

รูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

Strategic Thinking Development Model of Middle Management
Level Thai Airways International Public Company Limited

กตัญชลี สุขแพทย¹

Katachary Sukpank

ชมสุภัค ครุฑกะ²

Chomsupak Krunka

Article History

Received: May 25, 2018

Revised: November 20, 2018

Accepted: December 6, 2018

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นบริษัท การบินไทยฯ (2) สร้างรูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นบริษัท การบินไทยฯ และ (3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นบริษัท การบินไทยฯ กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษา คือ 1) พนักงานฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นปฏิบัติการที่ปฏิบัติหน้าที่สนามบินสุวรรณภูมิ เพื่อสำรวจสภาพการคิดเชิงกลยุทธ์จำนวน 300 คน 2) ผู้บริหารองค์กรในระดับต่างๆ เพื่อตอบแบบสัมภาษณ์จำนวน 17 คน และ 3) นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของร่างรูปแบบ เพื่อนำไปทดลองใช้รูปแบบการคิดเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 25 คน โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงอนุमान ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น บริษัท การบินไทยฯ พบว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน ของผู้บริหารระดับกลาง มีองค์ประกอบหลัก 6 ด้าน คือ 1) ด้านมีความยืดหยุ่นด้วยการคิดนอกกรอบเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการคิดอย่างเป็นกระบวนการด้วยการคิดเชิงระบบ 3) ด้านการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้วยการคิดวิเคราะห์ 4) ด้านการคาดการณ์อนาคต 5) ด้านการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนด้วยหลักการวางแผนกลยุทธ์ และ 6) ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

¹ นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Graduate School of Philosophy, Ramkhamhaeng University, E-mail: fra.thaiairways@gmail.com

² อาจารย์ที่ปรึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Doctor of Philosophy Program Advisor (Human Resource Development) Ramkhamhaeng University

E-mail : cchomssupak@yahoo.com

2. รูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นที บริษัท การบินไทยฯ พบว่า ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ การยกระดับความสามารถของผู้บริหารระดับกลางให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ การนำไปปรับประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง การนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง และการเพิ่มศักยภาพและการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นการสืบทอดตำแหน่ง 2) โครงสร้างเนื้อหา ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ด้านกลยุทธ์ในการพัฒนา ด้านการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ และด้านการนำผลที่ไปปฏิบัติมาประเมิน และ 3) กระบวนการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิด ADDIE Model ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการ การออกแบบกิจกรรมในการพัฒนา การปรับปรุงวิธีการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผล โดยในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ด้วยการอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการพัฒนาแบบผสมผสานที่ประกอบด้วย 3 รูปแบบ คือ การพัฒนาการฝึกอบรมโดยผู้อื่น และโดยการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการเสริมสร้าง 2) ขั้นตอนการแบ่งปัน 3) ขั้นตอนการสนับสนุน หรือเรียกรูปแบบนี้ว่า “ESR MODEL”

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่า ส่วนที่ 1 รูปแบบการพัฒนาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ด้านโครงสร้างเนื้อหาในการพัฒนา และด้านกระบวนการในการพัฒนา มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนที่ 2 การพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นทีบริษัท การบินไทยฯ ด้วยการนำรูปแบบไปทดลองใช้ พบว่า หลังการอบรมสิ้นสุดสูงกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรมในภาพรวมและทุกด้าน นั่นคือ ผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นทีบริษัท การบินไทยฯ ได้รับการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก (2) การกำหนดกลยุทธ์ (3) การเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ (4) การนำผลที่ปฏิบัติมาประเมินแสดงถึงว่ามีการพัฒนาที่เปลี่ยนไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และส่วนที่ 3 ผู้เข้าร่วมอบรมมีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบ ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับกลาง

Abstract

This research aims at studying the conditions of strategic thinking of middle managers at Thai Airways International Public Company, Limited (THAI). The researcher constructed a strategic thinking development model (STDM) for middle managers and thence evaluated it. The area studied is ground operations.

The sample population and key informants consisted of (1) 300 employees in the Customer Services Department (CSD) surveyed in regard to the conditions under which they engaged in the processes of strategic thinking; (2) 17 experts who participated as respondents in an interview; and (3) 25 middle managers who participated in the experimental testing of STDM.

Using techniques of descriptive statistics, the researcher analyzed the data collected in terms of frequency, percentage, mean, and standard deviation. The qualitative data collected were analyzed through applications of content analysis.

Findings are as follows:

1. The conditions of strategic thinking for these middle managers at THAI revealed : (1) cognitive flexibility developed through lateral thinking; (2) systematic thinking processes; (3) using analytic thinking in analyzing the internal and external environments; (4) forecasting of the future; (5) planning the steps to be taken using the principles of strategic planning; and (6) determining the direction of strategy.

