the government; and 3) its leaders should focus on working for success, take part in human resource development, have knowledge of aviation business and risk and budget management, and contribute to a good working environment for their staffs to help the company recover from financial loss.

Student's Signature Dissertation Advisor's Signature

Dissertation Co-Advisor's Signature

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญรูป	ช
บทที่ 1	
สภาพการณ์แห่งพลวัตพัฒนา	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามของการวิจัย	16
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	17
1.4 สมมติฐานการวิจัย	18
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	19
1.6 ระเบียบวิธีวิจัย	19
1.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	21
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	24
1.9 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	27
บทที่ 2	
ทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
2.1 ทฤษฎีระบบ (System Theory)	31
2.2 ทฤษฎีองค์การ	33
2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ	35
2.4 แนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การ	36
2.5 แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach)	39
2.6 ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์ (Contingency Theory)	40
2.7 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)	41

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.8 แนวความคิดด้านการสื่อสารองค์กรที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง	42
2.9 การจัดการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กร	45
2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
2.11 กรอบการวิจัยบทบาทผู้นำและภาวะผู้นำของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน	58
บทที่ 3 องค์ประกอบการบริหารจัดการการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	60
3.1 โครงสร้างองค์กร	62
3.2 กระบวนการบริหารจัดการองค์กร	64
3.3 การกำกับดูแลองค์กร	67
3.4 ผู้นำ และภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กร	68
3.5 กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis Response Strategies)	73
3.6 การบริหารจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤติ (Crisis Communication Management)	76
3.7 การบริหารจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	79
3.8 การวัดประสิทธิผลการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน	81
บทที่ 4 การขับเคลื่อนด้วยแนวทางการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	84
4.1 ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)	85
4.2 การจัดการระบบโครงสร้างองค์กร (Organization Structure Management)	87
4.3 กระบวนการจัดองค์กร (Process of Organizing)	89
4.4 การจัดแผนกงาน (Departmentation)	89
4.5 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)	90

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.6 การมอบหมายงาน (Delegation)	91
4.7 โครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	92
4.8 วิเคราะห์ปัจจัยโครงสร้าง การบริหารจัดการที่มีผลกระทบต่อการ ขับเคลื่อนองค์การภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน	99
4.9 ปัจจัยผู้นำ และภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์การภายใต้ภาวะ วิกฤติฉุกเฉิน	101
4.10 ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ	102
4.11 บทบาทภาวะผู้นำในการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ	104
4.12 ภาวะผู้นำต่อการบริหารจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	106
4.13 วิเคราะห์สภาพปัญหาอุปสรรคของภาวะผู้นำต่อการจัดการภาวะ วิกฤติฉุกเฉิน	107
บทที่ 5 ผลการวิจัย	110
5.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่ผ่านมา ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	111
5.2 การบริหารจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินจากภัยธรรมชาติ	112
5.3 การบริหารจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินจากการประท้วงปิดสนามบิน	112
5.4 การบริหารจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินจากภัยธรรมชาติภูเขาไฟปะทุ	113
5.5 การบริหารจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินจากมหายุทธภัยน้ำท่วม	114
5.6 ข้อค้นพบจากการวิจัย	117
บรรณานุกรม	125
ประวัติผู้วิจัย	133

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1.1	โครงสร้างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2561	28
2.1	แนวคิดการวิจัยการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤตฉุกเฉินตามทฤษฎีระบบที่เกี่ยวข้อง (System Theory)	57



บทที่ 1

สภาพการณ์แห่งพลวัตพัฒนา

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพพลวัตของโลกในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ภายใต้ปัจจัยการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่เข้มข้นรุนแรง แข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแก่งแย่งกันเป็นประเทศแห่งผู้นำพัฒนาด้วยความล้ำทางเทคโนโลยีกล่าวอธิบายได้ว่า เป็นโลกระนาบที่ไร้พรมแดนความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่พัฒนาในยุคโลกาภิวัตน์ สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง การเกิดสถานการณ์วิกฤตฉุกเฉินของโลกไม่ว่าที่ใด สามารถเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อประชาคมโลกด้วยพัฒนาการทางด้านต่าง ๆ ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษยชาติโดยทั่วไปดีขึ้น

แต่การเติบโตทางเศรษฐกิจทำให้เกิดการแข่งขัน มีความต้องการทรัพยากรเพิ่มขึ้นมาก ในขณะที่เดียวกันมนุษย์ต้องเผชิญกับปัญหามากมาย ความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทางด้านการเมืองการปกครอง ทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งปัญหาที่เกิดจากภัยธรรมชาติที่รอบด้านเต็มไปด้วยความสับสนวุ่นวายส่งผลกระทบต่อประชาชาติทุกภูมิภาคทั่วโลก ล้วนควบคุมได้ยาก นับวันยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น สถานการณ์เหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นที่นำไปสู่จุดเปลี่ยนสำคัญในอนาคตของสังคมยุคหลังสมัยใหม่ ซึ่งในมิติกราดภาพยุคต่อไปที่มีอาจหลีกเลี่ยง คือการเข้าสู่ยุคของความเสื่อมโทรม การแก่งแย่งชิงต่อสู้ประหัตประหารกันอย่างไร้จุดสิ้นสุด โดยผู้วิจัยจะขอแสดงภาพกระบวนการพัฒนา ตามปัจจัยองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัญหาซึ่งเกี่ยวเนื่องกันในความจำเป็นที่มาของการทำวิจัยเรื่องนี้ กล่าวได้คือ

1) ปัจจัยปัญหาด้านการเมือง สภาวะหลังสงครามเย็นที่ต่อเนื่องมาถึงปัจจุบันด้วยประเทศมหาอำนาจสหรัฐอเมริกา ทรงอิทธิพลขาดการถ่วงดุลอำนาจ จึงสามารถดำเนินนโยบายตามอุดมการณ์ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายจักรเบียบโลกใหม่โดยใช้ความแข็งกร้าวในการดำเนินนโยบายด้านการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ทำให้ปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างประเทศขยายตัว เพราะทำให้เกิดการเผชิญหน้า และใช้กำลัง และการขยายลัทธิก่อการร้ายทำให้สถานการณ์

การก่อการร้ายที่ความรุนแรง ปัญหาการแบ่งแยกดินแดนชนกลุ่มน้อยในประเทศต่าง ๆ ที่ต้องการแบ่งแยกดินแดน เพื่อปกครองตนเองจึงหันไปหาลัทธิก่อการร้ายมากขึ้น ส่วนใหญ่หวังว่า การใช้ความรุนแรงจะทำให้ประสบความสำเร็จ ปัญหาความขัดแย้งทางศาสนาเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการต่อสู้โดยใช้ความรุนแรงในรูปของการก่อการร้าย โดยชนส่วนน้อยในประเทศ ซึ่งนับถือศาสนาต่างจากชนส่วนใหญ่ได้ใช้ศาสนาเป็นข้ออ้างในการต่อสู้เรียกร้องการแบ่งแยกดินแดน การเมืองโลกปัจจุบันมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม สาเหตุที่สำคัญทำให้เกิดปัญหาคือการขาดดุลยภาพทางการเมืองระหว่างประเทศและข้ออ้างในการขยายตัวของระบบก่อการร้ายที่ตามมา

2) ปัจจัยปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัญหาเศรษฐกิจสะสมต่อเนื่องมาตั้งแต่ปลายคริสต์ศตวรรษที่ 20 และมีความรุนแรงมากขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อในปัจจุบันคือ ความยากจน การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ และภัยธรรมชาติความยากจนเป็นปัญหาสำคัญของโลก เพราะเกี่ยวข้องกับประชากรโลกจำนวนมาก ความยากจนเป็นปัญหาที่ส่งสมมายาวนานขาดโอกาสในการพัฒนาประเทศขาดแคลนเงินทุนในการพัฒนาการเมืองถูกรอบงำปัญหาการพัฒนาคุณภาพประชากร ด้านการศึกษาและสาธารณสุข ปัญหาโภชนาการโลกในคริสต์ศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรจากการที่ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลายอย่างรวดเร็วจากการที่จำนวนประชากรโลกเพิ่มอย่างรวดเร็ว ทั้งยังใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือยและสิ้นเปลือง จึงทำให้ไม่สามารถสร้างสิ่งทดแทนได้ทัน ก่อให้เกิดผลกระทบขาดความสมดุลทางธรรมชาติและเกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม

3) ปัจจัยปัญหาภัยธรรมชาติ มหันตภัยที่คร่าชีวิตผู้คนหลายแสนคนโดยที่ไม่สามารถยับยั้งหรือควบคุมภัยพิบัติเหล่านี้ได้ภัยธรรมชาติเป็นมหันตภัยที่เกิดขึ้นตามภัยธรรมชาติที่รุนแรงย่อมส่งผลร้ายต่อชีวิตและทรัพย์สินของมนุษยชาติ ภัยธรรมชาติส่วนใหญ่เกิดจากปรากฏการณ์ทางธรรมชาติไม่สามารถป้องกันได้ เช่น แผ่นดินไหว ภูเขาไฟระเบิด สึนามิ ภัยแล้ง โคลนถล่ม วัตภัย หิมะถล่ม แผ่นดินแตกแยก เป็นต้น ภัยธรรมชาติดังกล่าวนี้ได้คร่าชีวิตมนุษย์เป็นจำนวนมาก ภัยบางอย่างเกิดจากการกระทำของมนุษย์ ซึ่งมนุษย์สามารถป้องกันได้ เช่น อุทกภัยป้องกันได้โดยการสร้างเขื่อน หรือเตรียมแหล่งรับน้ำก่อนระบายออกทะเล ภัยธรรมชาติที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์และเป็นวิกฤตการณ์ในปัจจุบัน คือ ภาวะโลกร้อน ซึ่งมีสาเหตุสำคัญเกิดจากปรากฏการณ์เรือนกระจก ที่ทำให้ความร้อนสะสมอยู่ภายใน โลกมากขึ้นเรื่อย ๆ อุณหภูมิก็จะสูงเพิ่มขึ้นมาก โดยปกติโลกเมื่อได้รับความร้อนจากดวงอาทิตย์ ความร้อนส่วนหนึ่งจะถูกสะท้อนกลับไปในชั้นบรรยากาศ ส่วนหนึ่งจะทะลุออกไปสู่อวกาศ อีกส่วนหนึ่งจะถูกแก๊สเรือนกระจกในชั้นบรรยากาศดูดซับไว้ ซึ่งจะทำให้อุณหภูมิของโลกอุ่นและทำให้มนุษย์อาศัยอยู่ได้

4) ปัจจัยปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจโลก ในปัจจุบันเป็นระบบเสรีที่เชื่อมโยงกัน ดังนั้นหากเกิดปัญหาที่ประเทศใดก็จะส่งผลกระทบต่อเนื่องกันจนเป็นปัญหาลุกลามทั่วโลกประเทศที่มีโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่มั่นคงอย่างจีน อเมริกาอาจไม่ได้รับผลกระทบมากนัก เช่น ในปี 2008 ได้เกิดวิกฤติเศรษฐกิจที่สหรัฐอเมริกาและส่งผลกระทบต่อทั่วโลกอย่างรุนแรง ในการแก้ปัญหาหนี้ ประเทศส่วนใหญ่รวมทั้งไทยจะระดมทุนเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจภายในประเทศให้เคลื่อนไหว เป็นปัญหาที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องร่วมกันแก้ไข

ด้วยสภาพปัจจัยองค์ประกอบต่าง ๆ ของความเป็นพลวัตดังกล่าว มีผลกระทบเชื่อมโยงไปทุกภูมิภาคของโลกจนกลายเป็นปัจจัยกดดันให้ระบบการพัฒนาของประเทศต่าง ๆ จำเป็นต้องได้รับการปฏิรูป และปรับตัวให้เท่าทัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยได้รับผลกระทบจากปัญหาวิกฤติโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือว่าเป็นยุคเทคโนโลยีสารสนเทศที่โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม อันนำไปสู่การปรับตัว เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่ทุกประเทศทั่วโลกกำลังมุ่งสู่กระแสใหม่ของ การเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้ (Knowledge Society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าการใช้เงินทุน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้ ข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ประกอบกันเป็น “สารสนเทศ” สามารถลื่นไหลได้สะดวก รวดเร็ว จนสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับบุคคลขึ้นไปถึงระดับองค์การอุตสาหกรรม ภาคสังคม ตลอดจนในระดับประเทศ และระหว่างประเทศ จนกระทั่งภาวะ “ไร้พรมแดน” อันเนื่องมาจากอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าว ได้เกิดขึ้นในกิจกรรมและวงการต่าง ๆ และนับเป็นความกลมกลืนสอดคล้องกันอย่างยิ่งที่การพัฒนาบุคลากรในสังคมอันประกอบด้วย ภาคการศึกษา และการฝึกอบรมเป็นเรื่องราวของการเรียนรู้สารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็น ข้อมูล (Data) ข่าวสาร (Information) ก็ตาม (ไพรัช รัชชพงษ์ และพิเศษ คุรงค์เวโรจน์, 2541)

ในศตวรรษนี้ บรรดาประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายเช่นประเทศไทยถูกผนวกดึงเข้าสู่เวทีแห่งการแข่งขัน เพื่อช่วงชิงครอบครองทรัพยากร โดยมีความเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจเป็น เดิมพัน มีแนวโน้มเป็นสังคมอุตสาหกรรมสังคมที่มีการแข่งขัน เพื่อชิงความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ การค้าสูง ปรากฏทั่วไปในทุกอนุภูมิภาคของโลก ในเวทีแห่งการแข่งขันของโลกปัจจุบันมีปัจจัย อยู่หลายอย่างเป็นตัวแปรชี้ชะชนะไม่ว่าจะเป็นความพร้อมในการจัดการ เงินทุน เทคโนโลยีที่มนุษย์ ได้เอามาเป็นเครื่องมือในการนำทรัพยากรที่มีอยู่มารับใช้ชีวิตของตน ประชากรถือว่าเป็นทรัพยากร

ที่สำคัญที่สุดของกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมอย่างแท้จริงในอันที่จะชี้ขาดการแข่งขันในยุคแห่งการเร่งรัดและการทวีคูณของการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษปัจจุบันอย่างแท้จริง ทั้งนี้สังคมไทยได้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ของบริบทโลกที่มีลักษณะขยายตัวทางเทคโนโลยีอุตสาหกรรมบริการ ประกอบกับสภาพแวดล้อมทางการเมืองในระดับโลกได้ลดความตึงเครียดอันเกิดจากขั้วทางการเมืองได้กลายเป็นภาวะสำคัญเปิดประตูประเทศต่าง ๆ ให้หันมาแข่งขันทางการค้าแทนการสะสมยุทธโศปกรณ์ พร้อมกันนั้นได้สร้างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของโลกแบบใหม่ เพื่อก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ในหลายมิติ

ดังนั้น สิ่งที่สำคัญ คือการปรับฐานคิดของประชากรให้เข้มแข็งโดยการเรียนรู้ในความเป็นไทย เรียนรู้ให้เท่าทันสังคมโลกอย่างระมัดระวังควบคู่ไปกับการยกระดับสู่สังคมข้อมูลข่าวสาร (Information Society) การศึกษาก็เป็นรากฐานที่สำคัญในการเตรียมประชากรให้พร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข การศึกษาคือสร้างพลังปัญญาแก่ประชากร เพื่อพร้อมรับกับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในเรื่องเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษาจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการพัฒนา เพื่อเตรียมความพร้อมในยุคศตวรรษปัจจุบัน แต่ทั้งนี้การศึกษาจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าที่แท้จริงในความเป็นมนุษย์ที่เป็นหลักความคิดเชิงคุณภาพ (ชมพู่ โกดิรัมย์, 2561)

การพัฒนาที่รวดเร็วผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกัน ในลักษณะเศรษฐศาสตร์เครือข่าย หรือที่เรียกว่า (Networked Economy) มีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนย้ายอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้โลกมีสภาพเหมือนเป็นหนึ่งเดียว มีการแข่งขันสูงผลกระทบในวงกว้าง (Systemic and Dynamism) ต่อผู้ผลิต ผู้บริโภค ประกอบกับสภาพแวดล้อมทางการเมืองในระดับโลกได้ลดความตึงเครียดอันเกิดจากขั้วทางการเมืองได้กลายเป็นภาวะสำคัญเปิดประตูประเทศต่าง ๆ ให้หันมาแข่งขันทางการค้าแทนการสะสมยุทธโศปกรณ์ พร้อมได้สร้างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของโลกแบบเชื่อมต่อถึงกันที่เรียกว่าไร้พรมแดน

โดยความเกี่ยวเนื่องกันกับปัจจัยเหตุข้างต้น ส่งผลกระทบท่อปัจจัยองค์ประกอบการพัฒนาของประเทศไทย แม้ว่าจะมีการกล่าวอ้างถึงข้อได้เปรียบทางเศรษฐกิจ เช่น ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของประเทศ ซึ่งเป็นที่ยอมรับถึงความพร้อมด้านทำเลที่ตั้งที่มีศักยภาพ สามารถพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจ และประตูสู่ภูมิภาคทั่วโลก ด้วยความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ การมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมในลักษณะยึดหยุ่น เอื้อต่อการลงทุนจากนักลงทุนต่างชาติ แต่เราไม่สามารถอาศัยจุดแข็งดังกล่าวมาเป็นข้อได้เปรียบเท่าที่ควร เพราะมีเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคหลาย

ประการ เช่น ความด้อยทางด้านเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์ ความไร้เสถียรภาพทางการเมืองที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องจากอดีตสู่ปัจจุบัน รวมทั้งระบบการศึกษาในฐานะเป็นกระบวนการสร้างคุณภาพของประชากรสู่ระดับสากลที่ควรจะเป็น เมื่อสภาพยังไม่พร้อมตามมาตรฐานสากลที่กำหนดไว้ แต่การผลิผลามเปิดประเทศสู่การแข่งขันอย่างสากล จึงทำให้ประเทศไทยประสบปัญหาจากกระแสระนาบของระบบสากล ดังนั้น สิ่งที่สำคัญคือการปรับกระบวนการที่ซึ่งสัมผัสได้เพียงผิวเผินของประชากรให้เข้มแข็งขึ้น โดยการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งในความเป็นไทย และเรียนรู้ให้เท่าทันสังคมโลกอย่างระมัดระวัง ควบคู่ไปกับการยกระดับสู่สังคมที่แข่งขันกันด้วยข้อมูลข่าวสาร (Big Data) กล่าวอธิบายได้คือ

1) สภาพแวดล้อมทางการเมือง ในศตวรรษนี้การเมืองในระดับโลกเริ่มคลี่คลายความตึงเครียดลงเมื่ออุดมการณ์ทางการเมืองที่เคยแบ่งแยกรัฐชาติ ชาติพันธุ์ต่าง ๆ ตามอุดมการณ์ทางการเมือง ส่งผลให้สังคมโลกลดความหวาดระแวงระหว่างกัน ระบบการปกครองแบบเสรีนิยมได้เปิดประตูประเทศต่าง ๆ ให้ก้าวสู่เศรษฐกิจระบบทุนเสรีนิยม และผลักดันให้ประเทศต่าง ๆ ได้แข่งขันในธุรกิจการค้าภายใต้กฎกติกาที่เรียกว่าเสรีระดับโลกการเปลี่ยนแปลงการเมืองในระดับโลกนี้ทำให้ประเทศต่าง ๆ ได้เร่งเปิดการค้าเสรีและการเจรจาข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) มากขึ้น เพื่อสร้างอำนาจต่อรองในการแข่งขันทั้งในระดับทวิภาคี และพหุภาคี

2) สภาพแวดล้อมเศรษฐกิจระดับโลก สังคมโลกในปัจจุบันนี้เปิดกว้างทางการค้าการลงทุน โดยมีลักษณะเป็นเครือข่ายครอบคลุม โดยอาศัยโอกาสที่เปิดกว้างทางการเมือง สภาพแวดล้อม ทางธุรกิจของโลกที่เป็นอยู่นี้ บิบบให้ธุรกิจขนาดเล็ก หรือธุรกิจภายในชาติได้รับผลกระทบจากระบบเครือข่ายที่มีทุนมากกว่าเชื่อมโยงสาขาไปในท้องถิ่นต่าง ๆ ไม่เว้นแม้แต่การศึกษาที่ต้องปรับระบบการจัดการศึกษา เพื่อผลิตทรัพยากรมนุษย์สู่ตลาดแรงงานอย่างเท่าทันต่อการพลิกผันของโลก

3) สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี ด้วยเทคโนโลยีในศตวรรษนี้ ประกอบด้วยเทคโนโลยีด้านอวกาศเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ ด้วยเทคโนโลยียุคนี้เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ระดับสูง ถ้าหากประเทศใดได้มีใช้ หรือครอบครองแล้ว จะทำให้ได้เปรียบในเชิงธุรกรรมสมัยใหม่ และประเทศที่มีความอุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรนั้นจะได้เปรียบเนื่องจากทรัพยากรเป็นฐานการผลิต แต่ในปัจจุบันฐานการผลิตได้เปลี่ยนไปจากเดิมมาก โดยประชากรได้เข้ามามีบทบาทในฐานะเป็นฐานการผลิตเพราะเป็นผู้ประดิษฐ์เทคโนโลยีและนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือ

ในการประกอบธุรกรรม โดยอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นประเดิมำในการพัฒนา ประเทศที่มีความพร้อม และพัฒนาประชากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีอันเป็นนวัตกรรมล่าสุดมาเป็นเครื่องมือ ในการแข่งขัน และปกป้องทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ด้วยจุดพลิกผันที่สำคัญจากสภาพความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคตมีความเป็นพลวัต โดยบิล เกตส์ (Gates, 2561) เปรียบเปรยไว้ว่า “การเปลี่ยนแปลงของ ธุรกิจในรอบ 50 ปีที่ผ่านมา ยังไม่เท่ากับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นใน 10 ปีข้างหน้า” การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วดังกล่าวทำให้หลายองค์การปรับตัวไม่ทัน และได้รับ ผลกระทบอย่างรุนแรง เพราะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติพร้อม ๆ กัน ที่กระทบถึงกันและกัน ทั้งเรื่องภูมิอากาศ อุทกภัย การผลิตอาหาร โรคระบาด พลังงาน เศรษฐกิจ การตลาด และโครงสร้างทางสังคม ในขณะที่สื่อทางสังคมรูปแบบต่าง ๆ ทำให้การสื่อสารและ แบบแผนความสัมพันธ์ของคนในสังคมเปลี่ยนไป ตลอดถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทุกภาคส่วน เกิดการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน แต่สิ่งสำคัญที่สุดก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในทุกวันนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาไม่ได้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีทิศทางหรือแนว โน้ม แบบแต่ก่อน ทำให้ไม่สามารถคาดเดาได้ว่า อนาคตจะเปลี่ยนไปในทิศทางใด โดยการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะแบบแวงตัว หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นความผันผวนมากกว่าการเปลี่ยนแปลง

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล การส่งเสริม ให้หน่วยงานจัดทำแนวทางปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลในระดับองค์กร คือ นโยบายการกำกับดูแล องค์กรที่ดี ส่งเสริมการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ขององค์กร สร้างระบบผลการปฏิบัติงาน โดยการถ่ายทอดตัวชี้วัดสำคัญลงสู่ระดับบุคคล เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการองค์กรให้เกิดผล สัมฤทธิ์ตามนโยบายส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดี และความปลอดภัยในการทำงาน มีระบบ รองรับภาวะวิกฤติฉุกเฉิน โดยจัดทำแผนสำรองภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เพื่อป้องกันผลกระทบต่อ การจัดการกระบวนการทำงานในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉิน และสื่อสารแก่ผู้เกี่ยวข้องให้ทราบ ถึงแนวทางปฏิบัติ จัดให้มีสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ให้มีความสวยงาม ทันสมัยน่าอยู่มีบรรยากาศ ที่ดี เอื้ออำนวยต่อการทำงานส่งเสริมให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ เน้นการจัดสรร ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด วางระบบการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างทั่วถึง จัดหา อุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจัดให้มีกระบวนการ จัดการความรู้ในองค์กร ส่งเสริม ให้บุคลากร มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ด้วยบริษัท การบินไทย จำกัด

(มหาชน) เป็นหน่วยงานขึ้นตรงกับกระทรวงคมนาคม ในการดำเนินการต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแล และรับนโยบายภาครัฐ

ทั้งนี้ จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นถึงสภาพการพัฒนาภายใต้ผลกระทบจากข้ออภิปรายข้างต้นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะสายการบินแห่งชาติ และเป็นรัฐวิสาหกิจขึ้นตรงกระทรวงคมนาคม มีงานแบบรับนโยบายจากภาครัฐ โดยดำเนินธุรกิจด้านการบินพาณิชย์ขนส่งผู้โดยสาร สินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ มีการเชื่อมโยงเมืองในประเทศและต่างประเทศ ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ไทย มุ่งเน้นสร้างค่านิยมร่วม เพื่อส่งเสริมให้เกิดคุณค่าหลัก ได้แก่ การมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ภายใต้ต้นทุน และงบประมาณอย่างเหมาะสม ให้มีความคล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อม และเพื่อให้เกิดการตอบสนองแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างสมดุล ให้การช่วยเหลือ มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ มีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

1) สร้างความแข็งแกร่งในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตระหนักให้ความสำคัญลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะและความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันองค์กร สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมเป็นการจูงใจในการทำงานของการมีส่วนร่วม ในความสำเร็จ

2) กำกับดูแลกิจการตามมาตรฐานสากล มีการจัดกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตามแนวทางปฏิบัติที่เป็นสากล เพื่อความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้ถือหุ้น

3) ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งในและต่างประเทศ ที่มุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัย ความสะดวกสบาย ด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า และความน่าเชื่อถือ รวมทั้งเสริมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีแก่ลูกค้า ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญเมื่อวิเคราะห์จากการประมวลความเป็นมาดังกล่าว การดำเนินธุรกิจด้านสายการบินปัจจุบันไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเผชิญเหตุวิกฤติฉุกเฉินในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นการเมืองที่คุกคามถึงขั้นรุนแรงปิดสนามบิน สถานการณ์ภัยพิบัติจากธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว ภูเขาไฟระเบิด อุทกภัย โรคระบาด หรือภัยที่เกิดจากมนุษย์เป็นผู้กระทำ ไม่ว่าจะเป็นการก่อการร้าย สงคราม ความประมาทเดินเล่อ ล้วนแล้วมีผลกระทบต่อการบิน

ดังนั้น การจัดการสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉิน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการจัดองค์การที่ดี มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและความเข้าใจในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินอย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

กอบรับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ไม่เคยหยุดนิ่งจนมาถึงศตวรรษที่ 21 ความเจริญของเทคโนโลยีมีความล้ำสมัยอย่างมาก และได้แผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลกทุกประเทศล้วนให้ความสำคัญได้มีการปรับปรุงพัฒนา ทั้งนี้ในการพัฒนา ด้านเทคโนโลยีนี้ไม่เท่าเทียมกัน ขึ้นอยู่กับศักยภาพขีดความสามารถและความพร้อมของแต่ละ องค์การของแต่ละประเทศ หากใครสามารถพัฒนามีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้สนับสนุน ในองค์การของตัวเองได้เร็วแล้วข้อมนำพ่องค์การไปสู่ความสำเร็จ และเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจ และสร้างความเจริญแก่องค์การและประเทศได้มาก ดังนั้น ผู้นำของแต่ละองค์การแต่ละประเทศ ต่างก็มีเป้าหมายมีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ เป็นเจ้าของในผลผลิตมากที่สุด ทำให้เกิดการแข่งขัน แย่งชิงหาวิธีหรือหนทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายของตน และประการที่สำคัญทางรัฐประศาสนศาสตร์ ด้านการพัฒนาองค์การ ที่มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอมา การจัดองค์การในยุคปัจจุบัน จึงไม่อาจใช้วิธีการแบบเดิมที่เคยใช้ในอดีตมาใช้กับการจัดองค์การในปัจจุบันได้ องค์การจะต้อง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวตลอดเวลา ดังนั้นนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นขององค์การ ในยุคปัจจุบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นวัตกรรมหรือการคิดใหม่ ทำใหม่ การประดิษฐ์คิดค้นวิธีการทำงานหรือผลิตภัณฑ์ เครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาเดิมหรือปัญหาใหม่ที่จะเกิดขึ้นเรื่องของ นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์หรือบริการ จึงไม่ใช่สิ่งจำเป็นแต่เฉพาะภาคธุรกิจเท่านั้น ภาครัฐก็จำเป็น ที่จะต้องมีนวัตกรรมไว้รองรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงจากกระแส โลกาภิวัตน์ ที่ทำให้การติดต่อสื่อสารของประเทศต่าง ๆ ในโลกเชื่อมถึงกันได้สะดวกขึ้น การแข่งขัน รุนแรงขึ้น ดังนั้น การที่ประเทศต่าง ๆ จะสามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ได้ จะต้องอาศัยความ มีประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐที่ช่วยในการขับเคลื่อนนโยบาย ประเทศที่ประสบความสำเร็จ ในการพัฒนาประเทศ จนผลักดันจากประเทศกำลังพัฒนาขึ้นมาเป็นประเทศชั้นนำของโลกได้อย่าง สาธารณรัฐเกาหลี สิงคโปร์ หรือไต้หวัน ล้วนมีระบบราชการ และกลไกภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ และมีการนำนวัตกรรมมาใช้อย่างต่อเนื่องนอกจากจะต้องแข่งขันกับประเทศอื่นแล้ว องค์การ ภาครัฐยังจะต้องปรับตัวให้ทันต่อความก้าวหน้าของภาคเอกชนและองค์การธุรกิจต่าง ๆ ด้วย เพื่อที่จะได้เสริมและเกื้อหนุนให้ภาคธุรกิจได้พัฒนาไปอย่างก้าวไกล ในขณะที่ประชาชนหรือ ผู้รับบริการก็จะมีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ต่อการบริการของภาครัฐ จึงทำให้ภาครัฐไม่อาจ หยุดนิ่งได้ต้องปรับตัวและมีนวัตกรรมในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ปัญหาอยู่ที่ว่าจะขับเคลื่อน

นวัตกรรมในองค์การภาครัฐได้อย่างไรในเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์การภาครัฐยังคงเคยชินกับการทำงานแบบเดิม ๆ ในการยึดกฎระเบียบเป็นหลัก เพื่อความปลอดภัยในการทำงาน การขาดบรรยากาศในการส่งเสริมให้ข้าราชการคิดใหม่ทำใหม่ ขาดวัฒนธรรมองค์การในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และที่สำคัญคือการขาดผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นนวัตกรรมในการทำงาน การส่งเสริมให้หน่วยงานจัดทำแนวทางปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลในระดับองค์การ คือนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ขององค์การ สร้างระบบ ผลการปฏิบัติงาน โดยการถ่ายทอดตัวชี้วัดสำคัญลงสู่ระดับบุคคลเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการองค์การให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดี ทันสมัยน่าอยู่มีบรรยากาศที่ดีเอื้ออำนวยต่อการทำงานส่งเสริมให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ เน้นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดวางระบบการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างทั่วถึงต่อเนื่อง จัดหาอุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยในการทำงาน มีระบบรองรับภาวะวิกฤติฉุกเฉิน โดยจัดทำแผนสำรองภาวะวิกฤติฉุกเฉินสำหรับป้องกันผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการทำงานในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉินและสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงแนวทางปฏิบัติ จัดให้มีกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ ส่งเสริมให้บุคลากร มีความรับผิดชอบ คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานด้วยบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานขึ้นตรงกับกระทรวงคมนาคม ในการดำเนินการอยู่ภายใต้การกำกับดูแล และรับนโยบายจากภาครัฐ โดยดึงความเชื่อมโยงนำแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ในองค์การ ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการองค์การยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์การให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน เพราะบุคลากรที่มีความรู้จะช่วยพัฒนาสมรรถภาพของตนให้สามารถขับเคลื่อนสมรรถภาพแก่องค์การนำไปสู่ความสำเร็จ ความเป็นผู้นำองค์การต่อไปผ่านระบบสารสนเทศที่มีสมรรถนะ นอกจากนี้ ยังมีการค้นคว้าข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นไปอย่างกว้างขวาง ได้ส่งผลให้เกิดวิทยาการและการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว สถานการณ์การแข่งขันระหว่างองค์การจึงมีความเข้มข้นขึ้น องค์การจะอยู่รอดได้จะต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยคนในองค์การจะต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป คนในองค์การจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อผลักดันให้องค์การมุ่งไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้้องค์การสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็คือการจัดการความรู้ Knowledge Management (ปณิตา พันภัย, 2544) โดยสรุปได้ว่ากระบวนการพัฒนาองค์การเป็นหัวใจหลักของการพัฒนา และเป็นอีกบทบาทหนึ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาภายใต้

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม การเมือง กฎหมาย และมิติระหว่างประเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะรูปแบบหรือเนื้อหา หมายถึง พฤติกรรมการทำงาน หรือ ทั้งสองอย่างไปพร้อม ๆ กัน

จากสภาพปัญหา เหตุผล และความเป็นมาข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่า สถานการณ์ด้านการพัฒนาองค์กรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ถึงแม้ว่าจะเป็นองค์กรมหาชนระดับประเทศที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก ว่ามีการพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศตลอดระยะเวลากว่า 55 ปี ดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ และให้ความสำคัญเรื่องการสร้างภาพลักษณ์ตั้งแต่เริ่มแรก มีวัฒนธรรมจัดการที่ดีผู้การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมทางความคิด วัฒนธรรมทางพฤติกรรม และวัฒนธรรมทางวัตถุ ส่งผลต่อการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านการบริการได้อย่างยั่งยืนแล้วก็ตาม จากการศึกษาสภาพปัญหาเบื้องต้นนั้น กระบวนการพัฒนาองค์กรที่องค์กรและนักพัฒนาองค์กรได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เกิดเป็นระบบและต่อเนื่อง แต่ด้วยเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการปรับกระบวนการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยืดหยุ่นและมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กร และนักพัฒนาองค์กร ต้องการเพิ่มทักษะ และความรู้ที่จะปรับและประยุกต์กระบวนการพัฒนาองค์กรให้มีความเหมาะสมในทุก ๆ ด้าน

สืบเนื่องจากวิสัยทัศน์สำคัญของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) คือการมุ่งเน้นพัฒนา ด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีแนวคิดว่าจะสามารถส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อพัฒนาผู้การเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศทางด้านบริการ ซึ่งการพัฒนาคุณลักษณะต่าง ๆ ในด้านความคิดคำนิยม ความเชื่อของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นลักษณะของการส่งผ่านจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ทั้งจากวิธีการปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการฝึกอบรมที่ส่งผลไปในการพัฒนา เพื่อการเป็นสายการบินที่มุ่งมั่นต่อการสร้างความเป็นเลิศด้านการบริการ มีการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดการให้บริการอย่างเต็มกำลังความสามารถ จนทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ เกิดความประทับใจในการได้รับการบริการที่ดี ทั้งนี้ ประเด็นทางด้านวัฒนธรรมทางวัตถุมีการเตรียมความพร้อมไว้อย่างครบครัน และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตามการร้องขอของผู้โดยสารด้วยกระบวนการและวิธีการที่มีความเป็นสากลบนพื้นฐาน

ความมีเสน่ห์แบบไทย ๆ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ได้อย่างยั่งยืนต่อไป (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2554ก)

จากการประมวลแนวคิดในการพัฒนาองค์กรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญต่อองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนจะทำให้มีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทั้งยังสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ

วัฒนธรรมทางความคิด ในประเด็นทางด้านวัฒนธรรมทางความคิดนี้มีความสำคัญต่อการเป็นรากฐานการบริการที่เป็นเลิศของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในหลายประการ

1) ความนิยมด้านอาชีพที่พึงประสงค์ในทัศนะของเยาวชนไทยต่อการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยเฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการยอมรับ ความมุ่งมั่น รวมทั้งการปรับตัวต่อการสร้างความเป็นมืออาชีพในการประกอบอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตั้งแต่ก่อนเข้าสู่การเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน อีกทั้งเมื่อเข้าสู่การเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแล้ว ค่านิยมดังกล่าวน่าที่จะได้รับการปลูกฝังจากการฝึกอบรมเพื่อให้ความเป็นมืออาชีพในการบริการซึ่งแสดงให้เห็นเป็นที่ปรากฏต่อผู้รับบริการได้อย่างชัดเจนถึงการมีอุดมการณ์ที่มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานเพื่อที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจและสร้างความประทับใจให้กับผู้โดยสารเป็นสำคัญ

2) วัฒนธรรมการบริการด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย ซึ่งถือเป็นการใช้ต้นทุนทางวัฒนธรรมไทยที่เป็นที่รู้จัก และยอมรับอย่างแพร่หลายทั่วโลกเกี่ยวกับศักยภาพทางด้านการให้บริการที่เป็นเลิศของคนไทยในงานบริการ โดยสะท้อนถึงความนิยม บรรทัดฐานของคนไทยที่ว่า “ใครมาถึงเรือนชานต้องต้อนรับ” การดูแลอย่างมีน้ำใจ สิ่งเหล่านี้ล้วนมาจากการปลูกฝังทางความคิดในตัวคนไทยตั้งแต่เกิดและเติบโตในครอบครัวแบบไทย ๆ กระทั่งเรียนหนังสือและนำไปสู่การปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการเน้นย้ำในวิชาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีเอกลักษณ์ทางการให้บริการที่มีการผสมผสานความเป็นไทยสู่การให้บริการในระดับสากล แต่อย่างไรก็ดี ปัญหา อุปสรรคในประเด็นนี้ เกิดจากการที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบางคนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่น้อยลง ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกในการบริการที่มีความเป็นมิตรและเอาใจใส่ต่อผู้โดยสารน้อยลง และเห็นว่าแนวทาง

ในการปรับปรุงส่งเสริมและพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างการเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริการนั้น จำเป็นต้องปรับรูปแบบ และแนวคิดในการสร้างอุดมการณ์การให้บริการที่สามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการที่มีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ และค่านิยม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพได้มาตรฐาน มุ่งมั่นในการพัฒนา การให้บริการสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริการ

3) วัฒนธรรมทางพฤติกรรม ในเรื่องวัฒนธรรมทางพฤติกรรมนี้มีความสำคัญต่อการสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ โดยที่ลักษณะการแสดงออกและประเพณีปฏิบัติที่แสดงออกจะเห็นได้จากการกระทำที่เน้นการยิ้ม การไหว้ การเอาใจใส่ การมีน้ำใจ และอัธยาศัยไมตรี การแสดงออกซึ่งภาพลักษณ์ความงดงาม ด้วยกริยา มารยาทของกุลสตรีไทย และความเป็นสุภาพบุรุษที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งเป็นการแสดงออกที่สามารถสร้างความเข้าใจได้อย่างชัดเจน สามารถตอบข้อสงสัย ข้อซักถาม และเสนอการให้บริการได้อย่างรวดเร็วว่องไว และเป็นธรรมชาติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2554ก)

วัฒนธรรมทางวัตถุ ในประเด็นวัฒนธรรมทางวัตถุนี้ มีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานขององค์กรที่จะสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรอย่างมาก ดังนี้

1) ในเรื่องของเครื่องบิน ระบบสารสนเทศภายในห้องโดยสารบนเครื่องบิน จำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ มิฉะนั้นอาจจะมีความเสียเปรียบสายการบินในระดับเดียวกัน ผู้โดยสารมักเลือกใช้บริการ เครื่องบิน ระบบที่ให้บริการที่ทันสมัย และสะดวกสบาย รวมทั้งชื่อเสียงของสายการบินดังกล่าวที่ได้รับรางวัลในระดับโลก

2) การให้บริการห้องรับรองพิเศษ (Lounge) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้จัดให้มีห้องรับรองพิเศษ (Lounge) แก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง และชั้นธุรกิจที่มีความโดดเด่นในแง่คุณภาพด้านการให้บริการออกแบบตกแต่งให้มีความสะดวกสบาย หูหรร่า มีเอกลักษณ์ มีอาหารและเครื่องดื่มที่มีคุณภาพ และมีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้รับบริการไม่เกิดความเบื่อหน่าย อาทิ สปา เครื่องนวดผ่อนคลายกลิ่นหอม ห้องอาบน้ำ ห้องชมภาพยนตร์ ในระหว่างรอการเดินทาง ในเส้นทางบินระหว่างประเทศ ทำให้มีความได้เปรียบสายการบินในระดับเดียวกันและเป็นที่ยอมรับในระดับสากลดังจะเห็นได้จากที่ได้รับรางวัลสายการบินให้บริการเลาจน์สปายอดเยี่ยม

จากสกายแทร็กซ์ ประจำปี 2015 (World's Best Airline Lounges Spa Facility) เป็นความสำเร็จที่มาจากความมุ่งมั่นพัฒนาและรักษามาตรฐานการบริการให้อยู่ในระดับพรีเมียม

3) การแต่งกายของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และการตกแต่งอาคาร สถานที่ห้องโดยสารที่ยังคงรักษาลักษณะความเป็นไทย โดยใช้รูปแบบ และสัญลักษณ์ที่แสดงความเป็นไทยที่ผสมผสานเข้ากับความเป็นสากลได้อย่างลงตัว ทำให้มีความได้เปรียบสายการบินในระดับเดียวกัน เนื่องจากมีการนำผ้าไหมไทยมาตัดเย็บเป็นชุดไทยเรือนต้น เพื่อใช้เป็นชุดของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในการสะท้อนถึงสถานภาพความสูงศักดิ์ สิ่งเหล่านี้บ่งบอกตำแหน่งจุดยืนของตนเองในสังคมโลกในการให้บริการแก่ลูกค้าในระดับพรีเมียมมาตั้งแต่ยุคแรก ๆ ดังปรากฏในทุกภาคส่วนขององค์กร ตั้งแต่การโฆษณาเว็บไซต์ จำหน่ายตั๋ว เคาน์เตอร์เช็คอิน เสางานจัดการให้บริการบนเครื่องบิน ไปจนถึงชุดเครื่องแบบของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

4) วัฒนธรรมทางวัตถุในแง่อาหารและเครื่องดื่มที่บริการบนเครื่องบิน นับเป็นเสน่ห์ของอาหารไทย และการปรุงอาหารของคนไทยไม่ว่าจะเป็นอาหารชนิดใดก็ตาม คนไทยจะให้ความสำคัญ และพิถีพิถันด้านวัตถุดิบ รสชาติ ความอร่อย และรูปลักษณะของอาหารที่นำเสนอต่อลูกค้า ซึ่งบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มุ่งมั่นในการให้ความสำคัญในประเด็นดังกล่าว และสร้างความประทับใจให้ผู้รับบริการได้เป็นอย่างดีเรื่อยมา ในองค์กรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้นมีแนวทางการพัฒนาปรับปรุงภายใต้ส่วนของการนำประเด็นวัฒนธรรมองค์กรมาส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อพัฒนาสู่การเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศสามารถตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าตลอดไป

ประการสำคัญในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนถ่ายการพัฒนาองค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความมุ่งมั่นตั้งใจสร้างให้เกิดวัฒนธรรมที่ฝังรากลึกในองค์กร และเกิดการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อเป็นการวางรากฐานเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งในกระบวนการและนอกกระบวนการให้มีความเข้มแข็ง แผ่ขยายจากภายในองค์กรไปสู่ภายนอก ทั้งนี้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่การเติบโตอย่างสมดุลมั่นคง และยั่งยืน ตามแนวคิดการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ถือเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ต่าง ๆ และความทันสมัยของการพัฒนา

องค์การยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสำเร็จให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และในการเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารขององค์การนั้นต้องการจะนำรูปแบบใดมาใช้ คำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเลือกใช้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมตามสภาพของสิ่งแวดล้อม และปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีจากสมาชิก หรืออาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ และแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการจัดการและตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการศึกษาถึงผลกระทบที่สะท้อนกลับมาอย่างรอบคอบ และหาแนวทางและวิธีแก้ไข เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จได้ (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2561)

ทั้งนี้ จากการสำรวจปัญหาด้านการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เบื้องต้นสันนิษฐานได้ว่า ประการแรกการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินแต่ละคราวขาดระบบการตอบสนองภาวะวิกฤติในทันที เนื่องจากงานสายการบินจะมีหน่วยงานเกี่ยวข้องหลายหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่มีความละเอียดอ่อนและข้อจำกัดมาก ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ และต้องรอฝ่ายบริหารประชุม เพื่อมอบนโยบาย มาตรการ และการสั่งการ ซึ่งจะมีหน่วยงานเกี่ยวข้องหลายหน่วยงานร่วมนำเสนอแนวทางการจัดการในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ประการต่อมาองค์การยังขาดการประเมินผลการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่ผ่านไปอย่างจริงจัง จึงทำให้ไม่มีการปรับปรุงพัฒนาองค์ความรู้จากประสบการณ์จากสถานการณ์วิกฤติอีกประการคือ การมีโครงสร้างองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชาลักษณะพีรามิด มีโครงข่ายเชื่อมโยงหน่วยงานเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหลายหน่วยมาก ตลอดจนขั้นตอนมาก จึงทำให้การจัดการเป็นไปด้วยความล่าช้า และประการสำคัญการจัดการภาวะวิกฤติต้องได้รับการจัดการโดยทันทีอย่างรวดเร็วด้วยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจะเกี่ยวข้อง กับการจัดการที่มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในธุรกิจการบิน มิฉะนั้นจะมีผลกระทบต่อการดำเนินการ และความเสียหายอย่างใหญ่หลวงขององค์การได้ หากผู้นำขาดคุณสมบัติข้อนี้ และเมื่อพิจารณาแนวคิดทฤษฎี กระบวนการที่เกี่ยวข้องต่อการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามที่กล่าวถึงในงานวิจัยนี้แล้ว การจัดการยังต้องนำมาพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์การย่อมมีผลกระทบต่อความคิดเห็น และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ธุรกิจเพื่อจะได้มีโอกาสดำเนินการป้องกันภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้น ควรตระหนักถึงโอกาสและวางแผนสำหรับอนาคต เนื่องจากถ้าผู้บริหารไม่เอาใจใส่ต่อสภาพแวดล้อมย่อมแสดงว่าองค์การ ธุรกิจอาจจะดำเนินการไม่บรรลุเป้าหมาย สภาพแวดล้อมขององค์การธุรกิจอาจจะช่วยส่งเสริมหรือ

เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้ เพราะสภาพแวดล้อมประกอบด้วย พลังที่มีอิทธิพลต่อองค์กรจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าว เป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาองค์กร เพราะปัจจุบันองค์กรได้รับผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และหลากหลาย ดังนั้น การอบรมและการพัฒนาบุคลากร หรือเรียกว่า การพัฒนามนุษย์จะเป็นการสร้างข้อขัดขวางอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้ การพัฒนาจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2561)

ภายใต้สภาพปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการเตรียมพร้อมเชิงกลยุทธ์ในการรับมือกับสภาวะการณ์ที่จะกระทบต่อองค์กร และทำให้เกิดความเสียหายได้ทุกขณะ จึงมีความคาดหวังให้มีการพัฒนาองค์กรในภาพรวม กล่าวคือ

1) ต้องการปรับปรุงองค์กรให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น (The Need for New Organizational Forms) ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลภายใต้สภาพแวดล้อมในลักษณะต่าง ๆ

2) ต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (The Focus on Cultural Change) ความเข้าใจ ความแตกต่างทางทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของบุคคลในองค์กร การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และ

3) ต้องการให้สังคมได้มีส่วนร่วมรับรู้มากยิ่งขึ้น (The Increase in Social Awareness) เป็นความต้องการให้บุคคลในองค์กรทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมรับรู้ปัญหา และการเปลี่ยนแปลง โดยมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นนำเสนอเกี่ยวกับการจัดการที่ไม่ใช่การตัดสินใจ

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์กร เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจะส่งผลให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ

ภายในองค์กร ดังนั้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การพัฒนาองค์กรจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนาองค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2558)

ด้วยเหตุและผลของความจำเป็น ตามที่ได้รวบรวมความเป็นมา และความสำคัญของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัย ซึ่งเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งมีประสบการณ์ตรงในเรื่องนี้ และเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงมีความต้องการที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการองค์กรในภาวะวิกฤติฉุกเฉิน กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ภายใต้สถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินจากอากาศยาน ประสบภัย เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่ และภาวะผู้นำในการจัดการภารกิจภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน และกระบวนการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่จะสามารถทำให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร โดยคาดหวังว่าจะเกิดข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการเรื่องการปรับปรุงพัฒนาองค์กร กระบวนการ การจัดการ การเพิ่มพูนองค์ความรู้การพัฒนาบทบาทหน้าที่และศักยภาพภาวะผู้นำ ผู้ปฏิบัติ ที่ทำหน้าที่ในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ข้อเสนอแนะแนวทางมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ตลอดจนการวางระบบการจัดการ โครงสร้างภาวะวิกฤติ และกำหนดบทบาทหน้าที่ และสมรรถนะของผู้นำ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในเชิงนโยบายในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสมที่จะทำให้องค์กรมีสมรรถภาพความคล่องตัวรวดเร็ว และเป็นที่ยอมรับขององค์กรและลูกค้า อีกทั้งสามารถนำไปปรับแนวทางการสนับสนุนการปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อเป็นเกณฑ์การพิจารณาสรรหาคัดเลือกการจัดการระดับสูงที่จะเข้าทำหน้าที่และมีบทบาทเกี่ยวข้องในงานภาวะวิกฤติ ซึ่งสามารถขยายผลเพื่อสาธารณประโยชน์ สำหรับหน่วยงานหรือองค์กรที่มีลักษณะเทียบเคียงกัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในการกำหนดนโยบาย หรือการพัฒนาวิชาการในภาพรวมต่อไป

1.2 คำถามของการวิจัย

1.2.1 การจัดการภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีกระบวนการจัดการอย่างไร

ด้วยบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสายการบินแห่งชาติ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม ทำธุรกิจด้านการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าพัสดุภัณฑ์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่สามารถปฏิเสธในเรื่องของเหตุการณ์ที่กระทบในรูปแบบของภาวะวิกฤติฉุกเฉินต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นพิบัติภัยธรรมชาติ เช่น อุทกภัยน้ำท่วม แผ่นดินไหว พายุ ภูเขาไฟระเบิด หรือภัยจากมนุษย์เป็นผู้กระทำ เช่น สงคราม การก่อการร้าย

ความประมาทของมนุษย์ที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ หรือจากโรคระบาด เป็นต้น ซึ่งจากกรณีดังกล่าวที่เกิดขึ้นมาล้วนมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินการแก้ปัญหาหรือมีการจัดการภายใต้สถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินนี้อย่างไร

1.2.2 การจัดการภายใต้สถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ผ่านมาประสบปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

ด้วยสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ล้วนมีผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ เนื่องจากสถานที่ สภาพแวดล้อม เวลาที่ต่างกัน สถานการณ์ที่เกิดขึ้นย่อมแตกต่างกัน การจัดการแก้ปัญหาย่อมแตกต่างกัน ความยากง่ายของปัญหาอุปสรรค การแก้ปัญหาที่มากระทบย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ ดังนั้น ในกระบวนการขั้นตอนหรือวิธีการจัดการภายใต้สถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินที่กระทบนี้ย่อมมีวิธีการที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานการณ์ ซึ่งบางครั้งไม่สามารถสรุปได้ หรือวิเคราะห์ล่วงหน้าได้ว่า จะจัดการอย่างไร กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

1.2.3 รูปแบบการจัดการภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรีรูปแบบอย่างไร

โลกทุกวันนี้เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมข้อมูลข่าวสาร ความรวดเร็วเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จ การจัดการภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินต้องมีความรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ กระบวนการขั้นตอนต้องมีความชัดเจน ผู้บริหารต้องมีความรู้ (Knowledge Management) มีความเข้าใจต่อสถานการณ์ และรอบรู้มีประสบการณ์ในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน สามารถนำพองค์การผ่านภาวะวิกฤติฉุกเฉินไปได้ ดังนั้น การจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินต้องประกอบด้วย กระบวนทัศน์ โครงสร้างองค์การ อำนาจหน้าที่ในการจัดการที่สำคัญภาวะผู้นำ จึงนำมาซึ่งรูปแบบการจัดการองค์การของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เหมาะสมอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัยการจัดการองค์การในภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

1.3.1 เพื่อวิเคราะห์กระบวนการทัศน์ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการจัดการในภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.3.2 เพื่อวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.3.3 เพื่อเสนอแนวทางกระบวนการทัศน์ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการจัดการภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 ในการจัดการต่อสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ผ่านมามีเรียกว่า ไร้รูปแบบ เรียนรู้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Learning by Doing) การจัดการภาวะวิกฤติขึ้นอยู่กับขนาดของปัญหาของสถานการณ์ที่มากกระทบ และมีความแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการตามสถานการณ์ และผู้นำตามสถานการณ์เป็นหลักที่จำเป็นต้องมีรูปแบบการจัดการ ภาวะผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจสถานการณ์จะสามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สถานการณ์กลับสู่สภาวะปกติเร็วและเสียหายน้อยที่สุด

1.4.2 องค์ประกอบในการจัดการที่เป็นปัญหา และอุปสรรคต่อการจัดการภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ไม่ว่าจะเป็นด้าน โครงสร้างองค์กร ปัจจัยต่าง ๆ ด้านการจัดการ ผู้นำ และภาวะผู้นำ เป็นต้น ที่ไม่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคปัญหาต่อแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินตามสถานการณ์แล้วย่อมทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ อาจนำไปสู่ปัญหาที่บานปลายและไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การมีโครงสร้างที่ใหญ่ กระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติที่ซับซ้อน สายการบังคับบัญชาชุกชุม ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างไร

1.4.3 การจัดการภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน และภายใต้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เหมาะสมนั้น ควรมีลักษณะเป็นแบบใด

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดโดยการสังเคราะห์ จากการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ และภาวะผู้นำองค์กรต่อการจัดการกับสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินในรูปแบบลักษณะของการจัดการอะไร (What) เหตุผลอะไร (Why) ที่ไหน (Where) อย่างไร (How) ประกอบกับแนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) แนวคิดทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่คาดว่าสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ได้กับงานวิจัยนี้ ด้วยบทบาทหน้าที่ของผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการดำเนินการองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาขีดความสามารถ และสร้างศักยภาพการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน และการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1.6 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (Crisis Management of Thai Airways International Public Company Limited) เป็นการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ศึกษาในลักษณะของการค้นหาความจริงจากเหตุการณ์สภาพแวดล้อม โดยพยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์เหตุการณ์กับสภาพแวดล้อม เพื่อตอบคำถามว่าเกิดอะไร เกิดอย่างไร โดยการหาสาเหตุถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประเภทกรณีศึกษา (Case Study) ซึ่งมีทั้งการศึกษารวบรวมข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์งานวิจัย และการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย รายงานการประชุม (Documentary Research) ทั้งที่เป็นภาษาต่างประเทศและภาษาไทยที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับหัวข้อการวิจัย รวมทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การอบรม การสัมมนา การประชุม เป็นต้น ตลอดจนการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และเลขานุการ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อใช้เป็นหลักนำทางของความคิด เป็นเครื่องมือกำหนดแนวทางการค้นคว้า และเป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา ตลอดจนอธิบายบริบทที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้าน จากการสังเกต การสัมภาษณ์ วิเคราะห์โดยการพรรณนา และสรุปเป็นความคิดเห็นข้อเสนอแนะที่ดีที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมที่สุดต่อการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.6.1 หน่วยในการวิเคราะห์

บุคคลที่เกี่ยวข้อง และมีส่วนได้เสียกับการดำเนินการขับเคลื่อนงานจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ซึ่งเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง ผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจหรือกำหนดนโยบาย ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องโดยตรงมีประสบการณ์การปฏิบัติการขั้นต่ำ 15 ปีขึ้นไป รวมทั้งสิ้น 9 คน แต่ทั้งนี้เพื่อการรักษาสิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการไม่เปิดเผยชื่อ และข้อมูลส่วนบุคคล การวิจัยครั้งนี้จะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในเรื่องการปรับปรุงพัฒนาองค์กร กระบวนการจัดการงานภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้การพัฒนาบทบาทหน้าที่และศักยภาพ ภาวะผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ในทางวิชาการเท่านั้น มิได้มีการรายงานอ้างอิงเป็นส่วนบุคคลแต่อย่างใด ซึ่งผู้วิจัยจะรักษาสิทธิส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามจริยธรรมในการวิจัยอย่างเคร่งครัด

1.6.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภายใต้กระบวนการทัศน์การจัดการ ระบบการจัดการ ผู้นำและภาวะผู้นำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน และกระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในภาคส่วนของการมีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1.6.2.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการสืบค้นจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในองค์กรและภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น คำสั่ง ประกาศ นโยบาย บันทึกประชุม หนังสือราชการ บทความ งานวิจัย และอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนรวบรวมเอกสารที่เป็นระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ

1.6.2.2 การวิจัยภาคสนาม (Field Research) เป็นการสำรวจจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ในการร่วมสังเกตการณ์ และการเข้าร่วมปฏิบัติการกิจในการจัดการสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ที่เกิดขึ้น และการเข้าร่วมฝึกซ้อมแผนจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นพื้นที่ในเหตุการณ์จริง และการจำลองสำหรับการฝึกซ้อม ซึ่งเป็นพื้นที่เป้าหมาย

1.6.2.3 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องมีบทบาทสัมพันธ์กับเหตุการณ์ หรือเป็นผู้มีส่วนได้เสียกับการดำเนินการขับเคลื่อนงานภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบ

สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และใช้คำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Question) เป็นแนวทางการสนทนาโดยกำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า และจัดเรียงลำดับ

1.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากการศึกษาเอกสารข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์งานวิจัย และการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย รายงานการประชุมต่าง ๆ รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสะท้อนความคิดของผู้ถูกสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เกี่ยวข้อง นำมาประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ร่วมกัน และทำการตีความข้อมูล วิเคราะห์เนื้อหา และทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (Data Triangulation) โดยเน้นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ จากการศึกษาค้นคว้าและทบทวนไว้มาประกอบว่า มีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร หากพบว่า ทุกแหล่งข้อมูลข้อค้นพบเหมือนกันหรือสอดคล้องกัน สามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลที่ได้มานั้นมีความถูกต้อง และน่าเชื่อถือ

ความสำคัญต่อการภาวะวิกฤตฉุกเฉินตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่าการจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉิน (Crisis Management) ต้องยึดหลักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างมีหลักการเป็นกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการโดยรวดเร็ว และให้เกิดผลเสียหายน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดสภาวะคลี่คลายตลอดจนกระทั่งมีผลในเชิงบวก ในบางเหตุการณ์หากมีการแก้ไขที่ล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์อาจทำให้สถานการณ์ยิ่งลุกลามได้ ดังนั้น การจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉินที่ดี ผู้นำควรดำเนินการภายใต้แนวคิด ดังนี้

1.7.1 เพื่อการไม่ประมาทและมีการเตรียมการที่จะเผชิญภาวะวิกฤตฉุกเฉินล่วงหน้า เพราะเราไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดวิกฤตฉุกเฉินขึ้นเมื่อใด

1.7.2 คาดการณ์อนาคตและการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต แล้วจัดให้มีแผนไว้ล่วงหน้าหากเกิดภาวะวิกฤตฉุกเฉินในแต่ละเรื่อง แต่ละหน่วยงานจะดำเนินการอย่างไร รู้จักที่จะมีการวางแผน วางเครือข่ายการรับมือกับสถานการณ์ไว้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน

1.7.3 จัดให้มีผู้รับผิดชอบหรือสื่อสารขององค์กรที่สามารถจัดการเหตุการณ์ อย่างปล่อยให้สื่อหาข่าวจากบุคคลภายนอกหรือผู้เสียผลประโยชน์เพียงอย่างเดียว

1.7.4 กำหนดทำที่ที่ชัดเจนขององค์กรอย่างรวดเร็ว มีแนวทางการสื่อสารในแต่ละประเด็น แต่ละกลุ่มเพื่อมิให้เกิดความเสียหายทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

การวิจัยเรื่องนี้ มีความต้องการศึกษานวัตกรรมองค์กร จากกรอบแนวคิด บทบาทหน้าที่ กระบวนการในการจัดการงานภาวะวิกฤตฉุกเฉินของผู้นำสำหรับการเพิ่มขีดความสามารถผู้นำในการจัดการนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ตลอดจนต้องการทราบแนวทางการพัฒนาบทบาทและภาวะผู้นำเพื่อกำหนดนโยบายทิศทางการงานภาวะวิกฤตฉุกเฉินขององค์กร โดยดำเนินการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้เก็บจากภายในและภายนอก มีข้อมูลปฐมภูมิ เอกสารที่เป็นข่าวสาร มาตรการแนวทางปฏิบัติ นโยบาย ประกาศ คำสั่งผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2560 วิจัยเรื่อง “การจัดการองค์กรในภาวะวิกฤตฉุกเฉิน ศึกษากรณีบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และร่วมสังเกตปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร หลังจากนั้นใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน โดยการสัมภาษณ์อย่างมีเป้าหมาย มีการจัดเตรียมแบบคำถามไว้ล่วงหน้า แบบคำถามนี้จะเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึก การสัมภาษณ์เน้นให้ได้ข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญของบทบาทผู้นำในการจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉินให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรใช้แนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) แนวคิดทฤษฎีการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นกรอบแนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤต โดยเริ่มศึกษาตั้งแต่บทบาทของผู้บริหารกับแนวความคิด การคาดการณ์วิเคราะห์ว่าภาวะวิกฤตจะเกิดขึ้นในเรื่องใด และอย่างไรบ้าง ที่จะส่งผลความเสียหายแก่องค์กร และในการกำหนดมาตรการเฉพาะหน้าเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น รวมทั้งการกอบกู้สถานการณ์ และการจัดการฟื้นตัวหลังจากวิกฤตสิ้นสุดลง ซึ่งในแต่ละกรอบเวลานั้นผู้บริหารได้แสดงบทบาทภาวะผู้นำออกมาอย่างไรบ้าง เกี่ยวกับบทบาทการสร้างสัญญาณเตือนภัยก่อนเกิดวิกฤตฉุกเฉิน บทบาทในการประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย บทบาทในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรนำมาเป็นบทเรียนสำหรับเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตฉุกเฉิน ดังนี้

1) สํารวจเอกสารเพื่อศึกษากระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่งขององค์การ โครงสร้างองค์การ จากวารสารคํานวณวิจยต่าง ๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน หรือใกล้เคียงที่มีการศึกษาไว้ สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานวิจัยนี้ ได้ค้นคว้าเอกสารจากห้องสมุดหนังสือ และ เว็บไซต์ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้วิจัยใช้แบบคําถามที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ได้คําตอบในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภาวะผู้นำ การกำหนดกระบวนการทำงาน และการวินิจฉัยสั่งการในการจัดการ ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในการวิจัยภาคสนาม (Field Research) นำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยอาศัยหลักตรรกะวิเคราะห์ (Logical Analysis) และบรรยายเชิงเปรียบเทียบ มาผนวกในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และนำมาประมวลผลสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้รวบรวมประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้นำใช้ในการจัดการวิกฤติ มีการกำหนดนโยบายมาตรการอย่างไร การเปิดเผยแจ้งข่าวสารให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียทราบ การมีส่วนร่วมของฝ่ายจัดการการประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน การดำเนินงานของทีมงานจัดการกับภาวะ วิกฤติฉุกเฉิน เพื่อให้ได้ข้อมูลถูกต้องแม่นยำครบถ้วน ซึ่งจะได้วิเคราะห์เปรียบเทียบบทบาทภาวะ ผู้นำในการจัดการวิกฤติเพื่อนำไปสู่พัฒนาปรับปรุง

ในบริบทของภาวะวิกฤติฉุกเฉินย่อมส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ ประสิทธิภาพขององค์การ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำองค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในความสามารถขององค์การ ในการจัดการกับสถานการณ์วิกฤติต่าง ๆ ได้ และสามารถพัฒนากลยุทธ์ทางการจัดการไม่ให้ กลายเป็นจุดอ่อนขององค์การ

องค์การที่ประสบเหตุการณ์วิกฤติฉุกเฉินย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการขององค์การ อาจประสบปัญหาการขาดทุน ดังนั้น การจัดการกับภาวะวิกฤตินับเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการลด การขาดทุน องค์การต้องค้นหากระบวนการในการเพิ่มประสิทธิภาพซึ่งต้องอาศัยการจัดการที่มี ประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนและผันแปรไปตามประสิทธิภาพ ทางการจัดการ และเป็นกลยุทธ์ที่มีกรอบแนวคิดการวัดผลสัมฤทธิ์ในหลาย ๆ ด้านของผลประกอบการ (Maltz, Shenhar and Reilly, 2003, pp. 187-204) การขาดความรู้ และความเข้าใจในการกำหนด กลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินจะส่งผลทำให้ความสามารถขององค์การมีขีดจำกัดในการลด ความสูญเสียที่องค์การประสบปัญหาภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ในทางวิชาการในเรื่องการปรับปรุงพัฒนาองค์การ กระบวนการจัดการงานภาวะวิกฤติฉุกเฉิน การเพิ่มพูนองค์ความรู้การพัฒนาบทบาทหน้าที่ และศักยภาพแก่ภาวะผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานภาวะวิกฤติฉุกเฉิน อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในเชิงนโยบาย ได้แก่

1.8.1 ได้ข้อมูลปัจจัยในการจัดการสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สำหรับสังเคราะห์เป็นแนวทางการจัดการในภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เหมาะสม

1.8.2 ได้ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคของการจัดการสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สำหรับสังเคราะห์เป็นแนวทางการจัดการในภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

1.8.3 ได้ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.8.4 สามารถกำหนดโครงสร้างระบบการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน และบทบาทและภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มสมรรถภาพความคล่องตัวรวดเร็ว และเป็นที่ยอมรับขององค์กรและลูกค้า อีกทั้งสามารถนำไปปรับนโยบาย มาตรการสนับสนุนการปฏิบัติการตลอดจน จัดทำแผนปฏิบัติการต่าง ๆ และปรับปรุงพัฒนางานจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

1.8.5 สามารถเสนอเป็นแนวทางกำหนดเกณฑ์การพิจารณาสรรหาคัดเลือกผู้บริหาร ระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

จากการทบทวนวรรณกรรมนี้ผู้วิจัยพบว่าแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินแบ่งเป็น 2 แนวทาง

1) ด้านความสามารถขององค์การ (Organizational Capability) โดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1) การเผยแพร่ข่าวสารตามข้อเท็จจริง (Information Dissemination) การเผยแพร่ข่าวสารตามความเป็นจริง เป็นงานที่สำคัญขององค์การในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน องค์การต้องเผยแพร่ข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาและรวดเร็ว เพื่อไม่ให้สมาชิกขององค์การได้รับรู้ภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้นเอง และเพื่อเป็นการป้องกันข่าวลือต่าง ๆ แต่จะเป็นปัญหาขององค์การอย่างมากถ้าไม่สามารถให้ข่าวสารเกี่ยวกับภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น จะทำให้องค์การขาดความมั่นคง สมาชิกเกิดความไม่มั่นใจในองค์การ และผู้บริหาร ซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์การในที่สุด

1.2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง (Involvement of Top Management) องค์การใดถ้าปราศจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงแล้วย่อมไม่สามารถจัดการงานวิกฤติฉุกเฉินให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนการพัฒนาทางด้านภาวะวิกฤติฉุกเฉินให้มีประสิทธิภาพได้ ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงจะมีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการด้านการวางแผน และการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น การสื่อสาร การประสานงาน ด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบรรลุเป้าหมายของประสิทธิผลองค์การ

1.3) การประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย (Co-operation with Key Stakeholders) ผู้มีส่วนได้เสีย เป็นบุคคลหรือกลุ่มคนที่ใกล้ชิด และเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการขององค์การ เช่น ลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) หุ้นส่วน (Business Partner) ผู้จัดส่งสินค้า (Suppliers) การประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียจึงเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเป็นการจัดการที่ครอบคลุมการจัดการและปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้มีส่วนได้เสียที่มีความสำคัญส่งผลให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ความสำเร็จ

2) ด้านประสิทธิผลการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning Effectiveness) เป็น การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การลดจุดอ่อนขององค์การ และเพิ่มจุดแข็งในการสร้างโอกาสการเปลี่ยนแปลง เพิ่มศักยภาพการจัดการองค์การ ดังนี้

2.1) การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ (Improvement of Organizational Structures) จากการศึกษาพบว่า การปรับปรุงโครงสร้างองค์การในการสนับสนุนการจัดการภาวะวิกฤติ เป็น กลยุทธ์ช่วยส่งเสริมผลลัพธ์ด้านการจัดการภาวะวิกฤติบรรลุเป้าหมายขององค์การควรนำผลของ การจัดการวิกฤติมาเป็น โอกาสในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ (Lalonde, 2004, pp. 76-88) องค์การควรจัดตั้งหน่วยงานที่คอยสอดส่องหาข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ การจัดเก็บข้อมูลและ เอกสารอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัวให้มีประสิทธิภาพ ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้องจะช่วยในการพัฒนา และลดข้อจำกัดทำการจัดการในอนาคต (Pearson and Rondinelli, 1998, pp. 50-60)

2.2) การเข้าถึงทีมจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (The Existence of a Permanent Crisis Management Team) ในการจัดตั้งหน่วยงานภาวะวิกฤติฉุกเฉินขึ้นมารับผิดชอบงาน โดยเฉพาะนี้ จะเป็นเครื่องบ่งชี้ศักยภาพทางการจัดการขององค์การ (Pearson and Clair, 1998, pp. 59-76; Smits and Ally, 2003, p. 123; Spillan and Hough, 2003, pp. 398-407) หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการ ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่สื่อสารและจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินให้บรรลุผล (King, 2012, pp. 235-249) หน่วยงานรับผิดชอบการจัดการภาวะวิกฤติจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่สามารถ

จัดการภาวะวิกฤติในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบด้านกำลังคนที่เพียงพอ มีความรู้ มีทัศนคติ มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางการจัดการและมีวิสัยทัศน์ในการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อประสิทธิผลของธุรกิจ

สาระสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เพื่อสร้างกรอบแนวคิดและนโยบาย แบบบูรณาการ ความเข้าใจในสภาพปัญหาของวิกฤติหลังจากนั้นวางแผนกลยุทธ์ทางการจัดการ ซึ่งกลยุทธ์ทางการจัดการจะเป็นเครื่องบ่งชี้จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานอันนำไปสู่การกำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดการในอนาคต

ประสิทธิผลขององค์การนี้เป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยส่งผลให้สมาชิกขององค์การเกิดความพึงพอใจ องค์การ สามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปจากองค์ประกอบ

- 1) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งสามารถวัดได้จากผลผลิต จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการต้นทุน และกำไร
- 2) ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ ความพึงพอใจของลูกค้า ภายนอกหรือผู้โดยสาร และความพึงพอใจของลูกค้าภายในหรือพนักงานบริษัทฯ
- 3) กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อการบริการจัดการภาวะวิกฤติ (Strategic Integration for Knowledge Management Approach to Crisis Management)

ผลที่คาดหวัง จากกรอบแนวคิดในการวิจัยข้างต้นคือ บัญชีนำออก แนวทางในการเตรียมความพร้อมด้านวิสัยทัศน์ในการจัดการกับสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินของผู้นำองค์กร (James and Wooten, 2006) วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำในการบริการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

กระบวนการทัศน์การจัดการภาวะวิกฤติเป็นการวางแผนเตรียมความพร้อมของการจัดการหรือเป็นเรื่องของกระบวนการจัดการ โดยภาวะผู้นำ ผู้บริหารตลอดจนผู้ปฏิบัติที่มีบทบาทเกี่ยวข้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนเตรียมการก่อนเกิดเหตุ เพื่อเป็นการเตรียมแผนก่อนเกิดเหตุ เป็นสาระสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ซึ่งเป็นที่มาของการสื่อสาร ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis Communication) การจัดการภาวะวิกฤติเป็นงานที่ยาก โดยองค์การต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการบนพื้นฐานความเข้าใจในการบริบทของงานภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

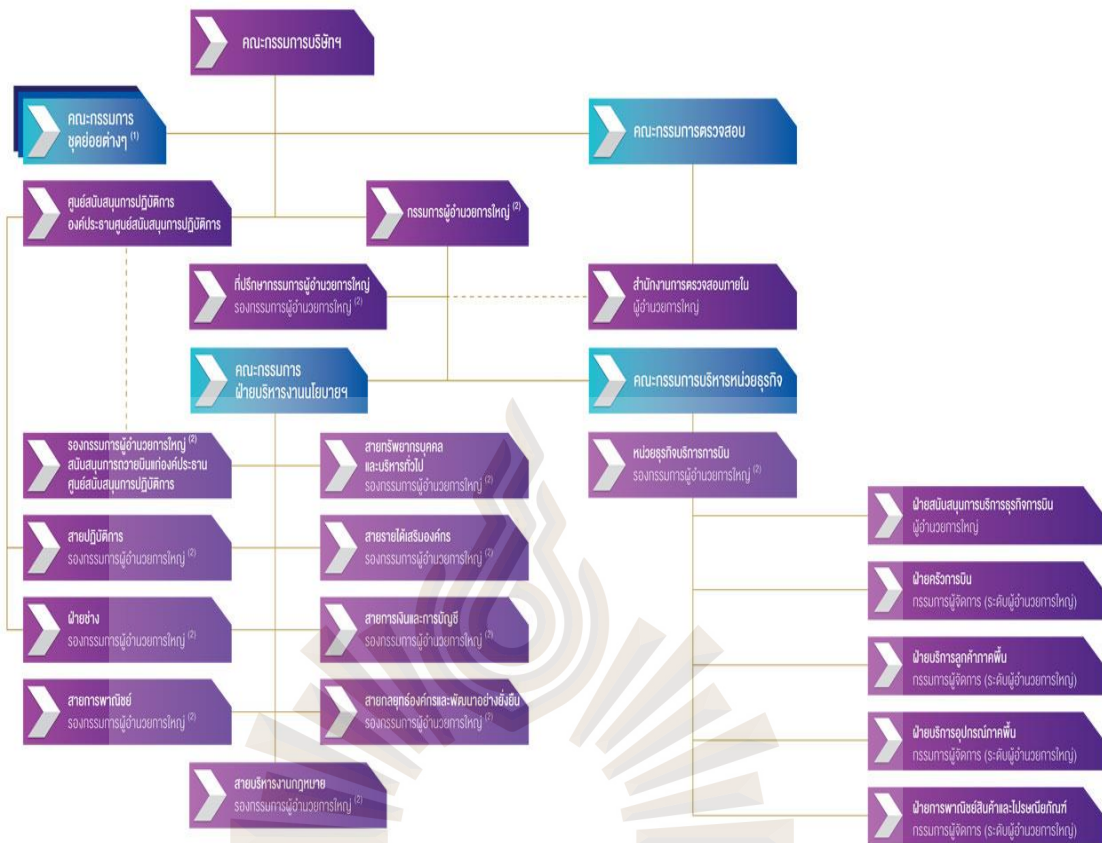
1.9 นวัตกรรมปฏิบัติกร

การบินไทย หมายถึง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่เลขที่ 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 มีกระทรวงการคลัง และธนาคารออมสิน ถือหุ้นร้อยละ 53.16 และร้อยละ 46.84 ถือหุ้นโดยประชาชน และบริหารงานโดยประธานกรรมการ และกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และคณะกรรมการ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง ฝ่ายบริหารของการบินไทย ซึ่งประกอบด้วยตั้งแต่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (President/DD) รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (Executive Vice President /EVP) ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ กำกับและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามนโยบาย และประเมินผลสำเร็จการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้พลังหรือกำลังที่สามารถส่งแรงกระทำที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลในการขับเคลื่อนคน กลุ่มคน และระบบองค์กร โดยการกระตุ้น แนะนำ ชี้แนะ ผลักดันให้บุคคล กลุ่มคน ให้มีความเต็มใจ กระตือรือร้น ในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามเจตนาธรรม นำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการที่กำหนดเอาไว้

โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดตั้งโครงสร้างหน่วยงานองค์กรขึ้นตามกระบวนการที่มีหน้าที่ร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ร่วมกันดำเนินกิจกรรมได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ องค์กรการบินไทยมีขนาดใหญ่ ดังนั้น การจัดโครงสร้างที่ดีนั้นจะช่วยให้การจัดการและการดำเนินงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และสามารถลดความซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้ง ช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้รู้ขอบเขตความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และยังเพิ่มความสะดวกคล่องตัวในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอก สามารถทำให้ผู้บริหารตัดสินใจในการจัดการเหตุการณ์ภาวะวิกฤติร้ายแรงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบินที่มีลูกเรือ หรือที่มีผู้โดยสารอยู่ในเครื่องบิน ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งมีฝ่ายบริหาร 2 ส่วน คือ คณะกรรมการบริษัทฯ (บอร์ด) ที่มาจากบุคคลภายนอกเป็นประธานและกรรมการอีกอย่างน้อย 5 คน และส่วนของฝ่ายบริหารที่มีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ อีก 12 ตำแหน่ง เป็นเจ้าหน้าที่บริหาร ตามโครงสร้าง ดังนี้



รูปที่ 1.1 โครงสร้างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2561
ที่มา: ศูนย์ข้อมูลข่าวสารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2562

ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่ค่อย ๆ เพิ่มระดับความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ หรืออยู่ระหว่างการก่อตัวจนกลายเป็นเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้น หรือสถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะที่จำเป็นต้องเข้าจัดการ เพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งบางเหตุการณ์อยู่ระหว่างการเฝ้าระวัง สามารถวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติได้ เช่น กรณีภูเขาไฟระเบิด บางเหตุการณ์ก็ไม่สามารถคาดการณ์หรือเตรียมแผนไว้ล่วงหน้าได้ว่าจะเกิดเหตุการณ์ใด ที่ไหน อย่างไร ผลกระทบมีอะไรบ้างขึ้นอยู่กับขนาดสถานการณ์

ในส่วนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในความเปลี่ยนแปลงการเกิดสถานการณ์ขึ้นอย่างกะทันหันโดยไม่คาดคิดมาก่อน โดยเหตุร้ายแรงที่เกี่ยวข้องการปฏิบัติการบินที่มีลูกเรือและผู้โดยสาร อาจส่งผลกระทบอย่างรุนแรงถึงขั้นล่มสลาย หากไม่สามารถจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินได้

นวัตกรรมองค์กร หมายถึง การจัดการรูปแบบใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาปรับใช้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างผลิตภัณฑ์สินค้า และบริการในรูปแบบใหม่ ในการสร้างนวัตกรรมนี้ถือได้ว่าเป็นการสร้างจุดแข็งให้แก่องค์กร ซึ่งนับเป็นโอกาสที่ดีต่อ องค์กรในการประกอบธุรกิจ โดยนวัตกรรมองค์กรของงานการวิจัยนี้ เป็นการมุ่งเน้นในการเพิ่ม ศักยภาพหรือขีดความสามารถแก่ผู้บริหารหรือผู้นำในการจัดการองค์กรภายใต้สถานการณ์ภาวะ วิกฤติฉุกเฉิน และยังเป็น การเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กรด้วย

การจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน หมายถึง การจัดการสถานการณ์ที่อยู่ในภาวะจำเป็นที่ต้องเร่ง ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นให้เร็วที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงอันจะนำมาซึ่งความเสียหาย ส่งผล กระทบต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร

ภาวะวิกฤติฉุกเฉินปิดสนามบิน หมายถึง สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดจากการปิด ให้บริการของท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่เกิดขึ้นระหว่างวันที่ 26 พฤศจิกายน ถึงวันที่ 3 ธันวาคม 2551 และสนามบินอื่น ๆ ทั่วโลกที่เกิดสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉิน ถึงขนาดต้องปิดการให้บริการ

ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ความสามารถในการจัดการประโยชน์ขององค์กรจาก การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้ผลการดำเนินงานในกิจการขององค์กร และให้ผล การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและ คนในองค์กร ซึ่งในการวิจัยนี้กำหนดการวัดประสิทธิผลองค์กรบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นี้มี 2 แบบ คือผลลัพธ์ทางธุรกิจ และระดับความพึงพอใจ

ศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis Management & Operation Center/CMOC) หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมารับผิดชอบโดยตรง ในการแก้ไขปัญหาหรือจัดการกับวิกฤติฉุกเฉิน ที่เกิดขึ้นให้สามารถแก้ไขปัญหาสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินนี้ให้กลับสู่สภาวะปกติโดยเร็ว และให้ เสียหายน้อยที่สุด ด้วยการจัดการที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การจัดให้บุคคลในองค์กรทำงานสัมพันธ์ และ สอดคล้องกัน โดยตระหนักถึงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ขององค์กร ทั้งภายในระหว่างหน่วยงานภายในและระหว่างหน่วยงานภายนอก

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิอันชอบธรรมที่ได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจให้สามารถสั่งบุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการ หรือตามวัตถุประสงค์การ

การมอบหมายงาน หมายถึง กรณีที่ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) ปฏิบัติงานตามมอบหมายเป็นการกระจายงานหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) และให้อำนาจในการตัดสินใจ (Authority) ภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่ถูกกำหนดให้รับหน้าที่

ในส่วนต่อไป ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และนำเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการจัดการ ภาวะผู้นำต่อการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ระบบในการจัดการ กรอบการวิจัย บทบาทและภาวะผู้นำองค์กร การวัดประสิทธิผล ตลอดจนการสังเคราะห์ เพื่อการพัฒนานำไปสู่ภาคปฏิบัติที่เหมาะสมสอดคล้องอย่างถูกต้องและยั่งยืนต่อไป



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากสมมติฐานการวิจัย การจัดการต่อสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ผ่านมาเรียกได้ว่าไร้รูปแบบ เรียนรู้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Learning by Doing) การจัดการภาวะวิกฤติขึ้นอยู่กับขนาดปัญหาของสถานการณ์ที่มากระทบ และมีความแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการตามสถานการณ์ และผู้นำตามสถานการณ์เป็นหลัก ที่จำเป็นต้องมีรูปแบบการจัดการ การทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี วรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นี่เป็นความจำเป็นของงานวิจัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์ชี้ให้เห็นถึงความรู้แจ้งขององค์ความรู้ที่เกี่ยวกับงานวิจัย และทำให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือ ความสำคัญของสภาพปัญหาและที่มาของงานวิจัยนี้มีความเชื่อมโยงกับองค์ความรู้นั้นอย่างไร ทั้งนี้เป็นการเรียนรู้จากองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม ด้วยวิธีการเรียนรู้เพื่อศึกษาปัญหาสังคมในช่วงกรอบเวลาแห่งการวิจัย แล้วนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดใหม่แบบบูรณาการ เพื่อเก็บข้อมูลนำมาวิเคราะห์ ทดสอบสมมติฐาน นำมาอภิปรายผล ค้นหาข้อสรุป เสนอแนะ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมบทนี้ โดยได้นำเสนอระบบ กระบวนการ ขั้นตอนองค์ความรู้ความเข้าใจ แนวทางทฤษฎีต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทบาทและภาวะผู้นำองค์การในการจัดการในภาวะวิกฤติฉุกเฉิน มาทำวิเคราะห์ การสังเคราะห์เพื่อสรุปแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการนำเสนอเป็นองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาองค์การให้สามารถตอบสนองภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพสามารถลดผลกระทบต่อองค์การมากที่สุดรายละเอียดแต่ละประเด็นดังนี้

2.1 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

ทฤษฎีระบบ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ บนโลกนี้มีลักษณะเป็นระบบ ต้องมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยระบบจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ (รัฐวัชร พัฒนจิระรุจน์, 2561)

ระบบปิด (Closed System) เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ไม่สัมพันธ์กับระบบอื่นใด และแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทางสังคม สามารถควบคุมได้ เช่น การทดลองทางวิทยาศาสตร์จะต้องอยู่ในกระบวนการที่ถูกควบคุม และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สมบูรณ์ถูกต้อง

ระบบเปิด (Open System) เป็นระบบที่ต้องปฏิสัมพันธ์ กับสิ่งต่าง ๆ ทั้ง บุคคล องค์กร หรือหน่วยงาน ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง มีการเอื้อประโยชน์ พึ่งพาซึ่งกันและกันโดยสิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลหรือมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กรด้วย ไม่สามารถควบคุม (ประชุม รอดประเสริฐ, 2543, น. 67; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545, น. 24-25; French and Bell, 1990, pp. 53-54; Robbins, Bergman, Stagg, & Coulter, 2006, p. 55, Kinichi, and Kreitner, 2003, p. 307)

Kimberly (1979) กล่าวว่า ทฤษฎีระบบนี้มีลักษณะเนื้อหาสาระเป็น “ทฤษฎีทั่วไป” เป็นความคิดพื้นฐานหรือข้อตกลงเบื้องต้น (Basic Assumption) ที่รองรับทฤษฎีเฉพาะด้านหรือทฤษฎีเฉพาะเรื่อง กล่าวคือทฤษฎีเฉพาะด้านทั้งหลายต่างก็มีข้อตกลงเบื้องต้นมาก่อนว่า “ผลย่อมเกิดจากเหตุ” ดังเช่นที่เป็นความคิดหลักของทฤษฎีระบบ จึงเจาะจงระบุแต่ละคู่ของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุกับผลเมื่อนำทฤษฎีระบบไปใช้อธิบายเหตุการณ์หรือใช้แก้ปัญหาเราสามารถนำเอาทฤษฎีอื่น ๆ เฉพาะด้านมาใช้ร่วมกันได้อย่างไม่มีความขัดแย้ง ทฤษฎีระบบจึงเป็นเหมือนเบ้าหลอมรวมทฤษฎีอื่น ๆ เข้ามาใช้งานด้วยกันได้ทฤษฎีระบบประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ

- 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ทรัพยากรที่เป็นบุคคลวัสดุอุปกรณ์เงินหรือข้อมูลที่ใช้ในการผลิตหรือการบริการ
- 2) กระบวนการแปรสภาพในการจัดการ (Transformation Process) จากการใช้เทคโนโลยีและหน้าที่ในทางการตัวป้อนนำไปสู่กระบวนการแปรรูป
- 3) ผลผลิต (Product) ผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กรทางการศึกษาผลิตและแจกจ่ายความรู้
- 4) การป้อนกลับ (Feedback) คือสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกตัวป้อนระหว่างวงจรต่อไปข้อสารสนเทศเช่นนี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในกระบวนการแปรรูปและผลผลิตในอนาคต

2.2 ทฤษฎีองค์การ

สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization Environment) คือแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อ การจัดการสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ โดยที่สภาพแวดล้อมมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ ในแง่สิ่งแวดล้อมขององค์การนับเป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อจัดการขององค์การ ไม่ว่าจะเป็น สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม ชุมชน วัฒนธรรม เทคโนโลยี ดังนั้น ผู้ควร พิจารณาและวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างละเอียด และควรปรับ องค์การให้รวดเร็วทั้งการจัดการและต้องให้ทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และในแง่ขององค์การ เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์การ เช่น ก่อให้เกิดมลพิษ ทำลายสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ส่วนเป็นการที่ไม่รับผิดชอบต่อสังคม ความสำคัญขององค์การมี 3 ด้าน ได้แก่ (พิทยา บวรวัฒนา, 2556)

- 1) ความสำคัญด้านการเมือง เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมและอยู่รวมกันเป็นชุมชน ย่อม ต้องมีบุคคลหรือกลุ่มคนหนึ่งทำหน้าที่ผู้ปกครองมีหน้าที่ในการประเทศ ดังนั้นจึงมีการจัดตั้ง องค์การการเมืองขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะ
- 2) ความสำคัญทางด้านเศรษฐกิจ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานในปัจจุบันนี้ จึงได้มีการจัดตั้ง องค์การต่าง ๆ ขึ้นมาอย่างมากมายเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานเหล่านี้ และยังมียุทธศาสตร์แบบ ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความสะอาดสบาย เป็นต้น ที่นอกเหนือจากปัจจัยสี่อีกด้วย
- 3) ความสำคัญทางด้านความต้องการด้านสังคม เช่น องค์การที่เกี่ยวข้องกับการรักษา พยาบาล พิธีกรรม เป็นต้น

ประเภทขององค์การ

ประเภทที่ 1 จำแนกองค์การตามลักษณะของความสัมพันธ์ในองค์การ สมาชิกให้ความสัมพันธ์ในสมาชิกด้วยกัน แยกออกเป็นองค์การปฐมภูมิ มีความสัมพันธ์ทางสายเลือด เช่น ครอบครัว และองค์การทุติยภูมิ เช่น สมาคม สโมสร บริษัท มูลนิธิ เป็นต้น

ประเภทที่ 2 แยกจำแนกองค์การตามลักษณะทางโครงสร้างขององค์การ มีโครงสร้าง องค์การชัดเจน อาจกำเนิดขึ้นโดยสมาชิกในองค์การสมัครใจ มีองค์การที่เป็นทางการ (เช่น พรรค การเมือง หน่วยราชการ บริษัท เป็นต้น) และองค์การที่ไม่เป็นทางการ (เช่น กลุ่มเพื่อน ชมรม เป็นต้น)

ประเภทที่ 3 เกณฑ์จำแนกองค์การตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การแบ่งประเภทได้เป็นองค์การทางการเมือง มีเป้าหมายแสวงหาผลประโยชน์/ครอบครอง และการใช้อำนาจรัฐ เช่น พรรคการเมือง รัฐบาล (วันชัย มีชาติ, 2553)

Thompson, (1967) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การ นโยบาย กลยุทธ์วิธี โครงสร้างองค์การ กระบวนการ/เทคโนโลยีทรัพยากรการสมรรถนะ/ความสามารถทางการสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อตัวแปรทั้งหมด เป็นการเชื่อมต่อระหว่างทฤษฎีระบบปิดและเปิด และเชื่อมต่อระหว่างทฤษฎีเชิงประจักษ์และปทัสถาน ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นแรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลแบบทั่วไป ไม่เฉพาะเจาะจงต่อองค์การ ได้แก่ อิทธิพลจากการเมือง กฎหมายเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ

2) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ (Task Environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์การและการดำเนินงานขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าผู้ใช้บริการ คู่แข่งขัน

3) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นแรงผลักดันภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานขององค์การ ในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการประเมินแจกแจงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากภายนอกให้แก่ผู้และบุคลากรภายในองค์การได้รับรู้ โดยใช้หลัก “PEST Analysis” ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment: P) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวก (โอกาส) และเชิงลบ (ภัยคุกคาม) ต่อการดำเนินงาน การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment: E) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจทั้งใน และระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Environment: S) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายรวมถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้าน เทคโนโลยี (Technological Environment: T)

4) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เป็นสิ่งที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรมีและเข้าใจกฎกติกาการอยู่ร่วมกัน ให้คนในองค์กรมีความเชื่อ และมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรมทำให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ลดความขัดแย้ง มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์กร ได้แก่

4.1) ช่วยในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวิธีการของการกำหนดขอบเขต ของความสำเร็จ และความล้มเหลวนั้น (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003, p. 263)

4.2) ช่วยในการผสมผสานภายใน (Internal Integration) การสร้างสรรค์การรวมกลุ่ม โดยการค้นหาวิธีการปรับตัวในการทำงาน และใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน

4.3) วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้โดยง่าย วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและมีพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน ซึ่งทิศทางก็คือ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งการมีความขัดแย้งภายในองค์กรในระดับต่ำ

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

องค์กรในโลกนี้ต่างก็มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์มีการปรับเปลี่ยน และพัฒนาอยู่ตลอดเวลาตามกระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรย่อมมาจากผู้นำทั้งสิ้นที่มีเป้าหมายทิศทางเดียวกัน ทำอย่างไรที่จะให้องค์กรอยู่รอดอย่างปลอดภัยมีความมั่นคงมั่งคั่ง และยั่งยืน หากองค์กรไม่มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนใด ๆ แล้ว ความล่าช้าไม่ทันคู่แข่งย่อมทำให้องค์กรไม่สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำอย่างไรที่ให้ลูกค้าหรือผู้ใช้เกิดความพึงพอใจมีความสุขจากผลการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรที่จะสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างทั่วถึงครบถ้วน นำมาซึ่งการพัฒนาคน และพัฒนาองค์กรในที่สุด ดังนั้น การพัฒนาแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินนี้จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์เช่นกัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2544)

ภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ส่งผลกระทบต่อองค์กรทำให้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเชิงกระบวนทัศน์ใหม่ เพื่อให้สามารถเผชิญต่อแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตจะต้องยอมรับแนวคิดที่ต้องให้บริการ (Service Mentality) ต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเริ่มก่อนที่พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงเจตคติ

บริการแก่ลูกน้องของตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนเหล่านี้ได้เรียนรู้และเกิดจิตสำนึก การให้บริการแก่บุคคลอื่น และผู้มีส่วนได้เสียภายนอก ผู้นำจึงจำเป็นต้องเลิกทัศนคติการเป็นนาย (Powerful Bosses) ของตนลงในการยึดแนวคิดการมีน้ำใจบริการนั้น ผู้นำจำเป็นต้องเน้นค่านิยม ด้านการมีความซื่อสัตย์ ถื่อคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Integrity and Honesty) ต่อผู้มีส่วนได้เสียเป็น สำคัญปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึงตัวบุคคล (People) จังหวะเวลา (Timing) และทรัพยากร (Resource) ส่วนกระบวนการ (Process) หมายถึง การที่บุคคลและทรัพยากรมารวมกันในเวลาต่าง ๆ และ ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ระดับแรงจูงใจการปฏิบัติงานของผู้ตามที่จะนำองค์กรไปสู่ ความสำเร็จที่มีเป้าหมายสูงสุดภาวะผู้นำแบบนี้จะทำให้องค์กรเกิดพลังที่มีชีวิตชีวา (Vital Force) และพลังผนึก (Collective Force) ซึ่งถือเป็นการใช้ระบบภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพผู้นำ ในการจัดการภาวะวิกฤติ ต้องนำแนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) ซึ่งแนวคิด นี้มุ่งศึกษาแบบฉบับพฤติกรรมผู้นำ เพื่อค้นหาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะใช้แบบฉบับ พฤติกรรมการนำอย่างไรที่จะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงของผู้นั้น เป็น การตัดสินใจที่ถูกต้อง และการขาดความเชื่อในตัวผู้จะส่งผลให้เกิดความสงสัยในเจตนาที่แท้จริง ของผู้ในการเปลี่ยนแปลง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2544)

2.4 แนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การจัดการองค์กร ต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และภายในองค์กร ซึ่งส่ง ผลกระทบต่ออำนาจหน้าที่ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความรับผิดชอบของผู้นำและพนักงาน ในองค์กร และต่อการสื่อสาร ในองค์กร (เนตร์พิณณา ยาวีราช, 2558, น.2) การเปลี่ยนแปลงองค์กร จะประสบความสำเร็จได้ (Daft, 1994, pp. 255-254) ต้องมีองค์ประกอบ

- 1) ความต้องการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการที่องค์กรและสมาชิกในองค์กรไม่พอใจ กับสภาพต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ เช่น ผลงานขององค์กรไม่เป็นที่พอใจ
- 2) แนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง
- 3) การยอมรับที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งผู้และพนักงานต้องสอดคล้องไปด้วยกัน
- 4) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องนำแนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ รวมถึงเครื่องมือ อุปกรณ์ใหม่ และพฤติกรรมการทำงานใหม่มาสู่พนักงานเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงสู่ภาคปฏิบัติ

5) การจัดสรรทรัพยากร ทั้งด้านเวลาและทรัพยากรทางการต่าง ๆ เช่น คน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนงบประมาณในการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงให้เกิดความสำเร็จนั้นเป็นความท้าทายของผู้บังคับการ สิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงคือการที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ความสำคัญของผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ผู้นำ (Leader) คือผู้ที่มีความสามารถหรือศิลปะในการจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ สิ่งที่ผู้นำกระทำ ซึ่งก็คือ กระบวนการจูงใจให้กลุ่มหรือองค์กรปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์กร (Robbins and Coulter, 2008) ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นมีอยู่ 3 กลุ่มทฤษฎีด้วยกัน

1) ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เป็นแนวคิดที่แสวงหาลักษณะต่าง ๆ ของกลุ่มคนที่เป็ผู้นำว่ามีประการใดบ้างที่เป็นลักษณะเฉพาะของคนที่เป็นผู้นำที่มีเหมือนกัน บางคนเกิดมาเป็ผู้นำโดยสายเลือด ผู้นำแต่ละคนบางครั้งมีลักษณะที่แตกต่างกันมากและการศึกษาไม่คำนึงถึงอิทธิพลของปัจจัยสถานการณ์ นอกจากนี้ ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างคน คือ ต้องมีกลุ่มผู้ตามด้วย ดังนั้นลักษณะที่มักพบอยู่ในตัวผู้นำ ได้แก่ ความฉลาด การชอบครอบงำผู้อื่น ความมั่นใจในตัวเอง การมีพลังสูง และการมีความรู้ที่ดีเกี่ยวกับงานที่ทำ (พิทยา บวรวัฒนา, 2556, น. 69) ผู้นำจะมีคุณลักษณะบางอย่างพิเศษโดดเด่นกว่าผู้ตาม และต้องสามารถเลือกใช้คุณลักษณะต่าง ๆ ให้ถูกกาลเทศะหรือเหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนี้คุณลักษณะยังเป็นตัวกำหนดความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ที่มิได้เป็ผู้นำคุณลักษณะดังกล่าวได้แก่ ขนาดของร่างกาย บุคลิกภาพ ระดับชั้นทางสังคม ความมั่นคงทางอารมณ์ ความสามารถในการพูด และความสามารถทางสังคม เป็นต้น

2) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory) เป็นแนวความคิดที่แสวงหาพฤติกรรมที่คล้ายกันของผู้นำทั้งหลาย เพื่อที่จะนำไปใช้ศึกษาและเป็นแนวทางในการจัดโครงการฝึกอบรมผู้นำ ซึ่งจากการศึกษาของนักวิชาการที่มหาวิทยาลัย Ohio State ได้ค้นพบว่า พฤติกรรมของผู้นำมีอยู่ 2 แบบ

2.1) แบบพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายการทำงาน เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรับปรุงระบบการทำงาน จัดให้คนงานทำงานอย่างมีมาตรฐานตามกำหนดเวลาที่วางไว้

2.2) แบบพฤติกรรมที่มุ่งสู่ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อใจซึ่งกันและกัน การเคารพความคิดของลูกน้อง และการคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้อง ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้ที่ช่วยเหลือลูกน้อง มีความเป็นกันเองถือว่าลูกน้องมีความเท่าเทียมกับตน

ตามที่กล่าวทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory) มีผู้นำทั้งสองแบบนี้จะเป็นผู้นำที่เกิดผลดีต่อองค์กร (พิทยา บวรวัฒนา, 2556, น. 769)

3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) แนวคิดทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของผู้นำต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือเผด็จการ ซึ่งถือหลักว่าผู้นำจะมีลักษณะเผด็จการหรือประชาธิปไตยนั้น ขึ้นอยู่กับว่าผู้นำจะมีส่วนผสมของความเป็นเผด็จการและประชาธิปไตยมากน้อยแค่ไหน ซึ่งลักษณะผสมดังกล่าวสามารถวัดได้เหมือนกับไม้บรรทัด สามารถดูได้ว่าผู้นำมีความเป็นประชาธิปไตยที่เปอร์เซ็นต์และมีความเป็นเผด็จการที่เปอร์เซ็นต์ จึงสามารถแยกแยะประเภทของผู้นำได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับรูปแบบไหน เหมาะสมกับสถานการณ์ใด และจากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ และสรุปได้ว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด (พิทยา บวรวัฒนา, 2556, น. 75-73)

ความสำเร็จของผู้ต่อการจัดการองค์กรในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้านที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนี้ ผู้ต้องมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่สอดคล้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และมีความพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายอย่าง เช่น ความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ อดทน รวมทั้งมีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อองค์กรได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ และนำความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1997)

นอกจากนี้ ผู้ต้องบูรณาการแนวความคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำทั้งทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theory) และทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)

2.5 แนวคิดทฤษฎีการเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach)

เป็นแนวคิดการจัดการที่ผู้ปฏิบัติซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นแนวคิด ซึ่งเป็นทางเลือกของผู้ในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ หรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และต้องใช้วิธีการจัดการที่แตกต่างกันด้วย ทฤษฎีการเชิงสถานการณ์เป็นการประสมประสานแนวคิดในการจัดการที่สำคัญ 4 ประการคือ (ชาตรี ชัยยืน, 2561)

- 1) แนวคิดแบบดั้งเดิม
- 2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม
- 3) แนวคิดเชิงปริมาณ
- 4) แนวคิดเชิงระบบ

ทั้งนี้ องค์การย่อมมีความแตกต่างกันไม่ได้เหมือนกันทุกองค์การ หากแต่แนวทางในการปฏิบัติขององค์การที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันที่มีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์หลักการจัดการจึงพยายามออกแบบขององค์การทั้งหมดให้มีความเหมือนกัน อย่างไรก็ตาม โครงสร้างและระบบของการทำงานในแต่ละฝ่ายนั้นก็ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งหมด จำเป็นต้องปรับให้มีความเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เช่น ในปัจจุบันผู้จำนวนมากออกแบบขององค์การใหม่ ๆ เรียกว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่จะคอยสนับสนุนให้เกิดการสื่อสาร และความร่วมมือระหว่างกัน ดังนั้นทุกคนจะกำหนดและร่วมมือร่วมแรงกันแก้ไขปัญหา ทำให้้องค์การสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุง และมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ตามแนวความคิดทางการเชิงสถานการณ์นี้เป็นแนวความคิดที่เน้นผู้ ควรให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ ตลอดจนตัวแปรต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์การจัดการก็มีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ดังนั้น ผู้ควรที่จะคำนึงถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์เหล่านี้ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ และความพึงพอใจของพนักงาน สถานการณ์ย่อมมีวิถีทางที่ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมทางการที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ในการแก้ปัญหา ก็ไม่สามารถกำหนดหรือมีวิธีจัดการวิธีเดียวแต่ละองค์การอาจมีหลายวิธีในการจัดการ

2.6 ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดอิสระ ที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สภาพความเป็นจริงขององค์การ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment) ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์ และกรณีนี้มีอิสระมาก โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผล และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมีข้อสมมติฐานว่า องค์การที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์การที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วย บุคคลที่กำหนดชื่อทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์ และกรณีคือ (Felder, 1967) การตามสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่ว่าไม่มีทฤษฎีหรือวิธีการทางการวิธีใดที่จะนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์หรือไม่มีรูปแบบการแบบใดดีที่สุด การแต่ละแบบและแต่ละวิธีจะก่อให้เกิดผลแตกต่างกันตามสภาวะแวดล้อมแต่ละอย่าง การเลือกแบบใดให้เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เพราะแต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อจำกัดในตัว การที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญต่อการเลือกใช้การจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่เกิดกับปัญหาแต่ละปัญหา มีความเชี่ยวชาญที่จะจำแนกวิเคราะห์ และแก้ไขแต่ละสถานการณ์ ซึ่งเป็นความจริงว่าปัญหาแต่ละเรื่องมีสถานการณ์แตกต่างกัน ทำให้การเป็นเรื่องที่ยากและไม่มีข้อตายตัว แนวความคิดของการตามสถานการณ์จึงถือเอาความสัมพันธ์ต่าง ๆ เป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนอกองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การในยุคนี้ค่อนข้างเป็นปัจจุบัน ปรัชญาของการเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการในเชิงปรัชญาไปสู่การมองการไปในลักษณะเชิงสภาพข้อเท็จจริง ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันนี้มนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ แนวความคิด Felder (1967) ได้เสนอแนวความคิดการรูปแบบเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรืออีกทฤษฎีหนึ่งคือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีของการที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริง ด้วยแนวคิดที่ว่า การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ไขปัญหาทางการนั้นอาจไม่มีวิธีทางใดที่เป็นทางที่ดีที่สุด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ หากแต่สถานการณ์นั้น ๆ จะเป็นตัวกำหนดว่าจะนำแนวทางวิธีการแบบใดในสภาวะการณ์เช่นนั้น หลักคิดง่าย ๆ ของการเชิงสถานการณ์นั้นให้ถือว่าการจะดีหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการที่เหมาะสม และผู้จะต้องพยายาม

วิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษย์และแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ การเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้รู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

หลักการของการโดยสถานการณ์

- 1) การจัดการดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์
- 2) ผู้ต้องมีความรู้และพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ออก
- 3) เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับในหลักการทฤษฎีของระบบ โดยที่สัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
- 4) สถานการณ์เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบในการจัดการที่เหมาะสม
- 5) คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการที่ดีเลิศมาใช้ในการทำงาน
- 6) ผู้ต้องรู้จักใช้ความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงานมาใช้ในการ

2.7 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)

ในสมัยเริ่มแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-cycle Theory of Leadership) มีการแบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่าทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) จะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดนั้นจะ

พิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Hersey and Blanchard, 1993 อ้างถึงใน Bartol and others, 1998) ที่มีอยู่ใน 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถ (Ability) โดยดูจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน และด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ ดูจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำ ดังกล่าว เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ดังนี้

1) แบบกำกับ (Telling) จะต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีลำดับขั้นตอนการดำเนินงานให้ผู้ใต้บังคับ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ หรือกรณีที่มีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น และยังคงต้องมีการกำกับควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด แบบนี้ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เต็มใจ

2) แบบขายความคิด (Selling) ในรูปแบบของการอธิบายถึงสิ่งที่จะทำ และให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ๆ แบบนี้ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจ มีความมั่นใจที่จะทำงาน

3) แบบมีส่วนร่วม (Participating) แบบนี้จะเน้นการติดต่อสื่อสารเป็น 2 ทาง และการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบนี้เหมาะที่จะใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจ

4) แบบมอบอำนาจ (Delegating) ด้วยลักษณะรูปแบบนี้จะให้ความเป็นอิสระในการทำงาน มาก เหมาะใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

การตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีการที่ผู้นำมาใช้จัดการกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ การที่จะนำทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้นั้น ต้องพิจารณาถึงข้อดี และข้อเสียของทฤษฎีนั้น ๆ อย่างถ่องแท้ ก่อน ถึงจะทำให้การจัดการประสบความสำเร็จ

2.8 แนวความคิดด้านการสื่อสารองค์การที่มีต่อการการเปลี่ยนแปลง

การจัดการในเรื่องการสื่อสารนี้นับเป็นเรื่องสำคัญของการศึกษาองค์การ การจัดการ และพฤติกรรมองค์การ เนื่องจากความหลากหลายของบุคลากร (วันชัย มีชาติ, 2553, น. 137, 255) การสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร หรือการถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย และใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการสื่อสารทั้งหมดขององค์การ

อย่างไรก็ตามในการจัดการที่ดีต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเวลา รวมถึงข้อความที่ออกจากรู้ต่าง ๆ ขององค์กรต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วย (Gray and Caltles, 2006, pp. 256-240) การสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนี้จะ เป็นบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนี้ มักจะก่อให้เกิดปัญหาความคับข้องใจความไม่เข้าใจของบุคลากร (Quirke, 1997, pp. 131-136) ซึ่งบางครั้งเกิดจากผู้นำองค์กรที่สื่อสารให้ข้อมูลแก่พนักงานน้อยเกินไปหรือไม่เข้าใจหรือไม่จริงใจ (Kotter, 1996, p. 97) ส่งผลกระทบให้พนักงานเกิดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงองค์กรขึ้น ซึ่งการป้องกัน การลดหรือแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรนี้ เป็นประเด็นสำคัญในการการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าหากปล่อยให้สถานการณ์ลุกลามเป็นเรื่องใหญ่โต องค์กรก็จะไม่สามารถการเปลี่ยนแปลงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ อย่างไรก็ตามการติดต่อสื่อสารนี้เป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ไขปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Elving, 2005, p. 130; Lewis, Schmisser, Stephens and Weir, 2006, p. 122; Lippitt, 1997, pp. 20-18) การสื่อสารที่จะช่วยกำจัดปัญหาหรือลดการต่อต้านของพนักงาน ประกอบด้วย การที่องค์กร โน้มน้าวใจสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานเกิดความเชื่อก่อนว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่าการที่องค์กรไม่ทำอะไร การทำให้พนักงานมั่นใจยอมรับว่า องค์กรจะให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาทักษะที่จำเป็น ตลอดจนการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การสื่อสารต้องเปิดกว้าง รวมถึงองค์กรมีการสื่อสารกับ พนักงานอย่างตรงไปตรงมาไม่หมกมุ่นซ่อนเร้นจริงใจและสม่ำเสมอ (Holtz, 2004, p. 167)

การจัดการการสื่อสารในองค์กร ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น องค์กรส่วนใหญ่ การสื่อสารผ่านช่องทางสื่อสารที่เป็นทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ร็อบบิ้นส์และ โคลเตอร์ (Robbins and Coulter, 2008, p. 132) กล่าวว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อผู้และองค์กร เนื่องจากการสื่อสารทำหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการคือ

- 1) องค์กรต้องมีการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ภายใต้สายการบังคับบัญชา
- 2) ผู้ต้องจูงใจ มอบหมายงานและอธิบายรายละเอียดของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่พนักงานใช้พูดคุยปรับทุกข์ความรู้สึกต่าง ๆ ของพนักงาน
- 4) ใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับงาน หน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน และข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ

ด้วยโลกแห่งการแข่งขันทุกวันนี้ ในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันนับว่าเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญประการหนึ่งของผู้คน โดยเฉพาะผู้หรือผู้นำพึงมี เพราะเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในสายการบังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ใช้อย่างใจพนักงาน เนื่องจากผู้ต้องอธิบายถึงรายละเอียดงาน เป้าหมายงาน วิธีปฏิบัติงานที่ให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีตลอดจนผลตอบแทนต่าง ๆ เป็นต้น (Robbins and Coulter, 2008, p. 132) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะการสื่อสารสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการสร้างแรงจูงใจพนักงานให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Luecke, 2003)

ผู้ทุกระดับมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างบรรยากาศการสื่อสารในระหว่างการเปลี่ยนแปลง โดยต้องเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงและมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องของการสื่อสารในทุกทิศทาง จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรในการสร้างความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ทุกระดับว่าเมื่อดำเนินการแล้วองค์กรจะมีผลการประกอบการที่ดีขึ้น เพราะถ้าผู้เองไม่มีความมั่นใจ ก็จะไม่สามารถไปโน้มน้าวใจพนักงานได้ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าทักษะในการสื่อสารของผู้ทุกระดับมีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง อย่างมาก เพราะผู้ต้องสามารถสื่อสารทิศทางที่ชัดเจนของพฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์กับพนักงาน ต้องสามารถเลือกใช้การสื่อสารกับพนักงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะมีสื่อที่หลากหลายในการสื่อสารกับพนักงาน ในแต่ละช่องทางนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การกระจายของข้อมูลเป็นไปอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันและทันเวลา ต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริง และควรให้ข้อมูลทั้งด้านบวกและลบ เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจอย่างแท้จริงในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เป็นการลดความเข้าใจผิด และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยเครื่องมือไม่ว่าจะเป็นสิ่งพิมพ์ อีเมล โทรศัพท์ ทีวี เทคโนโลยีสมัยใหม่ และที่สำคัญองค์กรต้องเปิดช่องการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน นอกจากนี้การช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้หรือผู้ เนื่องจากเป็นการอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในองค์กร ที่ไม่มีรูปแบบตายตัว ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละกลุ่ม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งความไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนชัดเจนขององค์กร (พิบูล ทีปะปาล, 2555, น. 209)

จากการศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีงานวิจัย และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์กรที่มีผลกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งนี้เพื่อหาองค์ความรู้เกี่ยวกับกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำ

กับการสื่อสารองค์การที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของแนวความคิดภาวะผู้นำ (Leadership) แนวความคิด การสื่อสารองค์การ (Organizational Communication) แนวความคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) และที่สำคัญแนวคิดนักวิชาการไทยและต่างประเทศ เพื่อนำไปเสนอ กรอบแนวคิดของความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทภาวะผู้นำ และการสื่อสารองค์การที่มีผลกับ การเปลี่ยนแปลงองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีบทบาทหน้าที่ ทักษะความรู้ความสามารถในการสื่อสาร องค์การของผู้ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า การการเปลี่ยนแปลงในมิติของบุคลากร โครงสร้าง องค์การ และเทคโนโลยีส่งผลต่อบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในมิติด้านการชี้แนะแนว ทางการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการส่งเสริมสนับสนุน และส่งผลต่อการสื่อสารองค์การ ซึ่งผู้นำ ต้องสามารถเลือกใช้สื่อได้อย่างเหมาะสมหลายช่องทาง พร้อมเลือกใช้ภาษาที่ง่ายต่อความเข้าใจ

ผู้นำและภาวะผู้นำการการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การให้ ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีการเตรียมความพร้อมองค์การให้สามารถรับมือกับ สถานการณ์ที่ในทุกมิติ และประเด็นที่องค์การให้ความสำคัญคือ คน (People) โดยเฉพาะผู้นำหรือ ภาวะผู้นำ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง โครงสร้าง (Structure) เทคโนโลยี (Technology) (Coulter, 2002, p. 161) และตามทัศนะความคิดของผู้วิจัยนั้น ควรต้อง บูรณาการแนวความคิดด้านภาวะผู้นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และรวดเร็วของโลกในยุคปัจจุบัน

2.9 การจัดการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาองค์การ

จากการศึกษาวิเคราะห์ค้นพบว่า องค์การต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมกับการที่บุคลากร ลาออกหรือต้องเกษียณอายุราชการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อและเป็นปัญหาต่อการดำเนินการขององค์การ เป็นอย่างมาก จะทำอย่างไรให้องค์การได้เรียนรู้หรือให้ความรู้นี้อยู่กับองค์การตลอดไป (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2558)

จากปัญหาใหญ่ดังกล่าวข้างต้น ด้วยจากแนวคิดเดิมที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียว นั้นจึงเปลี่ยนแปลงไป ในการจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะต้องจัดการความรู้ภายในองค์การให้เป็นระบบ เพื่อให้สามารถส่งเสริมบุคลากรเรียนรู้ได้จริงอย่างต่อเนื่อง นับเป็นการลงทุนระยะยาวที่คุ้มค่า อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ที่มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากร เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว โดยจะอย่างไรให้บุคลากรยินดีถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้นี้ให้กับผู้อื่น และในขั้นสุดท้ายของกิจการจะต้องหาเทคนิคการจัดการเก็บความรู้นี้กับองค์การอย่างมีระบบ เพื่อให้สามารถนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถอยู่ในโลกของการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2558)

สำหรับประเทศไทย มีการค้นพบจุดอ่อนและเป็นอุปสรรคที่เสมอในการจัดการความรู้คือเรื่องพฤติกรรมการหวงความรู้ และวัฒนธรรมการไม่ยอมรับในตัวบุคคล หากสามารถกำจัดจุดอ่อนและอุปสรรคนี้ได้ การจัดการความรู้ก็ไม่ใช่เรื่องยาก ดังนั้น แนวทางการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาและแก้ไขอุปสรรคปัญหาที่มีผลกระทบต่อองค์การ จำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2558)

ความรู้ (Knowledge)

ในเรื่องของความรู้นี้เป็นกระบวนการขั้นตอนแรกๆของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการเรียนรู้ ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการ แก้ไขปัญหา โดยความรู้จึงเป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อนอะไร เพราะความรู้นี้เป็นตัวช่วยเสริมข้อเท็จจริง ให้คนสามารถตระหนักรับรู้ช่วยทำให้รับรู้ในเรื่องของข้อมูล ในการนำความรู้ต่าง ๆ มาช่วยในการจัดการ เพิ่มทักษะในการดำเนินงานของคนให้สามารถปฏิบัติหรือตัดสินใจในบทบาทนั้น ๆ (วิจารณ์ พาณิช, 2561)

ความรู้ เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้าง ผิดคิด ความเชื่อ ความจริง ความหมาย โดยใช้ข้อเท็จจริง บวกกับข้อคิดเห็น ตรรกะ โดยการแสดงผ่านทางภาษา เครื่องหมาย และสื่อต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นไปตามผู้สร้าง ผู้ผลิต (วิจารณ์ พาณิช, 2561)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ เป็นรูปแบบเครื่องมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยอย่างน้อย 4 ประการ คือ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุความสำเร็จของความเป็นชุมชน เป็นกลุ่มคน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน เป็นต้น

การจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ในองค์กรมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนา มีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด โดยจัดการความรู้มี 2 ประเภท คือ (วิจารณ์ พาณิช, 2561)

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์

2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือ หรือความรู้แบบรูปธรรม (วิจารณ์ พาณิช, 2561)

การจัดทำแผนความรู้ (Knowledge Management Action Plan)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (วิจารณ์ พาณิช, 2561)

- 1) การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น สร้างความรู้ใหม่ รักษาความรู้เก่า

- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบเป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน
- 5) การเข้าถึงความรู้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web Board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธี กรณีเป็น Explicit Knowledge อาจทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีเป็น Tacit Knowledge ทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน

วิธีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Method) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิมในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งวงจรการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอด้วยการใช้วิธีการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ปัจจัยเอื้อสู่ความสำเร็จ กระบวนการความรู้ และการจัดการความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (วิจารณ์ พาณิช, 2561)

- 1) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการบิน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
- 2) เพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังพลเหล่านักบิน
- 3) เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ของหน่วยบิน เป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือทุนปัญญาของหน่วยงานซึ่งจะช่วยทำให้หน่วยงานมีศักยภาพในอนาคตที่ดีขึ้น
- 4) เพื่อสร้างเครือข่ายทางการจัดการความรู้ด้านการบินในกลุ่มเป้าหมายของส่วนราชการ โดยมุ่งเน้นเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (Knowledge Sharing)

เทคนิคที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5 ประการ (องค์กรแห่งการเรียนรู้, 2561)

1) Action Learning การปฏิบัติการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ศึกษาหรือทำกิจกรรมโดยกิจกรรมจะเสริมกัน คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์การแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแก้ไขปัญหา และสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน

2) Benchmarking มาตรฐานการเปรียบเทียบ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการเรียนรู้ที่จะวัดประเมินผลปฏิบัติงานขององค์กรประเภทเดียวกัน หรือองค์กรต่างประเภทปฏิบัติแล้วเป็นอย่างไร เพื่อหากิจกรรมที่ได้รับว่ามีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนำมาสร้างความเป็นเลิศให้องค์กร

3) Coaching การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ให้คำแนะนำและสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) Mentoring การเป็นที่ปรึกษาเป็นการให้ผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับหรือผู้ในหน่วยงานให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น แต่อาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง

5) Portfolio แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา เป็นสิ่งที่เราใช้บันทึกเกี่ยวกับประสบการณ์เรียนรู้ ขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งผลงานที่ปรากฏเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมอย่างต่อเนื่องทั้งส่วนบุคคล หน่วยงานและองค์กร

แนวทางในการเรียนรู้

ในการจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมุ่งเน้นที่ระบบหลักการ และคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของระบบที่เชื่อมต่อกันของการเรียนรู้ขององค์กร โดยที่แต่ละส่วนมีการประสานไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วยส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 5 ส่วน ได้แก่ การเรียนรู้ (Learning) เป็นแกนกลางแทรกซึมเข้าไปในทุกส่วน องค์กร (Organization) บุคคล (People) ความรู้ (Knowledge) เทคโนโลยี (Technology) โดยที่หากส่วนย่อยส่วนใดส่วนหนึ่งขาดไปแล้วก็จะทำให้มีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ แล้วจะทำการจัดการองค์กรขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้มีประสิทธิผลลดลง สำหรับในส่วนของการเรียนรู้ที่เป็นแกนกลางนั้นจะพิจารณาเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้มี 4 ประเด็น ได้แก่ (วิจารณ์ พาณิช, 2561)

1) ระดับการเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะสร้างบรรยากาศที่เอื้อและกระตุ้นให้ทั้งสามระดับในองค์กรเกิดการเรียนรู้

2) ประเภทการเรียนรู้ การเรียนรู้สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่ ความสามารถเฉพาะในงาน สร้างความรู้และประสบการณ์เฉพาะ ซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะมีความสามารถในสาขาวิชาชีพ เช่น วิศวกร ที่จะทำงานหนึ่ง ๆ เฉพาะด้าน

3) ชั้นของการเรียนรู้ โดยลำดับชั้นของการเรียนรู้เป็นการแยกให้เห็นถึงความแตกต่างในการเรียนรู้แบบขั้นเดียว หรือการปรับตัว (Single Loop & Adaptive Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และมีการตอบโต้ในลักษณะที่เป็นการแก้ไขปัญหา หรือทำให้ได้ตามเป้าหมาย โดยไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวิถีคิดแบบเดิม ๆ ที่เป็นบ่อเกิดแห่งพฤติกรรม ส่วนการเรียนรู้แบบสองชั้นหรือการสร้างสรรค์ (Double Loop & Generative learning) นั้น จะเป็นการประมวลความรู้จากที่ได้เรียนรู้มาทำการวิเคราะห์เชิงระบบ และสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ ที่จะส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนในองค์กรใหม่ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่จะมีการเรียนรู้ในชั้นปรับตัวในการแก้ไขปัญหา มักจะเป็นการแก้ที่อาการ แต่ไม่ค่อยมีการวิเคราะห์ถึงระบบที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขนี้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับองค์กรยุคใหม่

4) วินัยในการเรียนรู้ การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่องนั้น Senge (1990) ได้เสนอว่าวินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งผู้จะต้องส่งเสริมให้คนในองค์กรมีวินัยต่อการเรียนรู้ ดังนี้

4.1) Personal Mastery ต้องมีวินัยในตัวเอง มีสติสามารถบังคับตนเองได้ ควบคุมตนเองได้ ปรับปรุงตนเองสม่ำเสมอ มีพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้

4.2) Mental Model ไม่มีมีจิตทิฐิ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีจิตใจที่มีพลังในการสร้างสรรค์

4.3) Shared Vision สร้างความฝันร่วมกัน รู้เป้าหมายทั่วทั้งองค์กร ใฝ่ฝันถึงอนาคตร่วมกัน

4.4) Team Learning มีการเรียนรู้ร่วมกันของทีม สร้างความเข้าใจร่วมกับคนอื่น ๆ ผ่านกระบวนการแก้ไขความขัดแย้ง

4.5) System Thinking คิดเป็นระบบ มองเห็นภาพรวม (Big Picture) มองความเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ในองค์กร

ปัจจัยที่นำระบบการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จ

จากการศึกษาของ Davenport, DeLong, and Beers, (1998) ได้ศึกษาโครงการจัดการความรู้จำนวน 31 โครงการใน 24 บริษัท พบว่า มีความคล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือ โครงการเหล่านี้จะมีบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการคิดริเริ่ม และมีพันธมิตรผูกพันในทรัพยากรด้านบุคคลและงบประมาณ นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ การสร้างที่เก็บความรู้ซึ่งสะดวกแก่ผู้ใช้ การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงและถ่ายโอนความรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนและการใช้ความรู้ และการจัดการความรู้เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่น ภายในองค์การ สำหรับปัจจัยที่นำระบบการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่

- 1) องค์การต้องมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นในการจัดการความรู้
- 2) มีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์การชัดเจน
- 3) ได้รับการสนับสนุนและพันธมิตรจากผู้ใช้
- 4) มีการใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5) โครงสร้างองค์การสนับสนุนการจัดการความรู้
- 6) บุคคลภายในองค์การมีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้

โดยที่ผ่านมามีการกล่าวถึงองค์ความรู้ความเข้าใจ ทฤษฎีแนวทางต่าง ๆ ความสำคัญของระบบ กระบวนการขั้นตอน งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กรอบการวิจัยบทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารองค์การเพื่อการพัฒนาปรับปรุงงานจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉินไปพอสังเขปในลำดับถัดไป จะได้อธิบายเพิ่มเติมและขยายความในปัจจัยสำคัญด้าน โครงสร้างในการจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉิน และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่จะมีผลตอบสนองต่องานภาวะวิกฤตฉุกเฉินต่อไป

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนบดี ครอบงุม (2555) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การสื่อสารภาวะวิกฤตฉุกเฉินของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ด้วยการสื่อสารมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสื่อสารแจ้งข่าวสารด้านการเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินที่เกิดจากภัยธรรมชาติที่ไม่สามารถควบคุมหรือป้องกันได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีกระบวนการจัดการภัยภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

แต่อย่างไรก็ตามด้วยการสื่อสารเป็นสิ่งแรกที่ต้องดำเนินการ เพื่อทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องรับรู้ เพื่อการป้องกันเพื่อการอพยพหนีภัยในเบื้องต้น ทั้งนี้รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดการด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านอุปสรรคข้อเสนอแนะในการจัดการสื่อสารภาวะวิกฤติฉุกเฉินของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ลักษณะการวิจัยแบบคุณภาพ

ผลการการศึกษาวิจัยพบว่า จะมีการปรับเปลี่ยนองค์การเมื่อเกิดสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินเป็นแบบศูนย์อำนาจการเฉพาะกิจ จนกว่าสถานการณ์จะเข้าสู่ภาวะปกติ นอกจากนี้แล้ว ยังมีการจัดทำแผนการสื่อสารแบบเฉพาะกิจ ซึ่งการจัดการสื่อสารเริ่มตั้งแต่ก่อนเกิดภัย มีการเตรียมพร้อมของชุมชน บุคลากร อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ ระบบการสื่อสาร การถอดบทเรียนเพื่อหาจุดอ่อนพร้อมทำแผนและการซ่อมแผน ในกรณีเกิดเหตุวิกฤติฉุกเฉินก็มีการตั้งศูนย์อำนาจการเฉพาะกิจเพื่อแจ้งเตือนภัยรายงานสถานการณ์ ประสานการปฏิบัติ มีการเฝ้าระวังสถานการณ์จนจบสถานการณ์และพบอุปสรรคปัญหาหลายด้าน เช่น งบประมาณที่จำกัด และโครงสร้างการจัดการไม่สามารถรองรับการปฏิบัติการ พร้อมได้มีข้อเสนอแนะให้จัดตั้งหน่วยงานย่อยระดับอำเภอ และผลักดันเกี่ยวกับนโยบายการสื่อสารและการจัดทำระเบียบปฏิบัติประจำ

สุวิมล จินะมูล (2559) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลในการรายงานข่าวแผ่นดินไหวประเทศเนปาล ของสถานีโทรทัศน์ พีทีวี. เป็นการศึกษากระบวนการรายงานข่าว บทบาทการรายงานข่าวต่อชาวแผ่นดินไหวในฐานะสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัล เพื่อให้เกิดองค์ความรู้และแนวทางในการทำงานที่เหมาะสมในภัยพิบัติ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ จากการศึกษา พบว่า กระบวนการรายงานข่าวในฐานะสื่อมวลชนยุคดิจิทัลต้องมีการปรับวิธีการและลดขั้นตอน การทำงานด้วยการใช้เทคโนโลยีเป็นตัวช่วย การกำหนดข่าวสารและการให้คุณค่าข่าวเป็นไปตามทฤษฎี มีการรายงานข่าวทั้งในมิติความลึกและความเร็วล้วนเป็นบทบาทสื่อมวลชน ทุกด้าน ปัจจัยภายนอกภายในต่าง ๆ ก็มีผลต่อการรายงานข่าว โดยเฉพาะนโยบายขององค์กร และผู้ บุคลากรงานข่าว ปัจจัยด้านเทคโนโลยีทั้งหมดต้องมีการปรับให้สอดคล้องกันจะทำให้มีประสิทธิภาพ

คุณิษฐ์ ยศทอง (2561) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการสู่องค์การพยาบาลสมรรถนะสูง (High Performance Organization) กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช การพัฒนาการจัดการองค์การภาครัฐในระบบสุขภาพ การปฏิรูประบบราชการและระบบบริการสุขภาพของประเทศไทย ทำให้มีผลกระทบต่อจัดการองค์การ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดข้อจำกัดประสิทธิภาพของบุคลากรทุกระดับ มีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทาง

การแพทย์ เพราะอัตราการลาออกต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมภายในภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีความซับซ้อน คาดการณ์ล่วงหน้ายาก องค์กรจึงต้องหาแนวทางพัฒนาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงหรือองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นรากฐานและแนวทางที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องด้วยการดำเนินงานเป็นลักษณะรูปแบบเดิม ๆ มักจะล่าช้าไม่ทันการรวมทั้งไม่สามารถสนองตอบได้ ดังนั้นจึงควรตั้งเป้าหมายพัฒนาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

บัณฑิตร พิชัยบรรณภัทร์ (2560) ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤติ ในยุคดิจิทัล กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบิน (การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis Communication Management) คือวิธีการจัดการรวมถึงกลยุทธ์ในการแก้และจัดการวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีนักสื่อสารการตลาด หรือนักประชาสัมพันธ์เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการแก้วิกฤติฉุกเฉินการสื่อสารนั้น ๆ ด้วยความถูกต้องรวดเร็ว จริงใจ ตรงไปตรงมา สรุปผลเกี่ยวกับงานจัดการงานภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ได้แบ่งเป็น 3 ช่วง ได้แก่

1) Pre-Crisis (ช่วงก่อนวิกฤติฉุกเฉิน) การเตรียมความพร้อมก่อนจะเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้วิกฤติฉุกเฉินให้ลุกลามเกินที่จะสามารถควบคุมมีการวางแผนการสื่อสารภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis Communications Playbook) จัดทำแผนงานรองรับสถานการณ์สำหรับการรับมือในแต่ละระดับ และจัดวาง Spokesperson ที่เหมาะสมในแต่ละช่วง

2) Crisis (ช่วงระหว่างเกิดเหตุ) ช่วงการนำแผนมาตรการที่เตรียมไว้มาปฏิบัติโดยต้องสามารถจัดการกับสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เริ่มจากการตรวจสอบหาแหล่งที่มา ทำการ ตรวจสอบข้อเท็จจริงตรงไปตรงมาอย่างรวดเร็ว เพื่าระวังตรวจสอบตราสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง สื่อสารต่อสาธารณะให้ทราบข้อมูล โดยบุคคลที่เป็นตัวแทนองค์กร (Brand Ambassador) เป็นกระบอกเสียงในการกระจายข้อมูลที่ต้องการสื่อออกไปในวงกว้าง อีกทั้งยังมีความน่าเชื่อถือของ Key Message ที่องค์กรเลือกไว้

3) Post-Crisis (ช่วงหลังเกิดเหตุ) เป็นช่วงระยะการฟื้นฟู ต้องดำเนินการโดยเร็วให้สถานการณ์กลับสู่สภาวะปกติเร็วที่สุด สร้างเสริมแต่งเติมให้ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ต้องนำมาถอดเป็นบทเรียน เพื่อการจัดเตรียมความพร้อมรับมือหากมีเหตุการณ์ลักษณะนี้เกิดขึ้นอีก

ปรีดีเปรม ชัยกิจ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการสภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ โดยศึกษากระบวนการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ และศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

กับความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ซึ่งผลการวิจัย กล่าวสรุปไว้ว่า กระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤติฉุกเฉินในช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ แบ่งได้ 3 ช่วง กล่าวคือ (1) การจัดการช่วงก่อนการเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Pre-Crisis) องค์กรเตรียมพร้อมปรับโครงสร้างให้ดิจิทัลเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรจัดทำคู่มือแผนเตรียมความพร้อม กำหนดนโยบายการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ภายในองค์กร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชน และ (Influencer) ควรเฝ้าระวังข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ (2) การจัดการช่วงเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis Event) ทั้งนี้การจัดการช่วงเริ่มต้นกำหนดสัญญาณเตือนถึงการเกิดภาวะวิกฤติบนสื่อสังคมออนไลน์ กระบวนการตอบสนองและการเลือกช่องทางการสื่อสาร และ (3) การจัดการช่วงหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Post-crisis) องค์กรนำข้อมูลของเหตุการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินและวิธีการจัดการกับภาวะวิกฤติฉุกเฉินมาประเมินผลแล้วเก็บรวบรวมเพิ่มในคู่มือเตรียมความพร้อม เพื่อปรับปรุงการทำงานภายในองค์กรและพัฒนากระบวนการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินให้ดีขึ้น และพบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการกับภาวะวิกฤติฉุกเฉินบนสื่อสังคมออนไลน์ อาทิ (1) องค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินบนสื่อสังคมออนไลน์ (2) ทีมงานที่มีความรู้และเข้าใจในหลักการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินบนสื่อสังคมออนไลน์ (3) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชน และ Influencer และ (4) ความรวดเร็วและความชัดเจนถูกต้อง

ศิริพงษ์ รักใหม่ (2560) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรม (Crisis Management in Hotel Business) ระบุว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมาธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญด้านองค์ความรู้ด้านการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินสำหรับธุรกิจโรงแรมจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและการอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้งานวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินในธุรกิจโรงแรม โดยการนำเสนอแนวคิดและแนวทางในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินในธุรกิจโรงแรม พร้อมทั้งข้อเสนอแนะสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจโรงแรมในการนำไปวางแผนและดำเนินการในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของธุรกิจโรงแรม ให้สามารถผ่านพ้นภาวะวิกฤติฉุกเฉินไปได้อย่างยั่งยืน โดยเสนอให้ธุรกิจโรงแรมต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติฉุกเฉิน โดยอาศัยแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน การจัดทำคู่มือ การซักซ้อมทำความเข้าใจกับผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน และการเตรียมการในการสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องเรียนรู้

วิธีการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนการเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ระหว่างเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉิน และการฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมภายหลังเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและดำเนินธุรกิจโรงแรมให้สามารถกลับมาดำเนินการได้เป็นปกติอย่างมั่นคงโดยเร็วที่สุด ข้อพึงระวังสำคัญที่ได้จากการศึกษาหลักการ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินในธุรกิจโรงแรม คือการสร้างความตระหนักแก่ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องในการให้ความสำคัญต่อกระบวนการและขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญต่อการวางแผน การซักซ้อม และการสื่อสารระหว่างเกิดวิกฤติฉุกเฉิน

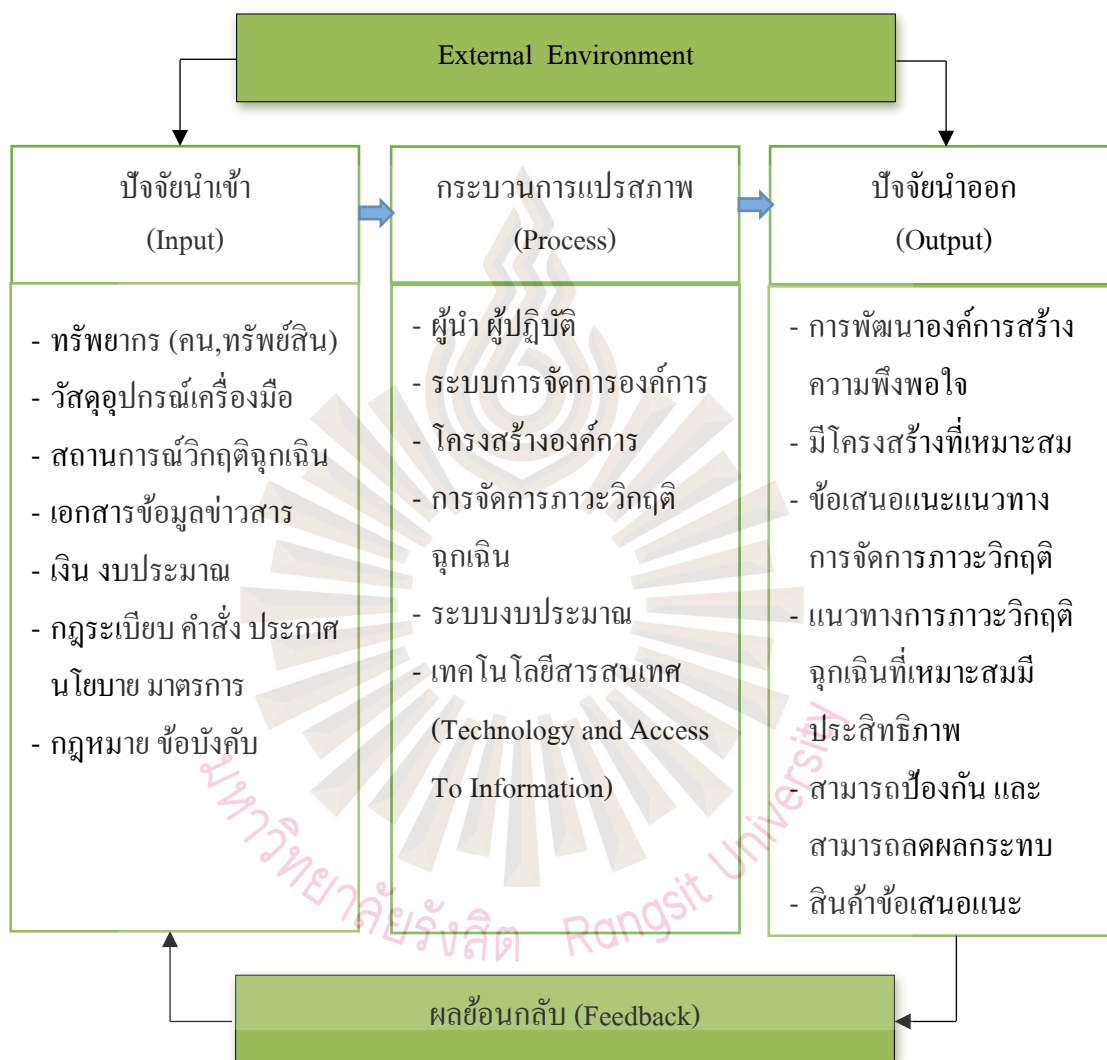
Tuswadi, and Hayashi, (2014) การจัดการภัยพิบัติและการศึกษาเพื่อป้องกันการระเบิดของภูเขาไฟในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชอกกยาคาร์ตา อิน โดนีเซีย (Disaster Management and Prevention Education for Volcanic Eruption:A Case of Merapi Area Primary Schools in Java Island. Disaster Management and Prevention Education for Volcanic Eruption) การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การจัดการภัยพิบัติและการศึกษาเพื่อป้องกันการระเบิดของภูเขาไฟในโรงเรียนประถมศึกษาในชอกกยาคาร์ตา จังหวัดภาคพิเศษในอิน โดนีเซียที่มีภูเขาไฟที่อันตรายและอันตรายที่สุดในประเทศชื่อว่า Merapi โดยมุ่งเน้นที่การเตรียมความพร้อมของโรงเรียนต่อภัยพิบัติจากภูเขาไฟระเบิดและการดำเนินการตามหลักสูตรการศึกษาการป้องกันภัยพิบัติที่ทันสมัยที่สุดในหมู่โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือก 24 แห่งในพื้นที่ภูเขาไฟเมราปีโดยผ่านการประเมินของเนื้อหาหลักสูตรปัจจุบันสำหรับการศึกษาก่อนภัยพิบัติในระดับโรงเรียนขั้นพื้นฐานและเนื้อหาการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปะทุของภูเขาไฟความพร้อมของโรงเรียนถึงภัยพิบัติจากการปะทุของภูเขาไฟ Merapi จากอาจารย์ใหญ่ และมุมมองของอาจารย์ รวมถึงประสิทธิภาพในการสอนการป้องกันภัยพิบัติ ความสำเร็จของนักเรียนในการเรียนรู้ในการป้องกันภัยพิบัติและประโยชน์ทางการศึกษาของการบรรยายและการอภิปรายวิธีการสอนเพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในการป้องกันภัยพิบัติ โดยการเรียนรู้จากการวิจัยมี 5 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การจัดการภัยพิบัติและการป้องกันการศึกษานอิน โดนีเซีย ในช่วงนี้นโยบายปัจจุบัน การกระทำกฎหมาย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภัยพิบัติและต้องทบทวนด้านการศึกษาในเรื่องการป้องกันภัยพิบัติของอิน โดนีเซีย ระยะที่ 2 โรงเรียนเตรียมความพร้อมสู่ภัยพิบัติจากการปะทุของภูเขาไฟ Merapi ในระยะนี้อาจารย์ใหญ่ผู้เข้าร่วมโครงการ ได้รับการคัดเลือกจากโรงเรียนประถมศึกษา 24 แห่งในพื้นที่ภูเขาไฟ Merapi เพื่อประเมินความพร้อมของโรงเรียนในการคาดการณ์การระเบิดของภูเขาไฟ Merapi ตามการรับรู้ของอาจารย์ใหญ่ได้รับแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 10 หลักการ ระยะที่ 3 การปฏิบัติงานของครูในการสอนการป้องกันภัยพิบัติในระยะนี้การดำเนินการตามหลักสูตรการป้องกันภัยพิบัติในโรงเรียนที่วิจัยคือการประเมินจากการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการ

ปฏิบัติงานในการสอน ระยะที่ 4 ความสำเร็จของนักเรียนในการเรียนรู้การป้องกันภัยพิบัติ ในระยะนี้หลักสูตรการศึกษาเพื่อป้องกันภัยพิบัติใน โรงเรียนที่ได้รับการวิจัยคือการตรวจสอบโดยการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในแง่ของความรู้ของนักเรียน ทักษะและพฤติกรรม และระยะที่ 5 การปรับความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของนักเรียน การป้องกันภัยธรรมชาติ ในระยะนี้เป็น การวิจัยเชิงปฏิบัติการผ่านการทดลองคำสอน โดยผู้วิจัยเอง โดยใช้สองวิธีที่แตกต่างกัน (การบรรยายและการอภิปราย) เพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในการเรียนรู้ การป้องกันภัยพิบัติ โดยผลสรุปโดยทั่วไปได้ถึง มุมมองด้านความรู้ของนักเรียนเกี่ยวกับผลต่อเนื่องที่ ตามมาของการเกิดแผ่นดินไหว เกิดการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ อาทิ อาจทำให้เกิดไฟไหม้บ้าน

Iftikhar, (2017) การจัดการวิกฤตการณ์ในองค์กรตามโครงการขนาดใหญ่ (PBOs) (Crisis Management in Project Based Organizations and Mega Projects) การวิจัยครั้งนี้เสนอผลการศึกษา ในหัวข้อการจัดการวิกฤตที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน โดย แบ่งพื้นที่วิจัยออกเป็นลักษณะ พื้นที่ท่ามกลางความเสี่ยงวิกฤตฉุกเฉินและภัยพิบัติวิกฤตฉุกเฉิน ลักษณะความสามารถในองค์กรตามโครงการขนาดใหญ่ ซึ่งผลสรุปมีดังนี้ (1) สามารถระบุความแตกต่างและความคล้ายคลึงกัน ระหว่างความเสี่ยงวิกฤตฉุกเฉินและภัยพิบัติได้ (2) มีพัฒนาการการรับรู้ระหว่างความเสี่ยงวิกฤตฉุกเฉินและภัยพิบัติตามมิติต่าง ๆ (3) สามารถระบุวิกฤตการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรตามโครงการทั้งระยะสั้น และระยะยาว (4) ผลสำรวจมุมมอง ความสามารถขององค์กรตามโครงการ (ด้านยุทธศาสตร์ ด้านความสามารถในการทำงาน และด้าน ความสามารถของโครงการ) และพัฒนากรอบแนวคิด ความสามารถขององค์กรในการจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างวิกฤตฉุกเฉินและประสิทธิภาพขององค์กร (5) มีการพัฒนารูปแบบการสร้าง การรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิกฤตฉุกเฉินในโครงการขนาดใหญ่ หลายโครงการ (6) ระบุถึงการรับรู้ที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (7) มีการพัฒนา แบบจำลองทฤษฎีที่มีพื้นฐานประกอบด้วยปัจจัยด้านการสร้างความรู้สึกรู้ และการเป็นผู้ให้

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) แนวคิด ทฤษฎีการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ทฤษฎีองค์ความรู้เกี่ยวข้อง เช่น ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีการจัดการภาวะวิกฤติ ทฤษฎีภาวะผู้นำการจัดการความเสี่ยงที่จะบ่งบอกถึงวัตถุประสงค์ ที่สร้างความน่าเชื่อถือในงานวิจัย โดยจะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสภาพปัญหาและที่มาของ การวิจัย มีความเชื่อมโยงกับองค์ความรู้นั้น ๆ เป็นการเรียนรู้ศึกษาอุปสรรคปัญหา เก็บรวบรวมข้อมูล มาวิเคราะห์ ทดสอบสมมติฐาน สรุปผล และรวบรวมข้อเสนอแนะนำมาอภิปรายผล แล้วนำมาสร้าง

เป็นกรอบแนวคิดใหม่แบบบูรณาการ เพื่อความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สนับสนุนการวิเคราะห์ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายมิติผ่านมุมมองของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ดังรูปแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้



รูปที่ 2.1 แนวคิดการวิจัยการจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

ตามทฤษฎีระบบที่เกี่ยวข้อง (System Theory)

ที่มา: ผู้วิจัย, 2560

2.11 กรอบการวิจัยบทบาทผู้นำและภาวะผู้นำของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

ด้วยอดีตที่ผ่านมา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบดูแลการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน โดยเฉพาะ เมื่อเวลาเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น อากาศยานเกิดอุบัติเหตุ เกิดเหตุพิบัติภัย ผู้โดยสารป่วยบนเครื่องกะทันหัน ที่ส่งผลกระทบต่อการบินแต่ละวัน ผู้ก็ ได้แต่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าในแต่ละวัน ต่อมาจึงได้มีการจัดตั้งศูนย์จัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เพื่อช่วยสนับสนุนดูแลช่วยเหลือฝ่าย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการกับภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ผู้วิจัยขอนำเสนอบทสรุปของสาเหตุและที่มาของการเกิดภาวะวิกฤติ และบริบทที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการกับภาวะวิกฤติที่ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) การแจ้งข่าวสารข้อมูลตามข้อเท็จจริง (Information Dissemination)

1.1) ในการแจ้งข้อมูลข่าวสารตามข้อเท็จจริงเป็นงานที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในงานการจัดการภาวะวิกฤติ กรณีไม่สามารถแจ้งข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการเกิดวิกฤติตามข้อเท็จจริงให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบอย่างทั่วถึงแล้วอาจเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมากได้

1.2) องค์กรต้องเปิดเผยข้อมูลและแจ้งข่าวสารการเกิดสถานการณ์ภาวะวิกฤติให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบอย่างรวดเร็วและชัดเจน เพื่อการมีส่วนร่วมจัดการและรับรู้

1.3) การเปิดเผยและแจ้งข่าวสารที่ขาดประสิทธิภาพของผู้มีส่วนได้เสีย ย่อมส่งผลให้ขาดความร่วมมือที่ดีในการจัดการภาวะวิกฤติ ส่งผลให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียตัดสินใจผิดพลาดได้ และส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของงานการจัดการภาวะวิกฤติของผู้นำองค์กรได้

2) การมีส่วนร่วมของผู้ระดับสูง (Involvement of Top Management)

2.1) องค์กรหลายแห่งขาดการพัฒนางานด้านการจัดการภาวะวิกฤติ เนื่องจากขาดการมีส่วนร่วมของผู้ระดับสูง

2.2) ผู้ระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลการจัดการภาวะวิกฤติ ถือเป็นความรับผิดชอบ สร้างหลักประกันในการสร้างประสิทธิภาพการจัดการภาวะวิกฤติ เพื่อนำไปสู่การวางแผนนำไปสู่การปฏิบัติ

สรุปการทบทวนวรรณกรรมของบทที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ มุ่งเน้นการศึกษาทบทวนผู้นำและภาวะผู้นำในการจัดการภาวะวิกฤติ โดยศึกษาเปรียบเทียบการจัดการสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อองค์กรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างไร องค์กรประกอบที่นำมาเป็นหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ทบทวนผู้นำและภาวะผู้นำของฝ่ายในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



บทที่ 3

องค์ประกอบการจัดการการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

จากการที่ได้เกริ่นนำสภาพความเป็นมา และปัญหาสภาพแวดล้อมของการพัฒนาองค์กร อาทิ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการเตรียมพร้อมเชิงกลยุทธ์ในการรับมือกับสถานการณ์ไม่ปกติ และไม่แน่นอนสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยไม่สามารถควบคุมได้ เมื่อเกิดขึ้นมักมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และทำให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน จึงจำเป็นต้องมีแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นประโยชน์ทางวิชาการ ในเรื่องการปรับปรุงพัฒนาองค์กร กระบวนการจัดการ การเพิ่มพูนองค์ความรู้ การพัฒนาบทบาทหน้าที่ ศักยภาพแก่ผู้นำ และเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ข้อเสนอแนะแนวมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ตลอดจนการวางระบบการจัดการ โครงสร้างการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน การกำหนดบทบาทหน้าที่ อีกทั้งในเชิงนโยบาย เพื่อให้มีการปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสม และยังเป็นสาธารณประโยชน์แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือองค์กรที่มีลักษณะเทียบเคียงกัน นำไปประยุกต์ใช้กรณีการกำหนดนโยบาย หรือการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่อสถานะไม่ปกติ สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการองค์กรภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉินนี้ จะได้อภิปรายจากการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการศึกษาถึงนิยามความหมาย แนวคิด เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ในการกำหนดตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามที่ชัดเจนกับการวิจัย รวมถึงเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยกลุ่มตัวอย่างประชากรที่สอดคล้องกับงานวิจัย และเพื่อศึกษาถึงรูปแบบข้อดีและข้อจำกัดของการศึกษา ในประเด็นที่มีหัวข้อที่ใกล้เคียงกับงานวิจัย สำหรับแนวความคิดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถแบ่งออกได้เป็นแนวความคิดด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร แนวความคิดด้านภาวะผู้นำ และแนวความคิด ด้านการสื่อสารองค์กร โดยการนำไปกำหนดกรอบแนวคิด และตั้งสมมติฐานในการวิเคราะห์ ดังเคราะห์ต่อไป

เมื่อพิจารณาจากปัจจัยสาเหตุสภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาเศรษฐกิจในปัจจุบันของประเทศไทยนั้นได้ประสบกับการเผชิญสถานการณ์ภายใต้ภาวะวิกฤตฉุกเฉินที่ไม่คาดคิดหลายกรณี ทั้งที่เกิดขึ้นภายในประเทศและต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ภัยพิบัติธรรมชาติ การก่อการร้าย การเมือง หรือภัยที่มนุษย์สร้างขึ้น หรืออุบัติเหตุ บางครั้งก็เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ หรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาซ้ำ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมรองรับสภาวะภาวะวิกฤตฉุกเฉินจึงมีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีแผนมาตรการป้องกันในการจัดการกับสถานการณ์ภาวะวิกฤตฉุกเฉิน เพราะหากไม่สามารถควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นได้ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการกิจขององค์กรโดยรวม แต่ในความเป็นจริงในการจัดการเป็นไปด้วยความยุ่งยาก เนื่องจากสถานการณ์ที่มีผลกระทบในแต่ละครั้งมีความซับซ้อนเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาคาดการณ์ยาก ทำให้การเตรียมพร้อมรับเหตุภาวะภาวะวิกฤตฉุกเฉินเป็นไปด้วยความลำบากยุ่งยากมากขึ้น โดยเฉพาะการกำหนดมาตรการแนวทางปฏิบัติไม่ตายตัวเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จึงจำเป็นต้องมีการค้นคว้าศึกษาหาองค์ความรู้จากสถานการณ์ที่ไม่ปกติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก เพื่อหากกลยุทธ์ที่ทันสมัยให้สามารถจัดการให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นการปรับปรุงพัฒนาแนวทางป้องกัน และจัดการสถานการณ์ภาวะภาวะวิกฤตฉุกเฉินที่มีความทันสมัยสามารถตอบสนองต่อการจัดการภาวะภาวะวิกฤตฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการพัฒนากิจการในส่วนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ผ่านมานี้ไม่เคยหยุดการปรับปรุงพัฒนา แต่อย่างไรก็ตามในเรื่องของการจัดการภาวะภาวะวิกฤตฉุกเฉินไม่ได้เคยมีการคิดคำนึงถึง และไม่เคยปรากฏในแผนการพัฒนาขององค์กรมาก่อน ทั้งนี้จุดสังเกตเมื่อเกิดสถานการณ์ภาวะภาวะฉุกเฉินที่รุนแรงในอดีตที่ทำให้เกิดความเสียหายก่อนผลกระทบต่อชื่อเสียงและทรัพย์สินขององค์กร ทำให้ฝ่ายมีแนวคิดกำหนดให้แนวทางในการจัดการงานภาวะภาวะฉุกเฉินให้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากสถานการณ์ภาวะภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้นแต่ละครั้งล้วนส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกิจการของบริษัทฯ ซึ่งทำให้ประสิทธิผลของการดำเนินการไม่ประสบความสำเร็จ และไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเปรียบเทียบจากระดับความพึงพอใจของผู้โดยสารที่ลดน้อยลงจากรายงานประจำปีของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลปรากฏประสบปัญหาภาวะขาดทุนอย่างหนัก สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพขีดความสามารถของผู้นำที่ยังไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรในการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ จำเป็นต้องยอมรับและเข้าใจพร้อมหาทางจัดการอย่างรวดเร็วส่วนใหญ่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะกระทบ และสร้างความเสียหายให้กับองค์กรมากขึ้นอยู่กับ

ความรุนแรงของสถานการณ์นั้น ๆ ในขณะเดียวกันในความเสียหายนี้ก็สร้างความเปลี่ยนแปลงสร้างภูมิคุ้มกัน การปรับตัวสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กรสามารถกล่าวรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

ด้วยบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีกิจกรรมเกี่ยวข้องกับสังคมในระดับสากลทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงทำให้โครงข่ายการดำเนินงานมีขนาดใหญ่ การจัดการ การประสานงานระหว่างกันจึงมีความละเอียดซับซ้อนมากกว่าปกติในการจัดการงานภาวะวิกฤติฉุกเฉินภายใต้เงื่อนไข และปัจจัยองค์ประกอบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงทำให้มีความยุ่งยากซับซ้อนมากยิ่งขึ้นตามลำดับ ขึ้นอยู่กับความสำคัญของปัจจัยภายใต้องค์ประกอบองค์การในหลาย ๆ ด้าน โดยในบทนี้ได้แสดงการวิเคราะห์ถึงกระบวนการทศน์ ปัจจัยองค์ประกอบที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนองค์การภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉินประกอบด้วย

3.1 โครงสร้างองค์การ

ด้วยองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งของกระบวนการจัดการซึ่งถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการองค์การเบื้องต้นที่มีผู้เป็นผู้ขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่เป้าหมาย เป็นตัวสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ โดยชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรใดควรนำไปใช้กับกิจกรรมใด เมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร ความพยายามในการจัดองค์การอย่างละเอียด ถี่ถ้วนจะช่วยผู้ในการลดข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนขององค์การ เช่น การทำงานที่ซ้ำซ้อนและการใช้ทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์หรือไม่คุ้มค่า ในการจัดองค์การประกอบด้วย

3.1.1 โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) เป็นกรอบการทำงานอย่างเป็นทางการ โดยระบบการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้ทรัพยากรแต่ละอย่าง ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม โครงสร้างส่วนใหญ่แสดงในรูปของแผนภูมิองค์การ (Organization Chart) ซึ่งมีหน่วยจัดการที่มีหน้าที่รับผิดชอบตรง เพื่อความสำเร็จขององค์การที่จะนำไปสู่จุดหมายขององค์การ

3.1.2 การออกแบบองค์การ (Organization Design) เป็นกระบวนการในการกำหนดและปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ ส่วนประกอบสำคัญ คือ

3.1.2.1 การจัดแบ่งงาน (Work Specialization) เป็นการแบ่งงานแยกออกไปตามลักษณะงานเฉพาะเป็นการจัดแบ่งงานให้สมาชิกในองค์กรเพื่อปฏิบัติโดยพิจารณาถึงความถนัด ความรู้ ความสามารถ เฉพาะบุคคล อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพ โดยการฝึกอบรมและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

3.1.2.2 การจัดแบ่งแผนกงาน (Departmentalization) เป็นกระบวนการในการจัดตั้งแผนกงานหรือจัดกลุ่มงานภายในการ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.1.2.3 สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) เป็นลำดับชั้นของสายงานควบคุมสั่งการของอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ ซึ่งไม่สามารถแบ่งแยกได้ โดยเริ่มจากระดับสูงขององค์กรมายังระดับล่าง

3.1.3 การควบคุม (Control) คือ จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้ สามารถดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่กำหนดการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพได้แก่

3.1.3.1 แผนงานชัดเจน

3.1.3.2 อัตราการเปลี่ยนแปลง

3.1.3.3 เทคนิคการติดต่อสื่อสาร

3.1.3.4 การฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1.3.5 การใช้มาตรฐานตามจุดมุ่งหมาย

3.1.3.6 ความผันผวนตามระดับขององค์กร

3.1.3.7 การมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน

3.1.3.8 จำนวนของการติดต่อส่วนบุคคลที่จำเป็น

การอย่างกว้างนี้จะมีผลต่อองค์กรที่มีจำนวนของระดับชั้นในการบังคับบัญชาน้อย ๆ และช่วงการอย่างแคบ มีผลต่อองค์กรที่มีระดับในการบังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก ๆ ซึ่งจะทำให้สามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.4 การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นกระบวนการของการมอบหมายกิจกรรมของงานและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้คนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะในองค์กรมีทั้งการกระจายอำนาจ (Decentralization) การรวมอำนาจ เป็นการกระจายงานในความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ การมอบหมายงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ได้งานสองสิ่ง คือ ได้ทั้งงานที่ไม่ต้องทำเอง และได้คน

หรือลูกน้องที่เก่งขึ้นด้วย สิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องพิจารณาในการมอบหมาย คือความเหมาะสมงานกับคน และการติดตามประเมินผล เพื่อลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความสามารถไม่พอ ในการมอบอำนาจนี้มีความจำเป็นและมีประโยชน์หลายประการ เช่น ทำให้ผู้มีเวลาไปแก้ปัญหาหรือ สร้างสรรค์งานสิ่งใหม่ ๆ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เป็นการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลอีกทางหนึ่ง และประการสำคัญเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อการเป็นหัวหน้าในอนาคตถือเป็นการประเมินศักยภาพของเขาไปในตัว

การมอบหมายงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะช่วยให้สามารถได้ทั้งสองสิ่งคู่กันไปทั้ง งานที่ไม่ต้องทำเองและยังได้ลูกน้องที่เก่งขึ้นอีกหนึ่งคนด้วย ถือเป็นการสร้างคนสร้างองค์กร (อำนาจ วจิตินดา, 2560)

3.2 กระบวนการจัดการองค์การ

ในการจัดการองค์การ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างร่วมกันจึงจะเกิดกิจกรรมในการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งในปัจจุบันนี้ มีการนำแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้ เป็นเครื่องมือในการจัดการ วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร (SWOT) โดยปัจจัยพื้นฐานการประกอบ ธุรกิจ มีดังนี้ (จุมพล หนิมพานิช, 2545)

1) คน (Man) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบ ประกอบด้วยผู้ระดับต่าง ๆ มีทั้งผู้ระดับสูง กลาง ระดับปฏิบัติงาน และนักวิชาการในระดับต่าง ๆ นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เนื่องจากธุรกิจ จะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยความคิดของคน และคนเป็นผู้ดำเนินการให้เกิดกิจกรรม

2) เงิน (Money) หรืองบประมาณ นับเป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจที่ต้องนำมาประกอบ ในการทำให้เกิดธุรกิจในแต่ละธุรกิจใช้เงินแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจ ถ้าการเงินไม่ดี พอแล้วระบบนั้นย่อมเกิดความยุ่งยากหรืออาจถึงกับล้มเลิกหายหน้าได้

3) วัสดุ (Material) ผู้จำต้องรู้จักการวัตถุดิบสำหรับองค์การให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ ต้นทุนต่ำ ทำอย่างไรที่จะให้ห้องค์การมีกำไรสูงสุด ส่วนใหญ่จะประสบปัญหาอยู่ 2 ประการ คือ การขาดแคลนวัสดุ กับการมีวัตถุดิบมากเกินไป ซึ่งล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อการทำงานดำเนินธุรกิจ

4) เครื่องจักร (Machine) เครื่องจักร เป็นอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการสนับสนุน การทำงานเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุ เป้าหมายได้

5) การจัดการ (Management) การจัดการนี้เป็นอีกปัญหาที่ทำให้ระบบเกิดปัญหา เพราะหากการจัดการที่ไม่ดี หรือไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมของสังคมและเศรษฐกิจ การเมือง

6) ขวัญและกำลังใจ (Morale) เป็นค่านิยมของคนที่มีต่อองค์กรที่เป็นค่านิยมของคน ในระบบที่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) วิธีปฏิบัติงาน (Method) ในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนควรที่จะมีการวางแผน และ มีการควบคุมอย่างเป็นระบบแบบแผน เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาดในระหว่างการทำงาน

8) กลยุทธ์องค์กร (Strategy) การเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ตอบ คำถามองค์กรมีเป้าหมายอย่างไร พันธกิจคืออะไร ใครเป็นผู้รับบริการ ซึ่งการเชิงกลยุทธ์นี้ มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ทุกคนในองค์กรจะรู้ว่าจะไปในทิศทางใดถึงจะประสบความสำเร็จ

9) โครงสร้าง (Structure) เป็นการจัดตั้งโครงสร้างขึ้นตามกระบวนการตามหน้าที่ร่วมกัน ของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากองค์กรมีขนาดใหญ่การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และลดความซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้ง ช่วยให้บุคลากร ได้รู้ ขอบเขตความรับผิดชอบต่องาน และเพิ่มความสะดวกคล่องตัวในการติดต่อประสานงานระหว่างกัน ทำให้ผู้สามารถตัดสินใจในการจัดการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

10) ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญ เช่น ระบบบัญชีการเงิน (Accounting Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation System)

11) ทักษะ (Skill) เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น ด้านการเงิน ช่างซ่อม เครื่องบิน นักบิน เป็นต้น และทักษะของคนที่มีความรู้ความสามารถในงานทั่วไป ซึ่งจะทำหน้าที่ ส่งเสริมสนับสนุนในงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วองค์กรจะมุ่งเน้น ทั้ง 2 ความสามารถนี้ควบคู่กันไป

12) รูปแบบการจัดการ (Style) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร ซึ่งผู้นำ หรือผู้มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว และการมีแนวทางมีรูปแบบในการจัดการ นับเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำต้องมีเพื่อความสำเร็จในการจัดการ

13) ผู้นำจะต้องจัดวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยมีการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การไปสู่อำนาจการพัฒนา

14) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ในค่านิยมร่วมนี้เป็นบรรทัดฐานของบุคลากร และภายในองค์การ เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การโดยสมาชิกองค์การกลายเป็นรากฐานของระบบการจัดการ และวิธีการปฏิบัติถือเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ

จากการบันทึกข้อเท็จจริงที่ปรากฏ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินขึ้นแล้ว ไม่เพียงเกิดความเสียหายด้านการเงิน ชีวิตและทรัพย์สินแล้ว ยังก่อให้เกิดความเสียหายด้านภาพลักษณ์องค์กร และถ้าหากปัญหาวิกฤติฉุกเฉินที่รุนแรงนั้นยังไม่สามารถคลี่คลายได้จะส่งผลกระทบต่อยอดขายและธุรกิจอื่น ๆ ของบริษัท อีกด้วย สิ่งเดียวที่องค์กรต้องทำคือการเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้จากสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินต่าง ๆ เพื่อการเตรียมรับมือและการป้องกันการเกิดปัญหาดังกล่าวที่สำคัญต้องกำหนดกลยุทธ์การภาวะวิกฤติฉุกเฉินพร้อมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบเกี่ยวข้องได้นำไปประยุกต์ใช้ในงานของแต่ละหน่วย ต่อไป

การพัฒนาองค์การในส่วนของการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินนั้นมีความสำคัญและจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน นับเป็นกลยุทธ์หนึ่งของนโยบายในการวางแผนจัดการองค์การ ซึ่งในการดำเนินธุรกิจไม่มีผู้หรือผู้นำองค์กรคนใดต้องการให้เกิดสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินขึ้นกับองค์กรของตน แต่ด้วยในสถานการณ์ปัจจุบันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ สิ่งเดียวที่ผู้นำต้องทำคือการเตรียมความพร้อมเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤติฉุกเฉิน ที่อาจเกิดขึ้นได้ สำหรับภาวะวิกฤติฉุกเฉินนี้มีวัตถุประสงค์หลัก คือการป้องกันการเกิดวิกฤติฉุกเฉิน การกำจัดวิกฤติให้หมดไปให้เร็ว และเสียหายน้อยที่สุด การสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นอีกครั้ง

ส่วนประเด็นของการจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน พิจารณาได้ว่า เป็นองค์ความรู้ที่พบอยู่ในหลายศาสตร์ เช่น ด้านวิทยาศาสตร์ จะพบวิกฤติด้านการแพทย์ และพยาบาล ส่วนด้านสังคมศาสตร์จะพบวิกฤติด้านการธุรกิจ การการเงิน การความเสี่ยง การการตลาด และการประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้จุดกำเนิดของงานการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มาจากบทเรียนของความล้มเหลวในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของฝ่ายที่ไม่สามารถจัดการกับเหตุฉุกเฉินจากกรณีเครื่องบินประสบเหตุชนภูเขาที่ประเทศเนปาล เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2543 ได้สร้างความเสียหายมาก โดยมีผู้เสียชีวิตถึง 113 คน และภาพลักษณ์องค์กร

เสียหาย ถูกฟ้องร้องจากหน่วยงาน และบรรดาญาติของผู้เสียชีวิต ทำให้ต้องสูญเสียเงินและทรัพย์สินส่งผลกระทบต่อธุรกิจเป็นลูกโซ่ ทำให้ขาดทุนอย่างมาก เนื่องจากผู้ขาดความรู้ และประสบการณ์ไม่สามารถให้การช่วยเหลือผู้ประสบภัยได้ในทันที ที่สำคัญไม่สามารถให้คำอธิบายหรือฝ่ายผู้เสียหายที่เฝ้าติดตามสถานการณ์ด้วยความตระหนกวิตกและสับสนวุ่นวาย ได้สร้างความโกรธไม่พอใจ เกิดความไม่เชื่อถือนำไม่ยอมรับต่อมาผู้ได้ให้ความสำคัญงานการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน พร้อมจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบมาจัดการงานภาวะวิกฤติฉุกเฉิน โดยตรง เพื่อให้สามารถจัดการสถานการณ์เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินการภายใต้ระบบการจัดการองค์การที่รองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในภายนอก

3.3 การกำกับดูแลองค์การ

ทั้งนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทมหาชน และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แบ่งโครงสร้างการกำกับดูแลองค์การออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน ในส่วนของข้อมูลสนับสนุนนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมมาจากเว็บไซต์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

3.3.1 ฝ่ายคณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการย่อยออกเป็นหลายชุด เพื่อช่วยในการศึกษารายละเอียดและกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่องให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นไปตามนโยบายแผนงานของบริษัทฯ ประกอบด้วย

3.3.1.1 คณะกรรมการ

3.3.1.2 กรรมการอิสระ

3.3.1.3 คณะกรรมการตรวจสอบ

3.3.1.4 คณะกรรมการธรรมาภิบาล

3.3.1.5 คณะกรรมการด้านกฎหมาย

3.3.1.6 คณะกรรมการความเสี่ยง

3.3.1.7 คณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

3.3.1.8 คณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และพัฒนาบุคลากร

3.3.1.9 คณะกรรมการประเมินผลปฏิบัติงานผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

3.3.2 ฝ่ายฯ ได้จัดทำโครงสร้างการจัดการตามบทบาทหน้าที่และลักษณะงานมีเส้นทางการรายงานตรงต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

3.3.2.1 กลุ่มธุรกิจการบิน เป็นธุรกิจหลักประกอบด้วยสายการพาณิชย์ สาขาลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ สายการเงิน และการบัญชี สายทรัพยากรบุคคล และกำกับกิจกรรมองค์การสายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า สายปฏิบัติการ

3.3.2.2 กลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน มีการในลักษณะของหน่วยธุรกิจประกอบด้วยฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ฝ่ายครัวการบิน ฝ่ายช่าง ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ฝ่ายการบริการลูกค้าภาคพื้น (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2561)

สรุปได้ว่า การจัดโครงสร้างองค์การของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัทฯ และเจ้าหน้าที่ และคณะกรรมการต่าง ๆ อีก 6 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาล คณะกรรมการอิสระ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการความเสี่ยง และคณะกรรมการกำกับกลยุทธ์ตามโครงสร้างสายการงาน

3.4 ผู้นำ และภาวะผู้นำในการจัดการองค์การ

เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรง ที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแล และการควบคุมให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติหน้าที่ในงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ปัญหาที่นักวิชาการและบุคคลทั่วไปสนใจว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการอย่างไร จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์การ

ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลใช้ความสามารถชักจูงซึ่งนำให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการได้อย่างเต็มใจ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979, pp. 214-215) คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 1989, pp. 3-4)

โดยสรุปแล้ว ผู้นำ (Leader) ถือว่าเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง การเลือกตั้ง หรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้นำ โดยมีบทบาทหน้าที่สำคัญ เช่น การชี้แนะ การสั่งการ การชักจูง และการช่วยเหลือให้ทุกคนในกลุ่มสามารถปฏิบัติงานไปสู่ความได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดตั้งไว้

ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ

ความแตกต่างระหว่างผู้นำ และผู้จัดการ ในองค์การของรัฐส่วนใหญ่มักจะเรียกว่า “ผู้นำ” หรือส่วนในวงการธุรกิจจะเรียกว่า “ผู้จัดการ” จากการศึกษาลักษณะผู้นำ และผู้จัดการซึ่งพบว่าบุคคลทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันหลายด้าน เช่น แรงจูงใจ ความเป็นมา วิธีคิด และการปฏิบัติงาน

ผู้จัดการ คือ บุคคลที่มีบทบาทในการนำในการหาวิธีใด ๆ มาใช้ในการทำงานที่มีเป้าหมายให้งานที่ได้รับมอบสำเร็จ โดยไม่ได้ให้ความสนใจสิ่งอื่นใด ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่จะต้องพิจารณาความถูกต้องของงานรวมทั้งผลกระทบต่อบุคลากรและองค์การ ก่อนที่จะดำเนินการให้เกิดผลดีที่สุด (Bennis and Nanus, 1985, p. 21)

ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการกับผู้นำ (Robbins, 2001, p. 303)

1) ผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะยอมรับและปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ โดยไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวไปพิจารณา หรือเกี่ยวข้องด้วย ในขณะที่ผู้นำจะเอาความรู้สึกส่วนตัวมาพิจารณาเป้าหมายขององค์การก่อนที่จะปฏิบัติตาม

2) ผู้จัดการจะมีมุมมองการทำงานว่าเป็นกระบวนการความสามารถที่ประกอบไปด้วยคนและความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์วิธีการทำงาน การตัดสินใจที่ดีที่สุดในขณะที่ผู้นำทำงานในตำแหน่งที่มีความเสี่ยงสูง ต้องพยายามควบคุมไม่ใช้อารมณ์ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและอันตรายที่อาจจะเกิดกับตนเอง โดยเฉพาะผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งที่มีโอกาส และสิ่งตอบแทนค่อนข้างสูง

3) ผู้จัดการชอบทำงานร่วมกับบุคคลอื่นมากกว่าการทำงานด้วยตนเองคนเดียว เพราะไม่ต้องการมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับงานนั้น ผู้จัดการจะมีความสัมพันธ์เฉพาะกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันในกระบวนการทำงาน หรือกระบวนการตัดสินใจ ต่างกับผู้นำที่งานมักจะเกี่ยวข้องกับความคิดมากกว่าคน แต่ถ้ามีความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ก็จะมีโดยสามัญสำนึก และพยายามจะเข้าใจความรู้สึก และความต้องการของบุคคลเหล่านั้นด้วย

4) ผู้จัดการต้องการคำสั่ง หรือคำสั่งชี้แนะที่ชัดเจน เมื่อต้องเผชิญกับการตัดสินใจ หรือเหตุการณ์ที่จะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจำนวนมาก ในขณะที่ผู้นำมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจได้โดยไม่หวั่งกังวลว่าจะกระทบต่อบุคคลรอบข้างมากนัก

นอกจากคำว่าผู้นำ (Leader) ผู้จัดการ (Manger) ยังมีผู้ (Administrator) ซึ่งมีการใช้แทนกันตลอดเวลา แม้ว่าจะยอมรับว่ามีความแตกต่างระหว่างผู้จัดการ และผู้ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ในอดีตที่ผ่านมา ผู้จัดการมีอำนาจในการตัดสินใจมากกว่าผู้ ในฐานะปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ที่เป็นงานประจำมากกว่า แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำนั้นอย่างน้อยจะมี 2 ทางคือ (Hanson, 1985, p. 178)

1) ผู้นำต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การว่าจะไปทิศทางใด และจะต้องใช้ความสามารถในการชักจูง ทำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่ต้องการจนประสบความสำเร็จ

2) ในขณะที่ผู้จัดการเพียงแต่ให้ความสนใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การว่าจ้าง การประเมินบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร การตั้งกฎเกณฑ์เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานและอื่น ๆ จนประสบความสำเร็จ สรุปว่ามุ่งสนใจปฏิบัติงานประจำที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดเท่านั้น

คำว่า ผู้นำ ผู้จัดการ ผู้ นั้น มีความแตกต่างกัน แต่ส่วนมากนิยมที่จะใช้แทนกันเพราะความหมายและความเข้าใจไม่ต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทางเดียวกันนั้นก็คือผู้นำนั่นเอง ที่สำคัญลักษณะของภาวะผู้นำที่ควรมีอยู่ในตัวผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้นำ (Traits) อำนาจ (Power) พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำในลักษณะแบบต่าง ๆ ที่อยู่ในแต่ละองค์การ และในแต่ละสถานการณ์ก็มีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ศักยภาพ ที่ต่างกันตามสถานการณ์ เรียกได้ว่ามีความเชี่ยวชาญเป็นกรณีพิเศษหรือความสามารถเฉพาะกรณีตามความถนัด

ภาวะผู้นำ (Leadership) มีผู้วิจัยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย เนื่องจากขอบเขตเนื้อหานั้นขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคนแต่ละองค์การที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันของคำว่า ภาวะผู้นำ ดังนี้

1) คือความริเริ่ม ชำรงซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง ความคิด ความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill, 1974, p. 411)

2) คือความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ อำนาจการ หรือการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้ผู้ตามได้ปฏิบัติตามมุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979, p. 303)

3) คือศิลป์ในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจปฏิบัติตามสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (Schwartz, 1980, p. 120-123)

4) เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Mitchell and Larson, 1987, p. 435)

5) เป็นเรื่องของศิลปะในการใช้กระบวนการอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลดังกล่าวมีความเต็มใจ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม (Koontz and Wehrich, 1988, p. 437)

6) เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Robbins, 2001, p. 302)

7) เป็นกระบวนการของการชี้แนะต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม (Stoner and Freeman, 1989, p. 459)

8) เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น ได้มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ มีเป้าหมายของค์การเป็นจุดหมาย (พยอม วงศ์สารศรี, 2534, น. 196)

จากข้อมูล และการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือเป็นกลุ่มที่ได้ถูกเลือก ถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ กับบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่ม ซึ่งต่อมาเรียกว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง (Subordinates)

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ใช้อำนาจ ในฐานะที่เป็นผู้นำ (Leader) มีความพยายามใช้อำนาจหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลอำนาจของตนต่อกลุ่ม บุคคล ในการที่จะกระตุ้น ชี้แนะผลักดันให้กลุ่มบุคคลอื่น ๆ มีความเต็มใจได้กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

ลักษณะภาวะผู้นำ

ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ โดยที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้ตาม เพื่อให้สามารถสั่งควบคุมพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การ เป็นเป้าหมายไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำที่มาจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ

2) การใช้อำนาจของผู้นำ ในการใช้อำนาจของผู้นำนี้นอกจากจะในแบบของเป็นกระบวนการแล้ว สิ่งสำคัญต้องได้รับการยอมรับของผู้ตาม ซึ่งจะเป็นการยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่า เป็นการใช้อำนาจโดยตำแหน่งหน้าที่ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม

3) การมีจุดเป้าหมายของความสำเร็จอย่างชัดเจน ในฐานะผู้นำจะต้องสามารถตั้งเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้งานขององค์การประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จได้ย่อมแสดงว่าผู้นำไม่มีความสามารถนำ (Michell and Larson, 1987, pp. 435-436)

คุณลักษณะของผู้นำที่พร้อมรับกับสถานการณ์วิกฤตฉุกเฉินที่จะสามารถเกิดได้ทุกขณะนั้น ควรที่จะมีความรู้เข้าใจหรือได้รับรู้ข้อมูลงานการภาวะวิกฤตฉุกเฉินขององค์การจากผู้เชี่ยวชาญก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง ซึ่งการทำงานในองค์การกรณีที่ต้องมีการเตรียมแผนสำรองในช่วงที่อาจเกิดเหตุภาวะวิกฤตฉุกเฉิน จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยรูปแบบที่นิยมคือ รูปแบบประชาธิปไตย (Democracy Style)

ทั้งนี้ การอำนวยการวางแผน การตรวจสอบ การ ประสานงาน การควบคุม และการประเมิน ซึ่งทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็น และปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ผู้นำในองค์การจำเป็นต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการภาวะวิกฤต เพื่อให้เกิดการประชุมขึ้นโดยเชิญผู้นำผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้า และผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากที่สุดในการวางแผนสำรองในช่วงที่อาจเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้น รวมทั้งช่วยกันสร้างแผนกลยุทธ์ กลวิธีแผนปฏิบัติร่วมกัน ทั้งนี้จะต้องไม่มีผลกระทบกับแผนหลักในการดำเนินงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตั้งสมมติฐานถึงเหตุการณ์ภาวะวิกฤตฉุกเฉินที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นงานวิจัย

อนาคตในกระบวนการดำเนินงานจะต้องมีการสร้างเหตุการณ์จำลองขึ้น เพื่อช่วยลดปัญหาความสับสน และความแน่ใจในการเตรียมแผนสำรองขึ้น อย่างไรก็ตามในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องใช้เทคนิคในการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดขวัญแรงบันดาลใจในการดำเนินงาน เกิดความมั่นคงในการดำเนินชีวิตอยู่ในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ทฤษฎีต่าง ๆ มาเป็นกรอบแนวคิด ในการวางแผนสำรองในช่วงที่อาจเกิดเหตุการณ์วิกฤติฉุกเฉินขึ้น

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าการสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นหลังการเกิดวิกฤติฉุกเฉิน จากการใช้แนวทางด้านการตลาด นำสังคมมาช่วยสร้างภาพลักษณ์องค์กร นับเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของผู้นำองค์กรที่ชาญฉลาด โดยคำนึงถึงปัจจัยความสำเร็จอาจต้องมีการวิจัยผู้บริโภค ค้นหาความต้องการของผู้บริโภค และตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด รวมทั้งควรมีการศึกษาวิจัยถึงผลดังกล่าวต่อทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อองค์กรอีกด้วย

สำหรับข้อเท็จจริงในแง่มุมมองบทบาทของผู้นำ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ลงในรายละเอียดการวิเคราะห์ด้านผู้นำ และภาวะผู้นำที่มีบทบาทในการจัดการในภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ในบทต่อไป

3.5 กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis Response Strategies)

ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤติฉุกเฉินแบบปฏิเสธ (Crisis Response Strategies) โดยการที่องค์กรปฏิเสธความคิดในวิกฤติดังกล่าว โดยใช้รูปแบบการตอบสนองที่แตกต่างออกไปตามความเหมาะสม และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้ (Timothy, 2001)

1.1) การตอบสนองแบบโจมตีผู้กล่าวหา (Attack the Accuser) การที่ผู้นำบริการจัดการวิกฤติฉุกเฉินหรือทำการตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉิน โดยการปฏิเสธข้อกล่าวหาดังกล่าว ที่องค์กรตกเป็นเป้า และทำการโต้กลับไปยังผู้กล่าวหาว่ากล่าวเท็จ และยังทำให้สาธารณชนเข้าใจผิด ซึ่งในบางครั้งบางกรณีอาจจะนำมาตรากฎหมายมาใช้ได้ในกรณีกลยุทธ์นี้

1.2) การตอบสนองแบบปฏิเสธ (Denial) การที่ผู้จัดการวิกฤติที่ได้รับมอบหมายหรือองค์กรพิสูจน์ความจริงว่าวิกฤติดังกล่าวไม่ได้เกิดขึ้นจริง พร้อมชี้แจงข้อเท็จจริงและหลักฐานยืนยัน คำกล่าวโดยมีการแถลงการณ์อย่างเป็นทางการต่อสาธารณชนเพื่อเป็นการปฏิเสธ

1.3) การตอบสนองโดยใช้แพะรับบาป (Scapegoat) การที่ผู้จัดการภาวะวิกฤติ คุกเงินที่ได้รับมอบหมาย หรือองค์การหาผู้รับผิดชอบเป็นบุคคลที่สามหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับภายนอก องค์การ (Third-party) อย่างเช่น บริษัทได้มีการจ้างผู้รับช่วงในการผลิต และหาวัตถุดิบในการผลิต ซึ่งหลังจากการตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนแล้ว ปัญหาเกิดจากผู้รับช่วงผลิตดังกล่าว ซึ่งการที่จะใช้ การตอบโต้ ในรูปแบบนี้ได้ องค์การจำเป็นต้องมีหลักฐานยืนยันชัดเจน

1.4) กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤติแบบลดทอนความสำคัญ (Diminish Crisis Response Strategies) โดยการลดทอนระดับความสำคัญหรือความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ ซึ่งจะ ช่วยป้องกันผลเสียที่จะเกิดขึ้นต่อชื่อเสียงภาพลักษณ์องค์การในเชิงลบได้ ถ้าองค์การมีความสำคัญ หรือส่วนที่จะต้องรับผิดชอบในเหตุการณ์ดังกล่าวนี้ลดลง ผลกระทบทางด้านชื่อเสียงก็จะน้อยลง ตามไปด้วย

1.5) การตอบสนองแบบการขอภัย (Excuse) โดยการแสดงเจตจำนงที่ไม่ต้องการ ให้มีเหตุไม่คาดฝันที่จะนำไปสู่อันตรายที่เกิดขึ้น หรือองค์การอ้างว่าเหตุการณ์นั้นอยู่เหนือ ความสามารถในการควบคุมเหตุการณ์วิกฤติคุกเงินได้

1.6) การตอบสนองแบบการให้เหตุผล (Justification) โดยการอธิบายสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นว่าในบางครั้งผู้เสียหายนั้นมีส่วนทำให้เกิดเหตุการณ์วิกฤติคุกเงินด้วยเช่นกันพร้อมแสดง หลักฐานสนับสนุนเหตุผลดังกล่าวเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือยอมรับ

2) กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤติคุกเงินแบบบูรณะ (Rebuild Crisis Report Strategies) การชดเชยความเสียหายจากสถานการณ์ภาวะวิกฤติคุกเงิน เพื่อเป็นการตอบสนองที่สามารถจำแนก กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤติคุกเงินแบบบูรณะได้ เป็นแบบการตอบสนอง และแบบการให้ ค่าชดเชย (Compensation) การที่ผู้นำหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือองค์การชดเชยค่าเสียหายให้แก่ ผู้เสียหายเป็นเงินหรือสิ่งของชดเชย

2.1) การตอบสนองแบบการขอโทษ (Apology) การที่องค์การตอบสนองต่อเหตุการณ์ วิกฤติคุกเงิน โดยการที่ให้ Spokesperson ได้รับมอบหมายออกแถลงการณ์ในนามองค์การ เพื่อขอโทษ ต่อสาธารณชน พร้อมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์นั้นอย่างเต็มที่

3) กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤติแบบเสริม (Bolstering Crisis Response Strategies) กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับการใช้เสริมกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไปในข้างต้น โดยมีการกล่าวถึงความสัมพันธ์ อันดีระหว่างองค์การกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายนอกและภายในองค์การ

3.1) การตอบสนองโดยการเตือนความจำ (Reminder) โดยการหยิบยกเรื่องความดี ขององค์การที่เคยให้แก่สังคมและสาธารณชนในอดีตมาสื่อสารเพื่อลดทอนกระแสเชิงลบของภาวะ วิกฤติคุกเงินที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนั้น

3.2) การตอบสนองโดยการชื่นชม (Ingratiation) โดยการหิบบอกความสัมพันธ์อันดีที่มีมาโดยตลอดด้วยการยกย่องหรือชื่นชมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกเชิงบวกระหว่างทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งท้ายที่สุดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจจะเป็นบุคคลที่มีส่วนช่วยคลี่คลายวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้นก็เป็นได้

3.3) การตอบสนองโดยการตกเป็นเหยื่อ (Victimae) การตอบที่สนองที่ชี้แจงว่าองค์กรนั้นได้ตกเป็นเหยื่อของเหตุการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนเช่นกัน เพื่อเป็นการขอความเห็นใจจากสาธารณชน โดยเสนอข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์กรเช่นกัน

ในการสื่อสารและสร้างความน่าเชื่อถือในการรับมือและจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินนั้น ๆ ไม่สามารถจัดการได้แต่เพียงผู้เดียว แต่การหาแนวร่วมนั้นถือเป็นหนึ่งในสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความใส่ใจ รวมไปถึงการกำหนดเป้าหมายในการสื่อสารด้วย

สำหรับแผนการเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉินนั้น ต้องมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าให้พร้อมในรูปแบบที่เข้าใจและนำไปใช้ได้ง่าย ๆ ในการสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉินแล้ว ผู้นำองค์กรหรือผู้รับผิดชอบต้องสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ข้อมูลทั้งหมดต่อสื่อมวลชนอย่างซื่อสัตย์ตรงไปตรงมารวดเร็ว และทันสถานการณ์ ภายใต้เหตุการณ์ที่สับสนวุ่นวายนี้ ผู้นำต้องมีภาพลักษณ์ที่ดีมีความพร้อมอยู่เสมอ มีเวลาเอาใจใส่เพียงพอ ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ได้และมีการลงมือปฏิบัติที่เหมาะสม รวมทั้งสร้างกิจกรรมดี ๆ กับผู้บริโภคและสังคมอยู่เสมอ เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีไว้ล่วงหน้าจะช่วยให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเป็นการลดความรุนแรงของปัญหาลงได้ เสมือนหนึ่งการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร

การทำโครงการตลาดเพื่อสังคมนับเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นหลังการเกิดวิกฤติฉุกเฉิน แต่ต้องเลือกปัญหาที่อยู่ในความสนใจของลูกค้าให้มากที่สุด และต้องมีการทำอย่างต่อเนื่องมีจุดเด่นสร้างสรรค์ ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดอย่างเต็มรูปแบบด้วยจึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรได้ แต่ไม่ใช่ว่าทุกโครงการของการตลาดที่จะประสบความสำเร็จ (Pringle and Thomson, 1999)

กรณีเมื่อเกิดวิกฤติฉุกเฉินขึ้น ถ้าองค์กรยังมีภาพลักษณ์ที่ดีอยู่แล้วก็จะมีส่วนช่วยเป็นภูมิคุ้มกันให้องค์กร เนื่องจากลูกค้าให้อภัยไม่ใส่ใจในจุดบกพร่องนี้มากนัก เพราะลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ก็สามารถลดความรุนแรงของปัญหาลงได้ และที่สำคัญผู้นำองค์กรต้องสร้างความประทับใจให้แก่ทุกคนที่พบเห็น ด้วยการมีบุคลิกภาพที่ดี มีผู้กล่าวว่าคนส่วนใหญ่จะตัดสินผู้อื่นจากภายนอกในเวลาไม่กี่นาทีเท่านั้น (Herman, 2002) ดังนั้น การสร้างความประทับใจแรกพบจะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญจุดหนึ่ง การมีภาพลักษณ์ที่ดีนั้น ประกอบด้วย 2 ส่วน

1) ลักษณะภายนอกการนำเสนอ (Herman, 2002) คือ ส่วนของลักษณะภายนอก ผู้นำองค์กรต้องแต่งกายให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ทั้งทรงผม รูปร่าง หน้าตา ถ้าเป็นผู้หญิงจะรวมถึงการแต่งหน้า การไว้เล็บรูปแบบของแว่นตา การดูแลสุขอนามัยส่วนตัวด้วย เช่น ฟัน กลิ่นปาก กลิ่นตัว ผิวพรรณ เป็นต้น ทั้งหมดนี้เป็นลักษณะที่สร้างความน่าเชื่อถือยอมรับแก่คนที่พบเห็น

2) ทักษะการนำเสนอ ในการนำเสนอประกอบด้วยทักษะหลายชนิด อาทิ ทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ การฟัง และการพูด ใช้ภาษาง่าย ๆ ที่คนทั่วไปเข้าใจ รวมทั้งน้ำเสียง ท่าทาง และภาษากาย (Herman, 2002) ความสามารถในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติสำคัญในการ (Bakewell, 1997)

เมื่อเกิดสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินขึ้น ผู้ควรตั้งสมมติฐานว่า วิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้นมักมีปัญหายุ่งยากซ่อนอยู่เสมอ ไม่มีความลับในโลก และจะมีผู้ค้นพบปัญหานั้นในที่สุดการที่ผู้เป็นผู้เปิดเผยหรือแก้ไขปัญหาล่วงหน้านั้นย่อมดีกว่าให้บุคคลนอกองค์กร มานำเสนอข่าวแทน ซึ่งสื่อมวลชนมักสร้างภาพลักษณ์ไม่ดีให้แก่ผู้และองค์กร ผู้ต้องมีจุดยืนที่ชัดเจน การเกิดสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินทุกครั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของคนและกระบวนการทำงานในองค์กรเสมอ หากองค์กรอยู่รอดมักสามารถดำเนินกิจการต่อไปอย่างเข้มแข็งขึ้น (Welch, J. and Welch, S. 2005)

3.6 การจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤติ (Crisis Communication Management)

ในคราวที่เกิดสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินทุกครั้ง การจัดการแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์มีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องรีบดำเนินการ โดยเฉพาะการสื่อสารนำเสนอข้อมูลข้อเท็จจริง ที่มีนักสื่อสารการตลาด หรือนักประชาสัมพันธ์ที่เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อน ด้วยความรวดเร็ว แม่นยำ จริงใจ และตรงไปตรงมา โดยมีกระบวนการจัดการ 3 ช่วง (Timothy, 2001) ดังนี้

1) Pre-crisis (ช่วงก่อนวิกฤติ) คือ ช่วงเตรียมความพร้อมก่อนจะเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้สถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินลุกลามเกินความควบคุมได้ โดยมีการวางแผนการสื่อสารตามภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis Communications Playbook) ที่มีการแบ่งระดับความรุนแรงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และแผนงานในการรับมือในแต่ละระดับ ส่วนที่สำคัญคือการวาง Spokesperson ที่เหมาะสมในแต่ละช่วงของการสื่อสาร ตามรายละเอียดดังนี้

1.1) กำหนด Spokenperson (โฆษกขององค์กร) จัดหาข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อทำการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ วางกลยุทธ์ในการตอบโต้สถานการณ์ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ พร้อมค้นหาแนวทางการป้องกันยับยั้งหรือจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินนั้น ๆ เมื่อเกิดขึ้นอีกในอนาคต

1.2) วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายหลักของวิกฤติฉุกเฉิน เพื่อการไตร่ตรองค้นหาวิธีในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายหลักที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้นว่า กลุ่มเป้าหมายดังกล่าว มีความเชื่อ รูปแบบ ความคิด ต้องการอะไร รวมไปถึงมีการรับฟังข่าวสารจากช่องทางใด เพื่อที่จะได้สนับสนุนในด้านการวางแผน

1.3) กำหนดเป้าหมายในการสื่อสารและพันธมิตรในการสื่อสาร เพื่อหาแนวร่วมสนับสนุนในการสื่อสาร และสร้างความน่าเชื่อถือ ในการรับมือและจัดการสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินต่าง ๆ องค์กรไม่สามารถจัดการได้แต่เพียงผู้เดียว แต่การหาแนวร่วมนั้นถือเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องให้ความใส่ใจรวมไปถึงการกำหนดเป้าหมายในการสื่อสารเช่นกัน

1.4) วางรูปแบบและวิธีการสื่อสาร ในการวางระบบและวิธีการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นของงานการสื่อสารองค์กร ซึ่งต้องมีรูปแบบการจัดการอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน พร้อมมอบหมายไปยังทีมงานการสื่อสารที่เหมาะสม

2) ช่วงระหว่างเกิดวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis) ระยะเวลาที่เกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉินจะต้องจัดการให้ได้ อย่างถูกต้องและแม่นยำ ตรวจสอบหาที่มาต้นตอของสถานการณ์ ต้องสื่อสารข้อเท็จจริงที่จริงใจ ตรงไปตรงมาด้วยความรวดเร็ว และมีการเฝ้าระวังพร้อมคอยตรวจตราถึงเหตุการณ์ว่าอยู่ในระดับใด

2.1) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) โดยบุคคลภายในองค์กรถือเป็นตัวแทน (Brand Ambassador) ที่จะสามารถช่วยกระจายข่าวสารหรือเป็นกระบอกเสียงในการกระจายข้อมูลที่ต้องการจะสื่อสารออกไปได้ในวงกว้าง อีกทั้งยังมีความน่าเชื่อถือในเรื่องของ Key Message หรือแนวทางการตอบคำถาม ที่ถูกจัดเตรียมและเผยแพร่ให้แก่คนทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับรู้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมรายงานแจ้งความคืบหน้าของสถานการณ์ให้ทราบเป็นระยะ ๆ

2.2) สื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relations) เป็นการใช้ความสัมพันธ์ของนักประชาสัมพันธ์ในองค์กรที่มีต่อสื่อมวลชน เพื่อเป็นการเกื้อหนุนไม่ให้เกิดการเสนอข่าวเชิงลบหรือวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เบบางลงจากความสัมพันธ์กันเองนี้แหละ ความสัมพันธ์นี้เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่สามารถช่วยทำให้สถานการณ์วิกฤตฉุกเฉินเบาบาง หรือลดระดับลงได้

2.3) การออกแถลงการณ์ (Announcement) เพื่อนำเสนอเรื่องราว ชี้แจงรายละเอียดของสถานการณ์วิกฤตฉุกเฉิน รวมถึงการจัดการสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะสั้น พร้อมแผนการจัดการในระยะยาว โดยจะต้องมีการออกแถลงการณ์ต่อสาธารณชนเป็นระยะ ๆ ผ่านทางสื่อมวลชนหรือสื่อขององค์กร (Own Media) โดยมี Spokesperson ที่ถูกเลือกไว้เป็นผู้ทำการแถลงการณ์ในสถานการณ์ที่ถูกวางแผนงานไว้ ซึ่งสามารถจัดงานแถลงการณ์โดยเรียกสื่อมวลชนมารับฟังข้อมูล การจัดทำเป็น Holding Statement ส่งไปยังสื่อมวลชน หรือจัดทำจดหมายพร้อมประกาศลงไปในสื่อขององค์กร เป็นต้น

3) Post-crisis (ช่วงหลังวิกฤต) เป็นระยะการฟื้นฟูหลังจากเหตุการณ์วิกฤตฉุกเฉินสิ้นสุดลง โดยจะมุ่งไปยังวิธีการแก้ปัญหาหรือแก้ไขปัญหามาซึ่งสร้างความเสียหายในครั้งก่อน พร้อมเตรียมการรับมือหากมีเหตุการณ์ที่คล้ายคลึงกันเกิดขึ้นอีก

3.1) วางแผนแก้ต้นเหตุของภาวะวิกฤตฉุกเฉินในระยะยาว โดยมีการจัดทำแผนงานพร้อมออกแถลงการณ์ไปยังสาธารณชนให้ทราบทั่วกันถึงแนวทางการจัดการในอนาคต

3.2) เตรียมแผนดำเนินงานและแนวทางรับมือเข้าไปยังแผนการสื่อสารภาวะวิกฤตฉุกเฉิน (Crisis Communications Playbook) โดยเพิ่มรูปแบบที่เพิ่งเกิดขึ้นพร้อมจัดทำแนวทางการแก้ปัญหา แนวทางการตอบคำถาม และตัวเลือก Spokesperson ที่จะใช้ในการพูดแต่ละช่วงของภาวะวิกฤตฉุกเฉินเข้ายังแผนการที่จัดทำไว้แล้ว เพื่อเตรียมการรองรับปัญหาที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นได้ในรูปแบบเดียวกัน

ตามที่ได้นำเสนอข้างต้น อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดสถานการณ์ภาวะวิกฤตฉุกเฉินขึ้น สิ่งจำเป็นสำคัญยิ่งในการจัดการนั้นก็คือข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล ดังนั้น การสื่อสารองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมาก และเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉิน หากไม่มีการจัดการที่ดีแล้วย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขนาดของสถานการณ์ดังที่กล่าว

3.7 การจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

จากสภาพความเสียหายของสถานการณ์วิกฤตฉุกเฉินที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศตามที่กล่าวมาข้างต้น ล้วนมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งทางบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้พยายามจัดการสถานการณ์ภาวะวิกฤตฉุกเฉินให้กลับสู่สภาวะปกติโดยเร็วที่สุด และเสียหายน้อยที่สุด ด้วยยุทธวิธี ด้วยความรู้ความสามารถของผู้นำ และภาวะผู้นำของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ภายใต้รูปแบบการดำเนินงาน กระบวนการวิธีต่าง ๆ ที่นำมาจัดการ โดยในภาวะปกติเป็นแบบเชิงรุก และในภาวะวิกฤตฉุกเฉินเป็นแบบเชิงรับ ภายใต้ 3 ช่วงเวลา คือ ก่อนเกิด ขณะเกิดเหตุ และหลังเกิดเหตุ และอาศัยหลักแนวคิด 4r Practices (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2561ข)

- 1) Reduction การหาสัญญาณบอกเหตุจากการติดตามข้อมูลล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุ
- 2) Readiness การวางแผนในการเตรียมพร้อมเมื่อเกิดภาวะวิกฤตฉุกเฉิน
- 3) Response การจัดการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤตฉุกเฉินขึ้น
- 4) Recovery การจัดการแก้ไขวิกฤตฉุกเฉินให้กลับเข้าสู่ภาวะปกติ

โดยอธิบายได้ว่า การจัดการในขั้น Reduction และ Readiness เป็นการจัดการแบบเชิงรุก ในลักษณะก่อนเกิดเหตุ และการจัดการในขั้น Response และ Recovery เป็นการจัดการแบบเชิงรับ ต่อเมื่อเกิดเหตุภาวะฉุกเฉินขึ้นแล้ว ในกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตดังกล่าว ต้องอาศัยข้อมูล ข่าวสาร เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ และประมวลผลสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องมีการเตรียมพร้อม รับสถานการณ์ล่วงหน้า มีการจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉิน และการฟื้นฟูองค์การให้กลับสู่ภาวะปกติ โดยเร็วอย่างมีระบบและรวดเร็ว เพื่อลดผลกระทบที่มีต่อการปฏิบัติการและภาพลักษณ์ขององค์การ ภายใต้ 3 ช่วงเวลา ดังนี้

- 1) สถานการณ์ปกติ (ก่อนเกิดเหตุ) การจัดการในภาวะปกติ นับเป็นภาวะที่มีความสำคัญที่สุด เป็นขั้นตอนที่ยาก เพราะเป็นการค้นหาสัญญาณบอกเหตุที่จะเกิดสถานการณ์วิกฤตฉุกเฉิน โดยศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉินจะเป็นศูนย์กลางของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงกับเครือข่ายที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก โดยใช้ระบบสื่อสาร และสารสนเทศที่ทันสมัยในการจัดการ เพื่อให้ได้มาซึ่งสัญญาณ บอกเหตุ (Reduction) เป็นแนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์วิกฤต เป็นช่วงเวลาในการจัดหา ติดตาม วิเคราะห์

ข้อมูลทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของพิบัติภัยธรรมชาติ สงครามการก่อการร้าย การเมือง ความมั่นคง ความปลอดภัย โรคระบาด เป็นต้น และเมื่อพบสัญญาณบอกเหตุแล้ว ก็จะเป็นขั้นการเตรียมความพร้อมในการเผชิญเหตุกับภาวะวิกฤติ (Readiness) เช่น การจัดทำแผนฉุกเฉินรองรับสถานการณ์ การฝึกซ้อมแผนฉุกเฉิน เพื่อซักซ้อมทำความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการประสานงาน และการจัดการที่มีประสิทธิภาพเมื่อเกิดเหตุขึ้น

2) สถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินขณะเกิดเหตุ เป็นช่วงของการเกิดเหตุวิกฤติฉุกเฉิน ขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนฉุกเฉินที่ได้มีการจัดเตรียมไว้มาลงมือปฏิบัติ (Response) โดยศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤติฉุกเฉินจะเป็นศูนย์กลางขององค์กรในการสั่งการ อำนวยการ ประสานงาน โดยมีผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤติฉุกเฉินรับมอบอำนาจจากกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ เป็นผู้ทำหน้าที่ในการจัดการสถานการณ์เกิดขึ้นให้กลับสู่ภาวะปกติโดยเร็วที่สุด เพื่อให้มีเอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตามด้วยความถูกต้อง ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

3) สถานการณ์หลังเหตุสิ้นสุด (หลังเกิดเหตุ) เป็นช่วงของการฟื้นฟู (Recovery) เป็นการจัดการในเรื่องการปรับปรุงแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้นให้กลับสู่สภาวะปกติ เพื่อลดความทรงจำ ความเสียหาย ความทุกข์ที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ภาพลักษณ์องค์กรดีขึ้นและเป็นที่ยอมรับเชื่อมั่นในองค์กร

ความสำคัญต่อการภาวะวิกฤติฉุกเฉินตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่าการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis Management) ต้องยึดหลักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างมีหลักการเป็นกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการโดยรวดเร็ว และให้เกิดผลเสียหายน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดสภาวะคลี่คลายตลอดจนกระทั่งมีผลในเชิงบวก ในบางเหตุการณ์หากมีการแก้ไขที่ล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์อาจทำให้สถานการณ์ยิ่งลุกลามได้ ดังนั้น การภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่ดีควรดำเนินการภายใต้แนวคิด ดังนี้

1) เพื่อการไม่ประมาทและมีการเตรียมการที่จะเผชิญภาวะวิกฤติฉุกเฉินล่วงหน้า เพราะเราไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดวิกฤติฉุกเฉินขึ้นเมื่อใด

2) คาดการณ์อนาคตและการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต แล้วจัดให้มีแผนไว้ล่วงหน้า หากเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉินในแต่ละเรื่อง แต่ละหน่วยงานจะดำเนินการอย่างไร รู้จักที่จะมีการวางแผน วางเครือข่ายการรับมือกับสถานการณ์ไว้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน

- 3) จัดให้มีผู้รับผิดชอบหรือสื่อสารขององค์กรที่สามารถเหตุการณ์อย่าปล่อยให้สื่อหาข่าวจากบุคคลภายนอกหรือผู้เสียหายประโยชน์เพียงอย่างเดียว
- 4) กำหนดทำที่ที่ชัดเจนขององค์กรอย่างรวดเร็ว มีแนวทางการสื่อสารในแต่ละประเด็น แต่ละกลุ่มเพื่อมิให้เกิดความเสียหายทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

3.8 การวัดประสิทธิผลการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

การจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินเป็นตัวชี้วัดศักยภาพ และเป็นเครื่องมือในการประเมินผลประสิทธิผลขององค์กร และเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรมีมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กร สามารถบ่งชี้ได้ว่า องค์กรมีการจัดการที่มีคุณภาพ มีเครื่องมือช่วยสนับสนุนในการจัดการที่มีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร

สิ่งสำคัญในการวัดประสิทธิภาพของการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินนี้ต้องมีกระบวนการประเมินและวัดผลที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อการกำจัดขีดความสามารถขององค์กรในการปรับปรุง และพัฒนาตนเองในอนาคต การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการประเมินศักยภาพองค์กรในประสิทธิผลของการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ทั้งนี้จะเป็นตัวช่วยให้องค์กรสามารถบอกได้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรได้ และขณะเดียวกันจะเสริมสร้างให้องค์กรก้าวไปสู่การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพต่อการกำจัดจุดอ่อนให้กับองค์กรในอนาคต (Kim, Chan, and Gupta, 2007, pp. 235-250)

ตามแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของ Mitroff, (1988, pp. 15-20; Mitroff, 1994, pp. 101-113) และการศึกษาคุณลักษณะของภาวะวิกฤติฉุกเฉิน โดย Chengalur-Smith, Ballou, and Pazer, (1999, pp. 853-864) เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลการดำเนินงานเพื่อหาจุดอ่อนในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ทำนองเดียวกันเป็นการพัฒนากลยุทธ์องค์กรในเรื่องการกำจัดจุดอ่อน เพื่อให้้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินมาเป็นเครื่องมือสื่อสารให้กับผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และเกิดแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เหมาะสมดีกว่า ซึ่งให้เห็นถึงการทำงานขององค์กรที่กำหนดกลยุทธ์ที่มีความหลากหลาย พร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์ต่าง ๆ นั้น เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนให้ผู้นำขององค์กรในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอน (Mitroff, Pearson, and Harrington, 1996; Mitroff, and Pearson, 1993, pp. 48-59; Pearson and Rondinelli, 1998, pp. 50-60) ดังนี้

1) การค้นพบภาวะวิกฤติฉุกเฉินหรือสัญญาณบอกเหตุ (Signal Detection) ทั้งนี้องค์การต้องเน้นการค้นหาหลักที่แข็งแกร่งก่อนการเกิดขึ้นของสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดการ โดยเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นความจริงสามารถตรวจสอบได้ของข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบหาสัญญาณเตือนว่า อาจเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉินของสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์จากผลกระทบที่เกิดขึ้น

2) การเตรียมการและการป้องกัน (Prevention/Preparation) กรณีนี้เป็นบทบาทหน้าที่ขององค์การในการจัดเตรียมแผนป้องกันและเตรียมความพร้อมไม่ให้เกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉินขึ้นและยังเป็นการลดจุดอ่อนของการธุรกิจ

3) การควบคุมความเสียหาย (Containment/Damage Limitation) โดยองค์การจะต้องมีเป้าหมายในการควบคุมความเสียหายจากภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น เพื่อมิให้สถานการณ์แผ่ขยายวงกว้างออกไป มิฉะนั้นแล้วจะทำให้ยุ่งเหยิงการควบคุม ความเสียหายที่เกิดขึ้นก็จะมหาศาลซึ่งส่วนมากแล้วเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่การเตรียมพร้อมอย่างมีแผนงานที่สามารถรับมือกับภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพแล้ว องค์การจะสามารถควบคุมความเสียหายได้ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การกำหนดกรอบการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติที่มีบทบาทหน้าที่ตรงและหน่วยเกี่ยวข้อง มีเป้าหมายหลักในการควบคุมความเสียหายขณะที่เริ่มเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉินขึ้น

4) การฟื้นตัว (Recover) การฟื้นตัวขององค์การนี้มุ่งเน้นที่การควบคุม การซ่อมแซมแก้ไขความเสียหายจากสถานการณ์ที่เกิดวิกฤติฉุกเฉิน หรืออาจสร้างทดแทนหรือปรับเปลี่ยนให้หมดไปเพื่อไม่ให้สลับเลือนความทรงจำ ไม่ให้เป็นภาพเตือนต่อภัยความเสียหายนั้นโดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ

4.1) การกำหนดขั้นตอนการจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่จะสามารถสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถอยู่รอด

4.2) องค์การต้องคำนึงถึงการให้บริการลูกค้ามาเป็นอันดับแรกและถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดหลังจากภาวะวิกฤติสิ้นสุด

5) การเรียนรู้ขององค์การ (Learning) ก่อนอื่นสิ่งสำคัญขององค์การควรตรวจสอบให้พบว่ามีก่อนเกิดเหตุระหว่างเกิดเหตุ และหลังจากเกิดเหตุว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง เพื่อจัดทำบทเรียนและประสบการณ์ สำหรับนำมาใช้เป็นบทเรียนขององค์การ เพื่อการพัฒนาอันนำไปสู่ความสามารถขององค์การที่เติบโตในอนาคต ที่มีสมรรถนะในการป้องกัน การจัดการหรือลดความเสียหายหากเกิด

ภาวะวิกฤตฉุกเฉินขึ้นอีก การเรียนรู้ขององค์กรนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ควรค่าจดจำเพื่อเป็นบทเรียนประสบการณ์ในการเพิ่มขีดความสามารถองค์กร

จากกรอบการวัดประสิทธิผลองค์กรดังกล่าว (Mirtoff, et al., 1996) ได้เสนอแนวคิดการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยอ้างอิงกรอบการจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉิน เพื่อให้้องค์กรเกิดประสิทธิผลในการจัดการในภาวะวิกฤตฉุกเฉิน โดยแบ่งตัวแปรภาวะวิกฤตฉุกเฉิน 5 องค์กรประกอบ (Mirtoff, 2004, pp. 165-182)

- 1) ลำดับความรุนแรงภาวะวิกฤตฉุกเฉิน (Crisis Phased)
- 2) ประเภทของวิกฤตฉุกเฉิน (Crisis Types)
- 3) กลไกที่เกิดขึ้นของวิกฤตฉุกเฉิน (Crisis Mchanism)
- 4) ระบบหรือความซับซ้อนที่เกิดวิกฤตฉุกเฉิน (Crisis System)
- 5) ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง (Crisis Stakeholders)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์แล้วว่า การจัดการในภาวะวิกฤตฉุกเฉินมีเงื่อนไขของเวลาในการจัดการ และภายใต้ นโยบาย แผนมาตรการแนวทางที่ชัดเจนจะสามารถลดความเสียหาย และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ซึ่งประมวลตามกระบวนการในการจัดการทั้งหลายล้วนเป็นองค์ประกอบของงานการจัดการงานภายใต้ภาวะวิกฤตฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ที่มีอยู่ และเกิดจากการคิดค้นหาหนทางลองผิดลองถูกจากประสบการณ์ของผู้หรือผู้ปฏิบัติ สามารถนำองค์ความรู้ทั้งหลายเหล่านี้มาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสมที่จะทำให้เกิดการพัฒนาต่อไป

บทที่ 4

การขับเคลื่อนด้วยแนวทางการจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ในบทที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้อธิบายถึงโครงสร้าง ระบบในการจัดการองค์การ การกำกับดูแล องค์การองค์ความรู้ ผู้พัฒนาองค์การ และปัจจัยด้านต่าง ๆ ตลอดจนแนวความคิดความรู้ ที่เกี่ยวข้องในภาคการจัดการที่สามารถตอบสนองสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ นับเป็นสิ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางการวางระบบการจัดการภาวะ วิกฤติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสอดคล้องเหมาะสมกับองค์การสมัยใหม่ เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทของโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ดังนั้น ผู้นำต้องปรับเปลี่ยน แนวคิดเชิงกระบวนทัศน์ใหม่ ให้สามารถเผชิญต่อแนวโน้มที่จะเกิดเหตุภาวะวิกฤติฉุกเฉินขึ้น ในอนาคตที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากสถานการณ์โลกมีความเสี่ยงสูงที่จะเกิดภาวะวิกฤติ ฉุกเฉินได้ทุกขณะบนความไม่แน่นอนของสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้

ในบทที่ 4 นี้ เป็นการนำเสนอในส่วนของ การขับเคลื่อนองค์การ ตามองค์ประกอบที่สำคัญ ของการจัดการองค์การที่สามารถสนับสนุนงานจัดการ องค์การ เพื่อการขับเคลื่อนองค์การ ไปสู่ เป้าหมาย ตามที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 3 ด้วยองค์การเป็นศูนย์กลางของกลุ่มบุคคลที่มีจุดมุ่งหมาย เดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภทใดล้วนต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลทุกระดับที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจในองค์การเป็นอย่างดี ทั้งการจัดองค์การ การจัดกระบวนการ จัด องค์การ ความเข้าใจในโครงสร้าง การจัดแผนงาน และสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์การบรรลุ วัตถุประสงค์ คือ การรู้จักและเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงาน อย่างเต็มกำลังที่ได้รับมอบหมายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในการมอบหมายงานแก่หน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี องค์การจึงถือเป็นกลุ่มงานที่มีบุคคลอยู่ในองค์การค่อนข้างใหญ่ มีลักษณะเฉพาะที่มีจุดมุ่งหมาย ในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยกลุ่มบุคคลนี้จะมีสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกันและร่วมแรงร่วมใจ กันทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งลักษณะองค์การจะต้องมี ดังนี้

- 1) มีรูปแบบของการรวมบุคคลขององค์การที่ชัดเจน
- 2) มีความสัมพันธ์ที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- 3) มีการแบ่งงาน จัดสรรหน้าที่ให้สมาชิกในองค์การ
- 4) มีโครงสร้างขององค์การในลักษณะของการบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ
- 5) มีการยอมรับในสังคม ตามระเบียบแบบแผน ประเพณีปฏิบัติ กฎข้อบังคับหรือกฎหมาย

ในบทนี้จะกล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการขับเคลื่อนองค์การ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนองค์การที่เป็นปัจจัยทำให้้องค์การไม่ประสบความสำเร็จหรือไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนไม่เอื้อต่อกระบวนการจัดการหรือต่อการขับเคลื่อนองค์การ เนื่องจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีผู้คนหน่วยงานเกี่ยวข้องมากและปัญหาอุปสรรคก็ย่อมมีมากตามมา โดยผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ ทั้งภายในภายนอก งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสัมภาษณ์เชิงลึกจากหน่วยงานเกี่ยวข้อง จำนวน 9 คน ซึ่งได้ข้อค้นพบจากการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาด้านโครงสร้าง นโยบาย กระบวนการจัดการ ผู้นำ ที่จะมีส่วนทำให้การดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนองค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2557)

4.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ (Organization Structure)

เชาว์ ไพโรพริฐ โรจน์ (2561) ได้เสนอแนวความคิดว่าโครงสร้างองค์การนี้ถือเป็นกรอบโครงงานขององค์การที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานไว้ เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์การก็ต้องมีการออกแบบของค์การใหม่ ในการจัดองค์การมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับงานหรือธุรกิจที่ดำเนินการ ขนาดของค์การ ลักษณะของการองค์การ

องค์การทั้งหลายที่มีอยู่จะมีโครงสร้างที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้จะต้องทำการออกแบบโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมที่สุด ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยตามสถานการณ์ (Contingency Factors) 4 ด้าน คือ

- 1) กลยุทธ์ขององค์การและโครงสร้างองค์การ ซึ่งโครงสร้างจะต้องรองรับกลยุทธ์ใหม่ ๆ เช่น ถ้ากลยุทธ์แบบเจริญเติบโต (Growth) แบบถอยหลัง (Backward) หรือแบบเดินหน้า (Froward) ก็ต้องเพิ่มหน่วยงาน เพิ่มตำแหน่งงาน จัดแผนกใหม่ ปรับสายการบังคับบัญชาใหม่ สายการบังคับ

ปัญหาให้แคบหรือกว้าง กลยุทธ์องค์การใหม่ในยุคปัจจุบันอาจเลือกที่จะเน้นการสร้างนวัตกรรม (Innovation) หรือลดต้นทุน (Cost Minimization) หรือลอกเลียนแบบ (Imitation) แล้วแต่ละองค์การ จะเห็นว่าเหมาะสม เพื่อลดความเสี่ยง

2) ขนาดองค์การ ซึ่งขนาดขององค์การนี้มีผลต่อโครงสร้าง ถ้าองค์การมีขนาดใหญ่ มักมีการออกแบบเป็นแบบจักรกล ในขณะที่องค์การขนาดเล็ก ก็จะมีโครงสร้างแบบยืดหยุ่น แบบมีชีวิตมากกว่า เพื่อความคล่องตัวขององค์การ

3) องค์การต้องปรับโครงสร้างตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อใช้ในกระบวนการผลิต (Convert Input into Outputs) ทั้งนี้เทคโนโลยีจะช่วยในศักยภาพการผลิต ลดต้นทุน การจัดโครงสร้างในรูปแบบนี้ต้องกว้างใหญ่ ต้องมีขนาดกะทัดรัด เพื่อความคล่องตัวรวดเร็วสามารถตอบสนอง สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็วด้วยมีเครื่องมือที่ทันสมัยมาสนับสนุน

4) ระดับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อม กรณีสภาวะแวดล้อมขององค์การมีความแน่นอน (Stability) จะใช้การออกแบบขององค์การในลักษณะจักรกล แต่ถ้าสภาวะแวดล้อมไม่แน่นอน (Uncertainty) ควรใช้โครงสร้างลักษณะองค์การแบบมีชีวิต

ในยุคสมัยนี้ส่วนมากแล้วองค์การธุรกิจมักมีแนวโน้มการออกแบบขององค์การในลักษณะก่อน มาทางมีชีวิตชีวมากกว่า

การจัดองค์การ OSCAR คือ Objective, Specialization, Coordination, Authority และ Responsibility หลักในการจัดองค์การที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบ และแนวทางการปฏิบัติ 5 ข้อ (Henri, 1949, p. 14)

1) หลักวัตถุประสงค์ (Objective) องค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์กำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นการดำรงตำแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยกำหนดไว้ด้วย เพื่อว่าบุคคลจะได้พยายาม ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ย่อย ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมด้วย

2) หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) ในการจัดแบ่งงานควรแบ่งตาม ความถนัดความสามารถพนักงาน ควรมอบหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียวและงานหน้าที่ที่คล้ายกัน หรือสัมพันธ์กันควรจะต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของคนคนเดียว

3) หลักการประสานงาน (Coordination) เป็นการหาทางทำให้ทุก ๆ ฝ่ายร่วมมือกันและ ทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์การ

4) หลักของอำนาจหน้าที่ (Authority) ทุกองค์การต้องมีอำนาจสูงสุด จากบุคคล ผู้มีอำนาจ สูงสุดนี้จะมีการแยกอำนาจออกเป็นสายไปยังบุคคลในองค์การ หลักนี้เรียกว่า หลักความลดหลั่น

ของอำนาจ (Scalar Principle) หรือเรียกว่า สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การกำหนดสายการบังคับบัญชานี้ก็เป็นวิธีประสานงานอย่างหนึ่ง

5) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) กล่าวคือ เมื่อบุคคลใดได้รับมอบหมายความรับผิดชอบก็ควรที่จะได้รับมอบหมายในอำนาจให้เพียงพอ เพื่อให้สามารถควบคุม สั่งการที่จะทำงานให้สามารถสำเร็จบรรลุเป้าหมายด้วยดี ดังนั้น อำนาจหน้าที่เท่ากับความรับผิดชอบ

4.2 การจัดระบบโครงสร้างองค์การ (Organization Structure Management)

ในการจัดโครงสร้างองค์การมีหลายแบบ ในแต่ละแบบนั้นมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป การที่ผู้จะวางแผนงานในการจัดโครงสร้างจะต้องพิจารณาจากหลาย ๆ ปัจจัยด้วยกันซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ 4 ประเภท ดังนี้ (มณีรัตน์ สุวรรณวาริ, 2562)

1) โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การทำงาน (Functional Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งตามประเภทหรือหน้าที่การทำงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ในลักษณะนี้จะทำให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานในแผนกที่ทำ ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกได้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้น ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง ส่วนฝ่ายระดับสูงนั้นเป็นเพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้าง ๆ ไม่ได้ลงลึกถึงผู้ปฏิบัติ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจ อีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้นเมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกันย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่าย เนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่าย และการทำงานก่อให้เกิดความประหยัดด้วย อย่างไรก็ตามการจัดรูปแบบองค์การแบบนี้มีผลเสียในทางการหลายประการ เช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนก และมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนยุ่งยากขึ้น อาจมีการปิดความรับผิดชอบ นอกจากนั้นการจัดองค์การรูปแบบนี้มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการให้ลดหลั่นลงไป อาจทำให้เกิดปัญหาในระยะยาวได้

2) โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line Organization Structure) สำหรับการจัดองค์การตามโครงสร้างนี้เป็นการจัดรูปแบบให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นขั้น ๆ จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์การต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคต เพราะเพียงแค่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้ การจัดองค์การแบบนี้อาจจะคำนึงถึง

สภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ ตามประเภทลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลดีของการจัดโครงสร้างแบบนี้ คือ การจัดโครงสร้างที่มีรูปแบบเข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าหรือมีปัญหา ก็สามารถตรวจสอบรู้ปัญหาได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้น ได้ง่าย ผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริง ทำให้การตัดสินใจแก้ปัญหาหรือจัดการได้รวดเร็ว ภายใต้อายุที่ถูกต้อง เนื่องจากอยู่หน้างาน ส่งผลให้มีการปกครองการบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัย ได้ดีการติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานได้ง่าย ประการสุดท้าย องค์การนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบองค์การขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะองค์การขนาดใหญ่ ที่มีการปฏิบัติงานซ้อน ส่วนข้อเสีย ประการแรก ไม่ได้สนับสนุนให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ปริมาณของงานมีมากจนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า และผู้ระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงานให้ผู้ระดับรองลงมา ทำให้ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในระดับรอง ๆ ลงมาไม่ดี หหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก โครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจในการควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น

3) โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ (Committees Organization Structure) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การให้มีการงานในลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการงานรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ อสมท. คณะกรรมการบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น และบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการจัดโครงสร้างในลักษณะนี้ ข้อดีจะช่วยจัดปัญหาการงานแบบผูกขาดของคนคนเดียว หรือแบบเผด็จการเข้ามางาน นอกจากนั้นการตั้งคณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลมาจากหลาย ๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้อย่างขึ้น ข้อเสียคือ เกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุเนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน หรืออาจเกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการหรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล

4) โครงสร้างองค์การงานแบบอนุกรม (Auxiliary) กล่าวคือ หน่วยงานช่วย หรือเรียกว่า หน่วยงานแม่บ้าน (House Keeping Agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรกิจและอำนวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการ และงานตรวจสอบภายในที่คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนหน่วยงานหลัก เป็นต้น

4.3 กระบวนการจัดองค์การ (Process of Organizing)

โดยหลักแล้วประกอบด้วย 3 กระบวนการ (ศิริพร พงศ์ศรี โรจน์, 2543)

1) การแยกประเภทงาน โดยการจัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน (Identification of Work & Grouping Work) โดยผู้จะต้องพิจารณาตรวจสอบแยกประเภทว่ากิจการของตนนั้นมิงานอะไรบ้างที่จะต้องจัดทำ เพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ขั้นต่อมาคือการจัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทงานออกเป็นประเภท ๆ โดยมีหลักที่ว่างานที่เหมือนกันควรอยู่ในส่วนเดียวกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการแบ่งงานการประสานงาน การผลิตงานที่มีส่วนสัมพันธ์กัน โดยการจัดจำแนกงานตามหน้าที่แต่ละชนิดออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามความถนัด และตามความสามารถของผู้ปฏิบัติ

2) การจัดทำคำบรรยายลักษณะของงาน (Job Description & Delegation of Authority & Responsibility) ต้องจัดทำคำบรรยายในลักษณะของงาน โดยระบุขอบเขตบทบาทหน้าที่ของงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และให้อำนาจหน้าที่

3) จัดวางความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) การจัดวางเรื่องความสัมพันธ์นี้จะทำให้ทราบว่า ใครต้องรายงานใคร เพื่อให้งานส่วนต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่างสะดวกคล่องตัวรวดเร็วปราศจากข้อขัดแย้ง มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบแบบแผน เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน

4.4 การจัดแผนกงาน (Departmentation)

เป็นการรวมกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยเป็นการรวมกิจกรรมที่คล้ายกันและเหมาะสมที่จะนำมาปฏิบัติในกลุ่มเดียวกันเข้าไว้ด้วยกันเป็นกลุ่ม แผนก หรือหน่วยงาน หลักเกณฑ์พื้นฐานที่จะใช้สำหรับการจัดแผนกงาน (บ้านจอมยุทธ, 2562ก)

การจัดแผนกงานตามหน้าที่ (Department by Function) โดยทั่วไปแล้วการจัดองค์การในรูปแบบนี้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง และหน้าที่หลักส่วนใหญ่ที่แผนกต่าง ๆ จะมีหน้าที่ทางด้านการผลิต การขาย และการเงิน

ข้อดีของการจัดงานตามหน้าที่

- 1) เหมาะกับธุรกิจขนาดเล็กในระยะเริ่มแรก
- 2) เป็นการจัดการที่ถูกต้องตามเหตุผลในเรื่องของหน้าที่หลัก
- 3) เมื่อเกิดปัญหาขึ้นระหว่างปฏิบัติงานผู้ในแต่ละหน้าที่ก็สามารถทำการประสานงานให้ทุกอย่างเป็นไปได้โดยสอดคล้องกัน
- 4) ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของการแบ่งอาชีพตามความถนัด

ข้อเสียของการจัดแผนงานตามหน้าที่

- 1) ไม่เหมาะกับธุรกิจที่มีการขยายตัว
- 2) การทำงานของทุกกลุ่มไม่สามารถเน้นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม
- 3) การประสานงานติดต่อกันระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปได้ยาก
- 4) ไม่เปิดโอกาสให้มีการฝึกฝนผู้ในระดับรอง และไม่มีโอกาสเรียนรู้งานของส่วนต่าง ๆ

4.5 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)

ในการจัดองค์กร มีการแบ่งงานกันตามหน้าที่ โดยผู้ที่มีอำนาจได้มอบหมายให้ และทุกคนรู้จักงานและหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติงานภายในขอบเขตที่มอบหมายการทำงานก็จะสัมฤทธิ์ผลเป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์องค์กร ส่วนใหญ่ผู้ระดับสูงจะมีการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาระดับต่อ ๆ ไป ส่วนมากแล้วจะต้องมีอำนาจในการสั่งการและการตัดสินใจควบคู่กันไปด้วย อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมาถูกต้องตามกฎหมาย และขณะเดียวกันก็มีสิทธิให้รางวัล และลงโทษผู้ที่ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่นั้นได้ (บ้านจอมยุทธ, 2562ค)

อำนาจหน้าที่ (Authority) แตกต่างจากอำนาจ (Power) กล่าวคือ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิที่ได้รับมอบหมายมาโดยถูกต้องตามกฎหมาย แต่อำนาจเป็นสิ่งที่บุคคลนั้นสร้างขึ้นมาจาก และทำให้บุคคลอื่นยอมรับเพื่อที่จะปฏิบัติตาม อำนาจมีทั้งทางด้านบวกและด้านลบ

ความรับผิดชอบ (Responsibility) ถือเป็นภาระผูกพันของบุคคลในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยบุคคลต้องรับผิดชอบในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ซึ่งในองค์กรที่มีการวางโครงสร้างแบบเป็นทางการจะมีการกำหนดความรับผิดชอบของบุคคลที่ทำหน้าที่ในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างชัดเจน และให้อำนาจหน้าที่ (Authority) แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดี

4.6 การมอบหมายงาน (Delegation)

เป็นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) และเป็นการให้อำนาจการตัดสินใจ (Authority) ภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) การมอบหมายงานมี 2 ประเภท คือ (บ้านจอมยุทธ, 2562ข)

1) การมอบหมายงานประจำ เป็นการมอบหมายงานให้ทำในหน้าที่สำหรับผู้ที่มาทำงานใหม่แต่ละหน่วยงานที่ทุกคนจะได้รับการมอบหมายงาน เช่น พนักงานใหม่ของธนาคาร จะได้รับมอบงาน คือ รับเงินฝากเงิน ลงบัญชี หาเงินฝาก พิมพ์จดหมาย รับโทรศัพท์ เป็นต้น ซึ่งจัดเป็นการตัดสินใจเพียงเล็กน้อยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับล่างทำได้ หากผู้ระดับสูงเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้สำเร็จได้ อาจมอบหมายหน้าที่เพิ่มขึ้น หากทำได้ดีก็มอบหมายให้ทำเป็นประจำ ถ้าทำงานล้มเหลวหรือทำไม่ได้ไม่ดี ก็จะพิจารณาเปลี่ยนแปลงหน้าที่ตามความถนัดของพนักงาน

2) การมอบหมายงานชั่วคราว เป็นการมอบหมายงานเฉพาะกิจหรืองานพิเศษ เมื่อเสร็จภารกิจก็หมดภาระหน้าที่

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

- 1) ให้ผู้มีโอกาสมากขึ้น และประหยัดเวลาในการทำงานโดยสามารถนำเวลาไปทำกิจกรรมงานอื่น ๆ ได้ เช่น การแก้ปัญหางาน หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร
- 2) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ซึ่งถือว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางหนึ่ง ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของคน และพัฒนาองค์กรในที่สุด

3) เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อการเป็นหัวหน้างานในอนาคต ซึ่งถือว่าเป็นการประเมินศักยภาพ หรือเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ทีมงาน เนื่องจากได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เป็นการสร้างโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพหรืองานที่รับผิดชอบที่ใหญ่ขึ้นในอนาคต

4) การเรียนรู้ที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกับหน่วยงานหรือทีมงานอื่นทำให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

ในหลักของการมอบหมายงานที่ดีนั้น ต้องมีการวางแผน มีการเตรียมการ และดำเนินงานอย่างดี โดยต้องคำนึงทั้งความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานของผู้รับมอบหมายงาน รวมทั้งให้อำนาจการดำเนินงาน สนับสนุนทรัพยากรอย่างเต็มที่ และมีการติดตามผล อันจะนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ คือ “งานได้ผล คนมีการพัฒนา องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน”

4.7 โครงสร้างการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2557) มีโครงสร้างที่มีการองค์การในรูปแบบลักษณะของคณะกรรมการ (Committees Organization Structure) โดยที่มีฐานะเป็นบริษัทมหาชนการจัดการต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีการแบ่งโครงสร้างการออกเป็น 2 ส่วน ตามที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 ได้แก่

1) ฝ่ายคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการย่อยออกเป็นหลายชุด เพื่อช่วยในการศึกษารายละเอียด และกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่อง เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้เป็นไปตามนโยบายแผนงานของบริษัทฯ

2) ฝ่ายได้จัดทำโครงสร้างการจัดการตามบทบาทหน้าที่และลักษณะงานที่มีเส้นทางการรายงานตรงต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

นอกจากโครงสร้างในการจัดการองค์การที่ประกอบด้วยคณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่แล้ว ยังมีการจัดตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ มากำกับควบคุมดูแลการจัดการของคณะกรรมการหรือผู้ให้ เป็นไปตามกฎข้อบังคับ ตามโครงสร้างสายการงาน เป็นไปตามนโยบายฝ่ายภายในองค์กร และยังคงขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านนโยบายการดำเนินธุรกิจภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐด้วย

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ เป็นตัวแทนของประเทศไทย อีกทั้งยังเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจขึ้นตรงกับกระทรวงคมนาคม ในการกำหนดนโยบาย (ประกาศ คำสั่ง ระเบียบ นโยบาย มาตรการ) ต้องอยู่ในกรอบการกำกับดูแลของภาครัฐ และการออกนโยบายต้องสอดคล้องไม่ขัดกับภาครัฐ นอกจากนี้ยังต้องดำรงรักษาเพิ่มพูนสิทธิด้านการบิน ส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพิ่มพูนรายได้ทั้งในรูปเงินบาทและเงินตราต่างประเทศ และส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการบินไทย ให้มีทักษะด้านความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ให้เป็นมาตรฐานสากล รวมถึงการส่งเสริมพัฒนาเทคโนโลยีทุกด้านและในทุก ๆ ส่วนที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังมุ่งเผยแพร่วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี เอกลักษณ์ความเป็นไทยสู่เวทีโลก และบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังมีฐานะเป็นสายการบินชั้นนำของโลก ซึ่งจำต้องตระหนักรับผิดชอบต่อประเทศ และสังคมโลก โดยเฉพาะในเรื่องของการรักษาสິงแวดล้อม ที่ต้องกำหนดนโยบายด้านสังคมควบคู่กันไปด้วย ดังนี้

- 1) การพัฒนา และปรับปรุงระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อลดมลภาวะที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน และมีการประเมินผลอย่างชัดเจน
- 2) การพัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะเป็นไปตามมาตรฐาน และกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 3) ดำเนินถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในประเด็นที่สำคัญ ทั้งด้านมลภาวะจากเครื่องบิน น้ำมันเชื้อเพลิง การปรับปรุงคุณภาพน้ำทิ้ง การใช้สารเคมี การอนุรักษ์พลังงานไฟฟ้า การจัดการขยะ โดยเน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
- 4) ให้การสนับสนุนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแก่สังคม และองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งการดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างภาพลักษณ์ ความเข้าใจอันดีต่อการจัดการ
- 5) การรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

ตามที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจรับนโยบายจากภาครัฐ โดยในปี พ.ศ. 2558 ที่ผ่านมานี้ รัฐบาลได้มีนโยบายให้ปรับโครงสร้างรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่มีผลการดำเนินการขาดทุน ทั้งนี้คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้มีการตั้งชูปเปอร์บอร์ดขึ้นในลักษณะรูปแบบการรวมศูนย์อำนาจ โดยการจัดการต้องปฏิบัติตามแนวทางที่รัฐบาลกำหนด ด้วยการปรับโครงสร้างการ และในการปรับโครงสร้างด้วยการใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อการพลิกฟื้นกิจการ

ของรัฐวิสาหกิจให้กลับมามีผลกำไร โดยให้สอดคล้องกับสถานะการแข่งขันธุรกิจการบิน พร้อมนี้ คณะผู้บริหารบอร์ดได้อนุมัติแผนฟื้นฟูกิจการใน 5 ประเด็น ได้แก่

1) ปรับเส้นทางบินให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยเพิ่มเส้นทางที่มีกำไรและหยุดบินในเส้นทางที่ขาดทุน ทั้งนี้ได้หยุดบินไปทั้งสิ้น 4 เส้นทางที่เป็นเส้นทางหลัก มีผลทำให้ลดต้นทุนและมีรายได้เพิ่มขึ้นค่อนข้างมาก

2) ปรับแผนด้านการตลาด โดยได้มีการเพิ่มสัดส่วนการขายตั๋วผ่านระบบออนไลน์ ในลักษณะขายตัวเองมากขึ้น เนื่องจากที่ผ่านมาใช้ระบบตัวแทนค่อนข้างมาก ซึ่งการปรับปรุงแผนการตลาดดังกล่าวนี้เป็นแผนระยะยาวแบบต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพต่อไป

3) แผนการขายทรัพย์สินและอากาศยานที่ไม่ได้ใช้งานที่ได้ปลดระวางไป 15 ลำ และยังอยู่ระหว่างรอการขายอีก 14 ลำ ขณะเดียวกันได้รับมอบเครื่องบินใหม่ที่เหมาะสมกับเส้นทางการบินอีก 8 ลำ ส่งผลให้สิ้นปีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีเครื่องบินรวมทั้งสิ้น 95 ลำ ลดลงจาก 102 ลำ

4) ปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้างคนจาก 25,000 ราย เหลือเพียง 20,000 ราย ในปี 2558 โดยได้มีการจัดทำโครงการ “ร่วมใจจาก” มีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 1,401 ราย มีผลแล้ว 1,277 ราย ใช้งบประมาณไป 5,500 ล้านบาท

5) ปรับปรุงพัฒนากิจการที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เช่น กิจการโรงแรม และกิจการขนส่งน้ำมัน ซึ่งอยู่ในขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้วางแผนยุทธศาสตร์ไว้ 3 ระยะ คือ

5.1) ระยะที่ 1 ลดการขาดทุนให้ได้โดยเร็วที่สุด

5.2) ระยะที่ 2 เร่งสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันและสร้างรายได้

5.3) ระยะที่ 3 ขยายธุรกิจให้เติบโตและมีกำไรในระยะยาว โดยใช้จุดแข็งขององค์กรเป็นหลัก

จากการดำเนินการตามแผนปรับปรุงนี้ทำให้ผลประกอบการปี 2559 มีผลกำไรจากการดำเนินงานธุรกิจการบิน (Operating Profit) จำนวน 4,071 ล้านบาท กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศจำนวน 685 ล้านบาท ส่งผลให้มีกำไรสุทธิ 47 ล้านบาท ดีขึ้นมากเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนขาดทุน 13,047 ล้านบาท บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้เข้าสู่ระยะที่ 2 ของแผนปฏิรูปองค์กรคือ “สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน” โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน 4 ด้านดังนี้

- 1) การหารายได้โดยเน้นแผนการเพิ่มรายได้ในทุก ๆ ด้าน
- 2) การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพ
- 3) การสร้างศักยภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
- 4) การสร้างความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า

จากการปรับแผนการดำเนินงานในหลาย ๆ ด้านตามแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปองค์กรแล้วทำให้ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ มีผลประกอบการดีขึ้น ทั้งนี้สาเหตุหลักมาจากค่าใช้จ่ายรวมลดลง 7.1% ในปี 2560 เป็นปีที่เข้าสู่แผนปฏิรูปองค์กร ระยะที่ 3 การสร้างศักยภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้การดำเนินงาน 6 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) พัฒนาเครือข่ายการบินที่แข่งขันให้ได้กำไรและลดความซับซ้อนของฝูงบิน
- 2) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างรายได้
- 3) สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ (Service Ring)
- 4) มีต้นทุนที่แข่งขันได้และการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีเยี่ยม
- 6) บริษัทฯ ในเครือและกลุ่มธุรกิจและพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจใหม่เพื่อความยั่งยืน

นอกจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะมีโครงสร้างการจัดการองค์กรแบบคณะกรรมการ (Committees Organization Structure) แล้ว ยังมีรูปแบบการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Emergency & Crisis) ที่ต้องมีการจัดการในลักษณะเป็นเอกภาพมีประสิทธิภาพ บูรณาการ และใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดความสูญเสียที่เกิดจากภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ทั้งที่เป็นทรัพย์สินภาพลักษณ์ชื่อเสียงของบริษัทฯ ให้น้อยที่สุด โดยมีการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินให้กลับสู่สภาวะปกติโดยเร็วที่สุด รวมทั้งสร้างโอกาส สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร อีกทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้โดยสาร พนักงาน สายการบินพันธมิตร ผู้ถือหุ้นและสาธารณชน โดยมีนโยบายในการจัดการภาวะฉุกเฉินและวิกฤติ ดังนี้

- 1) มุ่งเน้นความปลอดภัย ป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นเป็นเรื่องสำคัญที่สุด บังคับภายนอกที่หากเกิดการควบคุมอาจส่งผลกระทบต่อภาวะวิกฤติฉุกเฉินขึ้นได้ จึงได้กำหนดให้ต้องมีการวางแผนการจัดการในภาวะวิกฤติฉุกเฉินไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องเมื่อเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

2) กำหนดให้มีการเตรียมพร้อมในการดำเนินการตอบสนองต่อภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ทั้งก่อนและภายหลังการเกิดเหตุ เพื่อประกันว่ามีมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุซ้ำขึ้นมาอีกหรือหากเกิดเหตุซ้ำก็สามารถจัดการได้ดีขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการจัดการข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่อยู่ในความสนใจของสื่อมวลชนและสาธารณชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และเสริมสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ

3) มุ่งมั่นปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับระหว่างประเทศและข้อตกลงระหว่างสายการบินพันธมิตรในเรื่องที่เกี่ยวกับการตอบสนองต่อภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Emergency & Crisis Response) อย่างเคร่งครัด

4) กำหนดโครงสร้างการจัดการภาวะฉุกเฉิน แผนการจัดการในภาวะฉุกเฉินและหน้าที่ความรับผิดชอบต่อภาวะฉุกเฉินของแต่ละหน่วยงาน การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้โดยสาร พนักงาน และสายการบินพันธมิตรที่ประสบเหตุฉุกเฉินไว้ในคู่มือ EAP (Emergency Accident Procedure)

5) กำหนดให้มีคณะกรรมการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis Management Committee) ทำหน้าที่จัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น จนกว่าเหตุการณ์วิกฤติฉุกเฉินนี้จะเข้าสู่สภาวะปกติ เพื่อให้การตอบสนองต่อภาวะวิกฤติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทันเวลา คณะกรรมการประกอบด้วย กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (DD) หรือรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (EVP) และหรือผู้อำนวยการใหญ่ (VP) ที่เกี่ยวข้องเป็นคณะกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน (DJ) เป็นกรรมการและเลขานุการ มีผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายความมั่นคงการบิน (JS) เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

6) กำหนดให้มีการจัดทำแผนการจัดการภาวะฉุกเฉินและวิกฤติในทุกระดับ ทุกพื้นที่ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการทบทวนและพัฒนาแผนให้ทันสมัยตลอดเวลา

7) กำหนดให้มีการฝึกซ้อมการดำเนินการตามแผนการจัดการในภาวะวิกฤติฉุกเฉินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประกันว่าทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสามารถปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) กำหนดให้ศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis Management Operation Center : CMOC) บูรณาการการสื่อสารกับเครือข่ายการสื่อสาร (Crisis Communication Network) ซึ่งเป็นศูนย์ปฏิบัติการหรือหน่วยงานหลักของแต่ละหน่วยปฏิบัติการภายในบริษัทฯ เพื่อรายงานเหตุไม่ปกติหรืออาจเป็นภัยแก่บริษัทฯ ให้ฝ่ายพิจารณาอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดให้ศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤติ เป็นศูนย์อำนวยการกลางของฝ่ายเมื่อเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉินขึ้น

9) กำหนดให้ฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคงและมาตรฐานการบิน (DJ) และฝ่ายความมั่นคงการบิน (JS) เป็นหน่วยงานกำกับดูแลให้มีการดำเนินการเป็นไปตามนโยบายจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉินนี้ โดยให้ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ต้องดำเนินการตามนโยบาย คู่มือ และแผนการจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉินอย่างเคร่งครัด

ทั้งนี้ ฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคงและมาตรฐานการบิน (DJ) มีผู้อำนวยการใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชา และรายงานต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1) วางแผนกำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย ควบคุม กำกับ ดูแล อำนวยการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติการทั้งปวงของฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคงและมาตรฐานการบิน ทั้งด้านการพัฒนาการวางระบบงาน การความเสี่ยง การควบคุมภายใน การอนุมัติการเงินให้เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงินและระเบียบบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้อง การเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของบริษัทฯ

2) กำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย พัฒนา และกำกับให้มีการดำเนินการตามระบบความปลอดภัย (Safety Management System) ด้านการบินและภาคพื้นทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการพัฒนาระบบ และระบบเอกสาร ไปสู่ระบบ Integrated Management System: IMS ตามมาตรฐาน ICAO ต่อไป โดยจัดให้มี

- 2.1) การสอบสวนอุบัติเหตุอุบัติการณ์ (Accident & Incident Investigation)
- 2.2) ระบบวิเคราะห์ข้อมูลการบิน (Flight Data Analysis Program : FDAP)
- 2.3) การจัดการความเสี่ยงด้านการบิน (Aviation Risk Management)
- 2.4) การจัดการด้านการขนส่งวัตถุอันตราย (Dangerous Goods Regulations Management)
- 2.5) การจัดการระบบ (Integrated Quality and Safety Management System : IQSMS)
- 2.6) กำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย และกำกับกิจกรรมด้านการบิน (Aviation Compliance)

3) โดยประยุกต์ใช้ระบบการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance Monitoring System: CMS) โดยจัดให้มี

- 3.1) กระบวนการประเมินผลภายใน (Internal Evaluation Process: IEP)
- 3.2) โปรแกรมการตรวจมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Operational Compliance: OC)

3.3) การกำกับมาตรฐานของเอกสารคู่มือในงานมาตรฐานการบิน (Corporate Publications Standards)

3.4) การตรวจสอบการบินคู่ค้า (Code Share Audit) กำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย พัฒนา และกำกับให้มีการดำเนินการตามระบบการจัดการความมั่นคงการบิน (Aviation Security Management System) ทั้งองค์กร โดยจัดให้มี

3.5) การจัดการ Airline Security Program

3.6) แผนความมั่นคงการบินท้องถิ่น (Local THAI Security Procedures: LTSP) Airline Security Training Program

3.7) ระบบประเมินความเสี่ยงด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security Risk Assessment)

3.8) ระบบควบคุมคุณภาพด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security Quality Assurance Program)

3.9) กำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย พัฒนา และกำกับการจัดการเหตุฉุกเฉินและอุบัติเหตุ ทางการบิน (Aviation Emergency and Accident Management) และการตอบสนองภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis Management) โดยจัดให้มี

3.10) แผนการตอบสนองภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Emergency and Accident Procedures: EPS) และแผนการตอบสนองภาวะฉุกเฉินท้องถิ่น (Local Emergency and Accident Procedures: LEAP)

3.11) คู่มือการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมของสมาชิก Family Assistant and Support Team: FAST

3.12) ศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis Management and Operations Center: CMOC)

3.13) การเตรียมความพร้อมตอบสนองเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ติดตาม วิเคราะห์ รายงานผล ของเป้าหมายด้านความปลอดภัย (Safety) ความมั่นคง (Security) การกำกับ กิจกรรมด้านการบิน (Aviation Compliance) ต่อฝ่าย เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ และการตัดสินใจ พร้อมทั้งนำเสนอทางเลือก

3.14) วางแผน กำหนดนโยบาย และกำกับการงานด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อม ในการทำงานทั้งองค์กร เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย

3.15) กำกับดูแลการประสานงานและการรายงานต่อสำนักงานการบินพลเรือน แห่งประเทศไทย

3.16) เป็นผู้แทนบริษัทฯ ในการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ องค์การระหว่างประเทศ เช่น IATA, ICAO, EASA

3.17) ดำเนินการเพื่อให้งานที่รับผิดชอบทั้งมวลเป็นไปตามหรือสูงกว่ากฎหมายประเทศไทย กฎหมายท้องถิ่น กฎหมายระหว่างประเทศ ข้อกำหนด กฎระเบียบของหน่วยงานภาครัฐ กฎระเบียบ ขององค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาตรฐานการบิน และมาตรฐานสากลต่าง ๆ วิธีปฏิบัติขององค์การการบินพลเรือน ระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) สำนักงานการบินพลเรือน แห่งประเทศไทยและประเทศต่าง ๆ สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Aviation Transportation Association: IATA) มาตรฐานของหน่วยงานความปลอดภัยการบินยุโรป (European Aviation Safety Agency: EASA) ทั้งนี้เพื่อให้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ปฏิบัติตามได้อย่างปลอดภัย เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน สามารถดำรงหรือขยายสิทธิการบิน ให้ยังคงสมาชิกภาพในกลุ่มพันธมิตรการบิน Star Alliance ลดการสูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ค่าใช้จ่าย ค่าปรับค่าประกันภัย ทรัพย์สินและชีวิตของผู้โดยสาร บุคลากรขององค์การ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย จึงทำให้ดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญกับการป้องกัน การแก้ไข และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกมิติ

3.18) ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในบังคับบัญชา ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บังคับบัญชามอบหมาย

4.8 วิเคราะห์ปัจจัยโครงสร้าง การจัดการที่มีผลกระทบต่อการขับเคลื่อนองค์การภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

กระบวนทัศน์ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินด้านโครงสร้างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างองค์การหน่วยงานผู้รับผิดชอบเกี่ยวข้องมาก เนื่องจากเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีสายการบังคับบัญชาลักษณะปิรามิด มีความซับซ้อน มีโครงข่ายเชื่อมโยงหน่วยงานเกี่ยวข้องทั้งภายในภายนอก มีขั้นตอน และมีการบังคับบัญชาหลายชั้น จะมีผลกระทบต่อจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินได้

จากภาพรวมข้างต้น วิเคราะห์ได้ว่า การจัดการโครงสร้างองค์กร การกำหนดนโยบาย การออกมาตรการจัดการที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากภาครัฐ การดำเนินธุรกิจที่มีบทบาทเฉพาะกาล การจัดการขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก จำเป็นที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการจัดการของผู้นำอย่างมากในแง่ของการขับเคลื่อนนโยบาย และการนำนโยบายไปใช้ โดยต้องให้สอดคล้องนโยบายภาครัฐด้วย และแนวทางนโยบายองค์กรที่นำมาใช้ต้องสามารถสนับสนุนงาน การจัดการองค์กรภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสม สอดคล้องกับองค์กรที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์โลกสมัยใหม่ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง ของโลกาภิวัตน์ ภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและ ทางอ้อม ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเชิงกระบวนทัศน์ใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถเผชิญและตอบ รับสนับสนุนการจัดการเหตุภาวะวิกฤติฉุกเฉินจะเกิดขึ้นในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

จากการศึกษาค้นคว้าดังที่กล่าวมานี้ สามารถสังเคราะห์ได้ว่า ทิศทางสู่ประสิทธิภาพในการจัดทำ โครงสร้างในงานจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เหมาะสมที่สามารถสนับสนุนการจัดการสถานการณ์ วิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงสร้างจะต้องกระชับไม่ใหญ่โตซับซ้อนยุ่งยาก ให้มีหน่วยงานเกี่ยวข้อง ที่จำเป็นจริง ๆ ที่จะเข้าไปปฏิบัติหน้าที่ในการแก้ปัญหา และผู้หรือผู้นำที่รับผิดชอบในงานแก้ปัญหาวิกฤติฉุกเฉินจะต้องมี แนวทางการจัดการที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน มิเช่นนั้นจะมีปัญหาในเรื่องใครจะสั่ง ใครจะนำ ผู้ปฏิบัติ หรือผู้ได้บังคับบัญชาไม่รู้จะฟังใคร จะยิ่งทำให้เพิ่มดีกรี วิกฤติความรุนแรงของสถานการณ์มากยิ่งขึ้น อีกทั้งขั้นตอนหรือเงื่อนไขในการจัดการต้องไม่มากหรือซับซ้อนเกินไป ต้องสอดคล้องแนวทางปฏิบัติ ในการจัดการกับปัญหาที่มากกระทบกับองค์กรที่กระชับรวดเร็วในทางปฏิบัติการตัดสินใจมีรูปแบบ แนวทางหรือนโยบายที่ชัดเจน ต้องสามารถทำให้การแก้ปัญหานี้บรรลุวัตถุประสงค์ให้สามารถ กลับสู่สถานการณ์ปกติโดยเร็ว และเสียหายน้อยที่สุด สามารถสร้างขวัญกำลังใจภาพลักษณ์ที่ดี แก่องค์กร โดยให้สามารถอยู่ได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

ตามที่ได้นำเสนอองค์ประกอบสำคัญของกระบวนทัศน์ ปัจจัยการจัดการองค์กรและ ส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องด้านอื่น ๆ ดังที่กล่าวมา ที่สามารถสนับสนุนงานการจัดการองค์กรในงาน ภาวะวิกฤติฉุกเฉินอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนบทวิเคราะห์ถึงปัจจัยสำคัญต่ออุปสรรคปัญหา และ แนวทางการจัดการองค์กรที่เหมาะสมอย่างไรต่อกรณีโครงสร้างหรือองค์กรที่ดีมีความเหมาะสมต่อ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีศักยภาพ เป็นองค์กรที่ใหญ่ และองค์ประกอบปัญหาที่ไม่อยู่ ที่การจัดการภายในองค์กรเท่านั้น หากแต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่มีบทบาทหรือมีผลกระทบต่อ

การจัดการองค์การภายนอกด้วย เนื่องจากเป็นองค์การที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากภาครัฐ และเป็นสายการบินแห่งชาติ ซึ่งต้องคำนึงถึงภาพลักษณ์ผู้สายตาคคนทั้งโลก จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก

ทั้งนี้องค์ประกอบสำคัญของการจัดการองค์การในการจัดทำโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์การ การกำหนดนโยบาย มาตรการ การจัดการ การวางแผน และส่วนที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ดังที่กล่าวมาในบทนี้นั้น ส่วนที่สำคัญที่เป็นปัจจัยที่จะทำให้สิ่งเหล่านี้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นก็คือผู้นำ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญด้านภาวะผู้นำ ที่เป็นบทบาทหลักในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในลำดับถัดไป

4.9 ปัจจัยผู้นำ และภาวะผู้นำในการจัดการองค์การภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

ผู้นำ และภาวะผู้นำนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การเพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรง ที่จะต้องจัดทำโครงสร้างองค์การ วางแผน สั่งการ ดูแล และการควบคุมองค์การ และบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ในงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ปัญหาที่นักวิชาการและบุคคลทั่วไปสนใจว่าผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไร จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์การ การมีผู้นำและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

4.10 ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

ความหมายของประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกับความหมายของภาวะผู้นำที่มีความแตกต่างกันไป สิ่งสำคัญที่จะใช้วัด หรือประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ คือ เกณฑ์ (Criteria) โดยแยกเป็น (บ้านจอมยุทธ, 2561ง).

1) ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) คือผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม เนื่องจากความสามารถในการนำ หรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่น ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่มที่บรรลุวัตถุประสงค์

ที่ตั้งไว้ การอยู่รอดของกลุ่มความก้าวหน้าของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่ม ความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความพึงพอใจของสมาชิกหรือของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และฐานะที่ได้รับการยอมรับ ไม่เปลี่ยนแปลง สำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจ อาจจะได้ชัดจากผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ครอบคลุมแบ่งของตลาดมากขึ้น เงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น รวมทั้งการยอมรับในผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน และผู้ตามมากขึ้น

2) ทศนคติของผู้ตาม (Attitude of Followers) ทศนคติของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำนิยมใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่จะทราบได้โดยการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา และนอกจากนั้นอาจดูได้การมีคำร้องทุกข์ ที่จะเป็นการสะท้อนผู้นำ

3) คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) คุณภาพของกระบวนการกลุ่มก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ โดยประเมินจากความสนับสนุนด้านต่าง ๆ และความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มของลูกน้องมีคุณภาพดีขึ้นในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงาน เฉพาะด้านกิจกรรมขององค์การ การมีทรัพยากรอย่างพอเพียง ความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์วิกฤติฉุกเฉินต่าง ๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิก การเพิ่มพูนทักษะในงาน และการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

4) วิธีการศึกษาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในการชักนำโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การหรือในกลุ่มคนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล 2540, น. 83) ทฤษฎีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำได้ 4 กลุ่ม ได้แก่

4.1) อำนาจ อิทธิพล อำนาจ (Power-influence Approach) ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเน้นพิจารณาที่ขนาด ชนิด และการใช้อำนาจของผู้นำ ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่า อำนาจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ เพราะนอกจากจะทำให้มีอิทธิพลต่อลูกน้องแล้ว ยังสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนผู้นำในระดับเดียวกันต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ซึ่งรวมทั้งบุคคลภายนอกหน่วยงาน และองค์การ

4.2) พฤติกรรม (Behavior Approach) ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำนั้น มักจะมุ่งไปที่พฤติกรรมอะไรบางของผู้นำที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ หรือผู้นำต้องทำอะไรบ้างมีบทบาทอะไรที่จะทำให้งานได้รับความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำนี้จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ โดยกลุ่มแรกจะทำการศึกษากิจกรรมต่าง ๆ ของงานการจัดการของผู้นำ และเวลาที่ผู้นำใช้ในแต่ละกิจกรรมในระยะต้น ส่วนในปัจจุบันจะมุ่งเน้นศึกษาภาระหน้าที่หรืองานของผู้นำแต่ละชนิด เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมที่จะนำพาองค์กรประสบความสำเร็จ และการค้นหาประสิทธิภาพของผู้นำ

4.3) คุณลักษณะ (Trait Approach) คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม เช่น การทุ่มเททำงานในหน้าที่ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยทั้งกำลังกายและใจ การสามารถหยั่งรู้ใจคนได้ การคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ แม่นยำอย่างน่ามหัศจรรย์ และมีพรสวรรค์ในการชักจูงคนได้อย่างเหลือเชื่อ โดยสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คุณลักษณะของผู้นำแต่ละประเภทก็ต่างกัน คุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ จะช่วยให้ผู้นำเดินทางไปสู่เป้าที่ประสบความสำเร็จได้

4.4) สถานการณ์ (Situation Approach) สถานการณ์มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ด้วยอำนาจหน้าที่ และความมั่นคงของผู้นำ ลักษณะงานของผู้นำ ความสามารถและแรงจูงใจที่ส่งผลผู้ตาม สภาพแวดล้อมภายนอก ความคาดหวังและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก องค์กร สถานการณ์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำ ดังนั้น องค์กรที่แตกต่างกัน พฤติกรรมการงานของผู้นำก็มีความแตกต่างกัน เนื่องจากพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์นั้น ๆ

4.11 บทบาทภาวะผู้นำในการจัดการภาวะวิกฤติ

กรอบการวิจัยบทบาทภาวะผู้นำในการจัดการภาวะวิกฤติถูกเงิน ผู้วิจัยได้บูรณาการหลักเกณฑ์แนวความคิดบทบาทหน้าที่ และงานในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการจัดการภาวะวิกฤติถูกเงินสู่การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อนำผลของการศึกษานี้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรต่อไป ดังสู่การวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อนำผลการศึกษานี้มาพัฒนาปรับปรุงต่อไปดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557)

1) บทบาทและภาวะผู้นำฝ่าย ในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤติถูกเงิน (Crisis Management Stage) โดยการวิเคราะห์ข้อมูล ฝ่ายมีการแสดงบทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำอย่างไรเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ภาวะวิกฤติถูกเงิน จากการวิเคราะห์มีกระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤติถูกเงินตั้งแต่การตระหนักรับรู้ถึงภาวะวิกฤติถูกเงินหรือการหาสัญญาณบอกเหตุอย่างไรมีบทบาทการเตรียมการอย่างไร และกระบวนการป้องกันมิให้เกิดผลกระทบในเชิงลบ บทบาทในการตอบสนองการกำหนด

มาตรการเฉพาะหน้าและนโยบายเพื่อควบคุมความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอย่างไร ทั้งนี้ได้แบ่งหัวข้อการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1) บทบาทภาวะผู้นำในการจัดการเมื่อรับรู้ภาวะวิกฤติ (Signal Detection: Monitor Look for Potential Problems and Opportunities) เป็นกระบวนการขั้นตอนแรกของหลักการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน โดยผู้นำได้ตระหนักรู้ถึงวิกฤติที่เกิดขึ้นอย่างน้อยแค่ไหนอย่างไร โดยผู้นำต้องเน้นการค้นหากลไกในการแจ้งเตือนการเกิดขึ้นของสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินเพื่อการเตรียมความพร้อมในการจัดการ การกำกับดูแล เพื่อตรวจจับสัญญาณเตือนว่า อาจเกิดสถานการณ์ภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เพื่อปรับเปลี่ยนการจัดการให้สอดคล้องผลกระทบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

1.2) บทบาทภาวะผู้นำในการจัดทำนโยบายและมาตรการเฉพาะหน้า (Crisis Response: Policy Implementation and Decision Making) จากการวิเคราะห์บทบาทผู้นำเมื่อรับรู้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้นแล้ว ผู้นำได้มีการกำหนดมาตรการ นโยบายเฉพาะหน้าอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อการควบคุมความเสียหายจากสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น หากไม่ดำเนินการทันทีด้วยวิธีที่เหมาะสมแล้ว จะทำให้สถานการณ์ขยายวงกว้างออกไปจนทำให้สถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินนี้อยู่เหนือการควบคุมได้ ถึงแม้ว่าความเสียหายนี้เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากแต่มีการเตรียมพร้อมโดยแผนรองรับที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์แล้ว องค์กรก็สามารถควบคุมความเสียหายได้

1.3) บทบาทภาวะผู้นำในการเปิดเผยข้อมูล และแจ้งข่าวสารตามข้อเท็จจริง (Information Dissemination) โดยวิเคราะห์บทบาทผู้นำในการจัดการสถานการณ์ภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉินด้านข่าวสาร ผู้นำต้องมีข้อมูลพร้อมและต้องถูกต้องตามข้อเท็จจริง นับว่ามีความสำคัญต่องานจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ทั้งนี้องค์กรต้องเปิดเผยข้อมูล และแจ้งข่าวสารให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้อย่างรวดเร็ว และชัดเจน หากการแจ้งข่าวสารที่ขาดประสิทธิภาพขาดการกลั่นกรองข้อมูลที่เป็นจริงแล้วจะส่งผลให้ขาดความร่วมมือที่ดีในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน และอาจส่งผลให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียตัดสินใจผิดพลาด นำมาซึ่งผลกระทบต่อการจัดการสถานการณ์ภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ขาดการยอมรับภาพลักษณ์องค์กรเสียหาย

1.4) บทบาทผู้นำในการจัดการทรัพยากรบุคคล งบประมาณ (Resources Management) ทำการวิเคราะห์การดำเนินนโยบาย มาตรการต่าง ๆ โดยเน้นกาจัดการพนักงานทั้งองค์กรให้ตระหนักรู้สถานการณ์ไปด้วยกัน และการด้านงบประมาณให้เพียงพอสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์

1.5) บทบาทผู้นำภายหลังสิ้นสุดภาวะวิกฤติ (Post Crisis) โดยวิเคราะห์การจัดการหลังสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินสิ้นสุดลง หรือบรรเทาเงินไม่อยู่ระดับวิกฤติฉุกเฉิน นับเป็นอีกบทบาทหนึ่งของผู้ในการฟื้นฟูองค์กร โดยต้องให้องค์กรกลับสู่ภาวะปกติโดยเร็วที่สุด และเสียหายน้อยที่สุด พร้อมทั้งถอดเป็นบทเรียน เพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ การพัฒนาปรับปรุงต่อไป

2) บทบาทภาวะผู้นำในการประเมินผลการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน (Crisis Management Assessment) ดำเนินการวิเคราะห์บทบาทผู้นำในการประเมินผลการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินในเรื่องของการควบคุมความเสียหายจากเหตุวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น เพื่อมิให้สถานการณ์ขยายวงกว้างออกไป ตั้งแต่วางแผนควบคุมความเสียหายในขณะที่เกิดเหตุ โดยประเมินผลลัพธ์ในภาพรวม

2.1) การจัดการให้องค์กรฟื้นตัวกลับสู่สถานการณ์ปกติโดยเร็ว (Business Recovery: Return Organization to Normal) เป็นการวิเคราะห์บทบาทผู้นำต่อการแก้ไขซ่อมแซมความเสียหายจากสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉิน โดยจะต้องกำหนดขั้นตอนการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะอยู่รอด และขั้นตอนที่องค์กรต้องดำเนินการ และคำนึงถึงนั่นคือการดูแลลูกค้าหลังที่สถานการณ์ฉุกเฉินสิ้นสุดลง

2.2) บทบาทผู้นำในการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Learning : Improve and Change) วิเคราะห์ตรวจสอบให้พบว่า อะไรเกิดขึ้นในช่วงก่อนเกิดเหตุ ระหว่างเกิดเหตุ และหลัง เกิดเหตุวิกฤติฉุกเฉิน เพื่อจัดทำบทเรียน สำหรับการเรียนรู้ประสบการณ์ นำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการจัดการในอนาคต เป็นการป้องกันหรือลดความเสียหาย กรณีหากเกิดวิกฤติขึ้นอีก ทั้งนี้การเรียนรู้กระบวนการจัดการภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉินขององค์กรเป็นขั้นตอนที่สำคัญ

4.12 ภาวะผู้นำต่อการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ในฐานะที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสายการบินแห่งชาติดำเนินธุรกิจด้านสายการบินพาณิชย์ ได้ตระหนักถึงความสำคัญถึงกระบวนการจัดการสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เป็นเอกภาพ ใช้ทรัพยากรที่เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถลดความสูญเสียและเสียหายให้น้อยที่สุดให้กับองค์กรเมื่อคราวเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินขึ้น ทั้งที่เป็นทรัพย์สิน ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ องค์กรให้น้อยที่สุด เพื่อสามารถฟื้นฟูการปฏิบัติงานกลับสู่ภาวะปกติอย่างปลอดภัยและเร็วที่สุด รวมทั้งสร้างและเพิ่มโอกาสให้กับองค์กรในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้โดยสาร พนักงานและสายการบินพันธมิตรรวมทั้งภาคสังคมโลก ผู้ถือหุ้นและสาธารณชน โดยบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดนโยบายการจัดการงานภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ดังนี้

1) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีนโยบายมุ่งเน้นความปลอดภัย ป้องกันอุบัติเหตุ ที่อาจเกิดขึ้นเป็นเรื่องสำคัญที่สุด อย่างไรก็ตามก็ปัจจัยภายนอกที่ยากแก่การควบคุมอาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดเหตุวิกฤติฉุกเฉินได้ จึงกำหนดให้มีการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นหลักประกันว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management)

2) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กำหนดให้มีการเตรียมความพร้อมในการตอบสนอง ต่อภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ทั้งก่อนและหลัง เพื่อเป็นหลักประกันว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการเตรียมความพร้อมในแผนมาตรการตอบสนองต่อสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่มักกระทบ ต่อการดำเนินการ ทั้งก่อนเกิดเหตุขณะเกิดเหตุ และหลังเกิดเหตุ และสามารถป้องกันไม่ให้เกิดเหตุ ซ้ำอีก หรือหากเกิดเหตุก็สามารถจัดการได้ดีกว่าเดิม รวมถึงการจัดการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ เหตุการณ์ที่อยู่ในความสนใจของสื่อมวลชน และสาธารณชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และ เสริมภาพลักษณ์แก่องค์กร

3) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับระหว่างประเทศ และข้อตกลงระหว่างสายการบินพันธมิตร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองสถานการณ์ภาวะวิกฤติ ฉุกเฉิน (Emergency & Crisis Response) อย่างเคร่งครัด โดยได้จัดทำคำจำกัดความของภาวะวิกฤติ ฉุกเฉิน ดังนี้

ภาวะฉุกเฉิน คือ เหตุการณ์ร้ายแรงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบินที่มีลูกเรือ และหรือที่มี ผู้โดยสารอยู่ในเครื่องบิน ซึ่งมีการจัดการกำหนดไว้เป็นการเฉพาะใน (Emergency & Accident Procedure Manual/EAP)

ภาวะวิกฤติ คือ เหตุการณ์ร้ายแรงใด ๆ เช่น ภัยธรรมชาติ การก่อการจลาจล โรคระบาด และ อื่น ๆ ซึ่งต้องการการวางแผน การ การสั่งการเป็นพิเศษจากฝ่าย เพื่อหลีกเลี่ยงสถานการณ์วิกฤติ ที่มีผลกระทบในทางลบต่อการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของบริษัทฯ

4.13 วิเคราะห์สภาพปัญหาอุปสรรคของภาวะผู้นำต่อการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการอิทธิพลของบุคคลที่พยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้มี พฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคคลมีอิทธิพลมากที่สุดใน กลุ่ม จะมาจากการเลือกตั้ง แต่งตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่ม ให้เป็นผู้นำหรือเป็นผู้ชี้แนะช่วยเหลือให้ กลุ่มปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่การแต่งตั้งผู้ส่วนใหญ่จะ มีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้องทุกครั้ง ทำให้ไม่ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือความถนัดในงาน

มาทำงานในหน้าที่ ที่เหมาะสมหรือได้คนที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ ได้เติบโตในหน้าที่ แต่ในปัจจุบันนี้บางครั้งมีการส่งคนในสายหรือพรรคพวกของตนข้ามหน่วยงาน ในลักษณะดังกล่าว นี้ย่อมส่งผลกระทบต่องานการองค์การโดยตรง ทำให้องค์การต้องเสียคนดี ๆ ต้องเสียคนที่มีความรู้ ความสามารถหรือสมองไหลไป ทำให้องค์การเกิดความอ่อนแอ โดยเฉพาะงานด้านการประสานงาน งานจัดการงานของพนักงานในหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ของในหน่วยที่ทำหน้าที่ในการจัดการ ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

สำหรับงานวิจัยในบทบาทภาวะผู้นำฝ่ายต่อการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินนี้ ผู้วิจัยมีความ ต้องการศึกษาค้นหารูปแบบผู้นำที่มีลักษณะของการมีภาวะผู้นำในการจัดการองค์การในช่วงของ การเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉิน และผลลัพธ์ทางการจัดการในแต่ละวิกฤติฉุกเฉิน มีผลสัมฤทธิ์หรือ ล้มเหลวอย่างไร และนำกรณีศึกษานี้เป็นแนวทางการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำ หรือรูปแบบของ ภาวะผู้นำของฝ่ายในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินในเหตุการณ์ที่เหมาะสมอย่างไร ก่อนอื่นต้อง ค้นหาผู้นำที่มีภาวะผู้นำ เพื่อนำพาองค์การก้าวผ่านภาวะวิกฤติฉุกเฉินไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ซึ่งได้กำหนดดัชนีชี้วัดความสัมฤทธิ์ผลหรือความล้มเหลวของภาวะผู้นำ 6 ประการ

- 1) การสร้างความไว้วางใจ
- 2) การกำจัดจุดอ่อนขององค์การ
- 3) การจัดการที่กล้าหาญ
- 4) การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง
- 5) การตัดสินใจที่รวดเร็วและเหมาะสม
- 6) การปรับเปลี่ยนระบบความคิดขององค์การ

จากภาพรวมดังกล่าวข้างต้นวิเคราะห์ได้ว่า ในสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับล้วนมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมาก แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เล็ก หรือใหญ่ที่มากกระทบ ซึ่งทำให้ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดเท่าที่ควร จากระดับความพึงพอใจของผู้โดยสารที่ลดน้อยลง และผลประกอบการที่ไม่บรรลุเป้าหมาย บางปี ประสบปัญหาภาวะขาดทุน เป็นสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพขีดความสามารถของผู้นำที่ยังไม่ สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ ในการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้จำเป็นต้องยอมรับ และเข้าใจ พร้อมหาทางจัดหาจัดการ อย่างรวดเร็ว ส่วนใหญ่ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะกระทบ และสร้างความเสียหายให้กับองค์การ

มากน้อยนั้นขึ้นอยู่กับความรุนแรงของสถานการณ์นั้น ๆ ในความเสียหายนี้สร้างความเปลี่ยนแปลง สร้างภูมิคุ้มกัน เห็นได้ว่าการสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นหลังการเกิดสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉิน โดยใช้การตลาดทางสังคมมาช่วยสร้างภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งนับเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของผู้นำที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งอาจต้องมีการวิจัยผู้บริโภค ค้นหาความต้องการของผู้บริโภค เพื่อให้การจัดการสามารถบรรลุเป้าหมายต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด รวมทั้งควรมีการศึกษาวิจัยถึงผลของโครงการดังกล่าวต่อทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อองค์กรอีกด้วย

ปัจจัยสำคัญของผู้นำที่เป็นอุปสรรคและปัญหาของการจัดการองค์กรในภาวะวิกฤติฉุกเฉิน นั่นก็คือ การได้ผู้นำหรือผู้ที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน โดยเฉพาะผู้นำที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะผู้นำที่มีความสามารถในเรื่องธุรกิจการบินจะสามารถมองภาพคาดการณ์สถานการณ์จะทำให้สามารถจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการจัดการงานภาวะวิกฤติฉุกเฉินสิ่งสำคัญที่ต้องมีคือ การเตรียมการวางแผนในการจัดการก่อนเกิดเหตุ ขณะเกิดเหตุ และหลังเกิดเหตุ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ประสพผลสัมฤทธิ์ทางการที่ดี จึงต้องให้ความสำคัญคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership Traits) เพราะบทบาทผู้นำและการจัดการเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างกันและกัน ทั้งนี้ผู้นำต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติอยู่ตลอดเวลาและต้องใช้ภาวะการตัดสินใจที่ถูกต้องรวดเร็ว เพราะฉะนั้นมาตรฐานของผู้นำที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำเป็นต้องมีความสามารถด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการสื่อสาร
- 2) ความสามารถครองใจผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) สามารถกำหนดทิศทางจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่ชัดเจน
- 4) มีพฤติกรรมยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามสถานการณ์
- 5) มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี

กระบวนการที่ภาวะผู้นำนี้ต้องมีลักษณะเป็นผู้นำเชิงระบบ มีมุมมองสถานการณ์ที่กว้างไกล และมองไกล เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่องค์กรที่มีผู้นำที่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติฉุกเฉินได้เป็นอย่างดี องค์กรประกอบของการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output)

ผู้ระดับสูงที่เข้ามาส่วนหนึ่งมาจากภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยอุปสรรคปัญหาหนึ่งหากผู้นำขาดความรู้เข้าใจและไม่ยอมรับในวัฒนธรรมองค์กร ระบบภายใน ดังนั้นในการจัดการกับภาวะวิกฤติจึงจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรจากหน่วยเกี่ยวข้องเข้ามาสนับสนุน และดำเนินการ ทำให้การจัดการเป็นไปด้วยความล่าช้า เนื่องจากขาดองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญรอบรู้ในงานสายการบินหรือธุรกิจการบินอย่างลึกซึ้ง ทำให้การจัดการองค์กรไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จ และทำให้การพัฒนาองค์กรด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างล่าช้า ผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่กล่าวมาในบทนี้ ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ ข้อดี ข้อเสีย ทั้งนี้สามารถนำไปปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 5

ผลการวิจัย

ในบริบทของการจัดการภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจด้านการบิน เป็นการแสดงถึงองค์การที่มีศักยภาพความสามารถในการจัดการขององค์การ และถือเป็นกฎข้อบังคับต้องมีแผนมาตรการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เพื่อองค์การมีความพร้อมตอบสนองต่อการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นพนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีบทบาทหน้าที่ในงานการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินในหน่วยงานโดยตรง มีประสบการณ์ในการทำงานประมาณ 30 ปี และปฏิบัติหน้าที่ในส่วนงานภาวะวิกฤติโดยตรง ดังนั้น การค้นคว้าเอกสาร และการเข้าถึงข้อมูลย่อมสามารถรู้ช่องทางที่ไปที่ไปของเอกสารที่มีทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่มักมีความเกี่ยวข้อง เมื่อเวลาเกิดสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ซึ่งบางครั้งไม่สามารถรู้หรือคาดเดาล่วงหน้าได้ว่าจะมีหน่วยงานใดเกี่ยวข้องบ้าง จนกว่าจะเกิดเหตุ อีกทั้งยังเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตร่วม (Participative Observation) เช่น การเข้าร่วมปฏิบัติการตรงจากการจัดการภาวะวิกฤติ หรืองานการฝึกซ้อมร่วมระหว่างหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อค้นหาปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการวิจัยตามทฤษฎีรากฐาน (Grounded Theory) ในลักษณะของการวิจัยในเชิงปรากฏการณ์นิยม (Phenomenological Research) และที่สำคัญสอดคล้องกับแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์ คือการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในองค์การ อันมีการพัฒนาองค์การ ผู้นำและภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การในการรับรู้สนับสนุนข้อมูลตามแนวคิด “Deming Cycle/PDCA” นั่นคือ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบประเมิน และร่วมปรับปรุง

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบ ปัจจัยการจัดการองค์การของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มาเป็นหลักเกณฑ์การวิเคราะห์บทบาทผู้นำและภาวะผู้นำ โครงสร้างและกระบวนการจัดการ เพื่อการบูรณาการหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล ภายใต้รูปแบบการดำเนินงาน กระบวนการวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาจัดการ โดยในภาวะปกติเป็นแบบเชิงรุก และในภาวะวิกฤตฉุกเฉินเป็นแบบเชิงรับ ภายใต้ 3 ช่วงเวลา คือ ก่อนเกิด ขณะเกิดเหตุ และหลังเกิดเหตุ และอาศัยหลักแนวคิด 4r Practices ได้แก่

- 1) Reduction การหาสัญญาณบอกเหตุจากการติดตามข้อมูลล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุ
- 2) Readiness การวางแผนในการเตรียมพร้อมเมื่อเกิดภาวะวิกฤตฉุกเฉิน
- 3) Response การจัดการตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤตฉุกเฉินขึ้น
- 4) Recovery การจัดการแก้ไขวิกฤตฉุกเฉินให้กลับเข้าสู่ภาวะปกติ

5.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉินที่ผ่านมาของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

หลังจากเกิดเหตุอากาศยานประสบภัยชนภูเขาที่เมืองการ์ฆามาณฑุ ประเทศเนปาล (TG311) 2543 เกิดความสูญเสียชีวิต ทรัพย์สิน และภาพลักษณ์องค์กร จากการจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉินล่าช้า มีหลายสาเหตุด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเทคโนโลยีที่ยังไม่ทันสมัยในพื้นที่ เครือข่ายการติดต่อประสานงาน ผู้ขาดความรู้ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤต ต่อมาฝ่ายได้เห็นความสำคัญและความจำเป็น จึงจัดตั้งหน่วยงานเข้ามาดูแลรับผิดชอบ จึงได้ตั้งศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management Operation Center/CMOC) ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมการสั่งการ อำนวยการจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉิน และประสานงานหน่วยงานเกี่ยวข้องภายในภายนอก เพื่อสนับสนุนข้อมูลให้กับฝ่ายฯ

ในการดำเนินงานจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉินนี้ต้องมีการประสานงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ตั้งแต่วาระระดับบนลงมาอย่างจริงจัง โดยมีคณะทำงานกลางหรือหน่วยงานภาวะวิกฤตฉุกเฉิน (Crisis Management Center) โดยตรงขององค์กรรับผิดชอบงานอย่างต่อเนื่อง คณะทำงานเปรียบเสมือนคณะทำงานกลาง ประสานงานกับผู้แทน แต่ละฝ่ายและกระบวนการจัดเตรียมข้อมูล พร้อมนำเสนอฝ่าย เพื่อการจัดการภาวะวิกฤตต่อไป

ในส่วนของการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยจะทำการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการแต่ละวิกฤติที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์การระหว่าง พ.ศ. 2547 – 2560 การแก้ไขปัญหาในแต่ละช่วงนับแต่การก่อตัวของสถานการณ์ จนกระทั่งการเกิดสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน และสิ้นสุดภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เป็นช่วงของการฟื้นฟู โดยบทบาทการจัดการในสถานการณ์วิกฤติล้วนเป็นหน้าที่ของผู้นำ

5.2 การจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินจากภัยธรรมชาติ

เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2547 เกิดคลื่นสึนามิถล่มชายฝั่งอันดามัน 6 จังหวัดภาคใต้ ทำให้มีผู้เสียชีวิตและสาบสูญจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวหอดตัว ผู้โดยสารที่จะเดินทางมาไทยน้อยลง ส่งผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องสูญเสียรายได้มหาศาล

บทบาทผู้นำ และภาวะผู้นำของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้เข้าจัดการโดยมีนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนจัดการกับสถานการณ์อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นให้ความช่วยเหลือญาติ เจ้าหน้าที่รัฐในการเดินทางเข้าพื้นที่ ขนอุปกรณ์สัมภาระที่ใช้ในพื้นที่ ส่งทีมพนักงานเข้าช่วยเหลือ ให้บริจาคเงินรวบรวมสิ่งของบรรเทาทุกข์ ขนส่งศพกลับมาตงภูมิ ประสานงานหน่วยงานภายนอกทั้งรัฐและเอกชน เป็นต้น

หลังสถานการณ์สิ้นสุด เข้าสู่สภาวะปกติ ผู้นำได้จัดทำมาตรการเฉพาะหน้าในการลดผลกระทบจากการยกเลิก และเลื่อนเที่ยวบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เช่น การปรับเปลี่ยนเส้นทางเที่ยวบินให้กับผู้โดยสาร ปรับแผนการตลาดให้ผู้โดยสารสามารถเปลี่ยนตัวเป็นเส้นทางบินอื่นแทน ด้วยมาตรการดังกล่าวมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างรายได้ทดแทนและมีให้เสียหรือรักษารายได้เดิมไว้ให้มากที่สุด จนทำให้สามารถยับยั้งความเสียหายต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยไว้ด้วย

5.3 การจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินจากการประท้วงปิดสนามบิน

สถานการณ์วิกฤติจากการเมืองภายในประเทศ กรณีการประท้วงปิดสนามบินคอนเมือง และสนามบินสุวรรณภูมิ ระหว่างวันที่ 26 พฤศจิกายน 3 ธันวาคม 2551 ทำให้สายการบินต่าง ๆ ไม่สามารถใช้สนามบินได้ ทำให้ขาดความเชื่อมั่นอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ผู้โดยสารยกเลิก

เที่ยวบินและไม่เดินทางมาประเทศไทย ซึ่งกรณีเหตุการณ์ดังกล่าวมีผลกระทบโดยตรงกับบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่ว่าจะเป็นผู้โดยสารไม่สามารถเดินทางได้ ทำให้ผู้โดยสารตกค้างเครื่องบินที่เดินทางมาลงที่สนามบินดังกล่าวไม่สามารถลงจอดได้ ต้องยกเลิกเที่ยวบินจากสถานการณ์ดังกล่าวนี้กระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยตรง ทำให้สูญเสียและเสียหายต่อรายได้อย่างมหาศาล ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

บทบาทผู้นำ หรือฝ่ายได้จัดการกับภาวะวิกฤตฉุกเฉินด้วยมาตรการเฉพาะหน้า โดยให้ไปใช้สนามบินอุตะเถา จังหวัดชลบุรีแทน และให้อากาศยานที่ทำการบินเข้าออกประเทศให้ไปใช้สนามบินเชียงใหม่ ภูเก็ต อุตะเถา

หลังสิ้นสุดสถานการณ์เข้าสู่สภาวะปกติ ผู้ได้ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดดูแลทรัพย์สินของบริษัทฯ ให้ปลอดภัย ดูแลผู้โดยสารที่ไม่สามารถเดินทาง ที่กำลังเดินทางมาแต่ไม่สามารถลงที่สนามบินเกิดเหตุได้ ฝ่ายวางแผนการบินต้องจัดตารางบินที่เหมาะสม จัดเที่ยวบินพิเศษให้สามารถขนส่งผู้โดยสารกลับสู่ภูมิลำเนาให้หมดโดยเร็ว จากเหตุการณ์ครั้งนี้สร้างความเสียหายให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประมาณกว่า 20,000 ล้านบาท ทำให้ผลการดำเนินการขาดทุน ต้องทำการปรับแผนการดำเนินงาน เช่น ลดต้นทุนโดยการปรับลดและยกเลิกเที่ยวบิน ในเส้นทางที่ขาดทุน ลดเวลาการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน และอื่น ๆ อีกมากมาย

5.4 การจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉินจากภัยธรรมชาติภูเขาไฟปะทุ

สถานการณ์วิกฤตเกิดอุบัติเหตุทางธรรมชาติจากภูเขาไฟในประเทศไอซ์แลนด์ปะทุ ทำให้มีผลกระทบต่อการปฏิบัติการบิน 2553 ทำให้บริษัทฯ ต้องยกเลิกเที่ยวบิน 115 เที่ยวบิน ผู้โดยสารตกค้างประมาณ 32,000 คน

การจัดการของฝ่ายในการเข้าจัดการแก้ปัญหาในทันที เนื่องจากผู้นำได้ตระหนักรับรู้เหตุการณ์มาโดยตลอด จากการเฝ้าระวังของหน่วยงานรับผิดชอบตรง ด้วยมาตรการเฝ้าระวังเป็นช่วงก่อนเกิดเหตุ มีการจัดเตรียมแผนระยะก่อนเกิดเหตุ เกิดเหตุ หลังเกิดโดยให้มีการปรับแผนเส้นทางการบิน จัดเที่ยวบินพิเศษรองรับผู้โดยสารถึง 28 เที่ยวบิน และให้เครื่องบินลงที่สนามบินอุตะเถา ผู้โดยสารที่ตกค้างประมาณ 3,000 คน ผู้ให้หน่วยงานเกี่ยวข้องดูแลอย่างเต็มที่ รวมทั้งเร่งหาเที่ยวบินเพื่อส่งต่อผู้โดยสาร และผู้โดยสารที่ไม่สามารถเดินทางได้ทางการบินไทยก็ได้จัดรถรับ

นำเข้าพักตามโรงแรมต่าง ๆ ตลอดจนให้การดูแลผู้โดยสารที่ตกค้างในสนามบิน โดยจัดหาอาหารจากครัวของการบินไทยให้บริการตลอดเวลา อีกทั้งให้การดูแลผู้โดยสารของสายการบินสายอื่น ๆ ด้วยตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมสั่งการ จากสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินครั้งนี้ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการดูแลผู้โดยสาร เช่น ค่าอาหาร ค่าที่พักค่าขนส่งผู้โดยสารจากสนามบินไปที่พัก การเที่ยวบินรองรับทั้งไปและกลับ รวมเป็นเงินกว่า 28 ล้านบาท สูญเสียชีวิตวันละ 500 ล้านบาท

การจัดการหลังสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินสิ้นสุดลง เป็นอีกบทบาทของผู้นำ โดยการบินไทยเป็นสายการบินแห่งชาติถือเป็นตัวแทนของประเทศต้องดูแลเอาใจใส่ผู้โดยสาร โดยเฉพาะชาวต่างประเทศ จัดเที่ยวบินพิเศษเพื่อจัดส่งผู้โดยสารกลับบ้านโดยเร็ว และฝ่ายได้หน่วยเกี่ยวข้องทำโมเดลการความเสี่ยงหากท่าอากาศยานในกรุงเทพฯ ไม่สามารถใช้งานได้ เพื่อเป็นแบบอย่างการจัดการหากเกิดเหตุในลักษณะเดียวกันในอนาคต

ด้วยสถานการณ์รุนแรงทำให้ต้องปิดสนามบิน มีผู้โดยสารตกค้าง เครื่องบินขึ้นลงไม่ได้ จึงจำเป็นต้องมีแผนฉุกเฉินเร่งด่วนรองรับการจัดการวิกฤติฉุกเฉินเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ธุรกิจไม่หยุดชะงัก และให้สามารถดำเนินต่อไปได้ มิเช่นนั้นจะมีผลกระทบตามมาอย่างมหาศาล โดยเฉพาะภาพลักษณ์องค์กรที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงการยอมรับของสังคมโลก อาจทำให้องค์กรล่มสลายได้หากไม่มีมาตรการแผนฉุกเฉินรองรับในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องสร้างความมั่นใจเชื่อถือให้กับผู้โดยสาร

5.5 การจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินจากมหาอุทกภัยน้ำท่วม

สถานการณ์วิกฤติเกิดอุทกภัยตั้งแต่เดือนกรกฎาคมถึงมกราคม 2554 น้ำท่วมหนักมีผลกระทบต่อการจัดเที่ยวบิน เนื่องจากผู้โดยสารยกเลิกการเดินทาง เพราะขาดความเชื่อมั่นในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยด้วยภัยธรรมชาติเป็นภาวะวิกฤติที่เราไม่อาจคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด เมื่อเกิดคราวใดมักสร้างความสูญเสียให้กับองค์กรอย่างใหญ่หลวง จากสถานการณ์ที่เลวร้ายถึงขนาดต้องปิดสนามบินย่อมมีผลกระทบต่อการเดินทางทำให้เครื่องบินขึ้นลงไม่ได้

บทบาทผู้นำ และภาวะผู้นำในการจัดการภาวะวิกฤติดังกล่าว ด้วยมีการดำเนินการตั้งแต่การเฝ้าระวังของหน่วยงานภาวะวิกฤติ จัดทำแผนรองรับสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นเส้นทางการบิน การจัดเที่ยวบินให้สอดคล้อง การดูแลผู้โดยสาร และพนักงานในมหาอุทกภัยครั้งนี้ส่งผลกระทบต่อ

พนักงานการบินไทยด้วย เพราะมีพนักงานที่พำนักอาศัยอยู่ในบริเวณที่เกิดเหตุจำนวนไม่น้อย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการช่วยเหลือพนักงาน เพื่อลดความเดือดร้อน จัดที่พักให้พนักงาน สำหรับนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้จัดโรงแรมให้เป็นที่พักอาศัย นอกจากนี้ได้ตั้งงบประมาณหนึ่งพันล้านบาท ในการช่วยเหลือค่าซ่อมบ้านที่ถูกน้ำท่วมเสียหาย ในคราวนี้มีพนักงานได้รับความเสียหายถึงหนึ่งหมื่นห้าพันราย

นอกจากนี้ ฝ่ายได้ให้มีการปรับแผนการบิน โดยให้มีการปรับลดเที่ยวบิน และขนาดของเครื่องบินลง เนื่องจากผู้โดยสารลดลงมาก เพื่อเป็นการรายจ่ายให้สอดคล้องกับรายรับในจำนวนของผู้โดยสาร จากสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินครั้งนี้ได้สร้างความเสียหายมากทำให้ผลประกอบการปี 2554 ขาดทุนกว่าเจ็ดพันล้านบาท

หลังสถานการณ์วิกฤติผ่านพ้น เป็นช่วงของการฟื้นฟู บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยฝ่ายได้เรียนรู้และมีประสบการณ์จากอุทกภัย ได้มีนโยบายมาตรการปรับแผนกลยุทธ์ แผนการตลาด เน้นเส้นทางที่ทำกำไร เน้นคุณภาพไม่เน้นปริมาณ ยกเลิกเส้นทางบินที่ขาดทุน ไม่จ่ายเงินปันผลแก่ผู้ถือหุ้น งดขึ้นเงินเดือนพนักงาน และงดโบนัส

ด้วยสถานการณ์ภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาตามที่ได้กล่าวข้างต้น เป็นเพียงบางส่วน แต่เป็นสถานการณ์ใหญ่ที่มีความยากลำบาก เนื่องจากเป็นเหตุการณ์วิกฤติฉุกเฉินที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน และเป็นครั้งแรกที่เป็นการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินจากสถานการณ์จริงที่เกิด ซึ่งมีความละเอียดอ่อนเป็นสถานการณ์ฉุกเฉินที่กระทบกับทุกคน และเกี่ยวกับหน่วยงานหลายหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก บางครั้งต้องมีการจำลองสถานการณ์ และสรุปวิเคราะห์ และออกมาตรการจัดการในขณะที่เกิดเหตุวิกฤติฉุกเฉินที่ไม่ได้มีการเตรียมแผนรองรับมาก่อน เป็นการจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินเฉพาะหน้า แต่อย่างไรก็ตามบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถจัดการผ่านพ้นไปด้วยดี และได้รับการยอมรับของสังคมจากสถานการณ์วิกฤติที่ผ่านพ้นไปทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ปรับตัวได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง สามารถถอดออกมาเป็นบทเรียน ทำเป็นมาตรการแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่หากเกิดขึ้นอีก ก็สามารถจัดการได้โดยไม่ยาก และเสียหายกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด

ด้วยสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่ผ่านมามากครั้ง ทำให้ฝ่ายเล็งเห็นงานการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินนี้ เป็นงานอันดับแรกที่ต้องให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ เนื่องจากเหตุการณ์วิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้นมักส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการทำงานกิจการถึงกับต้องทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงัก และต้องสูญเสียโอกาสทั้งด้านการเงิน การตลาด รายได้ โดยต้องได้รับการจัดการในทันที เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในความปลอดภัย มีเสถียรภาพและความมั่นคงขององค์กร ทั้งนี้ด้วยเหตุการณ์วิกฤติฉุกเฉินนี้เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด และคาดการณ์ได้ยาก ทำให้เกิดความไม่แน่นอน และยังเป็นปัญหาความต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การเสื่อมเสียขององค์กรได้ เช่น เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2544 เกิดการจี้เครื่องบินพุ่งชนตึกเวิลด์เทรด เซ็นเตอร์ สหรัฐอเมริกา โดยที่ไม่มีใครคาดคิดมาก่อน โดยผู้นำจะต้องตัดสินใจที่เหมาะสมภายใต้แรงกดดันและความตึงเครียด ทั้งนี้เพื่อนำองค์การฝ่าฟันอุปสรรคให้อยู่รอดปลอดภัย

โดยที่ผ่านมาริชย์ การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการจัดการสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินเป็นเรื่อง ๆ เฉพาะกรณี (Case Study Approach) ที่รู้รูปแบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และขนาดของสถานการณ์ที่มากกระทบองค์กร ทั้งทางตรง และทางอ้อม ทั้งที่เกิดกับบริษัทฯ เอง และที่เกิดจากสถานการณ์จากภายนอกองค์กรแล้วมีผลมากกระทบต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ โดยแต่ละสถานการณ์ที่มากกระทบไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ความละเอียดอ่อน ความยากง่ายของปัญหาก็แตกต่างกัน การแก้ปัญหาจึงมีความซับซ้อนจากง่ายแตกต่างกันไป ระยะเวลาในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันไป ในการแก้ปัญหาวิกฤติที่มากกระทบนี้ก็เป็นการเรียนรู้ฝึก เรียนถูก แล้วปรับแก้ไขไปตามสถานการณ์ตามความเหมาะสม (Learning by Doing)

สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินนี้ทำให้คนในองค์กรได้เรียนรู้ปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไข และป้องกันไม่ให้เหตุการณ์ลักษณะนี้เกิดขึ้นซ้ำอีก และยังเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้บุคลากร และผู้ได้มีการปรับปรุงพัฒนาองค์กร ตลอดจนแนวทางการจัดการให้ไปในทิศทาง ที่เหมาะสม ด้วยสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินนี้มีหลากหลายสาเหตุที่ทำให้เกิด เช่น เกิดจากภัยธรรมชาติ โรคระบาด การก่อการร้ายภัยสงครามการชุมนุมประท้วงความล้มเหลวของเทคโนโลยีการเมืองภายในประเทศ และต่างประเทศการประมาทเลินเล่อของมนุษย์เป็นผู้กระทำหรือเกิดจากความประมาทเลินเล่อ วิกฤติจากเศรษฐกิจ และวิกฤติฉุกเฉินจากข้อมูลข่าวสาร การปล่อยข่าวลือ ในโลกสังคมออนไลน์ เพื่อทำลายภาพลักษณ์องค์กร เป็นต้น

การจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉิน (Crisis Management) ระดับองค์กรนี้มีขอบเขตกว้างมากกว่าการวิกฤตฉุกเฉินระดับหน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานการณ์ และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์กร เนื่องจากธุรกิจการบินเป็นอะไรที่มีความละเอียดอ่อนและความรู้สึกต่อคนในสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร บางครั้งเรื่องเล็กกลับกลายเป็นเรื่องใหญ่ได้ หากการจัดการวิกฤตฉุกเฉินที่ขาดประสิทธิภาพ ขาดระบบการจัดการ การแก้ไขปัญหาเยียวยาที่ถูกต้องและรวดเร็ว

5.6 ข้อค้นพบจากการวิจัย

โดยในบทนี้จะได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการขับเคลื่อนองค์กรการบินไทย โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสัมภาษณ์เชิงลึก ในช่วงการสัมภาษณ์ระหว่างวันที่ 19 มีนาคม 2562 ถึงวันที่ 26 เมษายน 2562 โดยกำหนดคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นผู้หรือผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจหรือกำหนดนโยบาย ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องโดยตรงมีประสบการณ์การปฏิบัติการ ขั้นต่ำ 15 ปีขึ้นไปรวมทั้งสิ้น 9 คน เพื่อให้ข้อมูลครบถ้วนและครอบคลุม เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ โดยใช้กรณีศึกษา เพื่อให้ได้ความรู้ และความจริงโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) เป็นลักษณะของการค้นคว้าหาความจริงจากเหตุการณ์ สภาพแวดล้อมโดยพยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์เหตุการณ์กับสภาพแวดล้อม เพื่อหาสาเหตุกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยพรรณนาสรุปเป็นความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลด้วยความเที่ยงตรง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability)

สรุปผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในเรื่องการปรับปรุงพัฒนาองค์กร กระบวนการจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉิน อีกทั้งเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้การพัฒนาบทบาทหน้าที่และศักยภาพภาวะผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องภาวะวิกฤตฉุกเฉิน และเพื่อเป็นบทเรียนแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมภายใต้ข้อคิดแนวทางแก้ไขจากปัญหาและอุปสรรคที่พบ ดังนี้

1) องค์กรประกอบปัจจัยปัญหาด้านนโยบาย

เนื่องด้วยบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสายการบินแห่งชาติ เป็นรัฐวิสาหกิจ ขึ้นกับกระทรวงคมนาคม และเป็นบริษัท มหาชน จดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้นใน

การดำเนินการใด ๆ ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก รวมทั้งในการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นส่วนนโยบาย มาตรการแผนปฏิบัติการต่าง ๆ เช่น แผนเผชิญเหตุ แผนฟื้นฟู เป็นต้น ในการออกมาตรการนโยบายต่าง ๆ ต้องคำนึงและต้องสอดคล้องคล้อยกับส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ไม่ว่าจะเป็นส่วนภาครัฐ ภาคเอกชน ซึ่งบางครั้งทำให้ขาดความคล่องตัวรวดเร็ว เพราะในมาตรการและนโยบายที่ออกมานั้น ต้องอยู่ภายใต้กรอบนโยบายภาครัฐ จึงจำเป็นต้องมีแนวทางที่จะทำให้สามารถออกนโยบาย มาตรการจัดการที่มีความคล่องตัวรวดเร็วและไม่ขัดกับนโยบายภาครัฐ และเอกชน

เนื่องด้วยเป็นการประกันว่ามีความมั่นใจนโยบาย มาตรการป้องกันและจัดการวิกฤติฉุกเฉิน และเป็นหลักประกันว่าบริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management) สำหรับในสาระของแผนประกอบไปด้วยคุณลักษณะของการมุ่งเน้นความปลอดภัย มีการกำหนดให้มีการเตรียมพร้อมในการดำเนินการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉินและวิกฤติ ทั้งก่อนและภายหลังการเกิดเหตุ มีการมุ่งเน้นในการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับระหว่างประเทศและข้อตกลงระหว่างสายการบินพันธมิตร

2) ปัจจัยปัญหาด้านโครงสร้าง

สภาพปัจจุบันโครงสร้างองค์การ สายการบินบังคับบัญชา ในการจัดการสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นโครงสร้างที่ใหญ่ และมีการองค์กรเป็นแบบคณะกรรมการ (Committees Organization Structure) ในฐานะที่เป็นบริษัท มหาชน การจัดการเป็นไปตามหลักเกณฑ์ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการแบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายคณะกรรมการบริษัทฯ กับฝ่ายตามโครงสร้างของบริษัทฯ เพื่อกำหนดนโยบายมาตรการการจัดการที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากภาครัฐ การดำเนินธุรกิจที่มีบทเฉพาะกาล การจัดการขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก จำเป็น ที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการจัดการของผู้นำอย่างมากในแง่ของการขับเคลื่อนนโยบาย และการนำนโยบายไปใช้ ซึ่งต้องให้สอดคล้องนโยบายภาครัฐ ลักษณะดังกล่าว มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ได้แก่

ข้อดี จะช่วยขจัดปัญหาการทำงานแบบผูกขาดของคนคนเดียว หรือแบบเผด็จการ เข้ามางาน นอกจากนั้นการตั้งคณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลมาจากหลาย ๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น

ข้อเสีย คือ ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช่เหตุ เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ที่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกันหรืออาจเกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการ หรือการยอมรับประนีประนอมกัน เพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล ทำอย่างไรที่จะทำให้การจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่ตรงจุด รวดเร็ว สามารถตอบสนองงานจัดการวิกฤติฉุกเฉินอย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นต่อน้อย

ทั้งนี้เป็นการสร้างโอกาส สร้างประโยชน์ให้กับบริษัทฯ จากสถานการณ์ที่เกิดเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้โดยสาร พนักงาน สายการบินพันธมิตร ผู้ถือหุ้น และสาธารณชน ดังนั้นการมีโครงสร้างที่กระชับ ขึ้นต่อน้อย ให้อำนาจแก่ผู้มีหน้าที่ดูแลและปฏิบัติได้ตัดสินใจในการจัดการกรณีเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เป็นต้น

3) ปัจจัยปัญหาด้านงบประมาณ

ปัจจุบันบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการจัดการงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับงานภาวะวิกฤติฉุกเฉิน โดยการตั้งบัญชีเฉพาะกิจขึ้นมาเมื่อเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉินขึ้น โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการภาวะวิกฤติสามารถอ้างอิงค่าใช้จ่ายตามจริงสามารถเบิกได้ทันที แต่ยังไม่รวมถึงเรื่องขึ้นต่องบประมาณเพื่อพัฒนาอุปกรณ์ หรือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การภายใต้ภาวะวิกฤติของบริษัทฯ ซึ่งบางครั้งอาจล่าช้าบ้างด้วยระบบและกระบวนการกลไกขั้นตอนการเบิกจ่ายตามระเบียบบริษัทฯ

4) ปัจจัยปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์สื่อสารองค์การ

ด้วยบทบาทหน่วยงานประชาสัมพันธ์ การสื่อสารที่รวดเร็วถูกต้องแม่นยำทันเหตุการณ์ การเข้าถึงข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ภาพลักษณ์องค์การเป็นที่ยอมรับแล้ว่อมทำให้มีผลกระทบต่อองค์การน้อยมากเมื่อเกิดภาวะวิกฤติฉุกเฉิน หน่วยงานประชาสัมพันธ์มีบทบาทสำคัญไม่น้อยกว่าฝ่าย ที่จะช่วยในการลดผลกระทบ หรือเพิ่มความรุนแรงของสถานการณ์ ซึ่งการดำเนินการที่เป็นวิธีการจัดการกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและจัดการวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นนับมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำเสนอข้อมูลข้อเท็จจริง โดยมีนักสื่อสารการตลาด หรือนักประชาสัมพันธ์ เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนที่มีความรวดเร็ว แม่นยำ จริงใจและตรงไปตรงมา เมื่อเกิดภาวะวิกฤติสิ่งจำเป็นยิ่งในการจัดการนั่นก็คือข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล ดังนั้น

การสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤติ หากไม่มีการจัดการที่ดีแล้วย่อมมีผลกระทบต่อองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขนาดของสถานการณ์ ปัญหาสำคัญที่พบมากคือการใกล้ชิดและการนำเสนอข้อมูลที่สามารถสื่อสารไปยังกลุ่มผู้ได้รับกระทบโดยตรงทันทีทันใดแล้วก็จะทำให้ภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่จะมากระทบของค์การนี้จะทำให้บรรเทา

5) ปัญหาด้านการประเมิน

ในงานการประเมินผลเป็นองค์ประกอบหนึ่งหรือส่วนหนึ่งของงานการจัดการองค์การ เพราะข้อมูลจากผลการดำเนินการจะเป็นข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นที่ต้องนำไปประกอบการพิจารณาในการพัฒนาปรับปรุงข้อบกพร่อง และยังนำไปประกอบการวางแผนเชิงรุกสำหรับงานประเมินผลการดำเนินงานภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ผ่านมาหลายครั้ง ยังไม่มีการประเมินอย่างเป็นทางการ และยังขาดระบบการประเมินผลงานหลังจากสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินสิ้นสุดลง

ดังนั้น งานการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่จำเป็นและสำคัญอย่างมากนั้นคือการประเมินผลการดำเนินการหลังสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินสิ้นสุดลง จึงเป็นโจทย์และลำดับการจัดการที่ควรจะได้มีการจัดการต่อไปในภายภาคหน้า สมควรที่จะเสนอกำหนดให้อยู่ในกระบวนการหัวข้อที่จำเป็นต้องมีในการจัดการภาวะวิกฤติ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการกับปัญหาที่ถูกต้อง สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขของค์การในการจัดการวิกฤติในคราวต่อไปหากเกิดวิกฤติในลักษณะเดียวกัน

6) ปัญหาด้านผู้นำ และภาวะผู้นำ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจขึ้นตรงกับกระทรวงคมนาคมรับนโยบายจากภาครัฐ ดังนั้นในทางปฏิบัติผู้นำที่เข้ามาเป็นผู้ระดับสูงส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลภายนอกองค์กร ดังนั้น การเชื่อมองค์ความรู้ในงานหรือแต่ละหน่วยงานและบุคลากรที่ไม่เคยคุ้นเคยกัน ต้องมาปรับและเรียนรู้ซึ่งต้องใช้เวลา จึงนับเป็นปัญหาใหญ่หากผู้นำนั้นไม่สามารถประสานร่วมมือได้ก็จะทำให้มีผลกระทบต่อองค์การเนื่องจากไม่สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรได้ ผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการจัดการในภาวะวิกฤติควรมีลักษณะเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ การที่มีประสิทธิภาพ จะให้ความสำคัญต่อ

การเลือกใช้กระบวนการวิธีการจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์แต่ละปัญหาด้วยความเชี่ยวชาญที่สามารถจำแนกวิเคราะห์ และแก้ไขแต่ละสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยความเป็นจริงที่ว่า ปัญหาแต่ละเรื่องนั้นมีสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้การจัดการเป็นเรื่องที่ยาก และไม่มีอะไรตายตัวการจัดการแก้ปัญหาแล้วแต่สถานการณ์นั้น ๆ ดังนั้นแนวความคิดของสถานการณ์จึงถือเอาความสัมพันธ์ต่าง ๆ เป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนอกองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งจะต้องมี

6.1) สมรรถนะผู้นำ

ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเชิงกระบวนการทัศน์ใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถเผชิญเหตุและตอบสนองสนับสนุนการจัดการเหตุภาวะวิกฤติที่จะเกิดขึ้นได้ในทันที โดยผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการนำ และการวางแผน การจัดการ เป็นต้น

6.2) ความสามารถในการตัดสินใจจัดการสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินด้วยความรวดเร็ว ซึ่งผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

“การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ซึ่งผู้นำหรือผู้ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการกับสถานการณ์วิกฤติ โดยเฉพาะผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญในเรื่องธุรกิจ การบิน จึงจะสามารถมองภาพ และคาดการณ์สถานการณ์ได้อย่างชัดเจน จะสามารถจัดการกับสถานการณ์วิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (ผู้ให้ข้อมูล, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 เมษายน 2562)

6.3) ความสามารถในการสั่งการ และการสื่อสาร ซึ่งผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

“การสั่งการเป็นความสามารถของผู้นำในการควบคุมจัดการสถานการณ์วิกฤติ นับเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งที่จะยึดโยงหรือต้องการจัดการกับปัญหาให้หมดไป ด้วยขั้นตอนนี้ผู้นำจะต้องมีอำนาจที่สามารถควบคุมสั่งการเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามได้ สามารถแนะนำชี้ช่องทางนำสู่ทางสว่างแก่ผู้ตามได้ และยังคงมีความพร้อมในการสื่อสาร

ให้ข้อมูลข่าวสารแก่สื่อ เพื่อการหยุดสถานการณ์ไม่ให้ลุกลามจนเป็นผลลบต่อองค์กรได้” (ผู้ให้ข้อมูล, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2562)

6.4) ความยืดหยุ่นในการประสานงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

“การทำงานจำเป็นต้องจัดให้มีการประสานงานระหว่างนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ให้สอดคล้องง่ายต่อการปฏิบัติ โดยจัดให้มีการประสานงานที่ครบวงจร การประสานงานที่ดีจะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่ดี กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สะดวกแก่ทุกฝ่าย ในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับงานการจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันในการจัดการวิกฤติให้สามารถผ่านพ้นสถานการณ์ที่ไม่ปกติไปได้ โดยทุกฝ่ายต้องเข้าใจงานร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ จึงเห็นได้ชัดเจนว่าข้อตกลงที่สำคัญของการประสานงานก็คือ ความร่วมมือ (Co-operating) ในการปฏิบัติงานเพื่อจะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ” (ผู้ให้ข้อมูล, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 เมษายน 2562)

6.5) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติ

แรงจูงใจเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น ทำงานที่รับมอบหมายสำเร็จ การจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล และความพยายามจะทำให้คนมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาหนทางวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ทอดถอยหรือลดความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

ดังนั้น จึงถือว่าเป็นงานสำคัญของผู้นำที่จะนำศักยภาพในตัวของผู้นำ ในความสามารถ ชี้นำแนวทาง การส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุ่มเททั้งแรงกายและใจให้กับงานอย่างเต็มกำลัง ทำด้วยความเต็มใจอย่างมีความสุข มีความสามารถชี้นำหรือสามารถจูงใจให้ผู้ตามได้ปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรต้องการ

สภาพโดยรวมในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หากต้องการให้องค์การปรับตัว และแก้ไขปัญหาก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นระบบประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ

- 1) วัฒนธรรมทางความคิด เช่น ความนิยมด้านอาชีพที่พึงประสงค์
- 2) วัฒนธรรมทางพฤติกรรม การบริการด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย
- 3) วัฒนธรรมทางวัตถุ ยึด การไหว้ การเอาใจใส่ การมีน้ำใจและอัธยาศัยไมตรี การใช้อุปกรณ์ ภาชนะการตกแต่งในรูปแบบลักษณะความเป็นไทย เป็นต้น

การแสดงออกซึ่งภาพลักษณ์ความงดงาม ด้วยกิจกรรมรยาทของกุลสตรีไทย และความเป็นสุภาพบุรุษที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน การดูแลเอาใจใส่ผู้โดยสารคณาญาติผู้ใหญ่ หรือคนในครอบครัวอย่างเต็มกำลังด้วยความเต็มใจ ทำด้วยใจในแง่ของการบริการอาหารและเครื่องดื่มที่บริการบนเครื่องบิน และนี่ก็อีกหนึ่งของความจำเป็นในจุดขายที่ใช้เสน่ห์ของผู้ปฏิบัติและภาวะผู้นำ

วัฒนธรรม ค่านิยมเปลี่ยนแปลง ด้วยวันนี้อะไรก็ตามจำเป็นต้องมีการปรับตัวเองให้เข้ากับยุคสมัยใหม่ เพื่อดึงดูดคนทำงานรุ่นใหม่ หรือเพื่อสร้างประสิทธิภาพให้เท่าเทียมกับบริษัทอื่นที่มีการแข่งขันกันอย่างมาก และหนึ่งในการปรับเปลี่ยนที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลง “วัฒนธรรมองค์กร” ที่ไม่ได้ทำได้ง่าย ๆ หรือเกิดขึ้นได้แบบชั่วข้ามคืน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรต้องใช้การเคลื่อนไหวไม่ใช่กฎบังคับ เพราะการเปลี่ยนแปลงไม่ได้มีจุดเริ่มต้นที่การกระทำ แต่เริ่มต้นจากอารมณ์ อารมณ์ที่ไม่พอใจในสิ่งที่เป็นอยู่และอยากเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ผู้ไม่จำเป็นต้องมานั่งอธิบายว่าทำไมถึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง แต่ควรค่อย ๆ ปลุกฝังค่านิยมที่คนต้องการ กระตุ้นให้พนักงานเห็นค่าของสิ่งที่ตนทำมากกว่าทำเพื่อตัวเองเท่านั้น เพื่อสร้างคุณค่าให้กับหน้าที่ สร้างความรู้สึกร่วม และมีผลไปถึงผลงานที่ดีในวงกว้าง หรือการใช้สวัสดิการเพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมสำหรับองค์กร ก็เป็นอีกกลยุทธ์

บทบาทของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรนี้ จะเป็นในลักษณะของ Two Way Communication ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของการมอบหมายงาน การสั่งการ และการรับมอบนโยบาย ทำตามคำสั่ง ในประเด็นนี้อาจทำให้ไม่สามารถได้ข้อมูลหรือการแก้ปัญหาได้บรรลุผลอย่างเต็มที่ เนื่องจากบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลหาได้เป็นผู้มีส่วนในการตัดสินใจ

หรือชี้แนะแต่อย่างใด จึงเป็นการมีส่วนร่วมในองค์การอีกในลักษณะหนึ่ง ในลักษณะของการร่วมมือประสานงานระหว่างกันภายในหน่วย และระหว่างหน่วย ดังนั้นความสำเร็จของการมีส่วนร่วมไม่ใช่เพียงปฏิบัติหน้าที่ตามสั่งการเท่านั้น แต่ควรมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะร่วมแรงร่วมใจกันแก้ปัญหาอย่างเต็มที่และจริงใจ จึงจะทำให้ได้มาซึ่งความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ทำให้กระบวนการมีส่วนร่วมประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อสร้างความมีคุณค่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การต่อการพัฒนาองค์การ



บรรณานุกรม

- กมล อุดพันธุ์. (2560). *หลักการบริหารการพัฒนาและนักบริหารการพัฒนา*. สืบค้น 9 มกราคม, 2560, จาก <http://e-book.ram.edu/e-book/p/PS328/ps328-6.pdf>.
- กระทรวงสาธารณสุข. (2560). *โรคทางเดินหายใจตะวันออกกลางหรือโรคเมอร์ส*. สืบค้น 21 กันยายน, 2560, จาก http://beid.ddc.moph.go.th/beid_2014/th/diseases/271.
- กระปุกดอทคอม. (2555). *ศาลออสเตรเลีย สั่งปรับการบินไทย 230 ล้านบาท หลังชำระค่าธรรมเนียม-ภาษีกับสายการบินต่างชาติช่วงปี 2544-2548*. สืบค้น 17 ธันวาคม, 2560, จาก <https://highlight.kapook.com/view/79696>.
- จุมพล นิมพานิช. (2545). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เจนเนตร มณีนาถ, กรกนก วงศ์พานิช, ครุณรัตน์ พึ่งตน และปัญจมน แก้วมีแสง. (2548). *การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร: จากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: ชัม ชิสเท็ม.
- ชมพู โกศลรัมย์. (2561). *ศตวรรษที่ 21 ปัจจัยการผลิตที่ทำทนายท้าวอย่างที่ต้องปรับของไทย*. สืบค้น 22 ธันวาคม, 2561, จาก <http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/3866>.
- ชาติรี ยิ่งยืน. (2561). *แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์*. สืบค้น 20 สิงหาคม, 2561, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/379540>
- เชาว์ ไพรพิรุณโรจน์. (2561). *การจัดโครงสร้างขององค์กร*. สืบค้น 20 สิงหาคม, 2561, จาก <https://sites.google.com/site/mralongkotmainoy/kar-cad-khorngsrang-khxng-xngkhkar-organization-structure>.
- คุณนิตย์ศทอง. (2561). *แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช* (Unpublished Doctoral dissertation). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพมหานคร.
- ชนบดี ครอบงูติ. (2555). *การสื่อสารภาวะวิกฤติอุทกภัยของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย* (Unpublished Doctoral dissertation). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2558). *การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัททริเพิ้ล กรุ๊ป.
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2554ก). *แผนดำเนินงาน 2554-2555*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2554ข). *แผนดำเนินงาน 2556-2557*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2557). *การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการแต่งตั้งโยกย้าย พนักงาน*. สืบค้น 18 ธันวาคม, 2561, จาก https://www.set.or.th/sustainable_dev/th/sr/knowledge/files/Awards.
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2561). *การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม*. สืบค้น 18 ธันวาคม, 2561, จาก https://www.set.or.th/sustainable_dev/th/sr/knowledge/files/Awards.
- บ้านจอมยุทธ. (2561ก). *การจัดแผนงาน*. สืบค้น 20 สิงหาคม, 2561, จาก https://www.baanjommyut.com/library_2/extension-1/organization/08.html
- บ้านจอมยุทธ. (2561ข). *การมอบหมายงาน*. สืบค้น 20 สิงหาคม, 2561, จาก https://www.baanjommyut.com/library_2/extension-1/organization.
- บ้านจอมยุทธ. (2561ค). *อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ*. สืบค้น 20 สิงหาคม, 2561, จาก https://www.baanjommyut.com/library_2/extension-1/organization
- บ้านจอมยุทธ (2561ง). *ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ*. สืบค้น 20 สิงหาคม, 2561, จาก <https://www.baanjommyut.com/library/leadership/04.htm>
- ปณิศา พันภัย. (2544). *การบริหารความรู้: แนวคิด กรณีศึกษา* (Unpublished Master's thesis). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). *นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์.
- ประสาน หอมพุดและทิพวรรณหอมพุด. (2540). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: พิสิษฐ์ เซ็นเตอร์.
- ปรีดีเปรม ชัยกิจ. (2559). *การจัดการสภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่* (Unpublished Master's thesis). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ปิ่นฉวี พิชัยบรรณศิริ. (2560). *กลยุทธ์การจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤติในยุคดิจิทัล กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจการบิน* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.
- ผู้จัดการรายวัน. (2554). *TG อ่วมหนักรายได้ Q4 หด นำท่วมทำรายได้หาย 3 พันล้านบาท*. สืบค้น 20 ธันวาคม, 2560, จาก <https://mgronline.com>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พนิดา ชื่นชม. (2549). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตระหนักรู้สถานการณ์และการจัดการภาวะวิกฤติทางการบิน* (Unpublished Doctoral dissertation). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2556). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภากการพิมพ์.
- พิบูล ทีปะปาล. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: อมรรการพิมพ์.
- ไพรัช ชัยพงษ์ และพิเชษ ดุรงค์เวโรจน์. (2541). *เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา*. สืบค้น 20 สิงหาคม, 2561, จาก www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=9776&Key=news_research.
- มนิรัตน์ สุวรรณวารี. (2562). *รูปแบบองค์กร*. สืบค้น 20 สิงหาคม, 2561, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/460757>.
- รัฐวัชร พัฒนจิระรุจน์. (2561) *ทฤษฎีระบบ*. สืบค้น 10 พฤษภาคม, 2561, จาก <http://poundtv5.blogspot.com/2014/10/theory-of-consumer-behavior.html>
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 20(5), 32.
- วันชัย มีชาติ. (2553). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พาณิช. (2561). *การจัดการความรู้*. สืบค้น 20 สิงหาคม, 2561, จาก http://huahin.dusit.ac.th/bg/KM/KM_Article.pdf.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การศึกษไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: พิมพ์พิสูทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: หจก. ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริพงศ์ รักใหม่. (2560). *การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจ โรงแรม* (Unpublished Doctoral dissertation). วิทยาลัยดุสิตธานี, กรุงเทพมหานคร.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2543). *กระบวนการจัดองค์การ*. สืบค้น 20 สิงหาคม, 2561, จาก https://www.baanjomayut.com/library_2/extension-1/organization/05.html.
- ศูนย์ข้อมูลข่าวสารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2562). *โครงสร้างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2561*. สืบค้น 20 สิงหาคม, 2561, จาก http://capital.sec.or.th/webapp/corp_fin/datafile/dsf/0245130000-00-00TH504L01013.pdf.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุภางค์ จันทวานิช. (2546). *การวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล จินะมุล. (2559). *บทบาทสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลในการรายงานข่าวแผ่นดินไหวในประเทศเนปาลของสถานีโทรทัศน์ พีทีวี* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร.
- องค์กรแห่งการเรียนรู้. (2561). *ระบบจัดการฐานความรู้*. สืบค้น 20 สิงหาคม, 2561, จาก <http://www.wasant.org/knowledge/tutor/km7.php>
- อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. (2552). กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤติสำหรับผู้นำองค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 32(122), 8-18.
- อำนาจ วัดจินดา. (2560). *การมอบหมายงาน (Delegation)*. สืบค้น 10 พฤษภาคม, 2560, จาก https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170510_172037.pdf.
- เอนก เหล่าธรรมทัศน์. (2560). *เศรษฐกิจของโลกฟื้นแล้ว*. สืบค้น 21 มีนาคม, 2560, จาก <https://www.facebook.com/AnekLaothamatas/posts/1118926681586329>.
- Arogyaswami, B., & Byles, C.M. (1987). Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management*, 13(4), 647-659.
- Bakewell, K.G.B. (1997). *Managing User-centered Libraries and Information Services* (second edition). London: Mansell.
- Bartol, Kathryn, M. & Others. (1998). *Management: A Pacific Rim Focus* (2nd ed). Roseville NSW: McGraw-Hill.
- Bennis, W., and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.
- Chengalur-Smith, I. N., Ballou, D. P., & Pazer, H. L. (1999). The impact of data quality information on decision making: an exploratory analysis. *IEEE transactions on knowledge and data engineering*, 11(6), 210-220.
- Coulter, M. (2002). *The Seven Habits of Highly Effective People : Resoring the Character Ethic*. New York: Rockefeller Center.
- Daft, R. L. (1994). *Management* (3rd ed). Orlando: The Dryden Press.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Davenport T., DeLong, W., & Beers, C. (1998). Successful knowledge management project. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Elving, W. (2005). The Role of Communication in Organisational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 130.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- French, W. L., & Bell, C. H. (1990). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1990). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gates, B. (2561). *Selected Topics of Great Leaders*. Retrieved from <http://www.scribd.com>.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly, J. H. (1997). *Organization: Behavior, Structure, Process*. Boston: McGraw-Hill.
- Gray, R. and Castles, J. (2006). Communicating Major Change within the Organization. In T. Gilis (ed.). *The IABC Handbook of Organizational Communication*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hanson, M. E. (1985). *Educational Administration and Organization Behavior* (2nd ed.) Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Henri, F. (1949). *General & Industrial Management*. London: Sir Issac & Sons Ltd.
- Herman L. (2002). *Managing your image in a week*. London: Hodder Headline Plc.
- Hersey, P., and Blanchard, K. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall International.
- Holtz, S. (2004). *Corporate Conversations: a Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communication*. New York: AMACOM.
- Iftikhar, R. (2017). *Crisis management in project-based organizations and mega projects: an integrated approach* (Unpublished Master's thesis). Libera Universita, Italy.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2006). Diversity crises: How firms manage discrimination lawsuits. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1103-1118.
- Kim, H. W., Chan, H. C., & Gupta, S. (2007). Value-based adoption of mobile internet: An empirical investigation. *Decision Support Systems*, 43(1), 111-126.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kimberly, J.R. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation innovation and institutionalization. *Academic Management Journal*, 22(3), 437-457.
- King, C. S., & Stivers, C. (1998). *Government is Us: Public administration in an anti-government era*. California: Sage Publication
- King, J.E. (2012). *The Microfoundations Delusion: Metaphor and Dogma in the History of Macroeconomics*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Kinichi, A., and Kreitner, R. (2003). *Organizational behavior* (5th ed). II: McGraw Hill.
- Koontz, H., and Wehrich, H. (1988). *Management*. New York: McGraw –Hill.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Boston: MA.
- Lalonde, C. (2004). In Search of Archetypes in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(2), 76-88.
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., and Weir, K. E. (2006). Advice on Communicating during Organizational Change. *Journal of Business Communication* 43, (2), 122.
- Lippitt, M. (1997). Say what you mean, mean what you say. *Journal of Business Strategy*, 19(4), 18-20.
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Maltz, A. C. Shenhar, A.J., and Reilly, R.R. (2003). Beyond the balanced Scorecard refining the Search for Organizational. *Success Measures*, 36(2), 187-204.
- McFarland, E. (1979). *Management: Foundation & practices* (5th ed.). New York: Macmillan.
- McShane, S. L., and Von Glinow, Mary Ann. (2005). *Organizational Behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Company.
- Michell, T. R., and Larson, J. R. (1987). *People in organizations: An introduction to organization behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mitroff, I. I. (1988). Crisis Management Cutting Through the Confusion. *Sloan Management Review*, 29, 15-20.
- Mitroff, I.I. (1994). Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit, California. *Management Review*, 36(2), pp. 101 – 113.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mirtoff, I.I. (2004). Do not promote religion under the guise of spirituality. *Organization*, 10(2), 165-182.
- Mitroff, I. I., and Pearson, C.M. (1993). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Mitroff, I.I., Pearson, M., & Harrington, K. (1996). *The Essential Guide to Managing Corporate Crises*. New York: Oxford University Press.
- Pearson, C. M., and Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pearson, C., & Rondinelli, D. A. (1998). Crisis management in Central European firms. *Business Horizons*, 41(3), 50-60.
- Pringle, H., and Thompson, M. (1999). *Brand Spirit: How cause related marketing builds brands*. England: John Wiley & Sons.
- Quirke, B. (1997). Communicating Change. In T. Foster and A. Jolly (eds.). *Corporate Communication Handbook* (131-136). English: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall.
- Robbins, S., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2006). *Management* (4th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2008). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). *Organizational Behavior* (9th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schwartz, L. L. (1980). Criteria for effective university teaching. *Improving College and University Teaching*, 25(3), 120-123.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Smits, S.J., and Ally, N.E. (2003). Thinking the Unthinkable – Leadership's Role in Creating Behavioural readiness for Crisis Management. *Competitive Review*, 13(1), 1-23.
- Spillan, J., and Hough, M. (2003). Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal*, 21(3), 398–407.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stoner, J. A.F., & Freeman, E. R. (1989). *Management* (4th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: AcGraw-Hill.
- Timothy, D.S. (2001). *Democracy at Local Level: The International IDEA Handbook on Participation, Representation, Conflict Management, and Governance*. Sweden, Halmstad: Bulls Tryckeri.
- Tuswadi, Takehiro Hayashi (2014). *Disaster Prevention Education in Merapi Volcano Area Primary Schools: Focusing on Students' Perception and Teachers' Performance* (Unpublished Doctoral dissertation). Hiroshima University, Tokyo.
- Welch, J., and Welch, S. (2005). *Winning International edition*. New York: Harper Collins.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations. Englewood Cliffs*. New Jersey: Prentice-Hall.



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ชิตีพัทธ์ เบญจมาภา
วัน เดือน ปีเกิด	5 ธันวาคม 2502
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปริญญาการศึกษาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด, 2529 มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, 2554 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, 2562
สถานที่ทำงาน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เลขที่ 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมทอง เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
ตำแหน่ง	หัวหน้ากลุ่มงานกองจัดการภาวะฉุกเฉิน ฝ่ายความมั่นคงการบิน