

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย” (Competitive Advantages Management of Thai Air Asia) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย เพื่อระบุและวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการรักษาตำแหน่งผู้นำทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ในอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย ในมิติด้านการจัดการนวัตกรรมและนวัตกรรมจัดการ มิติด้านการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มิติด้านภาวะผู้นำ มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน โดยคำตอบของการวิจัยได้นำเสนอในบทนี้ ซึ่งมีการนำเสนอตามลำดับขั้นดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า การบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น มีคุณลักษณะที่ชัดเจนคือ การสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) อันโดดเด่น โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพที่แตกต่างจากสายการบินอื่นๆ โดยปัจจัยที่ถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของสายการบินไทยแอร์เอเชียได้แก่ การให้ความสำคัญกับการคิดค้น สนับสนุน และพัฒนานวัตกรรมทางการจัดการต่างๆ นอกเหนือจากตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model) แบบเดิมๆ ของสายการบินต้นทุนต่ำทั่วไป โดยผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนและทันสมัยเพื่อให้สายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริง โดยมีการจัดตั้งฝ่ายนวัตกรรมเชิงพาณิชย์และเทคโนโลยีขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความแตกต่างในการประกอบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และมุ่งเน้นการรักษาระดับต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด และยังสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ อีกทั้งเพื่อเป็นเครื่องมือในการชี้วัดความเป็นผู้นำในเรื่อง

การให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความพึงพอใจสูงสุด

สายการบินไทยแอร์เอเชียยังมีรูปแบบขององค์กรของการรวมกลุ่มแบบโฮลดิ้ง (Holding Company) ซึ่งส่งผลให้สามารถลดต้นทุนโดยรวมเป็นอย่างมาก ทั้งในเรื่องชื่อทางการค้า ตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model) การร่วมใช้นวัตกรรมต่างๆ ทั้งในด้านระบบการจัดการ ด้านเครือข่ายการบิน การฝึกอบรมพนักงาน การซ่อมบำรุง การป้องกันความเสี่ยงด้านค่าเงิน รวมถึงอำนาจในการต่อรองกับผู้ผลิตปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นต่อธุรกิจการบิน ซึ่งล้วนแต่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างด้านต้นทุนจากสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ ในประเทศไทยอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการปลูกฝังทัศนคติเรื่องต้นทุน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ในขณะเดียวกัน ก็มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อกำหนดมาตรฐานและคุณภาพในการทำงานทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งการติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการใช้กลยุทธ์ในการกำหนดราคาแบบ Dynamic Pricing และมีการจัดตั้งแผนกตรวจสอบข้อมูลและเปรียบเทียบราคาตัวโดยสารของสายการบินอื่นๆ ในตลาดแบบ Real-time โดยเฉพาะ เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในการแข่งขันทางด้านราคาอย่างมีประสิทธิภาพ และยังยื่น รวมทั้งยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริโภค เข้าใจ รับรู้ถึงภาพลักษณ์ รูปแบบองค์กร และข้อมูลที่สายการบินไทยแอร์เอเชียต้องการสื่อสาร อย่างถูกต้องและสม่ำเสมอ

จะเห็นได้ว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้น ให้ความสำคัญกับเรื่องฐานข้อมูลของผู้โดยสารเป็นหลัก และเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์ความสามารถของตนเอง โดยไม่มุ่งเน้นการแข่งขันกับสายการบินคู่แข่ง แต่จะทำการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และทำการแก้ไขปรับปรุง พัฒนา สร้างสรรค์ ทั้งทางด้านเทคโนโลยี สินค้าและบริการ และนวัตกรรมทางการจัดการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยพบว่า สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความสามารถหลัก (Core Competency) อันโดดเด่นในการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพที่แตกต่างจากสายการบินอื่นๆ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างชัดเจน ได้แก่ การใช้ใช้นวัตกรรมการรวมกลุ่มแบบโฮลดิ้ง (Holding) และมุ่งเน้นการรักษาระดับโครงสร้างต้นทุนให้ต่ำที่สุดอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังมีกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ

มีการปลูกฝังทัศนคติ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง รวมทั้งการใช้กลยุทธ์ในการกำหนดราคาแบบ Real-time เพื่อให้เป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ทั้งนี้สามารถอธิบายทางวิชาการเพิ่มเติมได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียได้ใช้หลักการของ Porter's Generic Strategies ทั้ง 3 ด้าน เพื่อเป็นการสร้างกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ที่สำคัญของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้แก่ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Differentiation) และการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus)

จะเห็นได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียได้เลือกใช้และผสมผสานกลยุทธ์การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันหลากหลายกลยุทธ์ (Competitive with Diverse Strategies) ทั้งในมิติด้านนวัตกรรมทางการจัดการและการจัดการนวัตกรรม มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มิติด้านภาวะผู้นำ มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน โดยไม่ใช้วิธีการต่อสู้กับคู่แข่งกัน แต่มุ่งเน้นการพัฒนาและสร้างสรรค์กลยุทธ์การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้องค์กรเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) มีความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) และเลือกเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus) ที่มีประสิทธิภาพ ในการประกอบธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยในมิติต่างๆ ของการจัดการองค์กร ดังนี้

มิติด้านนวัตกรรมจัดการ และการจัดการนวัตกรรม

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ถือได้ว่าเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ตามทฤษฎีของ Gibbons A. (1997) เนื่องจากได้ใช้วิธีการบริหารจัดการโดยนำประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ และแนวคิดใหม่ๆ มาผสมผสานกับความสามารถทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นในการสนองความต้องการของผู้บริโภค และสร้างประโยชน์ด้านความสะดวกสบาย ประหยัด และมีคุณภาพ โดยมีกรเลือกใช้นวัตกรรมจัดการต่างๆ ดังนี้

1) นวัตกรรมจัดการเชิงคุณค่า (Value Innovation)

สายการบินไทยแอร์เอเชียเริ่มต้นแนวคิดขององค์กรด้วยการใช้นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ตามหลักของกรอบแนวคิดเรื่องนวัตกรรมเชิงคุณค่าของ Kim and Mauborgne (2005) ที่มุ่งเน้นการเพิ่ม

คุณค่า (Higher Value) ที่โดดเด่นให้ผู้บริโภคยอมรับและสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง และสามารถลดต้นทุน (Lower Cost) ในการดำเนินงานให้ได้มากที่สุด

2) นวัตกรรมการรวมกลุ่มแบบโฮลดิ้ง (Holding Company Innovation)

สายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นธุรกิจที่ได้รับประโยชน์จาก สัญญาการพึ่งพิงในรูปแบบของบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) กับ AirAsia Berhad บริษัทแม่จากมาเลเซียที่ถือหุ้นร่วมกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย โดยได้รับอนุญาตเพื่อให้ใช้ชื่อทางการค้า “Air Asia” ซึ่งทำให้สามารถใช้ Business Model เดียวกัน ส่งผลให้ได้ผลประโยชน์ในหลายๆ ด้าน ทั้งการร่วมใช้นวัตกรรมที่ทันสมัย ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบซอฟต์แวร์ เว็บไซต์หลักของแอร์เอเชียในการจองบัตรโดยสาร การใช้ศูนย์ฝึกอบรมพนักงาน นวัตกรรมด้านเครือข่ายการบิน ได้รับประโยชน์จากการบริการประจำท่าอากาศยานในประเทศสมาชิกกลุ่มแอร์เอเชีย อีกทั้งการรับบริการด้านการซ่อมบำรุง ชิ้นส่วนอะไหล่ของเครื่องบิน การเช่าเครื่องบิน และการป้องกันความเสี่ยงจากราคาน้ำมันเชื้อเพลิง รวมทั้งทักษะความรู้ทางด้าน การตลาด การประกอบธุรกิจ และการบริการลูกค้า ทั้งนี้ยังเพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้ผลิตปัจจัยต่างๆ (Bargaining Power of Buyers) เช่น เครื่องบิน อะไหล่ และอุปกรณ์ต่างๆ

จะเห็นได้ว่า การรวมกลุ่มแบบโฮลดิ้งนี้ สืบเนื่องมาจากแนวคิดความสัมพันธ์ข้ามธุรกิจที่มีต่อกัน (Interrelationship Across Businesses) โดยใช้ศัพทมูลวิทยาของธุรกิจที่แบ่งธุรกิจเป็นหน่วยธุรกิจย่อยตามแนวคิดของ Michael Porter (1990) ที่แบ่งความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์ที่จับต้องได้ (Tangible Interrelationship) ซึ่งมีการใช้ทรัพยากร และมีกิจกรรมบางอย่างร่วมกันของธุรกิจ ในเครือ เช่น วัสดุอุปกรณ์ การใช้ช่องทางการจำหน่าย การใช้เทคโนโลยี และการส่งเสริมการขาย ซึ่งมีส่วนช่วยในการลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจทั้งของบริษัทแม่และธุรกิจในเครือ รวมทั้งความสัมพันธ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Interrelationship) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันของแต่ละธุรกิจ เช่น ข้อมูลลูกค้า และการเกื้อหนุนกันในงานกิจกรรม เป็นต้น

3) นวัตกรรมการบริหารตราสินค้า (Brand Management Innovation)

สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รับรู้ จดจำ และยอมรับทางการตลาด โดยมุ่งเน้นการสร้างและการขยายฐานผู้ใช้บริการ โดยใช้รูปแบบของการสร้างตราสินค้าตามแนวคิดของ นัทธมน ภูมิไชย (2557) คือ การบริหารตราสินค้าองค์กร (Corporate Branding) ภายใต้คำขวัญ “ใครๆ ก็บินได้ Everyone Can Fly” และสร้างสรรค์การประชาสัมพันธ์ทางการตลาด

อย่างต่อเนื่องจนเป็นเอกลักษณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกใช้ การทำโปรโมชั่น “0” บาท นั้นได้รับความสนใจจากผู้บริโภคเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ ยังใช้การบริหารตราสินค้าทางอารมณ์ (Emotional Branding) ซึ่งได้แก่ การใช้ดารานักแสดง คู่กิมิยะ เป็นตัวแทนของตราสินค้าเพื่อสื่อสารกับผู้บริโภคถึงความอ่อนนุ่ม อบอุ่นและเป็นกันเอง และใช้การบริหารตราสินค้าแบบสัมผัสได้ (Live Branding) ที่เน้นปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มผู้บริโภค ในรูปแบบการจัดงานและกิจกรรมต่างๆ จะเห็นได้จากสัญลักษณ์ตามสถานที่สำคัญ สถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ Kidzania และการสนับสนุนด้านกีฬา เป็นต้น

4) นวัตกรรมการจัดการรายได้ (Revenue Management Innovation)

