

การจัดการองค์การในภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)  
Crisis Management of Thai Airways International Public Company  
Limited

ชิตีพัทธ์ เบญจมาภา, เอนก เหล่าธรรมทัศน์ และ จิราภรณ์ ศรีศิลป์\*

### บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงคุณภาพ นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อกลไกในการบริหารจัดการในภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) 2) วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการในภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัทฯ และ 3) เสนอแนวทางการบริหารจัดการในภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัทฯ งานวิจัยนี้ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลักฐานเชิงประจักษ์ เอกสาร งานวิจัย รายงานการประชุม และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 9 คน เพื่อสำรวจข้อมูลด้านทัศนคติ ภาพรวมในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัทฯ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ฝ่ายบริหารของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ภายใต้นโยบายและมาตรการที่เหมาะสมในการควบคุมจำกัดขอบเขตภาวะวิกฤติเพื่อไม่ให้ภาวะวิกฤติขยายวงกว้างออกไปได้ นอกจากนี้งานวิจัยได้เสนอแนะแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติของบริษัทฯ ดังนี้ 1) โครงสร้างในการบริหารจัดการต้องมีความกระชับ ไม่มีโครงข่ายที่ซับซ้อน 2) การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องไม่ขัด

---

\* สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ วิทยาลัยรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

## 2 วารสารรัฐศาสตร์พิจารณา

ปีที่ 7 ฉบับที่ 14

กับภาครัฐ และการดำเนินนโยบายต้องทำได้รวดเร็ว และ 3) ผู้นำควรมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ มีความรู้และความชำนาญในธุรกิจการบิน การบริหารความเสี่ยง และงบประมาณ ตลอดจนสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นสุขให้แก่พนักงาน เพื่อให้บริษัทให้พ้นสภาพจากปัญหาขาดทุน

**คำสำคัญ:** การจัดการ, ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน, บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

### **Abstract**

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.

**Keywords:** Management, Crisis, Thai Airways International Co., Ltd.

## บทนำ

สภาพพลวัตของโลกในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ภายใต้อัจฉริยะการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่เข้มข้น รุนแรง แข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแก่งแย่งกันเป็นประเทศแห่งผู้นำพัฒนาด้วยความล้ำทางเทคโนโลยีกล่าวอธิบายได้ว่า เป็นโลกระนาบที่ไร้พรมแดน ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีที่พัฒนาในยุคโลกาภิวัตน์ สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง การเกิดสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินของโลกไม่ว่าที่ใด สามารถเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อประชาคมโลกด้วยพัฒนาการทางด้านต่าง ๆ ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษยชาติโดยทั่วไปดีขึ้น ด้วยสภาพปัจจัยองค์ประกอบต่าง ๆ ของความเป็นพลวัตดังกล่าว มีผลกระทบเชื่อมโยงไปทุกภูมิภาคของโลกจนกลายเป็นปัจจัยกดดันให้ระบบการพัฒนาของประเทศต่าง ๆ จำเป็นต้องได้รับการปฏิรูป และปรับตัวให้เท่าทัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยได้รับผลกระทบ

#### 4 วารสารรัฐศาสตร์พิจารณา

ปีที่ 7 ฉบับที่ 14

จากปัญหาวิกฤติโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือว่าเป็นยุคเทคโนโลยีสารสนเทศที่โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม อันนำไปสู่การปรับตัวเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่ทุกประเทศทั่วโลกกำลังมุ่งสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้ (Knowledge Society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าการใช้เงินทุน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ประกอบกันเป็น “สารสนเทศ” สามารถเคลื่อนไหลได้สะดวก รวดเร็ว จนสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับบุคคลขึ้นไปถึงระดับองค์การ อุตสาหกรรม ภาคสังคม ตลอดจนในระดับประเทศ และระหว่างประเทศ จนกระทั่งภาวะ “ไร้พรมแดน” อันเนื่องมาจากอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าว ได้เกิดขึ้นในกิจกรรมและวงการต่าง ๆ และนับเป็นความกลมกลืนสอดคล้องกันอย่างยิ่งที่การพัฒนาบุคลากรในสังคมอันประกอบด้วย ภาคการศึกษา และการฝึกอบรมเป็นเรื่องราวของการเรียนรู้สารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นข้อมูล (Data) ข่าวสาร (Information) ก็ตาม (ไพรัช รัชพงษ์ และพิเชษ ดุรงค์เวโรจน์, 2541)

ดังนั้นสิ่งที่จำเป็น คือการปรับฐานคิดของประชากรให้เข้มแข็งโดยการเรียนรู้ในความเป็นไทย เรียนรู้ให้เท่าทันสังคมโลกอย่างระมัดระวังควบคู่ไปกับการยกระดับสู่สังคมข้อมูลข่าวสาร (Information Society) การศึกษาก็เป็นรากฐานที่สำคัญในการเตรียมประชากรให้พร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข การศึกษาคือสร้างพลังปัญญาแก่ประชากร เพื่อพร้อมรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในเรื่อง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษาจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการพัฒนา เพื่อเตรียมความพร้อมในยุคศตวรรษปัจจุบัน แต่ทั้งนี้การศึกษาจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ

คุณค่าที่แท้จริงในความเป็นมนุษย์ที่เป็นหลักความคิดเชิงคุณภาพ (ชมพู่ โกติรัมย์, 2561)

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์กร เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ แรงแผ่ผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกจะส่งผลให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร ดังนั้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การพัฒนาองค์กรจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนาองค์กร (เนตรพัฒน์ ยาวีราช, 2558)

สืบเนื่องจากวิสัยทัศน์สำคัญของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) คือการมุ่งเน้นพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีแนวคิดว่าจะสามารถส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อพัฒนาสู่การเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศทางการบริการ ซึ่งการพัฒนาคุณลักษณะต่าง ๆ ในด้านความคิดคำนึง ความเชื่อของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นลักษณะของการส่งผ่านจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ทั้งจากวิธีการปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการฝึกอบรมที่ส่งผลไปในการพัฒนา เพื่อการเป็นสายการบินที่มุ่งมั่นต่อการสร้างความเป็นเลิศด้านการบริการ มีการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดการให้บริการอย่างเต็มกำลังความสามารถ จนทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ เกิดความประทับใจในการได้รับการบริการที่ดี ทั้งนี้ ประเด็นทางด้านวัฒนธรรมทางวัดภูมิการเตรียมความพร้อมไว้อย่างครบครัน และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตามการร้องขอของผู้โดยสารด้วยกระบวนการและวิธีการที่มีความเป็นสากลบนพื้นฐานความมีเสน่ห์แบบไทย สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ด้วยเหตุและผลของความจำเป็นตามที่ได้รวบรวมความเป็นมา และความสำคัญของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัย ซึ่งเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งมีประสบการณ์ตรงในเรื่องนี้ และเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงมีความต้องการที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การในภาวะวิกฤติฉุกเฉิน กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ภายใต้สถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินจากอากาศยาน ประสบภัย เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่ และภาวะผู้นำในการจัดการภารกิจภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน และกระบวนการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่จะสามารถทำให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ โดยคาดหวังว่าจะเกิดข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการ เรื่องการปรับปรุงพัฒนาองค์การ กระบวนการบริหารจัดการ การเพิ่มพูนองค์ความรู้การพัฒนาบทบาทหน้าที่และศักยภาพ ภาวะผู้นำ ผู้ปฏิบัติที่ทำหน้าที่ในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ตลอดจนการวางระบบการจัดการ โครงสร้างการบริหารภาวะวิกฤติ และกำหนดบทบาทหน้าที่ และสมรรถนะของผู้นำ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในเชิงนโยบายในการปรับปรุงพัฒนาองค์การ ได้อย่างเหมาะสม ที่จะทำให้องค์การมีสมรรถภาพความคล่องตัวรวดเร็ว และเป็นที่ยอมรับขององค์การและลูกค้า อีกทั้งสามารถนำไปปรับแนวทางการสนับสนุน การปฏิบัติการแผนปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อเป็นเกณฑ์การพิจารณาสรรหาคัดเลือก ผู้บริหารระดับสูงที่จะเข้าทำหน้าที่และมีบทบาทเกี่ยวข้องกับงานภาวะวิกฤติ ซึ่งสามารถขยายผล เพื่อสาธารณประโยชน์ สำหรับ หน่วยงานหรือองค์การที่มีลักษณะเทียบเคียงกัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในเชิงการกำหนดนโยบาย หรือการพัฒนาวิชาการ ในภาพรวมต่อไป

### สมมติฐานการวิจัย

1) ในการบริหารจัดการต่อสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ผ่านมามีเรียกได้ว่าไร้รูปแบบ เรียนรู้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า

2) องค์ประกอบในการบริหารจัดการที่เป็นปัญหา และอุปสรรคต่อการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ไม่ว่าจะด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยต่าง ๆ

3) การบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน และภายใต้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เหมาะสมนั้นควรมีลักษณะเป็นแบบใด

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อวิเคราะห์กระบวนการทัศน์ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบริหารจัดการในภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

2) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

3) เพื่อเสนอแนวทางกระบวนการทัศน์ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

### นิยามศัพท์

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 และ ร้อยละ 46.84 ถือหุ้นโดยประชาชน และบริหารงานโดยประธานกรรมการ และ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และคณะกรรมการ

**ผู้นำ (Leader)** หมายถึง ฝ่ายบริหารของการบินไทย ซึ่งประกอบด้วยตั้งแต่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ระดับสูง มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ กำกับและควบคุมดูแล การปฏิบัติงานตามนโยบาย และประเมินผลสำเร็จการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย

**ภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือ มากกว่าพยายามใช้พลังหรือกำลังที่สามารถส่งแรงกระทำที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลในการ ขับเคลื่อนคน กลุ่มคน และระบบองค์การ โดยการกระตุ้น แนะนำ ชี้นำ ผลักดันให้ บุคคล กลุ่มคน ให้มีความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามเจตนารมณ์ นำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการที่กำหนดเอาไว้

**ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่ค่อย ๆ เพิ่ม ระดับความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ หรืออยู่ระหว่างการก่อตัวจนกลายเป็นเหตุการณ์ฉุกเฉิน ขึ้น หรือสถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะที่จำเป็นต้องเข้าจัดการ เพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งบางเหตุการณ์อยู่ระหว่างการเฝ้าระวัง สามารถวางแผนการบริหาร จัดการภาวะวิกฤติได้ เช่น กรณีภูเขาไฟระเบิด บางเหตุการณ์ก็ไม่สามารถคาดการณ์ หรือเตรียมแผนไว้ล่วงหน้าได้ว่า จะเกิดเหตุการณ์ใด ที่ไหน อย่างไร ผลกระทบมี อะไรบ้างขึ้นอยู่กับขนาดสถานการณ์

## ทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากสมมติฐานการวิจัย การบริหารจัดการต่อสถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ผ่านมาเรียกได้ว่าไร้รูปแบบ เรียนรู้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Learning by Doing) การบริหารจัดการภาวะวิกฤติขึ้นอยู่กับขนาดของปัญหาของสถานการณ์ที่มากระทบ และมีความแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการตามสถานการณ์ และผู้นำตามสถานการณ์เป็นหลัก ที่จำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการ การทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี วรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้เป็นความจำเป็นของงานวิจัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์ชี้ให้เห็นถึงความรู้แจ้งขององค์ความรู้ ที่เกี่ยวกับงานวิจัย และทำให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือ ความสำคัญของสภาพปัญหา และที่มาของงานวิจัยนี้มีความเชื่อมโยงกับองค์ความรู้นั้นอย่างไร ทั้งนี้เป็นการเรียนรู้จากองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม ด้วยวิธีการเรียนรู้เพื่อศึกษาปัญหาสังคมในช่วงกรอบเวลาแห่งการวิจัย แล้วนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดใหม่แบบบูรณาการ เพื่อเก็บข้อมูลนำมาวิเคราะห์ ทดสอบสมมติฐาน นำมาอภิปรายผล ค้นหาข้อสรุป เสนอแนะเพื่อบรรลุดูวัตถุประสงค์การวิจัย

ความสำเร็จของผู้บริหารต่อการจัดการองค์การในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้านที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้น ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่สอดคล้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และมีความพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายอย่าง เช่น ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ อดทน รวมทั้งมีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1997)

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมบทนี้ โดยได้นำเสนอระบบ กระบวนการ ขั้นตอนองค์ความรู้ ความเข้าใจ แนวทางทฤษฎีต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทบาทและ

ภาวะผู้นำองค์การในการบริหารจัดการในภาวะวิกฤติฉุกเฉิน มาทำการวิเคราะห์ การสังเคราะห์เพื่อสรุปแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการนำเสนอเป็นองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาองค์การให้สามารถตอบสนองภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพสามารถลดผลกระทบต่อองค์การมากที่สุดรายละเอียดแต่ละประเด็นคือ ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีภาวะผู้นำ แนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การ แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ แนวความคิดด้านการสื่อสารองค์การที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาองค์การ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนบดี ครองยุติ (2555) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การสื่อสารภาวะวิกฤติ อุทกภัยของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ด้วยการสื่อสารมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสื่อสารแจ้งข่าวสารด้านการเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินที่เกิดจากภัยธรรมชาติที่ไม่สามารถควบคุมหรือป้องกันได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีกระบวนการบริหารจัดการภัยภาวะวิกฤติ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยการสื่อสารเป็นสิ่งแรกที่ต้องดำเนินการ เพื่อทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องรับรู้เพื่อการป้องกันเพื่อการอพยพหนีภัยในเบื้องต้น ทั้งนี้ รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดการด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านอุปสรรคข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการสื่อสารภาวะวิกฤติฉุกเฉินของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ลักษณะการวิจัยแบบคุณภาพ

สุวิมล จินะมูล (2559) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัล ในการรายงานข่าวแผ่นดินไหวประเทศเนปาล ของสถานีโทรทัศน์ พีทีวี. เป็นการศึกษากระบวนการรายงานข่าว บทบาทการรายงานข่าวต่อข่าวแผ่นดินไหว ในฐานะสื่อ

โทรทัศน์ยุคดิจิทัล เพื่อให้เกิดองค์ความรู้และแนวทางในการทำงานที่เหมาะสมในภัยพิบัติ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ จากการศึกษา พบว่ากระบวนการรายงานข่าวในฐานะสื่อมวลชนยุคดิจิทัลต้องมีการปรับวิธีการและลดขั้นตอน การทำงานด้วยการใช้เทคโนโลยีเป็นตัวช่วย การกำหนดข่าวสารและการให้คุณค่าข่าวเป็นไปตามทฤษฎี มีการรายงานข่าวทั้งในมิติความลึกและความเร็วล้วนเป็นบทบาทสื่อมวลชนทุกด้าน ปัจจัยภายนอกภายในต่าง ๆ ก็มีผลต่อการรายงานข่าว โดยเฉพาะนโยบายองค์กรและผู้บริหาร บุคลากรงานข่าว ปัจจัยด้านเทคโนโลยีทั้งหมดต้องมีการปรับให้สอดคล้องกันจะทำให้มีประสิทธิภาพ

คุณณีย์ ยศทอง (2561) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์การพยาบาลสมรรถนะสูง กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช การพัฒนาการบริหารจัดการองค์การภาครัฐในระบบสุขภาพ การปฏิรูประบบราชการและระบบบริการสุขภาพของประเทศไทย ทำให้มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดข้อจำกัดประสิทธิภาพของบุคลากรทุกระดับ มีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ เพราะอัตราการลาออกต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมภายในภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีความซับซ้อน คาดการณ์ล่วงหน้ายาก องค์การจึงต้องหาแนวทางพัฒนาให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงหรือองค์การที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นรากฐานและแนวทางที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องด้วยการดำเนินงานเป็นลักษณะรูปแบบเดิม ๆ มักจะล่าช้า ไม่ทันการรวมทั้งไม่สามารถสนองตอบได้ ดังนั้นจึงควรตั้งเป้าหมายพัฒนาให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง

Iftikhar, Rehab (2017) ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการวิกฤตการณ์ในองค์การตามโครงการขนาดใหญ่ การวิจัยครั้งนี้เสนอผลการศึกษาในหัวข้อการจัดการวิกฤตที่

แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน โดยแบ่งพื้นที่วิจัยออกเป็นลักษณะพื้นที่ท่ามกลางความเสี่ยงวิกฤติฉุกเฉินและภัยพิบัติวิกฤติฉุกเฉิน ลักษณะความสามารถขององค์กรตามโครงการขนาดใหญ่ ซึ่งผลสรุปมีดังนี้ (1) สามารถระบุความแตกต่างและความคล้ายคลึงกันระหว่างความเสี่ยงวิกฤติฉุกเฉินและภัยพิบัติได้ (2) มีพัฒนาการการรับรู้ระหว่างความเสี่ยงวิกฤติฉุกเฉินและภัยพิบัติตามมิติต่าง ๆ (3) สามารถระบุวิกฤตการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรตามโครงการทั้งระยะสั้น และระยะยาว (4) ผลสำรวจมุมมองความสามารถขององค์กรตามโครงการ (ด้านยุทธศาสตร์ ด้านความสามารถในการทำงาน และด้านความสามารถของโครงการ) และพัฒนากรอบแนวคิด ความสามารถขององค์กรในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างวิกฤติฉุกเฉินและประสิทธิภาพขององค์กร (5) มีการพัฒนารูปแบบการสร้างการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิกฤติฉุกเฉินในโครงการขนาดใหญ่หลายโครงการ (6) ระบุถึงการรับรู้ ที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (7) มีการพัฒนาแบบจำลองทฤษฎีที่มีพื้นฐานประกอบด้วยปัจจัยด้านการสร้างความรู้สึกร และการเป็นผู้ให้

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ทฤษฎีองค์ความรู้เกี่ยวข้อง เช่น ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ ทฤษฎีภาวะผู้นำการจัดการความเสี่ยงที่จะบ่งบอกถึงวัตถุประสงค์ที่สร้างความน่าเชื่อถือในงานวิจัย โดยจะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสภาพปัญหาและที่มาของการวิจัย มีความเชื่อมโยงกับองค์ความรู้นั้น ๆ เป็นการเรียนรู้ศึกษาอุปสรรคปัญหา เก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ ทดสอบสมมติฐาน สรุปผลและรวบรวมข้อเสนอแนะมาอภิปรายผล แล้วนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดใหม่แบบบูรณาการ เพื่อความสำเร็จบรรลุ

วัตถุประสงค์ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สนับสนุนการวิเคราะห์ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายมิติ ผ่านมุมมองของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ดังรูปแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้

### วิธีการดำเนินการวิจัยและผลการวิจัย

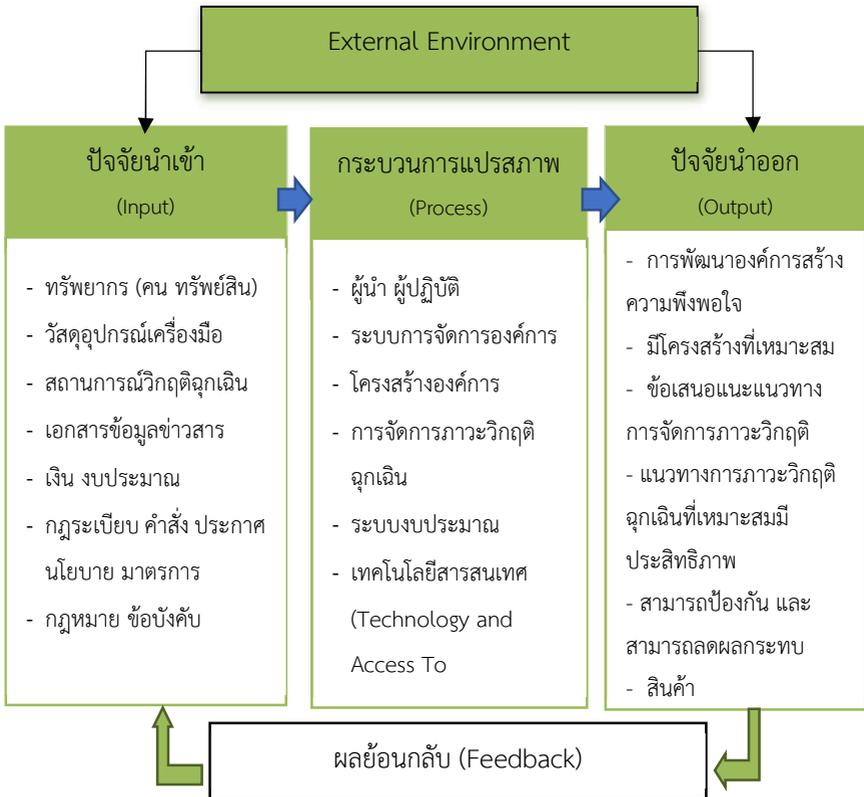
องค์การจึงจำเป็นต้องมีการเตรียมพร้อมเชิงกลยุทธ์ในการรับมือกับสถานการณ์ไม่ปกติ และไม่แน่นอน สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยไม่สามารถควบคุมได้ เมื่อเกิดขึ้นมักมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ และทำให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน จึงจำเป็นต้องมีแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นประโยชน์ทางวิชาการในเรื่องการปรับปรุงพัฒนาองค์การ กระบวนการบริหารจัดการ การเพิ่มพูนองค์ความรู้ การพัฒนาบทบาทหน้าที่ ศักยภาพแก่ผู้นำ และเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ข้อเสนอแนะแนวมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน ตลอดจนการวางระบบการจัดการ โครงสร้างการบริหารภาวะวิกฤติฉุกเฉิน การกำหนดบทบาทหน้าที่ อีกทั้งในเชิงนโยบาย

เมื่อพิจารณาจากปัจจัยสาเหตุสภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาเศรษฐกิจในปัจจุบันของประเทศไทยนั้นได้ประสบกับการเผชิญสถานการณ์ภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่ไม่คาดคิดหลายกรณีทั้งที่เกิดขึ้นภายในประเทศและต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ภัยพิบัติธรรมชาติ การก่อการร้าย การเมือง หรือภัยที่มนุษย์สร้างขึ้น หรืออุบัติเหตุ บางครั้งก็เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ หรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาซ้ำ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมรองรับสภาวะวิกฤติฉุกเฉิน จึงมีความสำคัญ และมีความจำเป็นต้องมีแผนมาตรการป้องกันในการบริหารจัดการกับสถานการณ์

## 14 วารสารรัฐศาสตร์พิจารณา

ปีที่ 7 ฉบับที่ 14

ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน เพราะหากไม่สามารถควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นได้ก็จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินภารกิจขององค์กรโดยรวม แต่ในความเป็นจริงในการจัดการเป็นไป ด้วยความยุ่งยาก เนื่องจากสถานการณ์ที่มีผลกระทบในแต่ละครั้งมีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คาดการณ์ยาก ทำให้การเตรียมพร้อมรับเหตุภาวะวิกฤติ ฉุกเฉินเป็นไปด้วยความลำบากยุ่งยากมากขึ้น โดยเฉพาะการกำหนดมาตรการแนวทาง ปฏิบัติไม่ตายตัวเปลี่ยนไปตามสถานการณ์



รูปที่ 2.1 แนวคิดการวิจัยการจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

ตามทฤษฎีระบบที่เกี่ยวข้อง (System Theory)

ที่มา: ผู้วิจัย, 2560

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการพัฒนากิจการในส่วนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ผ่านมาไม่เคยหยุดการปรับปรุงพัฒนา แต่อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินไม่ได้เคยมีการคิดคำนึงถึง และไม่เคยปรากฏ ในแผนการพัฒนาขององค์กรมาก่อน ทั้งนี้จุดสังเกตเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินที่รุนแรงในอดีตที่ทำให้เกิดความเสียหายก่อผลกระทบต่อชื่อเสียงและทรัพย์สินของ องค์กร ทำให้ฝ่ายบริหารมีแนวคิดกำหนดให้แนวทางในการบริหารจัดการงานภาวะ วิกฤติฉุกเฉินให้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากสถานการณ์วิกฤติ ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นแต่ละครั้งล้วนส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ

ด้วยบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรขนาดใหญ่มีกิจกรรม เกี่ยวข้องกับสังคมในระดับสากลทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงทำให้โครงสร้างการ ดำเนินงานมีขนาดใหญ่ การบริหารจัดการ การประสานงานระหว่างกันจึงมีความ ละเอียดซับซ้อนมากกว่าปกติในการจัดการงานภาวะวิกฤติฉุกเฉินภายใต้เงื่อนไข และ ปัจจัยองค์ประกอบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงทำให้มีความยุ่งยาก ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นตามลำดับขึ้นอยู่กับความสำคัญของปัจจัยภายใต้องค์ประกอบองค์กร ในหลาย ๆ ด้าน โดยในบทนี้ได้แสดงการวิเคราะห์ถึงกระบวนการต้น ปัจจัย องค์ประกอบ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉินประกอบด้วย การ ขับเคลื่อนด้วยแนวทางการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบิน ไทย จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคใน การขับเคลื่อนองค์กรที่เป็นปัจจัยทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จหรือไปสู่ เป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนไม่เอื้อต่อ กระบวนการบริหารจัดการหรือต่อการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องจากบริษัท การบินไทย

จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีผู้คนหน่วยงานเกี่ยวข้องมากและปัญหาอุปสรรคที่ย่อมมีมากตามมา โดยผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ ทั้งภายในภายนอก งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสัมภาษณ์เชิงลึกจากหน่วยงานเกี่ยวข้องจำนวน 9 คน ซึ่งได้ข้อค้นพบจากการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาด้านโครงสร้าง นโยบาย กระบวนการบริหารจัดการ ผู้นำ ที่จะมีส่วนทำให้การดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย

### 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

โครงสร้างองค์กรนี้ถือเป็นการรอบโครงงานขององค์กรที่กำหนดงาน กลุ่มงานและความสัมพันธ์ของงานไว้ เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กรก็ต้องมีการออกแบบองค์กรใหม่ในการจัดองค์กรมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับงานหรือธุรกิจที่ดำเนินการขนาดองค์กร ลักษณะของการองค์กร ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยตามสถานการณ์ (Contingency Factors)

### 2) การจัดระบบโครงสร้างองค์กร (Organization Structure Management)

ในการจัดโครงสร้างองค์กรมีหลายแบบ ในแต่ละแบบนี้มีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป การที่ผู้บริหารจะวางแผนงานในการจัดโครงสร้างจะต้องพิจารณาจากหลาย ๆ ปัจจัยด้วยกันซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ คือ 1) โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การทำงาน 2) โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก 3) โครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร 4) โครงสร้างองค์กรงานแบบอนุกรม

### 3) กระบวนการจัดองค์กร (Process of Organizing)

ประกอบด้วย การแยกประเภทงาน โดยการจัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน (Identification of Work & Grouping Work) การจัดทำคำ

บรรยายลักษณะของงาน (Job Description & Delegation of Authority & Responsibility) การจัดวางความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship)

4) การจัดแผนกงาน (Departmentation)

เป็นการรวมกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยเป็นการรวมกิจกรรมที่คล้ายกันและเหมาะสมที่จะนำมาปฏิบัติในกลุ่มเดียวกันเข้าไว้ด้วยกันเป็นกลุ่ม แผนกหรือหน่วยงาน หลักเกณฑ์พื้นฐานที่จะใช้สำหรับการจัดแผนกงาน

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

ข้อดีของการจัดงานตามหน้าที่

- 1) เหมาะกับธุรกิจขนาดเล็กในระยะเริ่มแรก
- 2) เป็นการจัดที่ถูกต้องตามเหตุผลในเรื่องของหน้าที่หลัก
- 3) เมื่อเกิดปัญหาขึ้นระหว่างปฏิบัติงานผู้บริหารในแต่ละหน้าที่ก็สามารถทำการประสานงานให้ทุกอย่างเป็นไปได้โดยสอดคล้องกัน

4) ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของการแบ่งอาชีพตามความถนัด

ข้อเสียของการจัดแผนกงานตามหน้าที่

- 1) ไม่เหมาะกับธุรกิจที่มีการขยายตัว
- 2) การทำงานของทุกกลุ่มไม่สามารถเน้นถึงวัตถุประสงค์ขององค์การโดย

ส่วนรวม

3) การประสานงานติดต่อระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปได้ยาก

4) ไม่เปิดโอกาสให้มีการฝึกฝนผู้บริหารในระดับรอง และไม่มีโอกาสเรียนรู้

งานของส่วนต่าง ๆ

### 5) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)

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

ความรับผิดชอบ (Responsibility) ถือเป็นภาระผูกพันของบุคคลในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งโดยบุคคลต้องรับผิดชอบในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ซึ่งในองค์การที่มีการวางโครงสร้างแบบเป็นทางการจะมีการกำหนดความรับผิดชอบของบุคคลที่ทำหน้าที่ในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างชัดเจน และให้อำนาจหน้าที่ (Authority) แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดี

#### การมอบหมายงาน (Delegation)

เป็นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) และเป็น การให้อำนาจ การตัดสินใจ (Authority) ภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ ผู้ได้บังคับบัญชาไปปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority)

#### ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

1) ให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้น และประหยัดเวลาในการทำงานโดยสามารถนำเวลาไปทำกิจกรรมงานอื่น ๆ ได้ เช่น การแก้ปัญหาทางาน หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

2) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางหนึ่ง ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของคน และพัฒนาองค์กรในที่สุด

3) เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อการเป็นหัวหน้างานในอนาคต

4) การเรียนรู้ที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกับหน่วยงานหรือทีมงานอื่นทำให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

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

โครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างที่มีการบริหารองค์การในรูปแบบลักษณะของคณะกรรมการ บริหาร (Committees Organization Structure) ได้แก่

1) ฝ่ายคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการย่อยออกเป็นหลายชุด

2) ฝ่ายบริหารได้จัดทำโครงสร้างการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และลักษณะงานที่มีเส้นทางการรายงานตรงต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ เป็นตัวแทนของประเทศไทย อีกทั้งยังเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจขึ้นตรงกับกระทรวง

คมนาคม ในการกำหนดนโยบาย (ประกาศ คำสั่ง ระเบียบ นโยบาย มาตรการ) ต้องอยู่ในกรอบการกำกับดูแลของภาครัฐ และการออกนโยบายต้องสอดคล้องไม่ขัดกับภาครัฐ นอกจากนี้ยังต้องดำรงรักษาเพิ่มพูนสิทธิด้านการบิน ส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพิ่มพูนรายได้ทั้งในรูปเงินบาทและเงินตราต่างประเทศและส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการบินไทย ให้มีทักษะด้านความรู้ความสามารถในวิชาชีพให้เป็นมาตรฐานสากล รวมถึงการส่งเสริมพัฒนาเทคโนโลยี ทุกด้านและ ในทุก ๆ ส่วนที่เกี่ยวข้อง ตามที่บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจรับนโยบายจากภาครัฐ โดยในปี พ.ศ. 2558 ที่ผ่านมานี้ รัฐบาลได้มีนโยบายให้ปรับโครงสร้างรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่มีผลการดำเนินการขาดทุน ทั้งนี้คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้มีการตั้งซูเปอร์บอร์ดขึ้นในลักษณะรูปแบบการรวมศูนย์อำนาจ โดยการจัดการต้องปฏิบัติตามแนวทางที่รัฐบาลกำหนด ด้วยการปรับโครงสร้างการบริหาร และในการปรับโครงสร้างด้วยการใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อการพลิกฟื้นกิจการของรัฐวิสาหกิจให้กลับมามีผลกำไร โดยให้สอดคล้องกับสถานะการแข่งขันธุรกิจการบิน พร้อมนี้คณะซูเปอร์บอร์ดได้อนุมัติแผนฟื้นฟูกิจการวิเคราะห์ปัจจัยโครงสร้าง การบริหารจัดการที่มีผลกระทบต่อการขับเคลื่อนองค์การภายใต้ภาวะวิกฤติฉุกเฉิน

กระบวนทัศน์ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินด้านโครงสร้างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างองค์การหน่วยงานผู้รับผิดชอบเกี่ยวข้องมาก เนื่องจากเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีสายการบังคับบัญชาลักษณะพีระมิด มีความซับซ้อน มีโครงข่ายเชื่อมโยงหน่วยงานเกี่ยวข้องทั้งภายในภายนอก มีขั้นตอนและมีการบังคับบัญชาหลายชั้น จะมีผลกระทบต่อการจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินได้

จากภาพรวมข้างต้น วิเคราะห์ได้ว่า การจัดการโครงสร้างองค์การ การกำหนดนโยบายการออกมาตรการบริหารจัดการ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากภาครัฐ การดำเนินธุรกิจที่มีบทเฉพาะกาล การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก จำเป็นที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้นำอย่างมากในแง่ของการขับเคลื่อนนโยบาย และการนำนโยบายไปใช้ โดยที่ต้องให้สอดคล้องนโยบายภาครัฐด้วย และแนวทางนโยบายองค์การที่นำมาใช้ต้องสามารถสนับสนุนงานการบริหารจัดการองค์การภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติฉุกเฉินอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมสอดคล้องกับองค์การที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์โลกสมัยใหม่ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเชิงกระบวนทัศน์ใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถเผชิญและตอบรับสนับสนุนการจัดการเหตุภาวะวิกฤติฉุกเฉินจะเกิดขึ้นในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

จากการศึกษาค้นคว้าดังที่กล่าวมานี้ สามารถสังเคราะห์ได้ว่า ทิศทางสู่ประสิทธิผลในการจัดทำโครงสร้างในงานบริหารจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉินที่เหมาะสมที่สามารถสนับสนุนการจัดการสถานการณ์วิกฤติฉุกเฉินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างจะต้องกระชับไม่ใหญ่โตซับซ้อนยุ่งยาก ให้มีหน่วยงานเกี่ยวข้องที่จำเป็นจริง ๆ ที่จะเข้าไปปฏิบัติหน้าที่ในการแก้ปัญหา และผู้บริหารหรือผู้นำที่รับผิดชอบในงานแก้ปัญหาวิกฤติฉุกเฉินจะต้องแนวทางการบริหารจัดการที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน มิเช่นนั้นจะมีปัญหา ในเรื่องใครจะสั่ง ใครจะนำ ผู้ปฏิบัติหรือผู้ได้บังคับบัญชาไม่รู้จะฟังใคร จะยิ่งทำให้เพิ่มตกริทธิวิกรมแรงของสถานการณ์มากยิ่งขึ้น อีกทั้งขั้นตอนหรือเงื่อนไขในการจัดการต้องไม่มากหรือซับซ้อนเกินไป ต้องสอดคล้องแนวทางปฏิบัติในการจัดการกับปัญหาที่มากกระทบกับ

องค์การที่กระซบรวดเร็วในทางปฏิบัติการตัดสินใจ มีรูปแบบแนวทางหรือนโยบายที่ชัดเจน ต้องสามารถทำให้การแก้ปัญหาบรรลุวัตถุประสงค์ ให้สามารถกลับสู่สถานการณ์ปกติโดยเร็ว และเสียหายน้อยที่สุด สามารถสร้างขวัญกำลังใจภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร โดยให้สามารถอยู่ได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

ปัจจัยผู้นำ และภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์การภายใต้ภาวะวิกฤติ  
ฉุกเฉิน

ผู้นำ และภาวะผู้นำนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง ที่จะต้องจัดทำโครงสร้างองค์การ วางแผน สั่งการ ดูแล และการควบคุมองค์การ และบุคลากร ในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ในงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ปัญหาที่นักวิชาการและบุคคลทั่วไปสนใจว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไร จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังเกลียดชังและพร้อม ที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์การ การมีผู้นำและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

ความหมายของประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกับความหมายของภาวะผู้นำที่มีความแตกต่างกันไป สิ่งสำคัญ ที่ใช้วัด หรือประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ คือ เกณฑ์ โดยแยกเป็นผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม ทศนคติของผู้ตาม คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม วิธีการศึกษาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในการชักนำโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การหรือในกลุ่ม

คนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (ประสาน หอมพูลและทิพวรรณหอมพูล 2540: 83)

### สรุปผล

สรุปผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในเรื่องการปรับปรุงพัฒนาองค์การ กระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤติฉุกเฉิน อีกทั้งเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้การพัฒนาบทบาทหน้าที่และศักยภาพภาวะผู้นำผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องภาวะวิกฤติฉุกเฉิน และเพื่อเป็นบทเรียนแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมภายใต้ข้อคิดแนวทางแก้ไขจากปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ องค์ประกอบ ปัจจัยปัญหาด้านนโยบาย ปัจจัยปัญหาด้านโครงสร้าง ปัจจัยปัญหาด้านงบประมาณ ปัจจัยปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์สื่อสารองค์การ ปัญหาด้านการประเมิน

### บรรณานุกรม

ชมพู่ โกติรัมย์. (2561). **ศตวรรษที่ 21 ปัจจัยการผลิตที่ทำทลายก้าวอย่างที่ต้องปรับของไทย**. ค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2561, จาก

<http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/3866>.

ธนบดี ครอบยุติ. (2555). **การสื่อสารภาวะวิกฤติอุทกภัยของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (Unpublished Doctoral dissertation)**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.

- คุณณีย์ ยศทอง. (2561). **แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช (Unpublished Doctoral dissertation)**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2558). **การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัททริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- ประสาน หอมพุดและทิพวรรณ หอมพุด. ( 2540). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: พิสิทธ์เซ็นเตอร์.
- ไพรัช รัชชพงษ์ และ พิเชษ ดุรงค์เวโรจน์. (2541). **เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา**. ค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2561 จาก [www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=9776&Key=news\\_research](http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=9776&Key=news_research)
- สุวิมล จินะมูล. (2559). **บทบาทสื่อโทรทัศน์ยุคดิจิทัลในการรายงานข่าวแผ่นดินไหวประเทศเนปาล ของสถานีโทรทัศน์พีทีวี (Unpublished Master's thesis)**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly, J. H. (1997). **Organization: Behavior, Structure, Process**. Boston: McGraw-Hill.
- Iftikhar, R. (2017). **Crisis management in project based organizations and mega projects: an integrated approach (Unpublished Master's thesis)**. Italy: Libera University.