

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบินไทยฯ เริ่มต้นจากการเป็นสายการบินเล็กๆ ประจำภูมิภาคเอเชียเมื่อ พ.ศ 2503 จนกระทั่งถึงปัจจุบัน การบินไทยฯ มีเครื่องบินทันสมัยอยู่ 73 ลำ บินสู่จุดหมายถึง 72 แห่ง ใน 37 ประเทศ ทัวทั้ง 4 ทวีป ตัวเลขผู้โดยสารมีจำนวนสูงถึง 12.8 ล้านคน ทำรายได้เกิน 2.9 พันล้านเหรียญสหรัฐ เป็นองค์กรที่มีพนักงานมากที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย และเป็นองค์กรหนึ่งที่เป็นที่เชิดหน้าชูตาของประเทศชาติ (36 ปีการบินไทย, 2539)

ตลอดระยะเวลา 36 ปี การบินไทยฯ เป็นสายการบินแห่งเดียวที่สามารถยืนหยัดและมีความมั่นคงมาโดยตลอด สามารถสร้างชื่อเสียง มีการพัฒนาจนสามารถก้าวขึ้นไปสู่ความเป็นผู้นำในด้านธุรกิจการบินในแถบภูมิภาคเอเชีย และสามารถแข่งขันกับสายการบินในระดับสากลได้ จึงถือได้ว่า การบินไทยฯ เป็นสายการบินที่อยู่เคียงคู่คนไทย เป็นตัวแทนของคนไทย ของประเทศไทย ที่สามารถนำเอาชื่อเสียงของประเทศไทยออกไปสู่สายตาชาวโลกให้ได้รับรู้จักประเทศไทยมากยิ่งขึ้น

แต่เนื่องจากปัจจุบัน สภาวะการณ์การแข่งขันทางการค้ามีมากขึ้น กระแสทางด้านเศรษฐกิจเจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็ว กอปรกับวิทยาการที่ได้รับการปรับปรุงให้มีความทันสมัยมากกว่าในอดีต แต่ละประเทศจึงหันมาให้ความสนใจที่จะเร่งพัฒนาบุคลากร การศึกษา ตลอดจน การนำวิทยาการที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาประเทศอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น หากมองย้อนหลังถึงการพัฒนาของประเทศไทยเมื่อ 10 กว่าปีที่ผ่านมา เรียกได้ว่า สามารถแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้านได้โดยไม่ลำบาก และธุรกิจที่เป็นหน้าตาของประเทศก็คือ ธุรกิจทางการบินที่สามารถแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้านโดยไม่ยาก แต่ปัจจุบันนี้ ผู้คนนิยมเดินทางทางอากาศมากยิ่งขึ้น เนื่องจากความรวดเร็วทันใจ ความสะดวกสบาย จึงเป็นเหตุให้ธุรกิจการบินเกิดขึ้นใหม่อย่างมากมาย ประกอบกับการแข่งขันทางการตลาดระหว่างสายการบินทั่วโลก ที่นับวันจะทวีความเข้มข้นเพิ่ม

ขึ้นเรื่อยๆ และมีการขยายการลงทุนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการใช้วิทยาการสมัยใหม่เข้ามาช่วยเสริมการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้โดยสารที่มาใช้บริการ ใน 5 ปีที่ผ่านมา มีสายการบินใหม่เกิดขึ้น 50 สายการบินในภูมิภาคเอเชีย ถึงแม้ว่าขณะนี้ การบินไทยจะสามารถแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้านได้ก็ตาม หากการบินไทยยังไม่เร่งปรับปรุงทางด้านบริการและด้านอื่นๆ แล้ว การบินไทยก็จะตกอยู่ในสภาพที่ถูกแบ่งส่วนแบ่งทางด้านการตลาดมากขึ้น และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มผู้ที่ใช้บริการที่เป็นคนไทยด้วยกันเอง