2. STDM was used to develop middle manager strategic thinking through workshop training. It is a mixed process involving three components of a sub-model (ESR), viz., training, interactions with others, and exchanging knowledge and experience. As such, the ESR sub-model consisted of three steps: (1) enhancement (E); (2) sharing (S); and reinforcement (R).

3. In respect to the evaluation of STDM, the results were as follows: (1) The model was appropriate and feasibility at the highest level. (2) The capabilities for strategic thinking were higher after the completion of the experiment than prior to its commencement at the statistically significant level of .05 (3) The levels of satisfaction level evinced by middle manager participants in respect to STDM was overall found to hold at the highest level.

Keywords: *Strategic Thinking Development Model, Strategic Thinking, Middle Manager*

บทนำ

จากการขยายตัวของโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นสภาวะการณ์ของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรงทุกมิติ ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี อันเป็นการผสมผสานจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ และการเมืองโลก ด้วยขอบเขตที่ขยายแผ่กว้างออกไปอย่างไม่หยุดยั้ง อีกทั้งการเปิดเสรีและการรวมตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ได้สร้างแรงกดดันต่อการปรับตัวขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จึงมีความจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องปรับตัวด้านการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและความเสี่ยง หากองค์กรต่างๆ ต้องการอยู่รอดจำเป็นต้องเร่งสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้เข้มแข็งมากขึ้นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน คือ แนวทางในการบริหารจัดการบนความซับซ้อน ซึ่งเป็นการปรับตัวขององค์กรนั้น เพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น และการบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กร ในกรณีนี้แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการกับองค์กรเพื่อความอยู่รอด

ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันอยู่ตลอดเวลา แต่ถ้าผู้บริหารขาดความชำนาญในการกำหนดและปฏิบัติตามกลยุทธ์จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ (Keajonnun, 2009; Porter, 1985)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ ซึ่งเป็นกิจการที่ได้รับความนิยมสำหรับผู้โดยสารที่ใช้เดินทางทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลทำให้มีการแข่งขันระหว่างบริษัทที่ประกอบธุรกิจประเภทนี้ โดยปัจจุบันมีผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ที่มีลักษณะมุ่งเน้นการกำหนดอัตราค่าโดยสารต่ำลง หรือที่เรียกว่า สายการบินต้นทุนต่ำ และการเปิดเสรีและการรวมตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ การบริหารงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ในกรณีนี้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความได้เปรียบด้านบุคลากร ซึ่งมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์และชำนาญ แต่เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่จึงมีสายการบินคับขันปัญหาหลายระดับและทำให้การปฏิบัติงานยิ่งซับซ้อนตามไปด้วย

จากแนวคิดการแบ่งผู้บริหารในองค์กรนั้น จะแบ่งเป็น ผู้บริหาร 3 ระดับ (Robbin & Coulter, 1996) คือ 1) ผู้บริหารระดับต้น (first-line managers or supervisor) 2) ผู้บริหารระดับกลาง (middle managers) และ 3) ผู้บริหารระดับสูง (top managers) ผู้บริหารแต่ละระดับมีอำนาจในการตัดสินใจและการบริหารจัดการแตกต่างกันโดยแต่ละองค์กรนอกจากจะประกอบไปด้วยผู้บริหารแล้ว ยังมีพนักงานซึ่งต้องร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละองค์กรที่มีบริบทแตกต่างกัน ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากเป็นผู้นำนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ถ่ายทอดสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ให้นโยบายนั้นนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง อย่างรูปธรรม เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถนำองค์การดำเนินไปตามทิศทางที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรกำหนดไว้และช่วยให้้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที (Daft, 1999)

ดังนั้น ผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กรจึงต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์อย่างชาญฉลาด เพื่อเป็นแนวทางให้้องค์กรปฏิบัติงานได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากกลยุทธ์ ้องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานสู่เป้าหมายได้ (Liewsuwan, 2003) และเพื่อให้้องค์กรเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกันด้วยการมองภาพกว้าง ผู้บริหารต้องสามารถมองสิ่งต่างๆ ได้ในมุมมองที่หลากหลายและต้องมียุทธศาสตร์เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงความคิดและมุมมองจึงนับว่าเป็นการเริ่มต้นการเป็นผู้บริหารที่มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดเพื่อเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ช่วยให้มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ล่วงหน้าในการทำสิ่งต่างๆ อย่างชัดเจน ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ทำให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดการกระทำที่ไม่จำเป็นลดการสูญเสียทั้งพลังงานและทรัพยากรต่างๆ ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่าการที่ไม่รู้จักการคิดเชิงกลยุทธ์ (Chareonwongsak, 2010) เช่นเดียวกับ

(Potter, 2005) ที่แสดงความคิดเห็นไว้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการมีลักษณะเป็นกระบวนการคิดที่เกิดขึ้นเมื่อมีเป้าหมายที่ต้องการทำให้สำเร็จ และการจะบรรลุเป้าหมายต้องการกำหนดทางเลือกที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด และยังสามารถแจจแจงประเด็นปัญหาออกมาอย่างมีระบบ อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดความคิดของตนให้คนรอบข้างเข้าใจได้อย่างชัดเจน

จากสภาพวิกฤติที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัท การบินไทยฯ อย่างต่อเนื่องตลอด 5 ไตรมาสที่ผ่านมาอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจการบินที่มีการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงและแตกต่างไปจากเดิมมาก มีการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกมิติเพื่อรองรับเทคโนโลยีการสื่อสารรวมถึงพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้โดยสารที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วในขณะเดียวกัน สถานภาพปัจจุบันของบริษัท การบินไทยฯ มีฝูงบินหลายแบบและการใช้เครื่องบินยังไม่คุ้มค่า ประกอบกับมีต้นทุนการดำเนินการที่สูงขึ้น นอกจากนี้กระบวนการทำงานที่ไม่ได้ปรับปรุงมานาน ทำให้ยังมีความซับซ้อนต่อการตัดสินใจที่ไม่ทันกับสภาพการณ์ส่งผลให้ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและโอกาสทางธุรกิจได้อย่างทันท่วงที ต้องประสบภาวะขาดทุน และกลายเป็นวิกฤตทางการเงินจากการขาดทุนอย่างต่อเนื่องยาวนานหากไม่เร่งดำเนินการปฏิรูปองค์กรทั้งระบบ ้องค์กรอาจไม่สามารถแข่งขันหรืออยู่รอดอย่างยั่งยืนได้ต่อไป ทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่เป็นผลให้เกิดสถานะวิกฤต (Thai Airways International, 2015)

จากเหตุดังกล่าว จึงนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร จากการเห็นชอบให้ดำเนินการตามแผนจากคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) เมื่อวันที่ 26 มกราคม พ.ศ.2558 (Thai Airways International, 2015). การปฏิรูปองค์กรครั้งนี้เป็นกลยุทธ์การปฏิรูปขนานใหญ่ โดยมุ่งเน้นการนำจุดแข็งขององค์กรมาเป็นพลังในการขับเคลื่อน โดยการเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพ ความสามารถ คุณภาพการบริการกับสายการบินคู่แข่งและวางระบบงานที่ดี

กว่าคู่แข่ง ภายใต้ความประหยัดในการลงทุน ความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไปสู่ผลสำเร็จตามแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจึงเป็นกลุ่มคนที่มีบทบาทหน้าที่ในการนำนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ และยังเปรียบเสมือนคนกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติการ หากผู้บริหารระดับกลางมีความพร้อม ก็จะนำไปสู่การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที ผู้บริหารระดับกลางจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการผลักดันองค์กรให้รอดพ้นในภาวะการณ์การดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงอย่างในปัจจุบัน ในการนี้ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์แห่งการบริหารในหลากหลายมิติ และต้องมียุทธศาสตร์การคิดลักษณะต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการคิดที่ซับซ้อนเพื่อจัดการกับองค์ความรู้ต่างๆ ในการนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ (Thai Airways International, 2015).

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาที่จะสร้างรูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง และเห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) นี้ เป็นสิ่งสำคัญ และเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในปัจจุบันของธุรกิจอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ที่มีการแข่งขัน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางบริษัท การบินไทยฯ
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางบริษัท การบินไทยฯ
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางบริษัท การบินไทยฯ

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research & Development: R&D) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นบริษัท การบินไทยฯ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น ที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับ 7-9 จำนวน 300 คน และปฏิบัติหน้าที่ที่สนามบินสุวรรณภูมิ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามเพื่อสำรวจสภาพการคิดเชิงกลยุทธ์ มีค่า IOC (Index of Item Objective Congruence - IOC) เท่ากับ 0.80-1.00 (Srisaad, 2013) และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ α 0.94 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 300 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าสถิติหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นบริษัท การบินไทยฯ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 คน และผู้บริหารระดับกลาง 12 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสอบถาม เพื่อสำรวจกับยืนยันความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ การรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ระดับ 3.5 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นบริษัท การบินไทยฯ ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการและผู้บริหารระดับสูง จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

ระดับกลาง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นบริษัท การบินไทยฯ มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.80-1.00 นอกจากนั้นยังคัดเลือกแบบสมัครใจผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติหน้าที่ที่สนามบินสุวรรณภูมิ จำนวน 25 คน เพื่อทดลองใช้รูปแบบ เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ แบบประเมินตนเองก่อนและหลังการทดลองเพื่อหาความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบ ประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติค่าที่

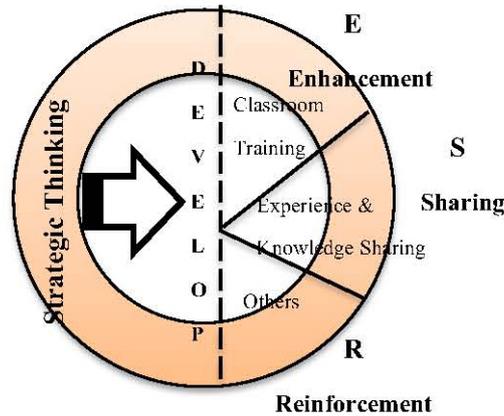
ผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยมีข้อค้นพบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. สภาพการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นบริษัท การบินไทยฯ พบว่า จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ของ Jitsangwan, Sumetikul, and Sinararat (2014); Moonkam (2008); Potter (2005); Tienput (2004) สรุปได้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) ด้านมีความยืดหยุ่นด้วยการคิดนอกกรอบ (lateral thinking) 2) ด้านการคิดอย่างเป็นกระบวนการด้วยการคิดเชิงระบบ (systematic thinking) 3) ด้านการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (analysis thinking) ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 4) ด้านการคาดการณ์อนาคต (future forecasting) 5) ด้านการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนด้วยหลักการวางแผนกลยุทธ์ (planning) ในภาพรวมทั้ง 2 ด้าน อยู่ในระดับมาก และ 6) ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (vision) อยู่ในระดับปานกลาง

2. รูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางฝ่ายบริการภาคพื้น บริษัท การบินไทยฯ ที่สร้างและพัฒนาขึ้น พบว่า จากการนำแนวคิดในเรื่องกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ ADDIE Model ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการ (Analysis--A) การออกแบบกิจกรรมในการพัฒนา (Design--D) การปรับปรุงวิธีการพัฒนา (Develop--D) การดำเนินการพัฒนา (Implement--I) และการ

ประเมินผล (Evaluation--I) ผสมผสานกับการพัฒนา โดยการฝึกอบรม โดยผู้อื่น และโดยผ่านการแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์ สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนา การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางฝ่ายบริการ ลูกค้าภาคพื้นบริษัท การบินไทยฯ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ของรูปแบบโครงสร้างเนื้อหา และ กระบวนการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยผ่านรูปแบบ กิจกรรมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาการคิด เชิงกลยุทธ์ โดยใช้ “ESR Model” ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) เสริมสร้าง (Enhancement = E) คือ ขั้นตอนการสร้างและให้ความรู้ประสบการณ์ใหม่ โดยการทบทวนความรู้เดิมหรือประสบการณ์ เดิม เชื่อมโยงกับสถานการณ์หรือเรื่องที่ต้องเรียนรู้ใหม่ โดยที่ วิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์เป็นผู้ดำเนินการอันเป็นปัจจัยของการพัฒนาโดยการฝึก อบรมในห้องเรียน (classroom training) 2) ขั้นตอน การแบ่งปัน (sharing = S) คือ ขั้นตอนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และประสบการณ์ความรู้ ผู้เข้าอบรมต้องช่วยกัน ระดมความคิดเห็นเปิดโอกาสให้มีการร่วมกันอภิปราย กลุ่ม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำความเข้าใจปัญหาในการ หาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ใช้กระบวนการและใช้ ปัญหาเป็นฐานนำไปสู่การสร้างความเข้าใจ แก้ไขปัญหา ร่วมกันเพื่อสร้างความรู้และประสบการณ์ใหม่จากทักษะ กระบวนการกลุ่ม ซึ่งเป็นปัจจัยในการพัฒนาโดยผ่าน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ (experience & knowledge sharing) และ 3) ขั้นตอนการสนับสนุน (reinforcement = R) คือ ขั้นตอนเปรียบเทียบและ ประเมินวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด เกิดการสร้างชิ้นงานร่วมกันจากกรณีศึกษาหรือการสร้าง สถานการณ์จำลอง และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง อย่างเป็นรูปธรรม จากกรณีหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำและสอนงาน อันเป็นปัจจัยในการพัฒนา โดยผู้อื่น (others) โดยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนวัตถุประสงค์ ส่วนโครงสร้างเนื้อหา และส่วน กระบวนการในการพัฒนา (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ที่มา: โดยผู้วิจัย

3. ประเมินรูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น บริษัท การบินไทยฯ จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางมีความเหมาะสม และความ

เป็นไปได้มากที่สุด ผลการประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์หลังทดลองสูงกว่าก่อนทดลอง และผู้บริหารระดับกลางที่เข้าอบรมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น บริษัท การบินไทยฯ ก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม (O1) กับหลังการอบรม สิ้นสุด (O2) เป็นรายด้าน

การพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น บริษัท การบินไทยฯ	N	ก่อนการเข้ารับการ ฝึกอบรม (O1)		หลังการอบรมสิ้นสุด (O2)		t
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก	25	3.01	0.58	4.84	0.20	-13.32*
2. การกำหนดกลยุทธ์	25	3.08	0.58	4.96	0.06	-15.57*
3. การเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ	25	3.19	0.51	4.92	0.12	-16.43*
4. การนำผลที่ปฏิบัติมาประเมิน	25	3.04	0.53	4.98	0.05	-17.99*
รวม	25	3.08	0.52	4.92	0.32	-16.56*

* $p < .05$

อภิปรายผล

รูปแบบการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางต้องใช้การคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบ การคิดหลายด้าน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน เกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้องค์ประกอบหลัก 6 ด้าน คือ (1) ด้านมีความ ยืดหยุ่นด้วยการคิดนอกกรอบ (lateral thinking) (2) ด้านการคิดอย่างเป็นกระบวนการด้วยการคิดเชิงระบบ (systematic thinking) (3) ด้านการคิดวิเคราะห์สภาพ แวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (analysis thinking) (4) ด้านการคาดการณ์อนาคต (future forecasting) (5) ด้านการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน หลักการวางแผน กลยุทธ์ (planning) และ (6) ด้านการกำหนดทิศทาง เชิงกลยุทธ์ (vision) ประเด็นองค์ประกอบด้านมีความ ยืดหยุ่นด้วยการคิดนอกกรอบ และด้านการวางแผน อย่างเป็นขั้นตอนหลักการวางแผนกลยุทธ์นั้น มีความ สอดคล้องกับแนวคิดของ Lussier (2001) ที่กล่าวว่า การ ยืดหยุ่นเป็นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพ- การณ์ที่มีความแตกต่างเพื่อการเปลี่ยนแปลง อันจะนำ ไปสู่เป้าหมาย และสอดคล้องกับมุมมองของ Supaput (2010) ที่ระบุว่า องค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ ว่าการ วางแผนกลยุทธ์เป็นการให้ความสำคัญกับการมองไปสู่ออนาคต ภายใต้ความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถ ขององค์กร เพื่อวางแผนในการระดมทรัพยากรมาใช้ และพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบ เพื่อนำ องค์กรไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ ผลวิจัยยังสอดคล้องกับ Keawseng, Thepsaeng, and Boorasirirak (2016) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบการคิด เชิงกลยุทธ์ การคิดนอกกรอบ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การตัดสินใจ ความยืดหยุ่น และการกำหนด วิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับนักวิชาการอื่นๆ ที่ได้ศึกษา เกี่ยวกับองค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งองค์ประกอบ เหล่านี้ถือเป็นกลไก ในการเพิ่มประสิทธิภาพและเป็น องค์ประกอบของความ สำเร็จของคนให้มีศักยภาพ

สูงขึ้นต่อองค์กรในยุคการแข่งขันสูง (Chareonwongsak, 2006; Moonkam, (2008); Potter. 2005; Tienput, (2004)

ในการพัฒนารูปแบบการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ระดับกลางฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นบริษัท การบินไทยฯ ได้ผสมผสานจากการพัฒนาโดยการฝึกอบรม โดยผู้อื่น และโดยผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ จัดเป็นรูปแบบกิจกรรมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ “ESR Model” ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) เสริมสร้าง (enhancement = E) คือ ขั้นตอนการสร้างและให้ ความรู้ ประสบการณ์ใหม่ เป็นปัจจัยของการพัฒนา โดยการฝึกอบรมในห้องเรียน (classroom training) 2) ขั้นตอนการแบ่งปัน (sharing = S) คือ ขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ ความรู้ เป็นปัจจัย ในการพัฒนาโดยผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ (experience & knowledge sharing) และ 3) ขั้นตอน การสนับสนุน (reinforcement = R) คือ ขั้นตอนการเปรียบเทียบ ประเมิน วิธีการที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่สุด อันเป็นปัจจัยในการพัฒนาโดยผู้อื่น (others) ทั้งหมดนี้รวมอยู่ในองค์ประกอบของรูปแบบ ทั้ง 3 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ โครงสร้างเนื้อหา และ กระบวนการในการพัฒนา ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับแบบอยู่ใน ระดับ มากถึงมากที่สุด สามารถอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 3 วัตถุประสงค์ ได้แก่ การยกระดับผู้บริหารระดับกลางให้มีการคิดอย่าง เป็นระบบ การนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน จริง และการเพิ่มศักยภาพและเตรียมความพร้อมเพื่อ เป็นการสืบทอดตำแหน่ง ทั้งนี้ เนื่องจากการกำหนด วัตถุประสงค์เป็นการวางกรอบการออกแบบการพัฒนา และฝึกอบรมให้สอดคล้อง กับเนื้อหาสาระ และการ วัดประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Mondy and Mondy (2008) ที่อธิบายถึงกระบวนการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการเพื่อ คาดการณ์และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งการ กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและเพื่อให้การ พัฒนานั้น จำต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้เกิดความ ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินการฝึกอบรมและการพัฒนา

บรรลุเป้าหมาย และสามารถนำมาใช้ประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมและพัฒนา

ส่วนที่ 2 โครงสร้างเนื้อหา พบว่า โครงสร้างเนื้อหาในการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วย 4 ด้าน องค์ประกอบด้านที่ 1 คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก (to analyze) ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องคิดกลยุทธ์โดยใช้การคิดวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสถานการณ์แนวโน้มในอนาคตเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ให้สามารถดำเนินการได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Viboonsanti (2008) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหรือการวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายใน ที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานและโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT ยังเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทาง หรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อม หรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มน้อยที่สุด

องค์ประกอบด้านที่ 2 คือ การกำหนดกลยุทธ์ (to define) ประเด็นนี้สอดคล้องกับ Viboonsanti (2008) ที่แสดงความเห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารในการนำเป้าหมายมากำหนดเป็นนโยบาย เพื่อให้ทราบทิศทางของการดำเนินงานขององค์กร ในการนี้ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และสอดคล้องกับ Porter (1980) ที่กล่าวว่า การสร้างกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล จะต้องพิจารณาองค์ประกอบ

4 ประการต่อไปนี้ (1) จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร (2) คุณค่าส่วนบุคคลของผู้เป็นหลักในการดำเนินกลยุทธ์ เช่น ฝ่ายบริหารหรือกรรมการบริหาร (3) โอกาสและอุปสรรคของอุตสาหกรรม และ (4) ความคาดหวังทางสังคมโดยรวม

องค์ประกอบด้านที่ 3 คือ การเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ (to play) เป็นการเตรียมการก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องคิดหาวิธีการให้สามารถปฏิบัติได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Keajonnun (2009) ที่ระบุว่า เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเพียงแนวความคิดที่ต้องได้รับการทดสอบ หรือการนำไปใช้งานจริง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและดำเนินงานเพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ดำเนินการตามกลยุทธ์ ที่สามารถช่วยให้ผู้บริหารได้คิดหาวิธีการประเมินได้อย่างเหมาะสม ประเด็นนี้สอดคล้อง กับ Tuckman (1975) ที่ให้ความหมายของการปฏิบัติ (performance) เป็นการแสดงออกมาให้สังเกตได้ในด้านความรู้ ความเข้าใจ ความคิด มโนทัศน์ ทักษะและอื่นๆ ที่จำเป็นต้องออกแบบเพื่อนำไปสู่การวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ Potter (2005) ที่กล่าวว่านักคิดเชิงกลยุทธ์เป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดีในการค้นหาข้อมูลนำข้อมูลที่ได้นั้นมาใช้ในการแก้ปัญหา

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากจากกระบวนการในการพัฒนาต้องมีวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อได้มาซึ่งรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้เข้าอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเพื่อนำไปปรับประยุกต์ใช้ในปฏิบัติได้จริงสามารถอภิปรายตามขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นตอนแรก คือ การวิเคราะห์ (Analysis--A) คือ ความต้องการหรือความจำเป็นในระดับบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์โดยการประเมินความสามารถด้านการคิด และเพื่อเพิ่มความรู้ในเรื่องกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันอย่างรุนแรง

โดยพิจารณาความต้องการและความจำเป็นในระดับรายบุคคลอยู่ในระดับผู้บริหารระดับกลางที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Noe (2013) ที่มีความคิดเห็นว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนานั้นมีการวิเคราะห์ 3 ระดับ คือ (1) การวิเคราะห์ความจำเป็นระดับองค์กร (organization analysis) (2) การวิเคราะห์ความจำเป็นระดับงาน (task analysis) และ (3) การวิเคราะห์ความจำเป็นระดับบุคคล (person analysis)

ขั้นตอนที่สอง คือ การออกแบบวิธีการพัฒนา (Design--D) ซึ่งต้องมีรูปแบบที่เหมาะสม และสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติได้จริง ผลการวิจัยพบว่า มีการบูรณาการผสมผสานวิธีการพัฒนา 3 แบบ ได้แก่ (1) พัฒนาโดยการฝึกอบรมในห้องเรียน (training) (2) ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ (sharing) และ (3) พัฒนาโดยผู้อื่น (develop by others) ทั้งนี้ การพัฒนาระดับผู้บริหารระดับกลางนี้จะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งไม่ได้ เพราะการเรียนรู้ในผู้ใหญ่จะมีความสนใจที่จะเรียนรู้ในเรื่องหรือสิ่งที่สนใจเท่านั้นจึงต้องใช้วิธีการที่หลากหลายในการพัฒนา เพื่อให้เหมาะสมตามความต้องการและสอดคล้องกับโครงสร้างเนื้อหา ซึ่งวิธีการพัฒนาแบบผสมที่ครอบคลุมทั้ง 3 แบบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Dubrin (2004) ที่กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะของคนที่จะเป็นผู้นำมีอยู่หลายวิธี ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของการให้การศึกษาและการฝึกอบรม (education and training) การพัฒนาจากประสบการณ์การทำงาน (job experience) และการสอนงาน (coaching)

ขั้นตอนที่สาม คือ การปรับปรุงวิธีการพัฒนา (Develop--D) ให้สอดคล้องกับความตามวัตถุประสงค์รวมทั้งต้องปรับปรุงวิธีการที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้การพัฒนาเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น การศึกษาพบว่า การพัฒนาด้วยการฝึกอบรมในห้องเรียนมีความเหมาะสมมากที่สุดด้วยการใช้รูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) และการใช้การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมด้วยการลงมือปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ Bonwell and Eison (1991) และ Shenker, Goss, and Bernstein (1996) ที่เห็นว่าการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการลงมือกระทำคิดแก้ปัญหาและ

นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้นั้น เรียกว่า active learning และ Meyers and Jones (1993) เห็นว่าเป็นการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนประยุกต์ข้อมูลสารสนเทศ โน้ตทัศน์หรือทักษะใหม่ๆ ในการเรียนรู้เป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การสร้างสรรค์ การทดสอบ และปรับปรุงแก้ไขของผู้เรียน

ขั้นตอนที่สี่ คือ การดำเนินการพัฒนา (Implement--I) เพื่อให้แผนมุ่งสัมฤทธิ์ผล จึงต้องมีการวางแผนอย่างชัดเจน มีการกำหนดแผนการพัฒนาในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการตามวัตถุประสงค์ทั้งขององค์กรและบุคคล ต้องมีการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ และมีการเปรียบเทียบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางหลังจากที่เข้ารับการอบรม เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางมีความรู้และความสามารถในภาพรวมทุกด้านเพิ่มมากขึ้น สามารถนำไปปรับประยุกต์ในการปฏิบัติงานจริงได้ เพื่อให้เห็นปัจจัยสู่ความสำเร็จและสอดคล้องกับวิธีการพัฒนาให้เท่าทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ Delahaye (2005); Nadler and Nedler (1994); Noe (2013); Swanson and Holton (2009); Werner and DeSimone (2009) ที่ระบุว่า ขั้นตอนในการพัฒนาจะต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนา (implement)

ส่วนขั้นตอนสุดท้าย การประเมิน (Evaluation--E) ขั้นตอนนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาเป็นอย่างมาก เพราะเป็นการชี้วัดความมีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์

การประเมินรูปแบบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบเพื่อตอบวัตถุประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดและในแต่ละส่วนของรูปแบบมีความครอบคลุมครบถ้วนเกี่ยวข้องในทูลส่วน และมีความเป็นไปได้ที่จะนำรูปแบบไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยร่างรูปแบบตามขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเป็นกรอบ และผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างเนื้อหา วิธีการพัฒนา และวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ ที่มีความสอดคล้องกันทุกองค์ประกอบ และสามารถนำไปกำหนดเป็นแผนการพัฒนาคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารได้ ซึ่งการประเมินรูปแบบนั้น

ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Stufflebeam (2000) ที่เสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานในการตรวจสอบรูปแบบ คือ การประเมินความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง ในส่วนการประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์หลังทดลองสูงกว่าก่อนทดลอง ทั้งนี้แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Gilley, Steven, Eggland, and Maycunich (2002) ระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านความริเริ่มกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อประสิทธิภาพในงานศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่าการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการใช้รูปแบบพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากได้ออกแบบรูปแบบตามองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งยังได้ผ่านการตรวจสอบรูปแบบและแก้ไขบกพร่องก่อนนำไปใช้ในการทดลอง ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามรูปแบบที่กำหนดไว้ อีกทั้งวิธีการอบรมเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งผู้เรียนมีส่วนร่วมในการทดลอง บรรยากาศในการอบรมมีการสนับสนุนส่งเสริมที่ดีระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม ส่งผลให้ผู้เข้ารับการอบรมพึงพอใจ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

ผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ชี้ให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า รูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น บริษัทการบินไทย มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเที่ยงตรงเชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ได้จริงกับสถานการณ์ปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น บริษัทการบินไทยฯ เป็นแนวคิดที่มีผลต่อตัวบุคคลและองค์กรที่มีการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันที่รุนแรง และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาตามสภาวการณ์ปัจจุบัน การนำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางไปใช้เป็นแนวทาง เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรระดับ

ผู้บริหารนั้น เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น การกำหนดโครงสร้างเนื้อหาต้องสอดคล้องหรือตรงกับความเป็นจริงหรือความต้องการขององค์กร

2. หน่วยงานอื่นๆ ภายในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถนำรูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถเลือกใช้หรือประยุกต์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ

3. รูปแบบการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง การออกแบบวิธีการพัฒนาครอบคลุมอย่างรอบด้าน อันเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม จึงควรนำไปประยุกต์ใช้กับพนักงานทุกระดับ และหน่วยงานอื่นๆ ภายในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

บรรณานุกรม

- Bonwell, C. C., & James. A. E. (1991). *Active learning: Creating excitement in the classroom*. 1991 ASHE-ERIC higher education reports. Washington, D.C.: The George Washington University, School of Education and Human Development.
- Chareonwongsak, K. (2006). *Kān khīṭ chōēngkon yut (Phim khrang thī hā)* [Strategic thinking (5th ed.)]. Bangkok: Success media.
- Chareonwongsak, K. (2010). *Kān khīṭ chōēngkon yut (Phim khrang thī hok)* [Strategic thinking (6th ed.)]. Bangkok: Success media.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological test* (5th ed.). New York: Harper and Row.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Fort Worth: Dryden Press.
- Delahaye, B. L. (2005). *Human resources development adult learning and knowledge management (2nd ed.)*. Sydney. Australia: John Wiley & Sons.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Boston: Houghton.

- Gilley, J. W., Steven, A., Egglund, S. A., & Maycunich, A. M. (2002). *Principle of human resource development*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Jitsangwan, K., Sumetikul, P., & Sinararat, P. (2014). Rūpbāep kānphatthanā phāwa phū nam chōengkon yut samrap phūbōrihān rōngriān radap matthayommasuksā [Model of Strategic Leadership development for secondary school administrators], *Journal of East Asian Studies*, 4(1), 201-211.
- Keajonnun, N. (2009). *Phruttkam 'ongkān* [Organization behavior]. Bangkok: SE-Education Publishing House.
- Keawseng, M., Thepsaeng, S. & Boorasirak, S. (2016). Kānphatthanā tūa bong chī kān khīt chōengkon yut khōng phūbōrihān sathān suksā nai klum chāngwat phāk tai fang 'andāman sangkat samnakngān khana kammakān kānsuksā naphūn thān [The development of strategic thinking indicators of school administrators in the Southern Provinces along the Andaman Coast, Office of basic education], *Journal of Research and Curriculum Development*, 6(1), 48-62.
- Liewsuwan, P. (2003). *Thritsaāi 'ongkān samai mai (Phim khrang thī 2)* [Theory of Modern Organization (2nd ed.)]. Bangkok: Pimaksorn Publishing.
- Lussier, R. N. (2001). *Effective leadership* (3rd ed.). Sydney: Thomsom/South Western.
- Meyers, C., & Jones, T. B. (1993). *Promoting Active Learning: Strategies for the Collage Classroom* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mondy, R. W. and Mondy, J. B. (2008). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Moonkam, S. (2008). *Konlayut kānsōn khīt chōengkon yut* (Phim khrang thī 1) [Strategic teaching strategies (1st ed.)]. Bangkok: Printing Company Limited.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1994). *Designing training programs: The critical events model* (2nd ed.). Houston, TX: Gulf.
- Noe, R. A. (2013). *Employee training and development* (6th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Potter, W. J. (2005). *Becoming a strategic thinker: Developing skills for success*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Management* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Srisaad, B. (2013). *Kānwichai būangton: Chabap prapprung mai (Phim khrang thī kao)* [Preliminary research: Revised edition (9th ed.)]. Bangkok: Suviriyasarn Publishers.
- Stufflebeam, D. L. (2000). Professional standards and principles for evaluations. In D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus, & T. Kellaghan (Eds.), *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation* (2nd ed.) (pp. 239-456). Boston: Kluwer Academic.
- Supaput, V. (2010). Kānsuksā panhā kānwāngphāen konlayut sathān suksākhān phūnthān sangkat samnakngān khēt phūnthī kānsuksā trāt [A study of fundamental school strategic planning problems under the Office of Educational Service Area] (Master's thesis, Rajamangala University of Technology Thanyaburi).

- Swanson, R. A., & Holton, E. F., III. (2009). *Foundations of human resource development (2nd ed.)*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Thai Airways International. (2015). Krung Thēp... : Kōng wīchāi læ phatthanā thurakit k̄n bin bōrisat k̄n bin Thai čhamkat (Mahāchon). Bangkok: Research and Development Department, Thai Airways International Public Company Limited.
- Tienput, D. (2004). *KPIs: Key performance indicators læ BSC: The balanced scorecard phāk thī sām khit chōēngkon yut (Phim khrang thī sōng)* [KPIs: Key Performance Indicators and BSC: The Balanced Scorecard Bangkok (2nd ed.)]. Bangkok: Human Resources Department - Human Capital.
- Tuckman, B. W. (1975). *Measuring education outcomes fundamentals of testing*. New York: Harcourt Bruce Jovanovich.
- Viboonsanti, S. (2008). K̄n wikhṛō čutkhæng čhūt'ōn čhut dōi 'ōkāt læ 'uppasak (khwāmsīang) khōng 'ongkōn (SWOT Analysis) [Analysis of strengths, weaknesses, opportunities and Obstacles. (Risk) of the organization (SWOT) Analysis]. Retrieved December 1, 2015, from <http://www.pharmacy.cmu.ac.th/pharmcare/pharad/swot982.htm>
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2009). *Human resource development (5th ed.)*. Mason, OH: Thomson South-Western.