สายการบินไทยแอร์เอเชีย นั้นได้ให้ความสำคัญกับการใช้หลักการจัดการรายได้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเลือกใช้กลยุทธ์การตั้งราคาตัว โดยสารแบบ Dynamic Pricing Strategy ดังที่ Robert G. Cross (1995) ที่ได้กล่าวว่าการตัดสินใจต้นทุนเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอในการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร แต่การกำหนดราคาที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องสะท้อนความต้องการของตลาด ไม่ใช่การกำหนดราคาแบบสะท้อนต้นทุน โดยมุ่งเน้นที่ราคาขายที่เลือกเก็บสินค้าและบริการไว้ขายให้กับลูกค้าให้ได้ราคาดีที่สุด หรือหาโอกาสในการขายให้ในราคาที่ดีที่สุดโดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ของตลาดอย่างแท้จริง และไม่ใช้การคาดเดา รวมทั้งต้องมีการประเมินโอกาสในการสร้างรายได้ของสินค้าและบริการที่มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การนำเสนอสินค้าและบริการตรงกับความต้องการของผู้บริโภคในเวลาที่ถูกต้อง และเสนอขายในราคาที่เหมาะสม

5) นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technology Innovation)

สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและสิ่งประดิษฐ์ที่ทันสมัย เพื่อสร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการจัดระบบและความสะดวกสบาย รวดเร็วในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร ทั้งในเรื่องของเทคโนโลยีอากาศยาน ที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และปลอดภัย เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ Sharklets ที่ปลายปีกเครื่องบินทุกลำเป็นพิเศษ เพื่อให้ลดแรงลากของลมที่คอยด้านขณะทำการบิน เพื่อให้ประหยัดเชื้อเพลิงได้มากขึ้นและการสั่งซื้อเครื่องบินรุ่นใหม่ Airbus 320 Neo ที่สามารถลดความดังของเสียงเครื่องยนต์ และประหยัดน้ำมันเพิ่มขึ้นถึง 15% ส่วนในภาคพื้นนั้น ได้มีการติดตั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อช่วยเพิ่มความสะดวกและความรวดเร็วในการเช็คอินของผู้โดยสาร

เช่น ตู้พิมพ์ตั๋วโดยสารอัตโนมัติ และป้ายติดกระเป๋าอัตโนมัติ รวมทั้งการใช้ Application ผ่านสมาร์ทโฟนในการจัดการตั๋วโดยสาร เช็คอิน และอื่นๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

นอกจากนี้ยังมีการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ด้านการจัดการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในการทำงานอย่างเป็นระบบ ทั้งโปรแกรมในการรวบรวมข้อมูลของลูกค้า มาช่วยในการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค และช่วยพยากรณ์ความต้องการสินค้าและบริการ โดยการใช้สมการทางคณิตศาสตร์ที่ซับซ้อนในการกำหนดราคาตั๋วโดยสาร ให้มีราคาที่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามหลักของการจัดการรายได้แบบ Dynamic Pricing มีการใช้โปรแกรม Axapta ในการจัดการด้านการเงิน โปรแกรม New Skies ในการจัดการด้านการขาย อีกทั้งระบบการจองตั๋วโดยสารแบบ Web Base เพื่อช่วยในการจัดเรียงราคาตั๋วโดยสาร การใช้ AMOS Operating System เป็นระบบบริหารจัดการเรื่องวิศวกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานและการขนส่งทางอากาศ การใช้ระบบ Navitech ในการวางแผนการบิน การใช้ระบบ Merlot ในการจัดตารางการบินของลูกค้า เป็นต้น

การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

จะเห็นได้ว่าสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีคุณลักษณะการจัดการนวัตกรรมการจัดการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามคำกล่าวของ White and Bruton (2007) ที่ได้กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กรที่มีการจัดการนวัตกรรม คือ องค์กรมีการจัดสรรงบประมาณในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ และเป็นองค์กรที่มีความคาดหวัง และเป้าหมาย ที่มีความเป็นไปได้ เป็นองค์กรที่มีการกำหนดทิศทางของการทำงาน ติดตามผล และมีการพิจารณาตรวจสอบ และประเมินผล โดยผู้ตรวจสอบภายนอกองค์กร รวมทั้งยังเป็นองค์กรที่มีการสนับสนุนบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริง จะเห็นได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียนั้นมีเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการจัดการ และมีการจัดสรรงบประมาณในการคิดค้น สร้างสรรค์ และพัฒนาองค์ความรู้พื้นฐานของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำอย่างเพียงพอ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับเรื่องฐานข้อมูลลูกค้า และข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำเสนอรูปแบบของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในแบบใหม่ๆ ที่มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญ ทั้งคุณภาพของการให้บริการ ความปลอดภัย ความสะดวกสบาย การประหยัดเวลา รวมถึงรูปแบบการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จะสายการบินไทยแอร์เอเชียยังเน้นการให้ความรู้ ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร มีการอบรมให้ความรู้ ปลูกฝังทัศนคติ และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร แก่พนักงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการรักษา ระดับของต้นทุน ที่เป็นปัจจัยหลักซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจสายการบิน

ต้นทุนตัวอย่างแท้จริง ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีการจัดตั้ง Personal Department เพื่อมุ่งเน้นการดูแลและให้ความรู้ ความเข้าใจ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ปรีกษา และเสนอแนะ ระบบวิธีการทำงาน กลยุทธ์ นวัตกรรมต่างๆ รวมทั้งมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์อยู่ตลอด มีการกำหนดการให้ผลตอบแทน ของขวัญ และสวัสดิการที่ยุติธรรม และเพียงพอ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์อีกด้วย นอกจากนี้ยังมีการกำหนดให้หน่วยงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานในการติดตามผล และประเมินผลของการใช้นวัตกรรม การจัดการด้านต่างๆ โดยเลือกที่จะคิดค้นและส่งเสริมนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ในขณะที่สามารถลดทอนและตัดนวัตกรรมใดที่ไม่มีประโยชน์ต่อองค์กรออกไป

มิติด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้มีการจัดการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังทฤษฎีการบริหารคุณภาพ ตามแนวคิดของ The Juran Trilogy of Quality (ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพของจูราน) ของ Joseph M. Juran (1989) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของระบบการบริหารคุณภาพ กับการวางแผนคุณภาพ (Quality Planning) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) โดยสายการบินไทยแอร์เอเชียยังได้มีการวางแผนคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management:TQM) ตาม 3 หลักการสำคัญของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมของ Dean and Bowen (1994) ซึ่งได้แก่ (1) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) โดยมีเป้าหมายสำคัญที่สุดคือการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ในขณะที่ผู้บริหารมีหน้าที่ในแสดงถึงความมุ่งมั่นขององค์กร และทำการออกแบบและส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีความน่าเชื่อถือ โดยพยายามลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร รวมทั้งจัดให้มี (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการวางแผน การดำเนินงาน การจัดหาปัจจัยนำเข้า (Input) และการประเมินผล (Output) มีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ปรับปรุงแก้ไข และป้องกันอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยเชื่อว่าคุณภาพเป็นถึงเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้สมบูรณ์ที่สุด และยังมี (3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employees Involvement) ซึ่งผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชียเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถทำได้ โดยให้มีกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะสามารถประสบความสำเร็จ ถ้าผ่านความร่วมมือกันทั่วทั้งองค์กร

โดยหลักการสำคัญทั้ง 3 อย่างนี้ จะเห็นได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียมีการดำเนินงานตาม หลักบริหารจัดการคุณภาพ ในการให้ความสำคัญต่อลูกค้า มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้หลักการบริหารงานวงจรของ PDCA Deming (1986) ซึ่งได้แก่ การกำหนดขั้นตอน และวิธีควบคุมการทำงานตามมาตรฐาน (Plan) การปฏิบัติตาม มาตรฐานที่กำหนด (Do) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Check) และการทบทวน แก้ไข ปรับปรุง วิเคราะห์หาสาเหตุ และหาวิธีการป้องกันเมื่อเกิดปัญหา (Act)

ยิ่งไปกว่านั้น จากข้อมูลของ IATA พบว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทางทรัพยากรบุคคล ของสายการบินไทยแอร์เอเชียเท่ากับร้อยละ 26 หรือคิดเป็น 1 ใน 4 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด เพราะเชื่อว่าการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงานได้ ทั้งนี้ พนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย สามารถร่วมใช้สถาบัน Air Asia Academy เพื่อเป็นศูนย์กลางทางการศึกษา อบรม ให้ความรู้ ที่มีมาตรฐานตามการประเมินตามกฎ ของโครงการ Universal Safety Oversight Audit Programme: USOAP ที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ความปลอดภัยด้านการบิน เพื่อเป็นศูนย์กลางในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาความรู้ อย่าง ต่อเนื่อง และมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานในทุกกระบวนการทำงาน (Standard of Procedure: SOP) พร้อมกับการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPI) ทั้งในด้าน ภาวะผู้นำ ด้านข้อมูลสารสนเทศ ด้านการวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ อีกทั้งมีการกำหนดรูปแบบการทำงานของพนักงานให้มีหน้าที่ในกระบวนการทำงาน มากกว่า 1 หน้าที่ เพื่อเป็นสถาบันในการให้ความรู้ อบรม พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ของพนักงานทุกแผนกให้ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการพัฒนา หลักสูตร และวิชาต่างๆ ที่จำเป็น และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

อีกทั้งสายการบินไทยแอร์เอเชียยังจัดให้มีหน่วยงาน People Development เพื่อรับผิดชอบ บุคลากรในบริษัท เพื่อให้มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และ แก้ไข องค์กรต้องไม่หยุด ความพอใจกับความสำเร็จเดิม แต่ต้องมุ่งมั่น และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ และหาแนวทางการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด และมีการสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานของพนักงานทุกคน อีกทั้งยังมีหน้าที่รับ เรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงานในทุกเรื่อง เพื่อลดความเครียดให้กับพนักงาน และจัดให้มีงานเลี้ยง สัมผัสอยู่เสมอ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญด้านการวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning) โดยจัดให้มีการดำเนินงานและนำแผนไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สอดคล้องตามแผน แม่บทจากผู้บริหาร และเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม หาสาเหตุของปัญหา และแก้ไข

ปัญหาอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังมีการส่งเสริมและรักษา วิสัยทัศน์ และ วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งของสายการบินต้นทุนต่ำ แก่พนักงานทุกคน โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัยของผู้โดยสาร รวมทั้งมีประสิทธิภาพในการทำงาน และการรักษาระดับต้นทุนให้ต่ำที่สุด ให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดให้มี Standard Operation Process เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกันในการกำหนดทุกภาระงานภายในสายการบินไทยแอร์เอเชีย เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพด้านการจัดการกระบวนการคุณภาพ (Management of Process Quality) และรักษาคุณภาพและผลการดำเนินงาน (Quality and Operation Results)

ทั้งนี้ปัจจุบัน ยังมีการพัฒนาให้มี Internal Branding Program เพื่อปลูกฝังทัศนคติที่ดี และจงรักภักดีต่อองค์กร และมีหลักสูตรการป้องกันและปราบปรามการคอร์รัปชันภายในองค์กร หลักสูตรจรรยาบรรณทางธุรกิจ และหลักสูตรการฝึกทำนายอันตรายล่วงหน้า พร้อมทั้งวิธีการเตรียมพร้อมและรับมือกับปัญหา (Kiken Yoshi Training: KYT) เป็นต้น

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการวางแผนปฏิบัติ ผู้บริหารและพนักงาน ทำงานร่วมกันเป็น Teamwork ทั้งในการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านคุณภาพ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนระยะสั้น แผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาวขององค์กร โดยมีการกำหนดเวลา มีการสื่อสารให้เข้าใจทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะต้องมีการพัฒนาผู้นำ และสร้างทีมงาน อบรมความรู้ และทักษะในการบริหารคุณภาพ รวมทั้งปลูกฝังวัฒนธรรมการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ให้ความสำคัญกับการจัดระบบเอกสาร การปรับโครงสร้างระบบงาน รวมถึงการเปลี่ยนระบบประเมินผล และการให้รางวัล โดยให้ความสำคัญกับผลงานเป็นหลัก

มิติด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ที่แข็งแกร่งนั้น สายการบินไทยแอร์เอเชียจัดให้มีการคัดเลือก และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับการยอมรับ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถสูง รวมทั้ง มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด และรวดเร็ว

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้นมีพฤติกรรมที่ผสมผสานลักษณะของผู้นำทั้ง 4 แบบจากทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Robert House (1974) เรื่อง “House’s Path-Goal Theory” ซึ่งได้แก่ (1) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) ซึ่งเน้นงาน มีการแสดงวิสัยทัศน์ และมีนโยบายที่ชัดเจนแก่บุคลากรในเรื่องมาตรฐานการทำงานจาก Air Asia Berhad ว่าสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้นให้ความสำคัญกับทรัพยากรทางสมองและการจัดการองค์กรที่มี

คุณภาพมากกว่าปริมาณ (2) ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ มุ่งสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่พนักงาน โดยให้สวัสดิการที่น่าพอใจแก่พนักงานทุกระดับอย่าง ยุติธรรม (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปรีกษา และมีส่วนร่วม เห็นได้จากการสร้างห้องทำงานของผู้บริหารให้ไม่มีประตู และพนักงานทุกคนสามารถ ติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารได้ทุกช่องทาง (4) ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Orient Leadership) ผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนในการ เป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศไทย และกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ เข้มข้น รวมทั้งให้ความสำคัญกับการปรับปรุง พัฒนาการทำงาน และสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงาน ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fred E. Fiedler (1994) ที่มีกรอบแนวคิด ว่า ผู้นำที่ดีจะสามารถคำนึงถึงความเหมาะสมและสอดคล้องระหว่างรูปแบบของผู้นำและความจำเป็น ของสถานการณ์นั้นๆ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้บริหาร ของสายการบินไทยแอร์เอเชีย พบว่า ผู้บริหารมีลักษณะการเป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Orient Leadership) ที่โดดเด่นที่สุด ทั้งวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน และ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จในการบริหารองค์กรให้เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำใน ประเทศไทยและไม่เกรงกลัวต่อคู่แข่งรายอื่นๆ เห็นได้ชัดจากรางวัลต่างๆ ที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง จะเห็นได้ว่า เมื่อเกิดเรื่องราวเหตุการณ์ ปัญหา หรือข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับสายการบินไทย แอร์เอเชีย จะพบว่าผู้บริหารมีการรับมือต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี แก้ไขปัญหาได้ รวดเร็ว ชาญฉลาดเป็นไปตามมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีนโยบายว่าจะไม่รอให้เกิด ปัญหาจนจึงค่อยหาทางแก้ไข อีกทั้งยังมีการฝึกซ้อมการแก้ไขปัญหาโดยใช้สถานการณ์จำลองอยู่ อย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชียมีโครงสร้างองค์กรในรูปแบบการ กระจายอำนาจ (Decentralization) ตามองค์ประกอบหลักของ Andrew Turton (1976) เรื่องการ กระจายอำนาจ ได้แก่ การเป็นองค์กรรูปแบบนิติบุคคล ที่มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน มี งบประมาณที่เพียงพอเป็นของตนเอง โดยสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนและ ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้สายการบินไทยแอร์เอเชียสามารถขยายความในขั้นตอนการกระจายอำนาจ ในการบริหาร

ทั้งนี้สายการบินไทยแอร์เอเชีย ถือเป็น Adaptive Organization ที่มีโครงสร้างองค์กรที่ ยืดหยุ่น สามารถลดขั้นตอนการตัดสินใจ สามารถเพิ่มช่องทางการกระจายความรู้ให้คนใน

องค์กรอย่างทั่วถึง โดยมุ่งเน้นการทำงานแบบ Teamwork เพื่อเป็นการลดอุปสรรคและข้อจำกัด กีดขวางระหว่างแผนกภายในองค์กร อีกทั้งมีการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ช่วยกันทำงาน โดยใช้บุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่หลากหลาย จึงส่งผลให้มีความสามารถในการปรับตัว ลดต้นทุน และแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร

ผู้บริหารของสายการบินไทยแอร์เอเชียได้กำหนดพันธสัญญาให้กับพนักงานทุกคนว่า พนักงานทุกคนต้องปากท้องอิ่ม ได้รับเงินเดือน สวัสดิการ โบนัส และผลตอบแทนพิเศษอย่างเป็นธรรม เพื่อเป็นการขับเคลื่อนคนและเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนต้องทำงานหนักขึ้น เนื่องจากสายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็นองค์กรธุรกิจที่เคลื่อนไหวเร็ว โดยที่พนักงานทุกคนจะมีความอยากมาทำงานในทุกๆวัน และรับรายงานในเรื่องต่างๆ ของพนักงานผ่าน Social Network ได้ทุกๆ ช่องทาง ส่วนใครที่ไม่อยากทำงานหนักก็ให้ลาออกไป

นอกจากนี้ สายการบินไทยแอร์เอเชียยังเน้นการคัดเลือกพนักงานส่วนใหญ่ที่ไม่เคยผ่านงานสายการบินอื่นๆ มาก่อนเนื่องจากไม่ต้องการให้เรื่องวัฒนธรรมองค์กรติดตัวมา เนื่องจากเห็นว่าทัศนคติขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ อีกทั้งการสร้างคนขึ้นมาใหม่เองจะตอบสนองการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำได้มากกว่า ยิ่งไปกว่านั้น ยังให้ความสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมในองค์กรให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ และมีความอยากในการทำงาน จึงจำเป็นต้องรับคนที่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร และสร้างวัฒนธรรมการสนองงานให้ภายหลัง โดยหัวหน้าจะต้องมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ในลักษณะ Teamwork ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ฝ่ายบุคคลของไทยแอร์เอเชีย ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ต้องเป็นฝ่ายที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงานในทุกๆ เรื่อง

จะเห็นได้ว่า สายการบินไทยแอร์เอเชีย ได้มีการประยุกต์การทำงานให้มีลักษณะตามทฤษฎีของ Denison, Cho and Young (2000) ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ (1) ด้านวัฒนธรรมส่วนรวม (Involvement Culture) คือ มีรูปแบบการทำงานเป็นทีมโดยไม่เน้นโครงสร้างที่เป็นทางการ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และมีการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง มีการประสานงานกันได้ดี โดยมีค่านิยมแกนกลาง และผู้บริหารมีการแสดงออกและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างชัดเจน (3) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) คือ องค์กรมีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเห็นได้จากสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้นให้ความสำคัญกับฐานข้อมูลของลูกค้าเป็นอย่างมาก

มากเพื่อนำมาสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์องค์กรอยู่เสมอ และรองรับเทคโนโลยีการสื่อสาร โคนจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารในหลักสูตร “การป้องกันความเสียหายจากสื่อออนไลน์” อีกด้วย (4) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) จะเห็นได้จาก สายการบินไทยแอร์เอเชียมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเป็นสายการบินต้นทุนต่ำอย่างชัดเจน และมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ทางธุรกิจเป็นหลัก

ทั้งนี้ ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของสายการบินไทยแอร์เอเชียตามแนวคิดของ Cameron and Quinn(1999) นั้นจัดอยู่ในประเภทวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน (Adhocracy Culture) ซึ่งจะอยู่บนรากฐานของความเชี่ยวชาญ และการเปลี่ยนแปลง โดยกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน และมีผู้นำที่กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ และมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสายการบินไทยแอร์เอเชียเองก็มองว่าสิ่งที่เชื่อมโยงองค์กร คือ การสร้างนวัตกรรม การเป็นผู้นำระดับแนวหน้าโดยเน้นถึงยุทธศาสตร์ในระยะยาว ที่ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้า รวมทั้งการแสวงหาทรัพยากรใหม่ๆ และความสำเร็จขององค์กรคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง และการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

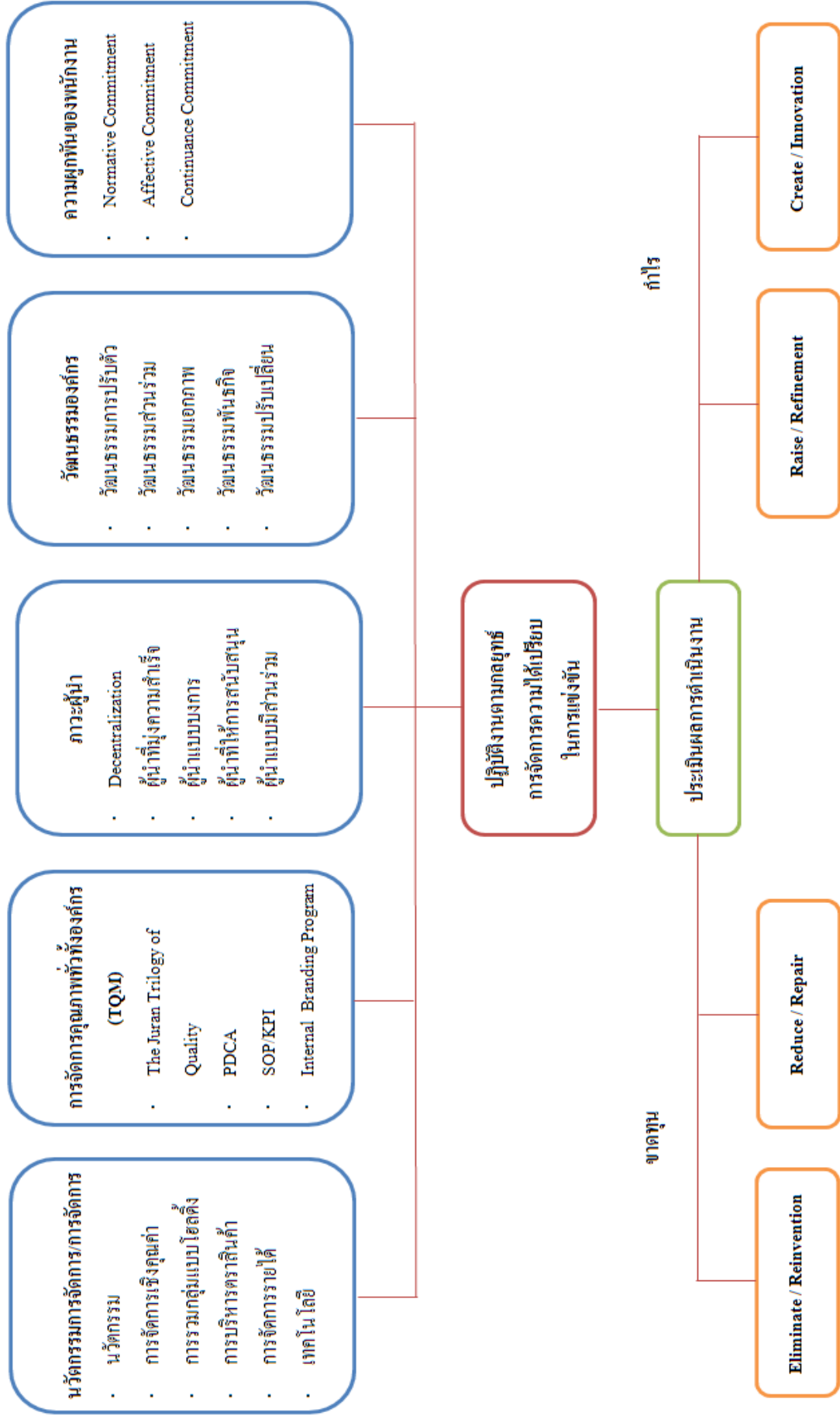
มิติด้านความผูกพันของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์พนักงาน และอดีตพนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนว่า พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และมีทัศนคติต่อองค์กรในแง่ดี โดยพนักงานมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน โดยมีเป้าหมายและมีค่านิยมภายในองค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Buchanan (1974) กล่าวคือพนักงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (Identifications) มององค์กรเป็นเหมือนครอบครัวญาติพี่น้อง ทำให้เต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ยอมรับในค่านิยมการรักษาระดับต้นทุน และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ และถือเสมือนว่าเป็นของตนเพราะถ้าองค์กรมีกำไร พนักงานก็จะได้รับโบนัสเพิ่มขึ้น ทั้งนี้พนักงานยังสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) ในทุกๆ ด้าน โดยสามารถเสนอแนะ ร้องเรียน ข้อคิดเห็นต่างๆ ได้เสมอ จะเห็นได้ว่า พนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) มีความรู้สึกภาคภูมิใจ รักและผูกพันต่อองค์กรอย่างเห็นได้ชัด และสอดคล้องกับ ทฤษฎี Organization Commitment ของ Steers and Porter (1979) ที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับ

เป้าหมายขององค์กร และมีความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้ด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายการบินไทยแอร์เอเชียนั้นประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ลักษณะ ของ Allen and Meyer (1990) ซึ่งได้แก่ (1) ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) ความผูกพันที่เกิดขึ้นจาก วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคมปัจจุบัน ตอบโจทย์พนักงานที่ส่วนใหญ่เป็นคนใน Generation Y ที่มีความทันสมัยในยุค Digital (2) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จากการกำหนดให้ทุกคนเป็นดาว (All Stars) ที่มีความสามารถในการฉายแสงสว่างเท่าเทียมกันทุกคน ให้พนักงานมีหน้าที่เป็นเหมือนตัวแทนของสายการบินไทยแอร์เอเชีย (3) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ซึ่งเป็นความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณ โดยมีพื้นฐานจากทางเลือกและผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร โดยสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีการกำหนดผลตอบแทน โบนัสของขวัญ ของรางวัล ที่เหมาะสมและดึงดูดใจพนักงาน อย่างเป็นธรรมชาติ ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

นอกเหนือจากนี้ ในมุมมองเรื่องความผูกพันของพนักงานสายการบินไทยแอร์เอเชีย กับต้นแบบในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement Model) ของ Katharine Esty and Mindy Gewirtz (2008) นั้น จะพบว่าปัจจัยหลักคือการสร้างวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วมของพนักงานคือ ผลป้อนกลับทั้งสองด้าน (Two-way feedback) ความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (Trust in leadership) การพัฒนาตำแหน่งหน้าที่การงาน (Career Development) และพนักงานของสายการบินไทยแอร์เอเชียมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในการประสบความสำเร็จ (Employees understand their role in success) อีกทั้งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Shared decision making) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ จะส่งผลให้สายการบินไทยแอร์เอเชียมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลผลิตในการทำงาน และเพิ่มผลกำไรได้อย่างมาก



5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่อง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) และการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus) ซึ่งการนำองค์ประกอบเหล่านี้มาใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น จำเป็นต้องผสมผสานและพัฒนาด้านการจัดการในทุกมิติ ทั้งมิติด้านนวัตกรรมการจัดการ มิติด้านการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มิติด้านภาวะผู้นำ มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร และมิติด้านความผูกพันของพนักงาน โดยเฉพาะด้านการจัดการต้นทุนที่ถือเป็นปัจจัยหลักเพื่อให้องค์กรมีผลกำไร รวมทั้งการพัฒนากลยุทธ์ในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้ทันสมัยตรงกับความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยต้องมีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน การตรวจสอบและประเมินผล ซึ่งจะสามารถส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากงานวิจัยเรื่อง การจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินไทยแอร์เอเชีย นั้นค้นพบว่า ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพนั้น ยังคงสามารถยึดหลักทฤษฎีเรื่องกลยุทธ์การจัดการของ Michael E. Porter ในเรื่องของ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ซึ่งได้แก่ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus) เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ตามทฤษฎีของ Gibbons A. (1997)

จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมต่างๆ ที่องค์กรแห่งนวัตกรรมควรพัฒนาได้แก่ นวัตกรรมการบริหารตราสินค้า (Brand Management Innovation) นวัตกรรมการจัดการรายได้ (Revenue Management Innovation) ในเรื่องการคำนวณราคาแบบ Dynamic Pricing กับอุตสาหกรรมสายการบิน ต้นทุนต่ำ และนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Innovation) ในด้านสารสนเทศ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ มาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น ยังสามารถนำทฤษฎีการบริหารคุณภาพ The Juran Trilogy of Quality (ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพของจูราน) ของ Joseph M. Juran (1989) มาประยุกต์ใช้ในเรื่องการวางแผนคุณภาพ (Quality Planning) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) อีกทั้งยังสามารถใช้หลักการบริหารงานวงจร PDCA ของ Deming (1986) ซึ่งได้แก่ การกำหนดขั้นตอน และวิธีควบคุมการทำงานตาม

มาตรฐาน (Plan) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด (Do) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Check) และการทบทวน แก้ไข ปรับปรุง วิเคราะห์หาสาเหตุ และหาวิธีการป้องกันเมื่อเกิดปัญหา (Act)

ปัจจุบัน ทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำขององค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น สามารถผสมผสานคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Robert House (1974) เรื่อง “House’s Path-Goal Theory” ซึ่งได้แก่ (1) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) (2) ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) (4) ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Orient Leadership) โดยนำมาเลือกใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม ไม่จำเป็นต้องใช้เพียงคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น

นอกจากนี้ องค์กรควรนำวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน (Adhocracy Culture) มาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยการนำทฤษฎีของ Denison, Cho and Young (2000) เรื่องวัฒนธรรมองค์กรมาประยุกต์และผสมผสานให้มีลักษณะที่เหมาะสม ได้แก่ (1) ด้านวัฒนธรรมส่วนรวม (Involvement Culture) (2) ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) (3) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) (4) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture)

ในเรื่องความผูกพันของพนักงานนั้น องค์กรสามารถนำทฤษฎีของ Allen and Meyer (1990) ซึ่งได้แก่ (1) ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) (2) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) (3) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (Continuance Commitment) มาเลือกใช้และผสมผสานเพื่อให้ตรงกับความต้องการของพนักงานในสถานการณ์นั้น ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไปเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย ว่ามีปัจจัยใดที่มีคุณลักษณะเฉพาะหรือปัจจัยใดที่มีคุณลักษณะร่วมที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ อีกทั้งควรเพิ่มการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อประกอบการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ส่งผลด้านมาตรฐานทางสถิติ และควรเพิ่มจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งบุคลากรภายในองค์กร และบุคลากรภายนอก รวมทั้งผู้ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำให้มีจำนวนมากขึ้น เพื่อความหลากหลายทางความคิดเห็น และมีโอกาสในการค้นหาปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับสายการบินไทยแอร์เอเชีย

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ควรให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาศักยภาพ และมาตรฐาน เรื่องการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบินเพื่อแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่นๆ โดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศเพื่อนบ้านของไทยซึ่งถือว่ามีความศักยภาพและมาตรฐานสูงกว่า เช่น ประเทศสิงคโปร์ และ ประเทศมาเลเซีย รวมทั้งคู่แข่งใหม่อย่างสายการบินเวียดเจ็ทของประเทศเวียดนาม ที่มีการเซ็นสัญญาสั่งซื้อเครื่องบิน Airbus A320 จำนวน 100 ลำ และ เครื่องบิน Boeing 737 จำนวน 100 ลำในปี พ.ศ.2560

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ควรให้ความสำคัญและพิจารณาเรื่องการเลือกใช้นามบิน และ ศูนย์กลางการบิน เนื่องจากปัจจุบันสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และราชอาณาจักรกัมพูชา ได้ทำการสร้างสนามบินที่ได้มาตรฐานโลก และมีการวางแผนจัดการเพื่อเป็นศูนย์กลางการบินแห่งใหม่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ควรให้ความสำคัญต่อเรื่องมาตรฐานและกฎเกณฑ์ด้านความปลอดภัยในการบินของนักบินอย่างเคร่งครัด เนื่องจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ทำให้เกิดการเร่งผลิตจำนวนนักบิน รวมทั้งความเครียดจากชั่วโมงการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นของนักบิน

สายการบินไทยแอร์เอเชีย ควรตระหนักและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อรัฐบาล และกลุ่มอิทธิพล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นในทุกด้าน ทั้งในด้านข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมทางอากาศของประเทศไทย และข้อกำหนดต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจในอนาคต