

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การดำเนินงานขององค์กรมีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรประกอบสำคัญที่ช่วยในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่สำคัญคือ แนวทางในการบริหารที่ถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญที่ตอบสนองต่อทิศทางการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงดังกล่าว องค์กรที่ดำเนินงานในช่วงเวลานี้ต้องอาศัยการบริหารหรือการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ที่มีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับและปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงทั้งในองค์กรและนอกองค์กรคือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือ การวางแผนด้วยทักษะที่เชี่ยวชาญ ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่สำคัญมากต่อธุรกิจ เพราะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดและอนาคตขององค์กร เป็นการตัดสินใจระดับองค์กร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจในระดับอื่น ๆ ทั้งทั้งองค์กรด้วย กล่าวคือการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของสมมติฐานในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลต่อธุรกิจโดยการตัดสินใจนี้จะทำให้สามารถระบุถึงโอกาสและอุปสรรคจนถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร อันเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะมีผลต่อการดำเนินการธุรกิจขององค์กรและส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งวัดได้จากการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรโดยตรง

การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการตัดสินใจมีบทบาทในฐานะเป็นศูนย์กลางในกระบวนการขององค์กรทั้งหมด และเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร และการควบคุมพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่อยู่ในองค์กร ซึ่งการตัดสินใจอยู่ในทุกกระบวนการในองค์กร ตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ การออกแบบองค์กร พฤติกรรมส่วนบุคคลและพฤติกรรมกลุ่ม นอกจากจะมีผลกระทบต่อองค์กรแล้ว การตัดสินใจที่กระทำขึ้นยังเป็นผลมาจากบุคคลนั้น ๆ ด้วย คุณภาพของการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนพื้นฐานของการเป็นมืออาชีพ โดยทั่วไปผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรที่รับผิดชอบ ดังนั้น การตัดสินใจที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของ

ผู้บริหาร ผู้บริหารในองค์การเป็นบุคคลที่ดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การและตัวผู้บริหารเป็นแกนหลักที่จะทำการตัดสินใจในขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีปัจจัยที่ดีหลายประการ ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง ความสามารถทางสติปัญญา ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ตลอดจนลักษณะเฉพาะตัวที่เกื้อหนุนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ความสามารถในการให้ความเป็นธรรม ความสามารถในการจัดลำดับงานได้ถูกต้องเหมาะสม ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และความสามารถในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพอันจะก่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

การตัดสินใจของผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน ดังที่ นิยม พรหมไทย (2529, หน้า 26) กล่าวไว้ว่า ผลของการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจของผู้บริหารจะส่งผลกระทบถึงการทำงานของตน และผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน การตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้นจะก่อให้เกิดความยุ่งยาก ซับซ้อนต่อการปฏิบัติงานแก่ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานในระดับต่าง ๆ และเมื่อพิจารณาถึงกระบวนการทางการจัดการที่หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การสรรหาบุคลากรและทรัพยากร ซึ่งหมายรวมไปถึงการติดตาม ควบคุมการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนของงานที่กำหนดขึ้น ทุกขั้นตอนจะต้องมีกระบวนการตัดสินใจแฝงอยู่ด้วยเสมอ (Archer, 1966; McFarland, 1970; Scanlan, 1973) การตัดสินใจที่ดีมีประสิทธิภาพพิจารณาจากผลการตัดสินใจทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพนั้น อาศัยผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้ สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ (2533) ยังกล่าวว่า การตัดสินใจที่ดีทำให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย ประหยัดเวลา แรงงานและทรัพยากร ช่วยลดการขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงาน อันจะส่งผลให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง มีความมั่นใจและมีการพัฒนาศักยภาพของตนให้ประสบความสำเร็จในงานและการดำรงชีวิต ความสำคัญของการตัดสินใจในทางการบริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทุกคนควรฝึกให้เกิดทักษะความชำนาญ เพราะการตัดสินใจนั้นเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้คนรับรู้คุณค่าในตนเอง สามารถพัฒนาตนเองและหน่วยงานให้มีความก้าวหน้าได้ จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจของผู้บริหารจะเหมาะสมเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบส่วนบุคคล โดยผ่านองค์ประกอบของบุคลิกภาพของผู้บริหารที่เรียกว่าแบบการตัดสินใจ จากที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารในองค์การ เพราะว่าการศึกษการตัดสินใจเป็นสิ่งที่สำคัญต่อทั้งองค์การและผู้บริหาร นอกจากนี้ยังสามารถทำให้ผู้บริหารทำการตัดสินใจที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิผลในองค์การที่ดีขึ้น

จากนโยบายส่งเสริมทางด้านเศรษฐกิจและนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล ตลอดจนการลงทุนอย่างมหาศาลของรัฐบาลในการสร้างสนามบินสุวรรณภูมิที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการอากาศยานของรัฐบาลที่กำหนดนโยบายการสนับสนุนธุรกิจทางการอากาศยาน การขนส่งและการท่องเที่ยว รัฐบาลพยายามทำให้ประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการอากาศยานในภูมิภาคเอเชียที่ทันสมัยและใหญ่ที่สุด จากการลงทุนที่มหาศาลเนื่องจากการเล็งเห็นถึงความสำคัญของรัฐบาลนี้ ทำให้เป็นที่ยอมรับว่าธุรกิจอากาศยานมีความสำคัญต่อประเทศชาติเป็นอย่างยิ่งและทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานและการดำเนินงานในบริษัทการบินอากาศยานของชาติได้แก่ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานขนาดใหญ่

เนื่องด้วยศักยภาพในการอากาศยานด้านการบริการที่ดีเลิศ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าทั่วโลก นอกจากนั้นความปลอดภัยทางการอากาศยานที่มีศักยภาพสูงและการบริหารจัดการในบริษัทฯ ที่ดีเยี่ยม ทำให้บริษัทฯ มีผลประกอบการดำเนินงานที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ จากรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2545/2546 (ตุลาคม 2545 - กันยายน 2546) บริษัทฯ มีรายได้รวม 134,536.00 ล้านบาท และมีผลกำไรสุทธิ 12,453.00 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้น 2,271 ล้านบาท หรือร้อยละ 22.30 เมื่อเปรียบเทียบกับงวดเดียวกันของปีก่อน (การบินไทย, 2546) นั่นหมายถึง การดำเนินงานในบริษัทฯ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นนั้นต้องอาศัยความรู้ความสามารถที่มาจากผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะในด้านช่างอากาศยานเท่านั้น แต่จะต้องมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็นอย่างดี ผู้บริหารจะต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง และเหมาะสมกับเหตุการณ์ และสถานการณ์เพื่อทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การตั้งเป้าหมาย การวางแผนนโยบาย การสื่อสาร กลยุทธ์ขององค์กรสู่พนักงานดำเนินไปได้ด้วยดี มีความถูกต้อง รวดเร็ว ทันสถานการณ์ การบริหารจัดการประสบความสำเร็จและนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานและนโยบายที่กำหนดไว้

จากวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ที่กล่าวว่า “เป็นสายการบินชั้นนำของโลก มีบริการที่ดีเลิศด้วยวิถีไทย” (The First Choice Carrier with Touches of Thai) และวิสัยทัศน์ของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานที่กล่าวไว้ว่า “เป็นแหล่งซ่อมอากาศยานระดับโลกที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก” (To be the Choice-World Class Aircraft Maintenance, Repair and Overhaul Facilities) จากวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ นำมาซึ่งพันธกิจ (Mission) ของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานที่ต้องปฏิบัติดังนี้ 1) ให้บริการด้านอุตสาหกรรมกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยานอย่างมีคุณภาพ 2) ขีดถือและปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัย ระบบคุณภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง 3) สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า

โดยมีผลตอบแทนที่น่าพอใจ 4) นำเทคโนโลยีและทรัพยากรมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) เพิ่มความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ 6) มีความรับผิดชอบต่อบริษัท สังคมและประเทศชาติ นอกจากนี้ วัฒนธรรมของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานได้กล่าวไว้ว่า 1) มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) 2) มีสำนึกในความรับผิดชอบต่อ (Accountability) 3) ทำงานเป็นทีม (Teamwork) 4) แบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน (Sharing Information) 5) มีสำนึกความเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) 6) ยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Accept and Adapt to Change) 7) โปร่งใสและมีคุณธรรม (Good Governance) (การวางแผนกลยุทธ์, การบินไทย 2546) จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมของบริษัทฯ ที่กล่าวมาแล้วนั้น บุคคลที่จะนำมาซึ่งความประสบความสำเร็จก็คือ ผู้บริหารในบริษัทฯ นั่นเอง เพราะผู้บริหารคือ ผู้ที่จะนำนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติหรือไปสั่งการเพื่อการปฏิบัติต่อไป

จากหลักการสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถบริหารงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจซึ่งจัดได้ว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่ถูกกำหนดในคุณสมบัติที่จำเป็นและพึงมีของผู้บริหารในหน่วยงานของบริษัทฯ เพราะการตัดสินใจและการแก้ปัญหาเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกคน (การบินไทย, 2543) และเนื่องจาก “งานคือปัญหา และปัญหาคืองาน” หน้าที่ของผู้บริหารจะต้องติดตามพิจารณาตัดสินใจป้องกันก่อนเกิดปัญหาและตัดสินใจเลือกวิธีการตัดสินใจแก้ปัญหา เนื่องจากการตัดสินใจเป็นการเลือกวิธีการที่มีมากกว่า 1 วิธี เลือกวิธีที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดสำหรับแก้ไขปัญหานั้น ปัญหาหนึ่ง วิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหานั้นซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับปัญหานั้นก็ได้หรือปัญหาเดียวอาจจะต้องอาศัยการตัดสินใจแก้ไขปัญหามากมาย วิธีการก็ได้เช่นกัน (นิภา แก้วศรีงาม, 2543) เนื่องจากการตัดสินใจเป็นกระบวนการสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในทุก ๆ ขั้นตอนของการบริหารองค์การ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การจัดการดำเนินงาน พัฒนางาน จนถึงการประเมินผลงาน รวมทั้งการแก้ไขปัญหามากมายที่เกิดขึ้นในองค์การด้วย ผลของการตัดสินใจของผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อการทำงานและผลผลิตขององค์การได้ทันที ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้องทันต่อเหตุการณ์และเวลา เพื่อที่จะนำผลที่ดีที่สุดมาสู่หน่วยงานของตน (การบินไทย, 2543)

ผลสืบเนื่องจากวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัฒนธรรมของหน่วยงานนั้น บริษัทฯ ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ที่รองรับวิสัยทัศน์โดยการใช้เครื่องมือทางการจัดการ Balanced Scorecard ในการเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมและกลยุทธ์เข้าด้วยกันเพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลงาน ซึ่งมีมุมมองการจัดการ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ

ภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโต (การบินไทย, 2545) ซึ่งในกระบวนการทั้ง 4 มุมมองนั้น ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน หน้าที่ในการบริหารของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทุกคนเกี่ยวกับการจัดการ (Manage) มีสิ่งที่เกี่ยวข้อง 3 สิ่ง คือ (1) การจัดการเกี่ยวกับด้านความคิด (Ideas) คือการวางแผนเพื่อให้ได้ทางเลือกและแผนงานที่ดีที่สุด (2) การจัดการเกี่ยวกับสิ่งของ (Things) คือการจัดองค์กรเพื่อให้มีการจัดแบ่งกิจกรรมทรัพยากรและสิ่งของต่าง ๆ เพื่อให้มีระเบียบในการปฏิบัติงานร่วมกัน (3) การจัดการเกี่ยวกับคน (People) คือการจัดคนเข้าทำงานเพื่อให้ได้คนที่ดีที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม การสั่งการเพื่อให้ได้คนงานหรือผู้ตาม ทั้งในกรณีรายบุคคลและกลุ่มปฏิบัติงานด้วยดีและการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานของฝ่ายเป็นไปตามแผนงานที่คาดคิดมากที่สุด (การบินไทย, 2546) แลกระบวนการบริหารงาน ซึ่งกำหนดหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาการบริหารงานไว้ตั้งแต่งานการวางแผน ตลอดจนการควบคุม (Controlling) นั้น ข้อสำคัญที่ผู้บริหารควรเรียนรู้ เช่น ความแตกต่างระหว่างหน่วยงานภารกิจ (Line) และหน่วยงานสนับสนุน (Staff) ลักษณะความเป็นผู้นำ การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจและการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังมีการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนามนุษย์และการฝึกอบรม

จากความสำคัญของการตัดสินใจที่ได้กล่าวมาแล้ว และจากผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ และกำไรที่มากขึ้นทุกปีของบริษัทฯ และเนื่องจากการศึกษาพบว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและประสิทธิผลขององค์กรส่วนรวมด้วย ผู้วิจัยจึงได้มุ่งศึกษาถึงความสำคัญของแบบการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีผลต่อการดำเนินงานในองค์กร เนื่องจากการศึกษาเอกสารงานวิชาการทั้งในและนอกประเทศพบว่า การตัดสินใจที่เกิดขึ้นของบุคคลหนึ่ง ๆ นั้นเกิดจากพฤติกรรมภายในและสื่อออกมาในแบบของการตัดสินใจ ดังนั้นในการศึกษารังนี้ ผู้วิจัยจึงได้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของแบบการตัดสินใจของผู้บริหารและผลการดำเนินงานของหน่วยงานซึ่งผู้บริหารงานโดยตำแหน่งแต่งตั้งนั้น ได้แก่ ผู้อำนวยการใหญ่ ผู้อำนวยการรองผู้อำนวยการ ผู้จัดการกอง ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ ตามสายการบังคับบัญชาและศึกษาผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ในการติดตามและตรวจวัดผลการดำเนินงานโดยใช้เครื่องมือทางการจัดการคือ Balanced Scorecard เป็นการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงาน ซึ่ง Balanced Scorecard มีมุมมองในการจัดการ 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspectives) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth Perspective) แต่เนื่องจากดัชนีที่สามารถรวบรวมข้อมูลอย่างสะดวกและเปิดเผยแก่สาธารณชนได้สำหรับหน่วยงาน

คือ ด้านการเรียนรู้และเติบโตของทรัพยากรบุคคล เพราะเนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญมากในองค์กร การเรียนรู้และเติบโตของบุคคลในองค์กรจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในส่วนย่อยและส่วนรวม ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาผลการดำเนินงานโดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ในเฉพาะมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อใช้ผลจากการวิจัยเป็นแนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและเพื่อการปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพพัฒนาแบบการตัดสินใจในการตัดสินใจของผู้บริหาร อันจะส่งผลต่อการนำเอานโยบายหลักขององค์กรมาลงปฏิบัติเพื่อการดำเนินงานและการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานของบริษัท อันจะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมีผลการดำเนินงานที่ดีมากขึ้นและมีมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การส่งเสริมเศรษฐกิจของชาติให้เข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแบบการตัดสินใจของผู้บริหารหน่วยงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตของหน่วยงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในหน่วยงานมากกว่า 10 ปี มีแบบการตัดสินใจแบบการแสดงออก (Extraversion: E) การอ้างอิงข้อมูล (Sensation: S) การคิดพิจารณา (Thinking: T) และการตัดสินใจ (Judging: J) มากกว่าผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการทำงานในหน่วยงานน้อยกว่า 10 ปี
2. ผู้บริหารในหน่วยงานระดับผู้อำนวยการและระดับกอง มีแบบการตัดสินใจแบบการแสดงออก การอ้างอิงข้อมูล การคิดพิจารณา และการตัดสินใจ มากกว่าผู้บริหารที่มีระดับการระดับแผนก
3. ผู้บริหารที่มีระดับการบริหารสูงกว่ามีแบบการตัดสินใจที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโตมากกว่าผู้บริหารที่มีระดับการบริหารต่ำกว่า

4. แบบการตัดสินใจ ระยะเวลาในการทำงานและระดับการบริหารของผู้บริหารกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโตในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กัน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแบบการตัดสินใจของผู้บริหารในหน่วยงานตามแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพของ คาร์ล จุง (Carl Jung) และแบบการเรียนรู้ (Cognitive Styles) 4 มิติของไมเยอร์และบริกส์ (Myers-Briggs Type Indicators) (Richard, 2001) และมุ่งศึกษาผลการดำเนินงานของหน่วยงานโดยใช้เครื่องมือทางการจัดการในการติดตามและตรวจวัดผลการดำเนินงาน Balanced Scorecard โดยวัดในมุมมองที่สำคัญคือมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยสนใจศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงานที่มีผลต่อแบบการตัดสินใจ ได้แก่ ระยะเวลาในการทำงานและระดับการบริหาร ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ๆ เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร นั้นไม่อยู่ในกรอบการศึกษานี้
2. ประชากรในการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้บริหารในหน่วยงาน จำนวน 63 คน (ข้อมูลเดือนตุลาคม 2546) ซึ่งแยกตามระดับการบริหารคือ ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน ตำแหน่งผู้บริหารระดับระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการกอง 22 คน และผู้จัดการแผนก 37 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 63 คน และได้รับตอบกลับคืนมาจำนวน 51 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.95 ของแบบสอบถามทั้งหมด โดยมีการเก็บข้อมูลทุก ๆ หน่วยประชากร ซึ่งมีลักษณะเฉพาะและแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ๆ จึงอาจไม่สามารถเป็นตัวแทนที่ใช้อ้างอิงกับหน่วยงานอื่นได้
3. เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่สามารถตอบได้ด้วยตนเอง
4. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาระหว่างวันที่ 15 เมษายน ถึงวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2547

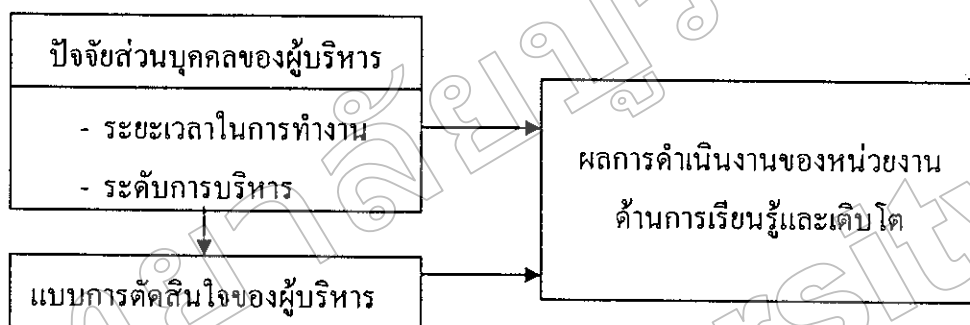
กรอบแนวคิดของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแบบการตัดสินใจและผลการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยใช้แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพของจุง และแบบการคิด (Cognitive Styles) ใน 4 มิติของไมเยอร์และบริกส์ ที่จับคู่แต่ละแบบการตัดสินใจคือ

1. การแสดงออกและการเก็บตัว (Extroversion/Introversion: E/I)
2. การอ้างอิงข้อมูลและการหยั่งรู้ (Sensing /Intuitive: S/N)
3. การคิดพิจารณาและการใช้ความรู้สึก (Thinking/ Feeling: T/F)
4. การตัดสินใจและการรับรู้ (Judging/ Perceiving: J/P)

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบความคิดในการศึกษาค้นคว้า

นิตยภัตพิเศษ

บริษัทฯ หมายถึง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

หน่วยงาน หมายถึง ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการในองค์การดังต่อไปนี้

1. หน้าที่ในการวางแผน เช่น การกำหนดเป้าหมายองค์กร และวิธีที่จะบรรลุเป้าหมาย
2. หน้าที่ในการจัดองค์การ คือ การออกแบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้คนสำเร็จในการทำงาน การจัดบุคคลเข้าทำงาน

3. หน้าที่ในการนำ เป็นการทำให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกัน โดยสอดคล้องกัน
ขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยการสั่งการประกอบด้วยการจูงใจและการประสานงานกับ

พนักงาน

4. หน้าที่ในการควบคุม การติดตามกิจกรรม และการแก้ไขปรับปรุงงาน ซึ่งได้แก่
การ ร้องผู้อำนวยการ ผู้จัดการกองและผู้จัดการแผนก

แบบของการตัดสินใจ หมายถึง ลักษณะทางจิตวิทยาส่วนบุคคลลักษณะของผู้บริหาร

ประกอบด้วยรูปแบบการเรียนรู้บนพื้นฐานของจุ่ง และโดยการพัฒนาของอิสเบล ไมเยอร์ (Isabel Myers) และแคทเทอริน บริกส์ (Katheren Briggs) โดยแบ่งแบบบุคลิกภาพออกเป็น 4 กลุ่มตรงข้าม

กัน คือ Extraversion/ Introversion: E/I, Sensing/ Intuition: S/N, Thinking/ Feeling: T/F และ Judging/ Perceiving: J/P สามารถวัดได้จากแบบวัดบุคลิกภาพใน 4 มิติดังนี้

1. การแสดงออกหรือการเก็บตัว (Extraversion/ Introversion: E/I) เป็นแบบบุคลิกภาพที่มีลักษณะที่บุคคลให้ความสนใจหรือหนทางที่ตอบรับและตอบสนองโดยการสื่อสารและพฤติกรรมต่าง ๆ บุคคลที่มีบุคลิกภาพของการแสดงออก คือ บุคคลที่แสดงออกกระทำข้อมูลโดยการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม พัฒนาและสร้างแนวความคิดโดยการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ในสังคม เขาแสดงความคิดโดยการพูดมากกว่าที่จะเสริมข้อมูล ตอบโต้คำถาม ได้รวดเร็วและชอบเผชิญหน้าในที่ประชุมมากกว่าการสื่อสารด้วยการเขียน ส่วนการเก็บตัวจะดำเนินการข้อมูลภายใน พัฒนาความคิดต่าง ๆ และทำการตัดสินใจโดยคนเดียว บุคคลที่มีบุคลิกภาพการเก็บตัวนี้จะพูดถึงความคิดหรือทัศนคติของตนเองน้อย พวกเขาจะมีปฏิกิริยาหลังจากการมีผลกระทบเท่านั้น และชอบที่จะใช้การเขียนอย่างเป็นทางการสำหรับการสื่อสารมากกว่าที่จะทำการนำเสนอและประชุม

2. การอ้างอิงข้อมูลหรือการหยั่งรู้ (Sensing/ Intuition: S/N) เป็นแบบบุคลิกภาพที่มีลักษณะที่บุคคลรับข้อมูลข่าวสาร ช่องทางที่บุคคลตระหนักถึงสิ่งต่าง ๆ รอบตัว บุคคล เหตุการณ์ หรือความคิดต่าง ๆ ให้ความสนใจหรือหนทางที่ตอบรับและตอบสนอง บุคคลอ้างอิงข้อมูล โดยใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้นและผิวหนัง ในการรวบรวมข้อมูลจากสิ่งแวดล้อม บุคคลที่ใช้การอ้างอิงข้อมูลนี้จะมุ่งที่ประสบการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นและแสดงอำนาจของการจดจำ การจดจำข้อมูลและเทคนิคต่าง ๆ ส่วนการหยั่งรู้ของบุคคลมีแนวโน้มที่มุ่งไปที่ความเป็นไปได้ (Possibilities) ความหมาย (Meaning) และความสัมพันธ์โดยความเข้าใจและการคิดอย่างมีเหตุผล บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบนี้ ยึดทฤษฎี คิดอย่างมีเหตุผลด้วยการเล็งผลของอนาคต

3. การคิดพิจารณาหรือการใช้ความรู้สึก (Thinking/ Feeling: T/F) เป็นแบบบุคลิกภาพที่มีลักษณะที่บุคคลประเมินและสรุปข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งการทำการตัดสินใจ การคิด และหรือการใช้ความรู้สึก บุคคลที่มีบุคลิกภาพในการคิดนั้น กระทำอย่างมีเหตุผลเชื่อมโยงกันในกระบวนการตัดสินใจ บุคคลยึดถือกฎของเหตุและผล และพวกเขาทำการตัดสินใจโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการทดลอง ในมุมมองกลับกัน บุคคลที่ใช้ความรู้สึกนั้นคือ บุคคลที่มีการให้น้ำหนักของความต่อเนื่องของคุณค่าและคุณธรรมของประเด็นนั้น ๆ และยึดความเข้าใจของค่านิยมบุคคลและค่านิยมกลุ่มในการตัดสินใจ ในกระบวนการตัดสินใจนั้นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้ จะคำนึงถึงผลกระทบมากกว่าปัญญาและมีแนวโน้มที่จะใช้เหตุและผลสนับสนุนการใช้ความรู้สึก

4. การตัดสินใจหรือการรับรู้ (Judging/ Perceiving: J/P) เป็นแบบบุคลิกภาพที่มีรูปแบบชีวิต การจัดการชีวิตและการลักษณะการทำงานที่ชอบของบุคคล รวมทั้งการที่บุคคลปรับตัวเองต่อโลกภายนอก การรับรู้ของคนและแนวโน้มการตัดสินใจของคน (Perception/Judging) การรับรู้

(Perception) ซึ่งหมายรวมทั้งแนวทางของการตระหนักถึงสิ่งต่าง ๆ คน เหตุการณ์ต่าง ๆ หรือ ความคิดต่าง ๆ รวมทั้งการรวบรวมข้อมูล การเลือกสิ่งที่ต้องการพัฒนา ในเรื่องการรับรู้นี้ จึงกล่าว ว่าบุคคลจะใช้การอ้างอิงข้อมูล และการหยั่งรู้ความคู่กันไป

ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน หมายถึง ความสำเร็จของหน่วยงานตามแผนกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์โดยการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard สามารถวัดได้จากแบบสอบถามใน 4 มุมมองดังนี้คือ

- 1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) โดยพิจารณาจากอัตราการเติบโตของ รายได้ ลดต้นทุน การใช้สินทรัพย์ การทำวิจัยและพัฒนาและผลตอบแทนจากการลงทุน
- 2) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspectives) โดยพิจารณาจากความพึงพอใจของ ลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า ลูกค้าใหม่ ส่วนแบ่งการตลาดและกำไรต่อลูกค้า
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) โดยพิจารณาจากผลให้ผลิต สินค้า จัดส่งสินค้าตามเวลา คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าและมีบริการหลังการขาย
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth Perspective) โดยพิจารณา วัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้คือ ทักษะความชำนาญของพนักงาน ทักษะคติและความ พึงพอใจของพนักงานและอัตราการเข้าออกของพนักงาน

ในงานวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะในมุมมองทางด้านการเรียนรู้และเติบโตคือความสำเร็จใน การพัฒนาทักษะของพนักงานและความพึงพอใจของพนักงานเท่านั้น

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาที่พนักงานเริ่มปฏิบัติงานในหน่วยงาน ฝ่ายซ่อมใหญ่ของอากาศยาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ระดับการบริหาร หมายถึง ระดับของการบังคับบัญชาและการปฏิบัติหน้าที่ของ ผู้บริหารในหน่วยงานตามลำดับชั้นการมอบหมายงานและสั่งงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้จัดการกองและผู้จัดการแผนก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงแบบการตัดสินใจของผู้บริหารในหน่วยงาน ฝ่ายซ่อมใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. ได้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของผู้บริหารและผลการ ดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเรียนรู้และเติบโต
3. นำผลการศึกษาไปปรับปรุงพัฒนาแบบการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อผลการ ดำเนินงานในหน่วยงานที่ดีขึ้น