เมื่อ 5 ปีที่แล้ว การบินไทยฯถูกจัดอันดับการให้บริการติดอันดับ 1 ของโลก และหลังจากนั้น ระดับคุณภาพการให้บริการลดลงเรื่อยๆ จากการสำรวจความคิดเห็นผู้โดยสารที่เดินทางเป็นประจำ (Frequency Flyer) ในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิกที่มีต่อสายการบิน 54 สาย จัดทำโดยนิตยสาร “Business Traveller” 2538 ผลการสำรวจปรากฏว่า การบินไทยฯมีอันดับความนิยมอยู่ในอันดับที่ 14 จากอันดับที่ 9 ในปี 2537 โดยสูญเสียอันดับ 1 ใน 10 และโดนคู่แข่งรายใหม่ๆ 6 รายแซงหน้าไป เมื่อเปรียบเทียบกับ 10 ปีก่อน การบินไทยฯสามารถครองตำแหน่งความนิยม 1 ใน 10 เป็นเวลาหลายปี ซึ่งนิตยสาร Business Traveller ได้จัดอันดับสายการบินต่างๆ จากการสำรวจไว้ดังนี้ (เดลินิวส์, 3 มกราคม 2539 : 9)

- | | | | |
|---------------------|----------------------|--------------------|-------------------|
| 1. สิงคโปร์แอร์ไลน์ | 2. เอมิเรตส์ | 3. สวิสแอร์ | 4. คาเธ่ย์แปซิฟิก |
| 5. แควนตัส | 6. เวอร์จินแอตแลนติก | 7. บริติช แอร์เวย์ | 8. เค แอล เอ็ม |
| 9. อีวีเอแอร์ | 10. แอนเช็ดด์ | 11. เลาด้าแอร์ | 12. เอส เอ เอส |
| 13. ซิลคแอร์ | 14. การบินไทย | 15. แอร์นิวซีแลนด์ | 16. อลาสก้า |
| 17. นิปปอนแอร์เวย์ | 18. มาเลเซียแอร์ไลน์ | 19. ลูฟท์ฮันซ่า | 20. เจแปนแอร์ไลน์ |

นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานที่เคยโดดเด่นโดยสามารถทำกำไรได้กว่า 6,000 ล้านบาท กลับลดลงมาถึงเท่าตัว ขณะที่ราคาหุ้นของบริษัทฯก็ไม่สามารถยืนอยู่ในระดับที่ขายให้กับประชาชนทั่วไปได้ สะท้อนให้เห็นว่า การบินไทยฯสูญเสียภาพลักษณ์ของการให้บริการและการดำเนินงานอย่างเห็นได้ชัด ประกอบกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน เป็นกระแสแห่งยุคโลกาภิวัตน์ ทุกสิ่งทุกอย่างมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะองค์การธุรกิจ ล้วนพยายามที่จะปรับเปลี่ยน ปรับปรุงองค์การของตนให้มีความเจริญรุดหน้า ทันสมัยท่ามกลางบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน หรือใช้วิทยาการสมัยใหม่เข้ามาช่วยเสริมให้ผลการดำเนินงานออกมาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เข้ากับสภาวะการณ์ต่างๆ ที่ผันแปรไป ซึ่ง Michael Hammer และ James Champy (อ้างในเศรษฐชัย ศรีวีระกุล, 2537:16-17) ได้กล่าวว่า

การผันแปรและการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างรวดเร็วนั้นเป็นผลมาจากปัจจัยผันแปร 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญของลูกค้า

ความสำคัญของลูกค้าจะมีมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะเมื่อจำนวนลูกค้า/ผู้บริโภคมีจำนวนจำกัด เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตเพื่อช่วงชิงลูกค้า ดังนั้น ผู้ผลิตจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจในความต้องการของลูกค้า และสนองตอบความต้องการเหล่านั้นให้มากที่สุดและเร็วที่สุด มิฉะนั้น จะเกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง นอกจากนี้ ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการในปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริโภคมีความรู้มากขึ้น มีความต้องการในการอุปโภคบริโภคมากขึ้น เป็นผลให้เกิดอำนาจต่อรองสูงขึ้นเป็นลำดับ

2. สภาพการแข่งขัน

เนื่องจากผู้ผลิตมีจำนวนมากขึ้น และกระจัดกระจายอยู่ทั่วทุกแห่ง ในขณะที่ลูกค้า/ผู้บริโภคมีจำนวนจำกัด ผู้ผลิตจึงต้องศึกษากลยุทธ์ วิธีการต่างๆ ในการแย่งชิงลูกค้าเพื่อครอบครองสัดส่วนตลาดให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

3. การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา และก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ในทางธุรกิจก็เช่นกัน หากต้องเผชิญกับปัญหาความเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจนั้น ต้องมีการปรับตัวเข้ากับสภาพความเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ดังนั้น ธุรกิจที่ดำเนินไปได้ด้วยดีจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการแสวงหาความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และหากเป็นไปได้ควรที่จะต้องรู้สภาพและเปลี่ยนแปลงให้เร็วกว่าคู่แข่ง

เช่นนี้แล้ว บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่สามารถที่จะนิ่งเฉยต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงท่ามกลางความตื่นตัวในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ และลักษณะขององค์กรมีขนาดใหญ่จนเกินไป จนยากต่อการบริหารและควบคุมอย่างทั่วถึง จึงได้พยายามหาวิธีที่จะปรับเปลี่ยน เพื่อให้ภาพลักษณ์ที่ดีและความเป็นหนึ่งกลับคืนมา โดยอาศัยกลวิธีหลายๆ รูปแบบ เช่น การใช้นโยบายการแปรรูปการบินไปสู่บริษัทเอกชน ทั้งที่เป็นกิจการของฝ่ายคลังสินค้า บริษัทคอมพิวเตอร์ หรือกิจการศูนย์ซ่อมเครื่องบินลำตัวกว้างแห่งที่ 2 ซึ่งส่วนนี้ ต้องใช้เวลาในการศึกษารูปแบบวิธีการ การเตรียมการ และต้องใช้เวลาวางแผนเป็นเวลาพอสมควรในการทำให้

โครงการต่างๆ สำเร็จได้ และในอนาคตข้างหน้า มีการเสนอเรื่องของสายการบินแห่งชาติสายที่ สองขึ้นมาแข่งขันกับสายการบินไทยฯอีกสายการบินหนึ่ง ถึงแม้ว่า จะไม่สามารถเกิดขึ้นในระยะ เวลาอันใกล้ก็ตาม แต่ในที่สุดแล้ว การบินไทยฯจะต้องสูญเสียอำนาจการผูกขาดทางด้านสิทธิการ บินไป และการบินไทยฯ ได้เล็งเห็นแล้วว่า ตลอด 5 ปีที่ผ่านมา มีสายการบินใหม่เกิดขึ้น ประมาณ 50 สายการบินในแถบภูมิภาคเอเชีย ดังนั้นการแข่งขันทางด้านธุรกิจการบินจึงเพิ่มขึ้น และจะแข่งขันขึ้นไปเรื่อยๆ โดยเฉพาะในระยะ 2 ปีที่ผ่านมา ความกดดันจากสายการบินคู่แข่ง ไม่ลดลง ซึ่งการบินไทยฯ ยังไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่เร็วพอ ในขณะที่ความต้องการของลูกค้ามี เพิ่มขึ้น และการบินไทยฯ ไม่สามารถนำต้นทุนที่ต่ำกว่าและความโดดเด่นทางด้านบริการ มาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้ การบินไทยฯจึงไม่สามารถครองตลาดได้แม้แต่ ในเขตภูมิภาคของเอเชีย ทั้งๆ ที่ในอดีต การบินไทยฯเคยได้รับการกล่าวขวัญว่า

- เป็นสายการบินแรกในเอเชียที่มีฝูงบินเป็นเครื่องไอพ่นเกือบทั้งหมด
- เป็นสายการบินแรกที่ริเริ่มชั้นนักธุรกิจเอเชีย
- เป็นสายการบินแรกที่บุกเบิกตลาดใหม่ๆ ในภูมิภาคเอเชีย
- เป็นสายการบินแรกที่ยกมาตรฐาน การบริการบนเครื่องบินเป็นที่กล่าวขวัญ

สาเหตุที่ทำให้การบินไทยฯสูญเสียอันดับความนิยมลงไปนั้น พอจะสรุปประเด็นหลักที่ บริษัทต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุง ดังนี้ (DT News, พฤษภาคม 2539 : 1)

- ภาพลักษณ์และความนิยมของสายการบินตกต่ำลงเป็นอย่างมาก
- ขาดประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขันการให้บริการลูกค้า
- ปัญหาด้านการจัดซื้อและการใช้วัสดุ
- ปัญหาการบริหารงานบุคคล

ดังนั้น การบินไทยฯ จึงต้องหันมาทบทวนพิจารณาให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยน สภาพบางอย่างเพื่อให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจการบินอื่นๆ ท่ามกลางกระแสการแข่งขันในยุค โลกาภิวัตน์ โดยการบินไทยฯ ได้กำหนดจุดมุ่งหมายในการปรับเปลี่ยนคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ใหม่ให้กับการบินไทยฯ กล่าวคือ “ ให้การบินไทยฯ เป็นสายการบินแรกที่ถูกโดยสารมาถึง ”

“ The First Choice Carrier, Smooth as Silk, First Time. Every Time ” ด้วยวิธีการปรับเปลี่ยน ระบบการทำงาน (Reengineering) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ใหม่ที่กำหนดไว้ พร้อมกับการนำสิ่งต่างๆ เหล่านี้มอบให้แก่ผู้ใช้บริการ คือ

1. ให้ความมั่นใจและความปลอดภัยแก่ผู้โดยสาร เพื่อนพนักงาน และต่อสภาพแวดล้อม
(For Safety and Security)
 2. ต้องเป็นสายการบินแรกที่นักธุรกิจและนักท่องเที่ยวนึกถึงเมื่อเดินทางเข้า-ออกประเทศไทย
(For Business and Leisure Travellers)
 3. ต้องเป็นหนึ่งในด้านบริการด้วยการผสมผสานความเป็นไทยเข้ากับเทคโนโลยีล้ำยุค เพื่อมาตรฐานการบริการที่ตอบสนองความต้องการเหนือความคาดหมายของผู้โดยสารทุกคนอย่างสม่ำเสมอ
(In Customer Service)
 4. เป็นหนึ่งในการบินที่มีเครือข่ายระดับโลก เพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพและสมราคาในตลาดเมืองไทย และในขณะเดียวกัน ในต่างประเทศ จะร่วมมือกับภาครัฐบาลและสายการบินพันธมิตร
(In Global Coverage)
 5. ต้องเป็นหนึ่งในด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนพนักงาน และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทักษะในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ตลอดเวลา
(In Employee Relations)
 6. ต้องเป็นหนึ่งในด้านความมีประสิทธิภาพในการสร้างผลกำไรหรือความเติบโตขององค์กร
(In Productivity Financial Performance and Growth)
- (อ้างอิงจาก วิดีทัศน์ “The President’s Address” Thai Airways International, 7 ธันวาคม 2538)

ดังนั้น บริษัทการบินไทยฯจึงได้มอบหมายให้บริษัท Booz-Allen & Hamilton เข้าร่วมร่วมมือในการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ให้กับบริษัทฯ โดยการดำเนินโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน (รีเอ็นจิเนียริง) ซึ่งเริ่มดำเนินงานแล้วตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2538 และแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน

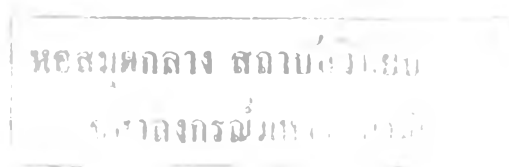
(Phase I - Diagnosis)

ระยะที่ 2 การหาแนวทางปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน

(Phase II - Redesign)

ระยะที่ 3 การลงมือปฏิบัติ

(Phase III - Implementation)



ในการดำเนินโครงการฯนี้ นายธรรมนุญ หวังหลี กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวไว้ว่า (Dialogue,ตุลาคม 2538 : 1)

- บริษัทฯ - ไม่มีนโยบายที่จะลดพนักงานที่มีอยู่เดิมหรือปลดพนักงานบางส่วนออก
- ไม่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างอัตราเงินเดือนและสวัสดิการ
 - เป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคน
 - การเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงาน
 - ลดขั้นตอนในการทำงานที่ซ้ำซ้อน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสายการบินอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ “เพื่อปรับปรุงการให้บริการแก่ลูกค้าให้ดีขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงขึ้น รวมทั้งลดต้นทุนในการดำเนินงานที่เหมาะสม “

ในการนี้ มีหน่วยงานที่ได้รับเลือกให้ทำการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน 8 หน่วยงาน (เรื่องเดียวกัน : 2) คือ

1. ฝ่ายการตลาดและการขาย
2. ฝ่ายการบริการบนเครื่องบิน
3. ฝ่ายบริการภาคพื้นดิน
4. ฝ่ายการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. ฝ่ายการบริหารการเงินและการบัญชี
6. ฝ่ายการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. ฝ่ายการจัดซื้อและการควบคุมพัสดุ
8. ฝ่ายครัวการบิน

ทั้ง 8 หน่วยงานนี้ Booz-Allen & Hamilton ได้ดำเนินการในระยะที่ 1 เรียบร้อยแล้ว และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2538 นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มอบหมายให้ Booz-Allen & Hamilton ทำการศึกษาเพิ่มเติมอีก 3 หน่วยงาน คือ ฝ่ายปฏิบัติการบิน ฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น และฝ่ายช่าง

เนื่องจาก ในแต่ละฝ่ายของบริษัทฯ มีรูปแบบ และลักษณะความรับผิดชอบในการทำงานแตกต่างกัน และแต่ละฝ่าย ต่างมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน โดยเฉพาะฝ่ายช่าง (Technical Department) บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานที่สำคัญหน่วยงานหนึ่งที่ต้องดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติการเกี่ยวกับเครื่องบินโดยตรง รวมทั้งทางด้านเทคนิค สภาพเรียบร้อยของเครื่องบิน เพื่อให้การปฏิบัติการของเครื่องบินเป็นไปด้วยความปลอดภัยและสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้โดยสาร อันเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งของธุรกิจการบิน นอกจากนี้ ฝ่ายช่างฯ เป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีหน่วยงานแยกย่อยมาก มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนสูง มีระบบการทำงานที่สลับซับซ้อนเมื่อเทียบกับฝ่ายอื่นๆ และยังมีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 3,936 คน (ยอดเดือนพฤศจิกายน 2539) ดังนั้น ฝ่ายช่างจึงเป็นฝ่ายที่มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานหน่วยงานหนึ่งเช่นเดียวกัน เพราะสิ่งนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้การบินไทยฯ ได้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ใหม่ตามที่ได้กำหนดไว้

จากการศึกษาของคณะทำงาน โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในเบื้องต้น พบว่า ปัญหาหลักพื้นฐานของฝ่ายช่าง เกิดจาก (Dialogue, มิถุนายน 2539 : 1)

1. ลักษณะองค์การที่ยากแก่การควบคุมและบริหาร เนื่องจากมีหน่วยงานแยกย่อยเกินไป
2. ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
3. มีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน เนื่องจากลักษณะงานเป็นงานที่เกี่ยวข้องทางด้านเทคนิค และต้องใช้ต้นทุนในการผลิตสูง จึงจำเป็นต้องมีความละเอียดอ่อนในการเข้าไปปฏิบัติการปรับเปลี่ยน

ดังนั้น ในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานภายในฝ่ายช่าง จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เบื้องต้น คือ “ต้องสามารถลดต้นทุนในการดำเนินการให้ได้ประมาณ 25-30 เปอร์เซ็นต์ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ได้ 30%” โดยเริ่มดำเนินการขั้นแรกในเดือนกันยายน 2538 และคาดว่าจะเสร็จสมบูรณ์ครบทุกขั้นตอนในเดือนมิถุนายน 2540 ซึ่งการดำเนินการในระยะที่ 1 และ 2 สำเร็จไปแล้ว และกำลังเริ่มการดำเนินงานในระยะที่ 3 อยู่ ในขณะนี้

สำหรับการดำเนินงานในระยะที่ 2 นั้น (Redesign Phase) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้คือ (เรื่องเดียวกัน : 1)

1. กำหนดโปรแกรมการสื่อสารกับพนักงานทั่วไปในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
2. การยอมรับของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานต่อไปในอนาคต
3. การแก้ปัญหาที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีโครงการจัดการประชุมเพื่อการสื่อสารระหว่างพนักงานภายในองค์กร (Departmental Communication Meeting Project) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อให้มีการสื่อสารกันของพนักงานในทุกระดับชั้น ให้เป็นการสื่อสารแบบสองทาง อันจะทำให้การสื่อสารเป็นไปในทิศทางและบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน รวมทั้งยังเป็นการถ่ายทอดปัญหาต่างๆ ระหว่างพนักงานกับบริษัทฯ ให้ฝ่ายบริหารได้รับทราบด้วย (เรื่องเดียวกัน)

ดังนั้น การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” จึงมุ่งศึกษาว่า การดำเนินงานของโครงการนี้มีกลยุทธ์ รูปแบบในการสื่อสารอันส่งผลต่อความรู้ ทักษะ และ การยอมรับของพนักงานภายในองค์กรเป็นอย่างไร โดยอาศัยแนวความคิดทางด้านการสื่อสารมาเป็นกรอบในการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการสื่อสารที่นำมาใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
2. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสาร ที่มีผลต่อความรู้ ทักษะ และ การยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
4. เพื่อศึกษาการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน
5. เพื่อศึกษาถึงประสิทธิผลในการสื่อสารของโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานต่อรูปแบบการสื่อสารซึ่งจะมีผลต่อความรู้ ทักษะ และ การยอมรับของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ปัญหำนำในการวิจัย

1. มีการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรของโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานหรือไม่ อย่างไร
2. รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะอย่างไร

3. รูปแบบการสื่อสารมีผลต่อความรู้ ทักษะคิดและการยอมรับ โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงานอย่างไร
4. พนักงานมีความรู้ เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานอย่างไร
5. พนักงานมีทัศนคติต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานอย่างไร
6. พนักงานยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานหรือไม่

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรเพื่อใช้เป็นกรอบในการตั้งสมมติฐาน คือ

1. ลักษณะทางประชากร
2. รูปแบบการสื่อสาร
3. ความรู้
4. ทักษะคิด
5. การยอมรับ

โดยมีข้อสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. ลักษณะทางประชากรมีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะคิด และการยอมรับ โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน
2. การสื่อสารแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะคิดและการยอมรับ โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน
3. ความรู้ และทัศนคติมีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ศึกษาเฉพาะพนักงานฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. ศึกษาเฉพาะกลยุทธ์การสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารอันมีผลต่อความรู้ ทักษะคิด และการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน
3. ข้อมูลที่ใช้ศึกษา เป็นข้อมูลในช่วงพ.ศ 2538-2540

นิยามศัพท์

พนักงานในองค์กร	หมายถึง	พนักงานในฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 3,936 คน (ยอดเดือนพฤศจิกายน 2539)
องค์กร	หมายถึง	ฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)
บริษัทฯ	หมายถึง	บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)
การยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน	หมายถึง	การยอมรับของพนักงานในองค์กรโดยการให้ความร่วมมือและสนับสนุนโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เพื่อให้จะทำให้โครงการฯ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อันจะเกิดประโยชน์ต่อตัวพนักงาน ต่อองค์กรและต่อบริษัทฯ
การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน (Reengineering)	หมายถึง	การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คือ ต้องสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานให้ได้ประมาณ 25-30 เปอร์เซ็นต์ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ได้ 30 เปอร์เซ็นต์
ทัศนคติ	หมายถึง	ความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
ลักษณะทางประชากร	หมายถึง	เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานในองค์กร
รูปแบบการสื่อสาร	หมายถึง	ลักษณะของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ จะศึกษารูปแบบการสื่อสารในลักษณะของทิศทางการสื่อสาร คือ การสื่อสารแบบบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน แบบแนวนอน และแบบข้ามสายงาน ซึ่งมุ่งเน้นให้มีการสื่อสารแบบสองทาง

กลยุทธ์การสื่อสาร ของโครงการปรับ เปลี่ยนระบบการ ทำงาน	หมายถึง	วิธีการสื่อสารที่นำมาใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบ การทำงานของฝ่ายต่างๆ เพื่อให้พนักงานในองค์กร เกิดความรู้ โน้มน้ำวจิตใจให้เกิดทัศนคติที่ดี และยอมรับ โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน
วิสัยทัศน์	หมายถึง	ประโยชน์ที่สรุปเอาค่านิยม ความมุ่งหวังและเป้าหมาย ของบริษัทฯ เข้าไว้ทั้งหมด เป็นประโยชน์ที่พนักงานทุกคนรับ ทราบและจดจำ เป็นประโยชน์ที่บ่งบอกถึงสถานภาพที่เป็น อยู่ในปัจจุบันของบริษัทฯอย่างชัดเจน และยังเป็นเหมือน ตัวชี้ทิศทางให้บริษัทฯจะก้าวไปในอนาคตด้วย ณ ที่นี้ บริษัทฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “The First Choice Carrier, Smooth as Silk, First Time. Every Time” หมายความว่า “ให้การบินไทยเป็นสายการบินแรกที่ถูก โดยสารนี่ถึง”

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. จากผลการวิจัย สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมมาวิเคราะห์และวางแผนระบบการติดต่อสื่อสารเพื่อการพัฒนาองค์กร
2. นำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารภายในบริษัทฯ
3. นำข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร ความรู้ ทัศนคติ และการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงานมาเป็นประโยชน์แก่การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเตรียมการรองรับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน