



การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

โดย

นายประสงค์ ตียะปัญจนิตย์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการสาธารณะ)
สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

PROBLEMS IN THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC ENTERPRISES:
A CASE STUDY OF THAI AIRWAYS INTERNATIONAL
PUBLIC COMPANY LIMITED

BY

MR. PRASONG TIYAPUNJANIT

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF POLITICAL SCIENCE (PUBLIC AFFAIRS)
EXECUTIVE PROGRAM IN PUBLIC AFFAIRS
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2015
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายประสงค์ ตียะปัญญาญัตย์

เรื่อง

การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ :

กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการสาธารณะ)

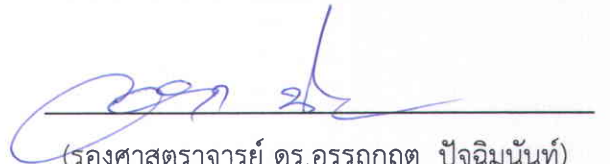
เมื่อ วันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



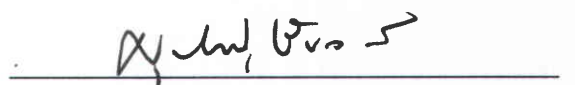
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร.อรรถกฤต ปัจฉิมนันท์)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสต์ ชัยวาลัย)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	นายประสงค์ ดิยะปัญญาจันทร์
แผนกวิชา/คณะ	สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะสำหรับนักบริหาร รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.อรรถกฤต ปัจฉิมนันท์
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษา ปัญหา และอุปสรรค ในการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” จัดทำขึ้นเพื่อ ศึกษาปัญหาและ อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยเฉพาะปัญหาในด้าน กฎหมาย/กฎระเบียบ และปัญหาในด้านบุคลากร รวมทั้งยังได้ศึกษาแนวทางในการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ ในต่างประเทศอีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อนำเสนอแนวทางในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อไป การศึกษาในครั้งนี้ได้เลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In depth interview) โดยประชากรกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาค้นคว้า นี้ ได้แก่ ผู้บริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และข้าราชการในส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับ รัฐวิสาหกิจ คือ ข้าราชการสังกัดกระทรวงการคลัง

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ (1) กฎระเบียบมีจำนวนมากเกินไป (2) การขาดความรู้ ความสามารถ (competency) ของผู้ที่มีตำแหน่งหรือมีอำนาจในเรื่องกฎระเบียบ (3) กฎระเบียบมี จำนวนมากส่งผลต่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจหรือสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ และ (4) ข้อกำหนดในเรื่องสภาพการจ้าง สำหรับปัญหาด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ (1) จำนวนพนักงานที่มากเกินไป (2) ระบบการคัดสรรที่ไม่ เป็นธรรม (3) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน (4) ความผิดพลาดของแผนการรับ พนักงาน และ (5) ปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทน ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้ (1) การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร (Internal

(2)

Process) โดยการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (2) การจัดตั้ง บริษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ (Holding Company) ขึ้นมากำกับควบคุมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์อีกชั้นหนึ่ง และ (3) การแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นสภาพจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ

คำสำคัญ: บริษัทการบินไทย จำกัด มหาชน, รัฐวิสาหกิจ, ปัญหาและอุปสรรค



Independent Study Title	Problems in the Implementation of Public Enterprises: A Case Study of Thai Airways International Public Company Limited
Author	Mr. Prasong Tiyaunjanit
Degree	Master of Political Science (Public Affairs)
Major Field/Faculty/University	Executive Program in Public Affairs Political Science Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Attakrit Patchimnan, Ph.D.
Academic Years	2015

ABSTRACT

An independent study “**Problems in the Implementation of Public Enterprises: A Case Study of Thai Airways International Public Company Limited**” studied about problems in the implementation of Thai Airways International Public Company Limited especially problems in laws/regulations, problems in human resource management, and studied about public enterprises management in foreign. It also recommended the ways for privatization of Thai Airways International Public Company Limited. The research methodologies were literature review and in depth interview the relevant persons. For populations in this research were Thai Airways International Public Company Limited’s managers and officials of Ministry of Finance.

The research found that problems in laws/regulations which impact on implementation were (1) many of laws/regulations (2) executives lack of competency in using laws/regulations (3) many laws/regulations impact on flexibility in implementation and (4) limitations of collective agreement. For problems in human resource management which impact on implementation were (1) many of staff (2) lack of merit system (3) performance of staff (4) failure of freezing plan and (5) problems in compensation management. Recommendations for Thai Airways International Public Company Limited were (1) improving internal process (2)

establishing state holding company for control public enterprises in stock market and
(3) privatizing from public enterprise to private company

Keywords: Thai Airways International Public Company Limited, Public Enterprises,
Problems in the Implementation of



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาปัญหา และอุปสรรค ในการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ฉบับนี้ไม่อาจสำเร็จล่วงไปได้ หากปราศจากการอนุเคราะห์ ชี้แนะและสนับสนุนจากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.อรรถกฤต ปัจฉิมพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ให้ความรู้ คำแนะนำ ตรวจสอบ และ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอน เพื่อให้ภาคนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ที่สุด ผู้วิจัย จึงใคร่ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ นอกจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่าง ทุกท่านที่กรุณาให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ (1) ดร.พิทย อุทัยสาธ นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ (สคร.) (2) ดร.ประเชิญ ดิยะปัญญินิตย์ อดีตที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวง อุตสาหกรรม (3) ดร.ปริญญา กุลณาวรรณ ผู้จัดการกองสำนักงานกฎหมาย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ (4) คุณสันธาน ศุขเนตร ผู้จัดการกองสืบสวนสอบสวนการประพุดติมิชอบ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยต้องขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ประสงค์ ดิยะปัญญินิตย์

27 มิถุนายน 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ	5
2.1.1 คำจำกัดความรัฐวิสาหกิจ	5
2.1.2 ความหมายของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ	7
2.1.3 ปัญหาที่นำไปสู่การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ	8
2.1.4 แนวคิดในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ	10
2.1.5 กฎหมาย กฎกระทรวง ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ	11
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	14
2.2.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	15
2.2.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารองค์การภายหลังการแปรรูป	16
2.2.3 งานวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อการแปรรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	17
2.2.4 งานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาด้านบุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	20

2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	22
2.3.1 ความเป็นมาของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	22
2.3.2 รายชื่อกรรมการบริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	25
2.3.3 ผลประกอบการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	26
ในระหว่างปี พ.ศ. 2556-2558	
2.3.4 งบการเงินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไตรมาสที่ 1 ปี พ.ศ. 2559	27
2.3.5 ผู้ถือหุ้นรายใหญ่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	28
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	30
3.1 คำถามการวิจัย	30
3.2 การเก็บข้อมูล	31
3.3 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง	31
3.4 ข้อจำกัดของการวิจัย	32
บทที่ 4 ผลการศึกษา	33
4.1 กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	33
4.2 ปัญหาด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	39
4.2.1 จำนวนพนักงานที่มากเกินไปจนความจำเป็น	39
4.2.2 ระบบการคัดสรรที่ไม่เป็นธรรม	40
4.2.3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน	41
4.2.4 ความผิดพลาดของแผนการรองรับพนักงาน	42
4.2.5 ปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทน	42
4.3 บทเรียนในการบริหารธุรกิจสายการบินจากในประเทศและต่างประเทศ	44
4.3.1 การแปรรูปรัฐวิสาหกิจของบริติชแอร์เวย์ (British Airways)	45
4.4 ข้อดีและข้อเสียของการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ	53
4.4.1 ข้อดีของการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจาก ความเป็นรัฐวิสาหกิจ	54

4.4.2	ข้อเสียของการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจาก ความเป็นรัฐวิสาหกิจ	55
4.5	อภิปรายผลการศึกษา	55
บทที่ 5	สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ	56
5.1	สรุปผลการศึกษา	56
5.1.1	ปัญหาด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	56
5.1.2	ปัญหาด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	57
5.1.3	ข้อดีของการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจาก ความเป็นรัฐวิสาหกิจ	58
5.1.4	ข้อเสียของการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจาก ความเป็นรัฐวิสาหกิจ	59
5.2	ข้อเสนอแนะ	59
5.2.1	ข้อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	59
5.2.2	ข้อเสนอแนะต่อการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้บริติชแอร์เวย์ เป็นตัวแบบ	63
	รายการอ้างอิง	66
	ภาคผนวก	
	ภาคผนวก ก ประเด็นคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหาร พนักงาน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	70
	ภาคผนวก ข ประเด็นคำถามสำหรับสัมภาษณ์นักวิชาการและข้าราชการ	71
	ประวัติผู้เขียน	72

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

รัฐวิสาหกิจ คือองค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ หรือเป็น บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 รัฐวิสาหกิจจึงถือเป็นองค์การภาครัฐรูปแบบหนึ่ง โดยรัฐวิสาหกิจจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณูปโภคที่สำคัญต่อการดำเนินชีวิตของประชาชน ตัวอย่างเช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิต (กฟผ.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) และการไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) เป็นรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการสาธารณูปโภคประเภทไฟฟ้า การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) และการประปานครหลวง (กปน.) เป็นรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการสาธารณูปโภคประเภทน้ำประปา การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) เป็นรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการสาธารณูปโภคประเภทรถไฟ และการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย (ทอท.) หรือในปัจจุบันก็คือ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการสาธารณูปโภคประเภทสนามบิน ฯลฯ เป็นต้น เป็นที่ทราบกันดีว่า รัฐวิสาหกิจได้มีส่วนในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศอยู่ไม่น้อย รัฐวิสาหกิจหลายแห่งสามารถประกอบกิจการจนมีกำไรและสามารถนำส่งเข้ารัฐได้เป็นจำนวนมาก การประกอบกิจการของรัฐวิสาหกิจได้ก่อให้เกิดการจ้างงาน การลงทุน เป็นแหล่งผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถออกสู่ภาคส่วนต่างๆ ของสังคม ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาสังคมเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) เช่นในปัจจุบัน รัฐวิสาหกิจบางแห่งได้ประสบปัญหาในการประกอบกิจการ ซึ่งมีสาเหตุมาจากยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง การแข่งขันที่อาศัยกลไกตลาด (market mechanism) มากขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีส่วนช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิตให้แก่บริษัทเอกชน จนในบางกิจการ บริษัทเอกชนมีผลิตภาพ (productivity) สูงกว่ารัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจบางแห่งประสบปัญหาขาดทุนและไม่มีวิสัยทัศน์ที่จะสามารถพลิกฟื้นกิจการขึ้นมาได้ กลับกลายเป็นภาระของรัฐที่ต้องใช้เงินงบประมาณในการสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่อไป

“บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เป็นสายการบินแห่งชาติที่ดำเนินธุรกิจกิจการการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินภายในประเทศ โดยแยกการบริหารออกเป็นธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจสายการบิน และกลุ่มกิจการสนับสนุนการบินและการขนส่ง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่ในสังกัดของกระทรวงคมนาคม โดยมีฐานะเป็นบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตั้งแต่ พ.ศ. 2535 มีกระทรวงการคลัง

เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่เกินกว่าร้อยละ 50 กล่าวคือ กระทรวงการคลังถือหุ้นอยู่ร้อยละ 51.03¹ ถือเป็นหนึ่งในรัฐวิสาหกิจที่ประสบปัญหาขาดทุนอย่างหนักมาโดยตลอด พิจารณาจากผลประกอบการย้อนหลัง 3 ปี ในตารางที่ 1.1 ดังนี้

ตารางที่ 1.1 แสดงผลประกอบการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในระหว่างปี พ.ศ. 2556-2558²

(หน่วย: ล้านบาท)

งวดงบการเงิน ตัวเลขทางการเงิน	งปี พ.ศ. 2556	งปี พ.ศ. 2557	งปี พ.ศ. 2558
สินทรัพย์รวม	307,084.73	307,267.18	302,471.06
หนี้สินรวม	250,166	265,971.25	269,545.37
รายได้รวม	212,441.68	203,966.62	192,723.20
กำไร/ขาดทุนสุทธิ	-12,047.37	-15,611.62	-13,067.67

จากตารางที่ 1.1 จะเห็นได้ว่า ในปี พ.ศ. 2556 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีสินทรัพย์รวม 307,084.73 ล้านบาท ในจำนวนนี้คิดเป็นหนี้อยู่ถึง 250,166 ล้านบาท มีรายได้รวม 212,441.68 ล้านบาท และผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิ 12,047.37 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีสินทรัพย์รวม 307,267.18 ล้านบาท โดยมีหนี้สินรวมอยู่ถึง 265,971.25 ล้านบาท มีรายได้รวม 203,966.62 ล้านบาท และผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิ 15,611.62 ล้านบาท และผลประกอบการในปีล่าสุดคือ ปี พ.ศ. 2558 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีสินทรัพย์รวม 302,471.06 ล้านบาท มีหนี้สินรวม 269,545.37 ล้านบาท มีรายได้รวม 192,723.20 ล้านบาท และผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิ 13,067.67 ล้านบาท ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยจึงมีความพยายามที่จะแก้ปัญหาการขาดทุนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มาโดยตลอด ซึ่งวิธีการที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดก็คือ “การปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ” หรือ “การแปรรูป

¹ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, “ผู้ถือหุ้นรายใหญ่,”

<http://www.set.or.th/set/companyholder.do?symbol=THAI&ssPageId=6&language=th&country=TH> (สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2559).

² ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, “งบการเงิน/ผลประกอบการ,”

<http://www.set.or.th/set/companyhighlight.do?symbol=THAI&ssPageId=5&language=th&country=TH> (สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2559).

รัฐวิสาหกิจ ” ทั้งนี้ การปฏิรูปรัฐวิสาหกิจหรือการแปรรูปรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการได้ในหลายลักษณะ เช่น การเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำสินค้าและบริการมากขึ้น แต่ความเป็นเจ้าของกิจการนั้นยังเป็นของรัฐอยู่ หรือก็คือ รัฐมีความเป็นเจ้าของกิจการอยู่เกินกว่าร้อยละ 50 การแปลงสภาพกิจการของรัฐให้กลายเป็นของภาคเอกชน (รัฐถือหุ้นอยู่น้อยกว่าร้อยละ 50 หรือรัฐขายหุ้นทั้งหมดให้แก่ภาคเอกชน) หรือการที่รัฐยุบเลิกรัฐวิสาหกิจที่รัฐไม่มีความจำเป็นจะต้องดำเนินการเองก็ถือเป็นอีกลักษณะหนึ่งของการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจหรือการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเช่นกัน ซึ่งการจะดำเนินการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจหรือแปรรูปรัฐวิสาหกิจในลักษณะใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับประเภทของกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ รวมทั้งความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนในการบริโภคสินค้าและบริการจากการผลิตของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ตลอดจนผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจนั้นๆ ด้วย

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะทำการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ทำให้ผลประกอบการของบริษัทขาดทุน ตลอดจนศึกษาแนวทางในการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจในต่างประเทศ และทำการศึกษาแนวทางในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัท และลดภาระการสนับสนุนด้านการเงินจากรัฐบาล เพื่อนำมาจัดทำเป็นข้อเสนอในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ทำให้ผลประกอบการของบริษัทขาดทุน

1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางในการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจในต่างประเทศ

1.2.3 เพื่อศึกษาแนวทางในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัท

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” มีขอบเขตของการศึกษาดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

- (1) แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจหรือการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization Concept)
- (2) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

(3) แนวทางการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจในต่างประเทศ

(4) แนวทางในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.3.2 ขอบเขตด้านเวลา งานวิจัยนี้มีระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2558 ถึงเดือนมิถุนายน 2559

1.3.3 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐวิสาหกิจ และข้าราชการในส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ เช่น ข้าราชการสังกัดกระทรวงการคลัง ข้าราชการสังกัดกระทรวงคมนาคม เป็นต้น ทั้งนี้ จะได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งเป็นการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) เป็นหลักในการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และแนวทางที่เหมาะสมในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีความละเอียด ลึกซึ้ง และรอบด้าน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ทำให้ผลประกอบการของบริษัทขาดทุน

1.4.2 ได้ทราบถึงแนวทางในการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจในต่างประเทศ เพื่อจะได้นำบทเรียนจากการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจในต่างประเทศมาปรับใช้กับการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

1.4.3 ได้ทราบถึงแนวทางในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทได้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะได้กล่าวดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

2.1.1 คำจำกัดความรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจมีความหมายแตกต่างกันไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 4

ก. องค์กรของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ

ข. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ

ห้าสิบ

ค. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ /หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ก)

และ/หรือ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ

ง. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ /หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ค)

และ/หรือ (ก) และ/หรือ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ

จ. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ /หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ง)

และ/หรือ (ก) และ/หรือ (ข) และ/หรือ (ค) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ³

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ

พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 4 รัฐวิสาหกิจ หมายความว่า

(1) องค์กรของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์กรของรัฐบาล หรือกิจการของรัฐบาลตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้นและหมายความรวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ แต่ไม่รวมถึงองค์กรหรือกิจการที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อสงเคราะห์ หรือส่งเสริมการใดๆ ที่มีใช้ธุรกิจ

(2) บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมือง ที่มีฐานะเทียบเท่า และหรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ หรือ

³ มาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

(3) บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวงกรม หรือทบวง การเมือง ที่มีฐานะเทียบเท่า และหรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) และหรือ (2) มีทุนรวมอยู่ด้วยถึงสองใน สาม⁴

พระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521 มาตรา 4
รัฐวิสาหกิจ หมายความว่า

(1) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล หรือ กิจการของรัฐ ตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น และหมายความรวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ

(2) บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วน ราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรม และหรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) มีทุน รวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบหรือ

(3) บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วน ราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรมและหรือ รัฐวิสาหกิจตาม (1) และ หรือ (2) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ⁵

พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 มาตรา 6 รัฐวิสาหกิจ หมายความว่า

(1) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาลหรือ กิจการของรัฐตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น และให้หมายความรวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็น เจ้าของ

(2) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองที่ มีฐานะเทียบเท่า หรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ⁶

พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
มาตรา 4 รัฐวิสาหกิจ หมายความว่า

(ก) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล กิจการ ของรัฐซึ่งมีกฎหมายจัดตั้งขึ้นหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ

(ข) บริษัท จำกัด หรือบริษัท มหาชน จำกัด ที่หน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ ตาม (ก) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ

⁴ มาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

⁵ มาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521

⁶ มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543

(ค) บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด ที่หน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจตาม (ก) หรือ (ข) หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ก) และ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ โดยให้คำนวณเฉพาะทุนตามสัดส่วนที่เป็นของหน่วยงานของรัฐเท่านั้น⁷

อย่างไรก็ดี รัฐวิสาหกิจบางแห่งอาจจะมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของกฎหมายฉบับ บหนึ่ง แต่ไม่ได้มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของกฎหมายอื่นได้ อาทิ บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ซึ่งภาครัฐถือหุ้นเกินกว่า ร้อยละ 50 แต่เนื่องจากพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 มาตรา 4 (3) ที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้รัฐวิสาหกิจตาม (1) และหรือ (2) มีทุนรวมอยู่ด้วยถึงสองในสาม ดังนั้น บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จึงมิได้เป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐาน สำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 แต่เป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ดังนั้น ในการพิจารณาว่าองค์กรหรือหน่วยงานใดเป็นรัฐวิสาหกิจหรือไม่ นอกจากต้องพิจารณาตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณแล้ว ยังต้องพิจารณาตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอื่นๆ ประกอบด้วย⁸

2.1.2 ความหมายของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

D.R. Pense นิยามการแปรรูปรัฐวิสาหกิจว่าหมายถึง กระบวนการใดๆ ที่ลดบทบาทของรัฐหรือกิจการภาครัฐบาลที่มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และในบางครั้งอาจรวมถึงคำว่า “Divestiture” ซึ่งหมายถึงการปลดเปลื้องภาระโดยการขายทรัพย์สินหรือหุ้นส่วนของกิจการ ซึ่งรัฐบาลเป็นเจ้าของหรือดำเนินการอยู่

Mary M. Shirley กล่าวว่า การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ หมายถึง การแปรรูปทางการบริหารของกิจการภาครัฐบาล โดยการให้สัมปทานหรือการทำสัญญาจ้าง หรือการว่าจ้างให้ภาคเอกชนทำบริการบางอย่างโดยมีสัญญาจ้าง

Seijaburo Sato ให้ทัศนะว่า การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ หมายถึง การกำหนดเงื่อนไขในการแปรเปลี่ยนองค์การของภาครัฐบาล หรือกิจการรัฐวิสาหกิจด้วยวิธีการแปรสภาพการเป็นเจ้าของ ทั้งนี้ โดยการคำนึงถึงแหล่งที่มาของเงินทุนในการดำเนินการ เป็นเกณฑ์ ประกอบกับการควบคุมจากรัฐบาล

⁷ มาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

⁸ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, “คำจำกัดความรัฐวิสาหกิจ,”

<http://www.sepo.go.th/content/12> (สืบค้นเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2559).

David Heald เสนอว่า การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงด้านความคิดและสภาวะทางการเมือง โดยมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับการตลาดมากขึ้น จึงทำให้บทบาทของรัฐต่อสภาวะทางสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไป

สำหรับธนาคารระหว่างประเทศเพื่อการบูรณะและพัฒนา (International Bank for Reconstruction and Development: IBRD) หรือธนาคารโลก (World Bank) ได้สร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไว้ว่า เป็นการปลดปล่อยหรือโอนความรับผิดชอบของรัฐบาลหรือหน่วยงานของภาครัฐบาล ไปให้องค์กรเอกชนดำเนินการ การปลดปล่อยหรือการโอนความรับผิดชอบนี้ มีขอบเขตไปถึงการอนุญาตให้องค์กรที่รับมอบอำนาจเหล่านี้สามารถออกแบบ กำหนด หลักเกณฑ์ หรือให้คำแนะนำแก่สมาชิกในองค์กรได้ด้วย⁹

กล่าวโดยสรุป การปฏิรูปรัฐวิสาหกิจหรือการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ จึงหมายถึง การเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำสินค้าและบริการมากขึ้น เช่น การให้สัมปทาน การทำสัญญาจ้าง หรือการว่าจ้างให้ภาคเอกชนจัดทำสินค้าและบริการบางอย่างโดยมีสัญญาจ้าง เป็นต้น ตลอดจนการแปลงสภาพกิจการของรัฐให้กลายเป็นของภาคเอกชน หรือการยุบเลิกกิจการรัฐวิสาหกิจที่รัฐไม่มีความจำเป็นจะต้องดำเนินการเอง

2.1.3 ปัญหาที่นำไปสู่การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

นันทวัฒน์ บรมานันท์ ได้จำแนกปัญหาที่นำไปสู่การแปรรูปรัฐวิสาหกิจไว้อย่างน้อย 8 ประการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) **ปัญหาด้านการบริหารจัดการ** กล่าวคือ (1) การที่ผู้บริหารและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมักเปลี่ยนแปลงไปตามอำนาจทางการเมือง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารงานตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ และ (2) การที่ระบบการทำงานของรัฐวิสาหกิจมีความคล้ายคลึงกับระบบราชการ มีหน่วยงานกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจหลายหน่วยงาน ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน

(2) **ปัญหาด้านบุคลากร** กล่าวคือ (1) การที่รัฐวิสาหกิจมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก รัฐวิสาหกิจบางแห่งมีจำนวนบุคลากรเกินความจำเป็น ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจมีภาระค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่างๆ เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในกรณีที่รัฐวิสาหกิจประสบปัญหาขาดทุน (2) การที่ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรส่วนใหญ่ต่ำกว่าภาคเอกชน เนื่องจากขาดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ กอปรกับการขาดบุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามาทำงานในองค์กร เพราะบุคคลเหล่านั้นมักเข้าไปทำงานในภาคเอกชนที่ได้เงินเดือนและค่าตอบแทนที่สูงกว่า และ (3) อัตรา

⁹พิพัฒน์ ไทยอารี, *หลักการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกับรัฐวิสาหกิจไทย*. (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531).

เงินเดือนของพนักงานรัฐวิสาหกิจระดับล่างสูงกว่าตลาดแรงงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมาก ในขณะที่อัตราเงินเดือนของพนักงานรัฐวิสาหกิจระดับบริหารต่ำกว่าภาคเอกชนจึงทำให้เกิดปัญหา การขาดแคลนแรงงานในระดับที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการพัฒนาองค์กร

(3) **ปัญหาด้านระบบบัญชีการเงิน และระบบข้อมูลในการบริหาร** ได้แก่ การที่ระบบบัญชีการเงินในรัฐวิสาหกิจหลายแห่งยังไม่ทันสมัยและไม่ได้มาตรฐาน ทำให้ไม่สามารถใช้เป็นข้อมูลในการประเมินผลงานและทำให้การประมวลผลข้อมูลในแต่ละปีเป็นไปอย่างล่าช้า

(4) **ปัญหาด้านความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน** การดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนของรัฐวิสาหกิจทำให้กระบวนการดำเนินงานเป็นไปอย่างล่าช้า เพราะต้องผ่านหลายกระบวนการและมีการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันในองค์กร

(5) **ปัญหาการขาดแคลนเงินทุน** การขาดแคลนเงินทุนทำให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถจัดหาสินค้าและบริการได้อย่างเพียงพอและทันกับความต้องการ นอกจากนี้ ยังเป็นภาระให้กับรัฐวิสาหกิจและรัฐบาลที่จะต้องหาเงินมาชำระหนี้ให้ทันเวลา

(6) **ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรของรัฐวิสาหกิจ** รัฐวิสาหกิจมีวัตถุประสงค์และโครงสร้างการจัดตั้งไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน ทำให้เกิดขึ้นตอนมากมาย มีความล่าช้าในการตัดสินใจและเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันกับภาคเอกชน

(7) **ปัญหาด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจ** รัฐวิสาหกิจเป็นส่วนหนึ่งของกลไกภาครัฐ จึงต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎหมายต่างๆ ที่มีมากมายทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการบริหารงาน นอกจากนี้ ในบางอุตสาหกรรมกฎหมายก็ได้ให้อำนาจผูกขาดไว้กับรัฐวิสาหกิจด้วย ทำให้รัฐวิสาหกิจมีบทบาททั้งในด้านการให้บริการและบทบาทด้านการกำกับดูแลซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขยายงานและพัฒนาการให้บริการ

(8) **ปัญหาด้านแรงงาน** การกำหนดนโยบายของรัฐเพื่อพัฒนารัฐวิสาหกิจ ทั้ง การนำระบบการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจและการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนประสบปัญหาการต่อต้านจากพนักงานที่เป็นแรงงานมาโดยตลอด โดยตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 ได้มีการกำหนดให้มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานของรัฐวิสาหกิจขึ้นใหม่อีกครั้ง หลังจากถูกยุบไปเมื่อปี พ.ศ. 2534 ซึ่งจะทำให้การกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนารัฐวิสาหกิจของรัฐบาลเป็นไปด้วยความยากลำบากและมีอุปสรรคมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการรวมตัวของสหภาพแรงงานเพื่อประท้วงและคัดค้านนโยบายของรัฐบาล¹⁰

¹⁰ นันทวัฒน์ บรมานันท์, การแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เดือนตุลา, 2550).

2.1.4 แนวคิดในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

นั้นทวัฒน์ บรมานันท์ ได้กล่าวถึงแนวคิดในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไว้ 2 ประการ ได้แก่ (1) การเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในการจัดทำสินค้าและบริการ และ (2) การจำหน่ายจ่ายโอนหรือยุบเลิกรัฐวิสาหกิจ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) การเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในการจัดทำสินค้าและบริการ

ก. การทำสัญญาจ้างเอกชนให้บริหารงาน กล่าวคือ การที่รัฐตกลงจ้างเอกชนให้บริหารงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของรัฐ โดยรัฐจะจ่ายค่าจ้างตามผลงานหรือเหมาจ่ายให้เอกชนเพื่อให้ทำหน้าที่บริหารงานแทนรัฐ การทำสัญญาจ้างเอกชนให้บริหารงานนี้เป็นเพียงวิธีการที่รัฐให้เอกชน เข้ามามีส่วนร่วมเฉพาะการบริหารงานโดยที่รัฐยังเป็นเจ้าของทรัพย์สิน และมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการบริหารและรับภาระด้านการลงทุน

ข. การทำสัญญาให้เอกชนเข้าดำเนินการ กล่าวคือ การที่รัฐมอบให้เอกชนเป็นผู้เข้าดำเนินการในโครงการของรัฐและให้เอกชนจ่ายเงินให้แก่รัฐบาลตามสัดส่วนที่ทำสัญญากัน โดยรายได้และกำไรของเอกชนขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารงานของเอกชนเอง แต่รัฐยังคงเป็นผู้กำหนดอัตราค่าบริการและกำหนดให้มีการกำกับการลงทุนและบตลงโทษสำหรับเอกชน ทั้งนี้รัฐยังคงเป็นเจ้าของทรัพย์สินอยู่ แต่ภาระการจัดการดำเนินงานและการลงทุนเป็นของภาคเอกชน

ค. การให้สัมปทานแก่เอกชน (Concession) กล่าวคือ การที่รัฐให้สิทธิเอกชนเป็นผู้รับผิดชอบด้านการลงทุน การจัดการ และการปฏิบัติงานในทรัพย์สินที่รัฐให้สัมปทาน แต่เมื่อหมดอายุสัมปทานแล้ว เอกชนผู้รับสัมปทานจะต้องโอนทรัพย์สินเหล่านั้นเป็นของรัฐ หรืออาจใช้วิธีกำหนดให้มีการโอนทรัพย์สินเป็นของรัฐทันที แต่ให้สิทธิเอกชนในการบริหารงานโครงการที่ได้รับสิทธิตามอายุสัมปทานต่อไป โดยเอกชนผู้รับสัมปทานจะได้รับค่าตอบแทนการให้บริการจากการเรียกเก็บจากประชาชน โดยตรง ขณะที่รัฐจะเรียกเก็บค่าสิทธิหรือส่วนแบ่งตามที่ได้ตกลงไว้ในสัญญาสัมปทาน ซึ่งหากคุณภาพการให้บริการไม่ดีหรือไม่เป็นไปตามที่ตกลงกันไว้ รัฐสามารถยกเลิกสัญญาสัมปทานได้

ง. การกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ สามารถทำได้กับรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นในรูปของบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งสามารถทำได้ 3 วิธี ดังนี้ (1) รัฐลดสัดส่วนการถือหุ้นในรัฐวิสาหกิจลง แต่รัฐยังถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50 ซึ่งมีผลให้บริษัทดังกล่าวยังคงเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่ (2) รัฐลดสัดส่วนการถือหุ้นในรัฐวิสาหกิจลงเกินกว่าร้อยละ 50 ทำให้บริษัทดังกล่าวพ้นสภาพความเป็นรัฐวิสาหกิจ และ (3) รัฐวิสาหกิจตั้งบริษัทลูกขึ้น เพื่อเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แทน

จ. การร่วมลงทุนกับภาคเอกชน สามารถทำได้ 2 วิธี ดังนี้ (1) รัฐวิสาหกิจร่วมลงทุนกับภาคเอกชนโดยจัดตั้งบริษัทขึ้นดำเนินการแทนในกิจการที่รัฐวิสาหกิจเคยดำเนินการอยู่

โดยบริษัทเอกชนจะเข้ามาเป็นผู้บริหารงาน และ (2) รัฐวิสาหกิจประเมินทรัพย์สินของตนแล้วนำไปร่วมลงทุนกับภาคเอกชน ซึ่งมักเป็นกิจการที่เอกชนดำเนินการได้ที่อยู่แล้ว โดยรัฐวิสาหกิจจะเข้าไปถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 49 นอกจากนี้ กิจการที่รัฐวิสาหกิจเข้าไปร่วมลงทุนอาจเป็นกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมของรัฐวิสาหกิจเลยก็ได้

จ. การให้เอกชนลงทุนดำเนินการแล้วรัฐรับซื้อผลผลิต กล่าวคือ การที่รัฐให้เอกชนเข้าดำเนินการกิจการที่รัฐวิสาหกิจเคยดำเนินการอยู่ ซึ่งรัฐจะเป็นผู้สนับสนุนให้เอกชนลงทุนในกิจการนั้น เพื่อลดภาระด้านการลงทุนของภาครัฐ จากนั้นรัฐจะเป็นผู้รับซื้อผลผลิตดังกล่าวจากภาคเอกชน

(2) การจำหน่ายจ่ายโอนหรือยุบเลิกรัฐวิสาหกิจ

การจำหน่ายจ่ายโอนรัฐวิสาหกิจ เป็นการขายรัฐวิสาหกิจที่รัฐเห็นว่าไม่มีความจำเป็นจะต้องดำเนินการเองให้แก่เอกชนไปดำเนินการต่อ เช่น ในกรณีการขายบริษัท กระจกไทย จำกัด ให้แก่เอกชน เป็นต้น ในส่วนของเหตุผลในการยุบเลิกรัฐวิสาหกิจก็คล้ายกับเหตุผลในการจำหน่ายรัฐวิสาหกิจให้แก่เอกชน กล่าวคือ ในกรณีที่รัฐบาลเห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการต่อไป ทั้งจากการขาดทุนอย่างต่อเนื่องหรือการที่รัฐไม่ต้องการแข่งขันกับภาคเอกชน จึงเป็นเหตุให้มีการยุบเลิกรัฐวิสาหกิจ เช่น การยุบเลิกบริษัท ส่งเสริมเศรษฐกิจแห่งชาติ จำกัด ในปี พ.ศ. 2511 การยุบเลิกองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและองค์การผลิตอาหารสำเร็จรูป ในปี พ.ศ. 2540 เป็นต้น ทั้งนี้ การยุบเลิกรัฐวิสาหกิจจะตั้ง องค์มีการจัดการกับหนี้สินและทรัพย์สิน การชำระบัญชี รวมทั้งการโอนพนักงานรัฐวิสาหกิจและการจ่ายเงินชดเชยให้แก่พนักงานรัฐวิสาหกิจด้วย¹¹

2.1.5 กฎหมาย กฎกระทรวง ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ

ในส่วนนี้จะกล่าวถึง กฎหมาย กฎกระทรวง ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจที่สำคัญ ได้แก่ (1) กฎหมายด้านบุคลากร (2) กฎหมายด้านการเงิน และ (3) กฎหมายด้านการบริหารงาน ดังต่อไปนี้

(1) กฎหมายด้านบุคลากร

กฎหมายว่าด้วยแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์¹¹ ได้แก่

- พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543
- พระราชกฤษฎีกากำหนดรัฐวิสาหกิจที่พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ไม่ใช้บังคับ พ.ศ. 2544
- ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ ฉบับที่ 1-3

¹¹ เรื่องเดียวกัน.

กฎหมายว่าด้วยความรับผิดทางละเมิด ได้แก่

- พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่
- ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง ความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ที่ไม่ต้องรายงาน

กฎหมายว่าด้วยคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ได้แก่

- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 (แก้ไข 2558)
- ประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 56

กฎหมายอื่น ได้แก่

- พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542
- พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยวิธีพิจารณาคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง พ.ศ. 2542
- พระราชบัญญัติว่าด้วยความรับผิดของพนักงานในองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2502
- พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดทางวินัยของข้าราชการที่ไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานอื่น พ.ศ. 2534
- พระราชบัญญัติการจัดการหุ้นส่วนและหุ้นของรัฐมนตรี พ.ศ. 2543

(2) กฎหมายด้านการเงิน ได้แก่

- พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542
- พระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2485 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- พระราชบัญญัติเงินคงคลัง พ.ศ. 2491
- พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502
- พระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521
- พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542
- พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551

- พระราชบัญญัติสถาบันคุ้มครองเงินฝาก พ.ศ. 2551
- กฎกระทรวงว่าด้วยการทำธุรกรรมทางการเงินอื่นที่เป็นประโยชน์ พ.ศ. 2549
- กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการออกตราสารหนี้ เป็นหลักประกัน พ.ศ. 2550
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้เงินอุดหนุนบริการสาธารณะของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2551
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจำหน่ายกิจการหรือหุ้นที่ ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจเป็นเจ้าของ
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2550
- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจำหน่ายหุ้นและซื้อหุ้นของ ส่วนราชการ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 4 พ.ศ. 2550
- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548
- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2549

(3) กฎหมายด้านการบริหารงาน

กฎหมายเกี่ยวกับบริษัท ได้แก่

- ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
- ประมวลกฎหมายอาญา
- พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535
- พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535

กฎหมายว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ

ได้แก่

- พระราชบัญญัติว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2535
- กฎกระทรวง (พ.ศ. 2537) ออกตามความในพระราชบัญญัติว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ
- กฎกระทรวง (พ.ศ. 2545) ออกตามความในพระราชบัญญัติว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ
- ประกาศสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เรื่อง หัวข้อในการเสนอผลการศึกษา

- ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง กำหนดคุณสมบัติของที่ปรึกษาโครงการ
กฎหมายว่าด้วยทุนรัฐวิสาหกิจ ได้แก่
- พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542
- ระเบียบคณะกรรมการ นโยบายทุนรัฐวิสาหกิจว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นประชาชน พ.ศ. 2543

กฎหมายอื่น ได้แก่

- พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล พ.ศ. 2496
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534
- พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539
- พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542
- พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2542
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน พ.ศ. 2548

ระเบียบอื่นๆ ได้แก่

- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการติดตามการดำเนินงานตามนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 2
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการประเมินผลการดำเนินงานวิสาหกิจ พ.ศ. 2548

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถแบ่งงานวิจัยออกได้ 4 ประเภท ได้แก่ (1) งานวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2) งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารองค์การภายหลังการแปรรูป (3) งานวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ (4) งานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาด้านบุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

2.2.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ธีรพันธุ์ วิชาวิกุล กล่าวไว้ในสารนิพนธ์เรื่อง “การดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) ศึกษาเฉพาะกรณี: บริษัท การบินไทย จำกัด ” ไว้ว่า เหตุผลทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการลงทุนของการบินไทยจากการกู้เงินมาเป็นการขายหุ้น เพื่อการระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาเงินทุนทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและเป็นการสร้างฐานทุนของบริษัทให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น พิจารณาในระยะยาวก็คือ การเตรียมรับกับความไม่แน่นอนของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองในอนาคต อย่างไรก็ตาม การดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจโดยการแปลงสภาพความเป็นเจ้าของในรัฐวิสาหกิจที่มีพนักงานเป็นจำนวนมาก จะประสบความสำเร็จได้ดี ต้องมีการประชาสัมพันธ์และเสริมสร้างความเข้าใจแก่พนักงานระดับบริหารและพนักงานทั่วไป ซึ่งถือเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลง สำหรับการบินไทย องค์ประกอบภายในของบริษัทที่สำคัญอันได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร และสภาพแรงงานก็มิได้มีท่าทีคัดค้านนโยบายดังกล่าว ดังเช่นที่เกิดขึ้นในรัฐวิสาหกิจอื่นๆ จนเป็นที่น่าสังเกต เหตุผลประการแรกน่าจะมาจากการที่พนักงานการบินไทยคาดหวังผลของทิศทางการขายหุ้นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทและพนักงานโดยรวม ประการต่อมาคือการสะท้อนให้เห็นถึงจุดเด่นที่มีเอกภาพในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่พิเศษในการร่วมจรรโลงรักษาคุณภาพและภาพพจน์ขององค์กรในทิศทางที่ถูกต้อง ส่วนเหตุผลประการสุดท้ายน่าจะสืบเนื่องจากรูปแบบลักษณะของธุรกิจการบินพาณิชย์ที่เป็นธุรกิจระหว่างประเทศที่ต้องมีการปรับตัวต่อกระแสการแข่งขันและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา จากการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มตัวอย่างอย่างมีความเห็นในแนวทางเดียวกันคือเห็นว่า การเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นวิธีการระดมทุนที่มีประสิทธิภาพและถูกต้อง นอกจากนั้น หุ้นการบินไทยยังจะเป็นตัวกระตุ้นชักนำให้ตลาดหลักทรัพย์เข้มแข็ง มีเสถียรภาพ และเป็นการเสริมสร้างกลไกการระดมทุนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ อีกทั้งยังเป็นโครงการนำร่องของรัฐบาลที่จะนำรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เข้าตลาดหลักทรัพย์ต่อไป นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังมีความเห็นว่า เมื่อการบินไทยเข้าตลาดหลักทรัพย์แล้วจะเอื้อให้การทำงาน โดยเฉพาะมาตรการการจัดสรรหุ้นเพิ่มทุนส่วนหนึ่งให้กับพนักงาน จะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันกับองค์กร ส่วนการกระจายหุ้นเพิ่มทุนนี้ควรกระจายให้แก่ประชาชนให้มากที่สุด เพราะการเข้ามาถือหุ้นจะทำให้คนไทยผู้ถือหุ้นมีความภาคภูมิใจและยอมต้องใช้บริการการบินไทย ซึ่งจะช่วยให้บริษัทมีรายได้และกำไรมากขึ้น ในส่วนของทัศนะต่อปัญหาการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารภายหลังการแปรรูป พบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าในระยะสั้นการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป นโยบายการพัฒนากิจการยังคงจะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจะมีการปรับเปลี่ยนกลไกการบริหารให้มีความคล่องตัว มีความยืดหยุ่น ส่วนในระยะยาว รูปแบบ โครงสร้าง และนโยบายการบริหาร

จะต้องพัฒนาและปรับให้เข้ากับแนวโน้มของกระแสการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการบินระดับโลกมากขึ้น¹²

2.2.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารองค์การภายหลังการแปรรูป

ปองฤทัย โชตะยากฤต ได้กล่าวไว้ในวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทิศทางการจัดสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินภายหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ไว้ว่า การจัดสวัสดิการของพนักงานมี 2 รูปแบบ ได้แก่ สวัสดิการในรูปตัวเงิน และสวัสดิการในรูปที่มีใช้ตัวเงิน สวัสดิการก่อนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจพบว่า เป็นการจัดโดยองค์กรเป็นหลักโดยคำนึงถึงความเท่าเทียม จึงทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเพียงพอ สวัสดิการในรูปตัวเงินที่กลุ่มตัวอย่างได้รับและเคยใช้มากที่สุด ได้แก่ ผลตอบแทนต่างๆ และการตรวจสุขภาพประจำปี สวัสดิการในรูปที่มีใช้ตัวเงินที่กลุ่มตัวอย่างได้รับและ เคยใช้มากที่สุด ได้แก่ เครื่องแบบพนักงานและสื่อความรู้ต่างๆ ภาพรวมของความคาดหวังของพนักงานต่อสวัสดิการทั้งหมดอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะสวัสดิการในรูปตัวเงินอยู่ในระดับสูง ขณะที่ความคาดหวังของพนักงานต่อสวัสดิการในรูปที่มีใช้ตัวเงินอยู่ในระดับปานกลาง ฉะนั้น ทิศทางการจัดสวัสดิการภายหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจจึงควรตอบสนองความต้องการของพนักงานด้วยรูปแบบที่ผสมผสาน โดยมีการจัดสวัสดิการที่จำเป็น สวัสดิการเพื่ออำนวยความสะดวก และสวัสดิการเพื่อจิตใจ รวมทั้งการจัดสวัสดิการแบบกลุ่ม เช่น เงินค่าบริการขายสินค้าปลอดภาษี เป็นต้น และการจัดสวัสดิการแบบมีส่วนร่วม เช่น กองทุนสวัสดิการพนักงาน เป็นต้น ตลอดจนควรมีการขยายขอบเขตการจัดสวัสดิการให้ครอบคลุมถึงครอบครัวของพนักงาน สำหรับข้อเสนอจากการศึกษาคือ แนวโน้มในอนาคตควรเน้นสวัสดิการด้านความมั่นคงปลอดภัยในรูปตัวเงิน และในรูปที่มีใช้ตัวเงิน รวมทั้งค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นควรคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และผลตอบแทนที่ไม่ควรน้อยกว่าเดิมภายหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และเป็นการกระตุ้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้ได้ประโยชน์สูงสุดอย่างบูรณาการทั้งต่อพนักงานและองค์กร¹³

¹²ธีรพันธุ์ วิชาวิกุล, “การดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) ศึกษาเฉพาะกรณี: บริษัท การบินไทย จำกัด.” (สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534).

¹³ปองฤทัย โชตะยากฤต, “ทิศทางการจัดสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินภายหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).” (วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543).

2.2.3 งานวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

งานวิจัยส่วนใหญ่ที่ทำการศึกษากลับกับการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นงานวิจัย เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการศึกษส่วนใหญ่พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีความเห็นต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในระดับปานกลาง ดังที่ ชาติชาย วงศ์พานิช กล่าวไว้ในวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทัศนคติ ของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อโครงการรีเอ็นจิเนียริ่ง ” ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อโครงการรีเอ็นจิเนียริ่ง และศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อโครงการรีเอ็นจิเนียริ่ง ไว้ว่า **พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีทัศนคติเห็นด้วยต่อโครงการรีเอ็นจิเนียริ่งในระดับปานกลาง** ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อโครงการรีเอ็นจิเนียริ่ง ได้แก่ อายุ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร และความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่¹⁴ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุธิดา บริบาล ในวิทยานิพนธ์เรื่อง “**ความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ : ศึกษากรณีเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**” ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อศึกษาถึงระดับความคิดเห็นต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความรู้สึกมั่นคงและความ ก้าวหน้าในการทำงาน และปัจจัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกับความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า **พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมแล้วเห็นด้วยกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับปานกลาง** ส่วนปัจจัยความรู้สึกมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน และปัจจัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)¹⁵ และ

¹⁴ชาติชาย วงศ์พานิช, “ทัศนคติของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อโครงการรีเอ็นจิเนียริ่ง.” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541).

¹⁵สุธิดา บริบาล, “ความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ: ศึกษากรณีเฉพาะ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544).

การศึกษาของณัฐรินทร์ ชั้นระทม เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่มี ต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนข้อเสนอแนะที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ผลการวิจัยพบว่า **พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเห็นด้วยกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในระดับปานกลาง** และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความรู้สึกมั่นคง ในการทำงานในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจแตกต่างกัน ¹⁶ นอกจากนี้ยังยืนยันด้วยการศึกษาในรูปแบบวิทยานิพนธ์เรื่อง “**ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและความพึงพอใจในการทำงาน**” ของ นवलพรรณ สงคติ ซึ่งการศึกษาวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กับทั้ง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่ผลการวิจัยพบว่า **พนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับปานกลาง** ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจคือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ¹⁷ อีกทั้งยังมีการศึกษาของนวลรัตน์ ไชยยันบุรณ์ ในสารนิพนธ์เรื่อง “**ความเข้าใจเรื่องการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ศึกษากรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**” ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้ (1) **พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้**

¹⁶ ณัฐรินทร์ ชั้นระทม, “ความคิดเห็นของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สังคมวิทยาประยุกต์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544).

¹⁷ นवलพรรณ สงคติ, “ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและความพึงพอใจในการทำงาน.” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548).

ความเข้าใจเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และเข้าใจถึงผลกระทบและผลประโยชน์ที่จะได้รับ
จากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในระดับปานกลาง อีกทั้งเห็นว่าข้อมูลที่ได้รับจากทางองค์กรเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมีไม่เพียงพอ จึงได้เสนอให้มีการนำเสนอข้อมูล เกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผ่านสื่อต่างๆ ที่จะสามารถเข้าถึงพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) ในประเด็นความเข้าใจเรื่องผลกระทบและผลประโยชน์ของพนักงาน พบว่าส่วนใหญ่จะเป็นไปในทิศทางลบ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีความไม่แน่ใจ ไม่มั่นใจในสิ่งที่ตนเองจะได้รับ และกลัวที่จะสูญเสียสถานภาพต่างๆ ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จะได้รับน้อยลง ความไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร และฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่จะเป็นผู้ชี้แจงและทำความเข้าใจ ประเด็นต่างๆ ให้พนักงานเข้าใจ ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (3) ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อการดำเนินการแปรรูปของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน และรายละเอียดของการแปรรูปทำให้ขาดความคิดที่จะมองภาพลักษณ์ของตนและองค์กรในอนาคต และ (4) ข้อเสนอแนะคือ ควรทำความเข้าใจกับพนักงานในรายละเอียดของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยการให้ข้อมูลตามข้อเท็จจริงและชัดเจน เพื่อให้พนักงานได้รู้และเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบที่จะได้รับหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับแนวคิด นโยบายหลักการ ความจำเป็น และผลประโยชน์ที่จะได้รับตามข้อเท็จจริง เพื่อให้พนักงาน นมีทัศนคติและความเข้าใจที่ถูกต้อง และสามารถประเมินภาพลักษณ์ของตนเองและองค์กรในการป้องกันแก้ไข และบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากการแปรรูปได้อย่างเหมาะสม ซึ่งถือเป็นการเตรียมความพร้อมของพนักงานหลังจากการแปรรูป¹⁸

มีผลการศึกษาเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ผลการศึกษาออกมาในทิศทางใดทิศทางหนึ่งอย่างชัดเจน กล่าวคือ การศึกษาปัญหาพิเศษเรื่อง **“นโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะความคิดเห็นของพนักงานการบินไทยต่อการแปรรูปบริษัท”** ของสมเกียรติ นิพัทธ์ผลสกุล ที่ได้กล่าวไว้ว่า **พนักงานส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับการแปรรูป** เพราะไม่มั่นใจในสวัสดิการและความมั่นคงในการงาน ส่วนพนักงานที่เห็นด้วยมีเหตุผลว่าต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการแข่งขัน จากการศึกษายังพบว่า ในปัจจุบันพนักงานมีความคิดเห็นเชิงบวกในด้านสวัสดิการและความมั่นคง สำหรับความคิดเห็นหลังการแปรรูปพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเชิงลบ ในด้านสวัสดิการและความมั่นคง ทั้งนี้ นโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยการสร้าง

¹⁸ นวลรัตน์ ไชยยันบุรณ์, “ความเข้าใจเรื่องการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ศึกษากรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).” (สารนิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546).

ความเข้าใจก่อนเป็นอันดับแรก ด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและเป็นตรงตามข้อเท็จจริง เมื่อมีความเข้าใจและได้รับการยอมรับแล้ว จึงค่อยผลักดันการแปรรูปต่อไป ส่วนปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการแปรรูปนั้น ทั้งฝ่ายบริหาร พนักงาน และรัฐบาลควรพิจารณาหาแนวทางแก้ไขไว้ก่อน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานที่อาจได้รับผลกระทบ หากทำตามขั้นตอนดังกล่าวได้ การนำนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไปปฏิบัติก็จะประสบความสำเร็จ ผลประโยชน์ก็จะตกอยู่กับองค์กร ประชาชนผู้ใช้บริการ และประเทศชาติ ¹⁹ ในขณะที่งานวิจัยของอภิญา สิริวุฒิ และคณะ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะกรณี: พนักงานภาคพื้น ประจำปีพุทธศักราช 2547” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง ความรู้ความเข้าใจของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เพื่อศึกษาถึงผลกระทบที่มีต่อพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และเพื่อศึกษาถึงประโยชน์ที่พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะได้รับจากการแปรรูป รัฐวิสาหกิจ โดยผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการแปรรูป รัฐวิสาหกิจจากฝ่ายประชาสัมพันธ์ของบริษัทมา กที่สุด เพราะฝ่ายประชาสัมพันธ์ของบริษัทได้ทำ หน้าที่แจ้งข่าวสารหรือความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจอยู่ตลอดเวลา กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ไม่แน่ใจเกี่ยวกับข้อมูลการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในครั้งนี้และ **ยังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ แปรรูปรัฐวิสาหกิจในครั้งนี้อยู่ในระดับเห็นด้วย**²⁰

2.2.4 งานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาด้านบุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ณัฐธิดา ทองช่วย ได้กล่าวไว้ในวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหา การบริหารงานบุคลากรในฝ่ายบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากร ของผู้บริหารและพนักงานฝ่ายลานจอดอุปกรณ์ภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดย ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและพนักงานด้านต่างๆ ได้แก่ ด้าน การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร ด้านสารสนเทศ และด้านการ

¹⁹ สมเกียรติ นิพัทธ์ผลสกุล, “นโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะความคิดเห็นของ พนักงานการบินไทยต่อการแปรรูปบริษัท.” (ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544).

²⁰ อภิญา สิริวุฒิ และคณะ, “ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะกรณี: พนักงานภาคพื้น ประจำปีพุทธศักราช 2547.” (งานวิจัยบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 2547).

ประเมิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของ ผู้บริหารและพนักงานต่อสภาพการบริหารงานบุคลากร มีความแตกต่างกันในประเด็นย่อย ได้แก่ ด้าน การพัฒนาบุคลากร ในเรื่อง การยกย่องชมเชยบุคลากรที่กระทำความดี หรือมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ผู้บริหารคิดว่าอยู่ในระดับมาก ด้านการดำรงรักษา ในเรื่องรักษาผลประโยชน์ให้กับบุคลากร โดยไม่ ลำเอียงและอคติ ผู้บริหารคิดว่าอยู่ในระดับมาก จัดสวัสดิการให้กับบุคลากรทุกคนเสมอภาคเท่าเทียม กันทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากตรงกัน ด้านสารสนเทศ ในเรื่องระบบ Intranet (เว็บไซต์ไทยพีเรียร์) ช่วยให้ท่านทราบข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของบริษัทฯ เป็น อย่างดี และมีการนำระบบสารสนเทศ มาใช้ในการอำนวยความสะดวกแก่พนักงานในด้านสวัสดิการ โดยออกบัตรโดยสารแบบ E-Ticket ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านการ ประเมินผล ในเรื่องหัวหน้างานมีความยุติธรรมและไม่มีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการประเมินผล การปฏิบัติงานมีการแจ้งผลลัพธ์แก่บุคลากร ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับนี้ อย ตรงกัน ส่วนในเรื่องขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีข้อกำหนดตรงตามนโยบายขององค์กร ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (2) ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและพนักงาน ด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำรงรักษาบุคลากร ด้าน สารสนเทศ และการประเมินผล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา เป็นราย ด้าน พบว่า ผู้บริหารและพนักงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของ ผู้บริหารและพนักงาน อยู่ในระดับมาก ใน เรื่องการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเป็นไปอย่างยุติธรรม และการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดย คัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ ด้านการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ของพนักงาน อยู่ในระดับมาก มีการวางแผนและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและการ ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากร ได้ศึกษาดูงานเหมาะสมสอดคล้องกับความจำเป็น แต่ในเรื่องการเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามความต้องการและการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ ผู้บริหารและพนักงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านการดำรงรักษามีค่าเฉลี่ย ความ คิดเห็นของ พนักงาน อยู่ในระดับมาก ในเรื่องการพิจารณาเลื่อนขั้นระดับเงินเดือนดำเนินการโดย ยุติธรรม และด้านการประเมินผลในเรื่องหัวหน้างานมีความยุติธรรมและไม่มีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการแจ้งผลลัพธ์แก่พนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและ พนักงานอยู่ในระดับมาก (3) ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรระหว่าง ผู้บริหารและพนักงาน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำรงรักษาบุคลากร ด้านสารสนเทศ และ ด้านการประเมินผล พบว่าแตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน และ (4) ผลการเปรียบเทียบ ปัญหา การบริหารงานบุคลากรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้าน

การพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านสารสนเทศ และด้านการประเมิน ผล พบว่าแตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน²¹

2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

2.3.1 ความเป็นมาของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ในปี พ.ศ. 2503 รัฐบาลได้จัดตั้งบริษัท การบินไทย จำกัด ขึ้น เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม มีวัตถุประสงค์แรกเริ่มเพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนทางด้านการบริหาร และด้านเทคนิคจากสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม

เมื่อวันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2503 บริษัทฯ ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 2 ล้านบาท มีบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 และสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม ถือหุ้นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียน

หลังการก่อตั้งในวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2520 สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ทำให้การร่วมทุนสิ้นสุดลง และบริษัทฯ ได้ทำการเพิ่มทุนโดยมีกระทรวงการคลังเข้าเป็นผู้ถือหุ้น ต่อมา เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2531 รัฐบาลได้รวมกิจการการบินภายในประเทศที่บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ให้บริการเข้ากับกิจการของบริษัทฯ ส่งผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

จากการขยายตัวของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2534 โดยได้แปลงกำไรสะสมให้เป็นทุนของบริษัทฯ ทำให้ทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 13,000 ล้านบาท และได้ทำการเพิ่มทุนใหม่อีกจำนวน 1,000 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2535 และ 3,000 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2546 และ 4,838,709,670 บาท ในปี พ.ศ. 2553

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท เป็นทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 21,827,719,170 บาท มีกระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือ

²¹ ญัฐธิดา ทองช่วย, “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในฝ่ายบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).” (วิทยานิพนธ์ธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏพระนคร, 2547).

หุ้คิดเป็นร้อยละ 53.16 ส่วนที่เหลือร้อยละ 46.84 ถือหุ้โดยประชาชนทั่วไป ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงพนักงานของบริษัทฯ

ปัจจุบันบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศไทย มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ประกอบธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยมีฐานปฏิบัติการบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการขนส่ง ประกอบด้วย การให้บริการขนส่งทางอากาศ ได้แก่ การขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ และมีธุรกิจที่เกี่ยวข้อง คือ บริการคลังสินค้า บริการลูกค้าภาคพื้น บริการอุปกรณ์ภาคพื้น ครั้วการบิน และบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2556 บริษัทฯ ได้จัดตั้งบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 1,800 ล้านบาท เป็นทุนจดทะเบียนชำระแล้วร้อยละ 44.44 เป็นเงิน 800 ล้านบาท โดยมีบริษัทฯ ถือหุ้ร้อยละ 100 สายการบินไทยสมายล์ได้เริ่มดำเนินการบินตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2557 ด้วยรหัสสายการบิน WE โดยทำการบินจากสนามบินสุวรรณภูมิ ซึ่งในช่วงแรกทำการบินเส้นทางภายในประเทศ ทั้งหมด 10 เส้นทาง ต่อมา เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2557 สายการบินไทยสมายล์ได้เพิ่มการให้บริการจากสนามบินดอนเมือง โดยทำการบินเฉพาะเส้นทางภายในประเทศ 3 เส้นทาง และตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ. 2557 สายการบินไทยสมายล์ได้เพิ่มการให้บริการในเส้นทางระหว่างประเทศ

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วย “เสน่ห์ความเป็นไทย” The First Choice Carrier with Touches of Thai

2. พันธกิจ (Mission)

พันธกิจหลักของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย พันธกิจต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้ พนักงาน และสังคมดังนี้

(1) ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐาน ความปลอดภัย ความสะดวกสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับ**ลูกค้า**

(2) มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงให้แก่**ผู้ถือหุ้**

(3) สร้างความแข็งแกร่งในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่**ลูกค้า** เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้**พนักงาน**ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

(4) ช่วยเหลือ ส่งเสริม และแสดงความรับผิดชอบต่อ **สังคม** และสิ่งแวดล้อม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

ทั้งนี้ ต้องดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล

3. คุณค่าหลัก (Core Values)

เพื่อให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถเติบโตอย่างแข็งแกร่ง และยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงส่งเสริมและยึดมั่นในคุณค่าหลักสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- (1) มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction)
- (2) มีประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุน (Cost Efficiency)
- (3) มีความคล่องตัวสูง (Dynamic)

4. กลยุทธ์บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ในต้นปี พ.ศ. 2558 มีรายงานความต้องการเดินทางทางอากาศเพิ่มขึ้น อุตสาหกรรมการบินมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางเข้าและออกประเทศไทยเพิ่มสูงขึ้น แต่การเจริญเติบโตในอุตสาหกรรมการบินกลับส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงจากการขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินจากตะวันออกกลาง จึงส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อสายการบินที่ให้บริการอย่างเต็มรูปแบบทั้งด้านรายได้เฉลี่ยต่อหน่วย (Yield) และส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้สายการบินที่บริการเต็มรูปแบบไม่สามารถดำเนินการหรือบริหารจัดการในรูปแบบเดิมๆ ได้

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน การที่ผลประกอบการของบริษัทโดยเฉพาะด้านการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ถือเป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกว่าถึงเวลาแล้วที่ต้องมีการปฏิรูปบริษัทฯ อย่างจริงจัง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างก้าวกระโดด และสร้างเสถียรภาพทางการเงินอย่างยั่งยืน โดยการปรับปรุงเส้นทางบิน ผูกบิน พิจารณาคัดเลือกตลาดที่จะทำการแข่งขันเชิงกลยุทธ์อย่างเหมาะสม เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการภายใน ตลอดจนแสวงหาความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรอื่นและกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนร่วมกัน เพื่อให้บริษัทฯ กลับไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืน

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดแผนกลยุทธ์สำหรับดำเนินการ ในระหว่าง ปี พ.ศ. 2558-2559 ไว้ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ที่ได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) เมื่อวันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2558 ได้แก่

- (1) กลยุทธ์การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Strategy) เพื่อหยุดการขาดทุนในเส้นทางที่ไม่มีศักยภาพและสร้างผลกำไรที่ยั่งยืนในเส้นทางที่บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

(2) กลยุทธ์การปรับปรุงฝูงบิน (Fleet Strategy) เพื่อให้ฝูงบินมีจำนวน ประเภทและแบบของเครื่องบินลดลง เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ และต้นทุนในการปฏิบัติการ ลดลง

(3) กลยุทธ์การพาณิชย์ (Commercial Strategy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้ทุกช่องทางการจัดจำหน่ายและทุกกลุ่มลูกค้า

(4) กลยุทธ์การปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุน (Operation and Cost Strategy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินการ และคุณภาพของการบริการ รวมถึงมีต้นทุนในการดำเนินการลดลงในทุกหน่วยงานและสามารถแข่งขันได้

(5) กลยุทธ์การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Organization Strategy) เพื่อให้ องค์กรมีขนาดที่เหมาะสม มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน และบุคลากรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยการ กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

(6) กลยุทธ์การจัดการกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ (Portfolio Strategy) เพื่อให้ กลุ่มธุรกิจดำเนินการได้สอดคล้องและสนับสนุนธุรกิจหลักมากขึ้น

โดยกำหนดแผนการดำเนินการหลักเพื่อสนับสนุน กลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์ขึ้น ทั้งสิ้น 21 แผนงาน และเพื่อให้การดำเนินการของแผนทั้ง 21 แผนเป็นไปอย่างจริงจัง คณะกรรมการ บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางในการบริหารการปฏิรูปบริษัทฯ โดยกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการ ทำงานที่ชัดเจน กำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรงทุกแผนงาน มีบุคลากรจากหน่ว ยงานที่เกี่ยวข้องร่วม ดำเนินการ และมีกระบวนการในการติดตามผลและแก้ปัญหาอย่างใกล้ชิด²²

2.3.2 รายชื่อกรรมการบริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1. นายอารีพงศ์ ภู่อุ่ม	ประธานกรรมการ
2. นายอารีพงศ์ ภู่อุ่ม	กรรมการอิสระ
3. พล.อ.อ.ตรีทศ สนแจ้ง	รองประธานกรรมการ
4. พล.อ.อ.ตรีทศ สนแจ้ง	กรรมการอิสระ
5. นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่
6. นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการ
7. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ
8. พล.อ.อ.ศิวเกียรติ์ ชยเมฆ	กรรมการ
9. นายสมชัย สัจจพงษ์	กรรมการ

²²บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), แบบ 56-1. การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นบริษัท การบิน ไทย จำกัด (มหาชน), 22 เมษายน 2559 ณ หอประชุมกองทัพอากาศ.

10. พล.อ.อ.อำนาจ จีระมณีมัย	กรรมการ
11. พลตำรวจเอกจักรทิพย์ ชัยจินดา	กรรมการ
12. พลโทชาตอุดม ติตถะสิริ	กรรมการอิสระ
13. พลโทชาตอุดม ติตถะสิริ	กรรมการตรวจสอบ
14. นายดำริ ต้นชีวะวงศ์	กรรมการอิสระ
15. พล.อ.อ.สุปรีชา กมลาศน์	กรรมการอิสระ
16. นายรัฐพล ภัคดีภูมิ	กรรมการอิสระ
17. นายรัฐพล ภัคดีภูมิ	กรรมการตรวจสอบ
18. นายคณิศ แสงสุพรรณ	กรรมการอิสระ
19. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ	กรรมการอิสระ
20. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ	ประธานกรรมการตรวจสอบ
21. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	กรรมการอิสระ
22. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	กรรมการตรวจสอบ ²³

2.3.3 ผลประกอบการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในระหว่างปี พ.ศ. 2556-2558²⁴

(หน่วย: ล้านบาท)

งวดงบการเงิน ตัวเลขทางการเงิน	งปี พ.ศ. 2556	งปี พ.ศ. 2557	งปี พ.ศ. 2558
สินทรัพย์รวม	307,084.73	307,267.18	302,471.06
หนี้สินรวม	250,166	265,971.25	269,545.37
รายได้รวม	212,441.68	203,966.62	192,723.20
กำไร/ขาดทุนสุทธิ	-12,047.37	-15,611.62	-13,067.67

²³ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, “บริษัท/หลักทรัพย์,”

<http://www.set.or.th/set/companyprofile.do?symbol=THAI&ssopageid=4&language=th&country=TH> (สืบค้นเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2559).

²⁴ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, “งบการเงิน/ผลประกอบการ,”

<http://www.set.or.th/set/companyhighlight.do?symbol=THAI&ssopageid=5&language=th&country=TH> (สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2559).

2.3.4 งบการเงินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไตรมาสที่ 1 ปี พ.ศ. 2559²⁵

รายได้	หน่วย: บาท
รายได้จากการขายหรือการให้บริการ	
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	42,045,275,123
ค่าระวางขนส่ง	4,270,158,516
ค่าไปรษณีย์ภัณฑ์	141,833,793
กิจการอื่น	3,282,607,579
รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ	49,739,875,011
รายได้อื่น	
ดอกเบียรับ	55,075,880
ผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(680,710,930)
รายได้อื่นๆ	443,101,987
รวมรายได้อื่น	(182,533,063)
รวมรายได้	49,557,341,948
ค่าใช้จ่าย	หน่วย: บาท
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	10,842,536,054
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	7,387,359,640
ค่าบริการการบิน	5,242,481,605
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	1,345,552,432
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	4,482,900,649
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	4,627,726,326
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	2,476,994,798
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	1,997,533,096
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	2,262,049,485
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	146,099,501

²⁵ เรื่องเดียวกัน.

รายได้	หน่วย: บาท
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์	91,309,384
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบิน	82,675,861
ค่าใช้จ่ายอื่น	2,083,657,128
ต้นทุนทางการเงิน	1,394,196,221
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	(77,610,021)
รวมค่าใช้จ่าย	44,385,462,159
กำไรก่อนภาษีเงินได้	5,171,879,789
รายได้ภาษีเงินได้	(838,780,088)
กำไรสำหรับงวด	6,010,659,877

2.3.5 ผู้ถือหุ้นรายใหญ่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)²⁶

ข้อมูล ณ วันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2559 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีผู้ถือหุ้นทั้งสิ้น 109,143 ราย โดยมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ดังนี้

ลำดับ	ผู้ถือหุ้นรายใหญ่	จำนวนหุ้น	ร้อยละ
1	กระทรวงการคลัง	1,113,931,061	51.03
2	กองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ.กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	165,037,582	7.56
3	กองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ.เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	165,037,582	7.56
4	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	54,983,316	2.52
5	ธนาคารออมสิน	46,409,885	2.13

²⁶ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, “ผู้ถือหุ้นรายใหญ่,”

<http://www.set.or.th/set/companyholder.do?symbol=THAI&ssopageid=6&language=th&country=TH> (สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2559).

ลำดับ	ผู้ถือหุ้นรายใหญ่	จำนวนหุ้น	ร้อยละ
6	นายประทีป ตั้งมติธรรม	18,146,400	0.83
7	EAST FOURTEEN LIMITED-DIMENSIONAL EMER MKTS VALUE FD	17,820,211	0.82
8	นางสมทรง ลาภานันต์รัตน์	15,400,800	0.71
9	นายวิชัย คณารณะวนิชย์	14,724,100	0.67
10	นายเอี่ยม อาชวกุลเทพ	13,689,400	0.63
11	STATE STREET BANK EUROPE LIMITED	11,098,044	0.51



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

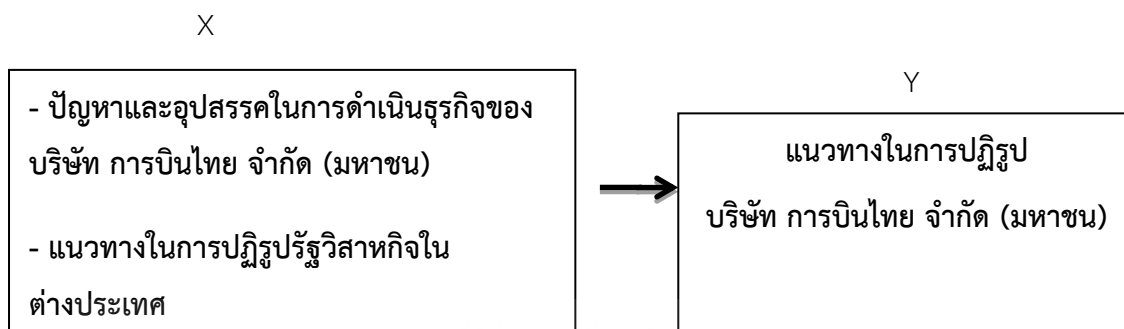
การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เป็นการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ทำให้ผลประกอบการของบริษัทขาดทุน ตลอดจนการศึกษาแนวทางในการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจในต่างประเทศ โดยผู้วิจัยมุ่งนำผลการศึกษาไปปรับใช้ เพื่อนำเสนอแนวทางในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อไป

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงได้เลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) ในการศึกษา เพราะระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพจะช่วยให้ผู้ศึกษาได้ข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้ง ช่วยให้มองเห็นปรากฏการณ์ในภาพรวม และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับใช้ได้ตามสถานการณ์ ซึ่งวิธีการที่ผู้ศึกษาเลือกใช้ก็คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐวิสาหกิจ และข้าราชการในส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ เช่น ข้าราชการ สังกัดกระทรวงการคลัง ข้าราชการสังกัดกระทรวงคมนาคม เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้การศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ งานศึกษาวิจัย บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งถือเป็นกรณีวิเคราะห์ เอกสาร (Documentary Analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งคำถามการวิจัย การเก็บข้อมูล ประชากรกลุ่ม ตัวอย่าง และข้อจำกัดของการวิจัย มีดังต่อไปนี้

3.1 คำถามการวิจัย

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) คืออะไร และจะมีแนวทางในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น

กรอบแนวคิดการวิจัย



3.2 การเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยในครั้งนี้ จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งจะทำการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐวิสาหกิจ และข้าราชการในส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ เช่น ข้าราชการสังกัดกระทรวงการคลัง ข้าราชการ สังกัดกระทรวงคมนาคม เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

3.3 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” มีดังนี้

- (1) ผู้บริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- (2) นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐวิสาหกิจ
- (3) ข้าราชการในส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ เช่น ข้าราชการสังกัด

กระทรวงการคลัง ข้าราชการสังกัดกระทรวงคมนาคม เป็นต้น

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

- (1) **ดร.พิทย อุทัยสาข** นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ สำนักงาน

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

- (2) **ดร.ประเชิญ ดิยะปัญญาณินท์** อดีตที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม

- (3) **ดร.ปริญญา กุลณาวรรณ** ผู้จัดการกองสำนักงานกฎหมาย บริษัท การบินไทย

จำกัด (มหาชน) (อดีตผู้จัดการแผนกฝ่ายวางแผนและวิเคราะห์กำลังพล อดีตผู้จัดการแผนกวิเคราะห์ และพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล)

(4) **คุณสันธาน สุขเนตร** ผู้จัดการกองสืบสวนสอบสวนการประพตมิชอบ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

3.4 ข้อจำกัดของการวิจัย

3.4.1 การไม่ได้รับความร่วมมือและการให้ข้อมูลโดยตรงไปตรงมาจากกลุ่มตัวอย่าง (กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ได้แก่ ผู้บริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐวิสาหกิจ และข้าราชการในส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ เช่น ข้าราชการสังกัดกระทรวงการคลัง ข้าราชการสังกัดกระทรวงคมนาคม เป็นต้น)

3.4.2 การไม่สามารถเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกได้

ประเด็นคำถามสำหรับสัมภาษณ์

1. กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจได้ส่งผลให้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง และท่านมีแนวทางในแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร

2. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาในด้านบุคลากรอย่างไรบ้าง (เช่น ปัญหาด้านภาระค่าใช้จ่าย ปัญหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นต้น) และท่านมีแนวทางในแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร

3. เคยมีการนำแนวทางในการบริหารธุรกิจสายการบินจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งในและต่างประเทศมาปรับใช้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หรือไม่ อย่างไร (ตัวอย่างของบริษัทสายการบินที่ประสบความสำเร็จในประเทศก็อย่างเช่น บ. บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ส่วนบริษัทสายการบินที่ประสบความสำเร็จของต่างประเทศก็อย่างเช่น บริติช แอร์เวย์ ของอังกฤษ เป็นต้น)

4. ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นสภาพจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ เพราะเหตุใด และการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นสภาพจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร

5. ท่านคิดว่าแนวทางในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีลักษณะอย่างไร

6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอผลการศึกษาที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยเน้นศึกษาปัญหาและอุปสรรคในด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ และปัญหาและอุปสรรคในด้านบุคลากร โดยสามารถแบ่งประเด็นในการนำเสนอได้แก่ (1) กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2) ปัญหาด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (3) บทเรียนในการบริหารธุรกิจสายการบินจากในประเทศและต่างประเทศ (4) ข้อดีและข้อเสียของการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ และ (5) การอภิปรายผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

4.1 กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ดร. พิทย อุทัยสาข นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะข้าราชการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มองว่าด้วยความที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับการยกเว้นด้านกฎหมายและกฎระเบียบไปบางส่วน ในขณะเดียวกันก็ยังมีกฎหมายและกฎระเบียบอีกหลายเรื่องที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำเป็นต้องปฏิบัติตาม ซึ่งตัวอย่างกฎระเบียบหลักๆ ที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจแล้วถูกมองว่ากระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ก็คือ ระเบียบว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง กล่าวคือ เมื่อใดก็ตามที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องการจะจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ต้องการจะซื้อเครื่องบิน ระเบียบนี้กำหนดให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะต้องจัดทำแผนการลงทุนล่วงหน้าเพื่อยื่นเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือสภาพัฒน์ฯ ซึ่งบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มองว่าการที่ต้องจัดทำแผนการลงทุนเพื่อเสนอต่อสภาพัฒน์ฯ ส่งผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่มีความลื่นไหลทางธุรกิจ เนื่องจากต้องเปิดเผยข้อมูลทุกอย่างตั้งแต่การจัดซื้อจัดจ้างที่ยังไม่ได้เกิดขึ้นจริง ซึ่งถูกมองว่ากระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน ในขณะที่บริษัทที่ประกอบธุรกิจการบินพาณิชย์อื่นๆ เช่น บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่ประกอบ

ธุรกิจสายการบิน “บางกอกแอร์เวย์” บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ประกอบธุรกิจสายการบิน “ไทยแอร์เอเชีย” บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ที่ประกอบธุรกิจสายการบิน “นกแอร์” เป็นต้น ซึ่งเป็นคู่แข่งของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นความลับได้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจมากกว่าการเปิดเผยแผนการทางธุรกิจให้ทราบล่วงหน้า เช่นกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้ยังมีอีกหนึ่งตัวอย่างของกฎหมายที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจแล้วถูกมองว่ากระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั่นก็คือ พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 ที่กำหนดให้ต้องมีสหภาพแรงงาน ซึ่งสหภาพแรงงานก็เป็นประเด็นสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ประเด็น อีกทั้งยังมีระเบียบเกี่ยวกับการแต่งตั้งกรรมการบริหารรัฐวิสาหกิจที่ส่งผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาในการดำเนินงาน กล่าวคือ การแต่งตั้งกรรมการบริหารบริษัทจะต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐบาลก่อน ซึ่งในหลายๆ ครั้งผู้เข้าไปดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารบริษัทก็อาจจะไม่สามารถตอบโจทย์ของการบินไทยได้ดีเท่าที่ควร กล่าวคือ ไม่มีความรู้ความเข้าใจที่ดีเพียงพอเกี่ยวกับธุรกิจสายการบิน

ในขณะเดียวกัน ความเป็นรัฐวิสาหกิจก็ได้เอื้อประโยชน์ให้แก่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในหลายๆ ประการเช่นเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น กรณีการกู้เงิน กล่าวคือ ด้วยความที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น เงินที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กู้จึงมีรัฐเป็นผู้ค้ำประกัน ตามมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 ที่บัญญัติไว้ว่า “...หนี้สาธารณะ หมายความว่า หนี้ที่กระทรวงการคลัง หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจกู้ หรือหนี้ที่กระทรวงการคลังค้ำประกัน แต่ไม่รวมถึงหนี้ของรัฐวิสาหกิจที่ทำธุรกิจให้กู้ยืมเงินโดยกระทรวงการคลังมิได้ค้ำประกัน ...²⁷” เพราะฉะนั้นบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงได้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ ทำให้สามารถระดมทุนได้ในต้นทุนที่ต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทเอกชนอื่นๆ ที่ประกอบธุรกิจเดียวกัน

ในขณะที่ฝ่ายพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มองว่ากฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทในหลายๆ ประเด็น ดังนี้

(1) กฎระเบียบมีจำนวนมากเกินกว่าที่ควรจะเป็น จนบางครั้งการออกกฎระเบียบต่างๆ เหล่านี้อาจเกิด การขัดแย้งกันเองระหว่างกฎระเบียบ (conflict) กล่าวคือ กฎระเบียบที่มีลักษณะคล้ายกัน แต่กลับมีลักษณะการบังคับใช้ที่แตกต่างกัน จึงก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องการบังคับใช้หรือเกิดช่องว่างในการบังคับใช้กฎระเบียบขึ้น ดังที่ **คุณสันธาน ศุขเนตร** ผู้จัดการกองสืบสวน

²⁷มาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548

สอบสวนการประพุดมิชอบ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ยกตัวอย่างการขัดแย้งกันเองระหว่างกฎระเบียบภายในองค์กรมาดังนี้

“...กฎระเบียบที่ใช้ในการร้องเรียนของหน่วยงานผม มันก็กำหนดเลยว่าให้เรามีสิทธิที่จะสอบได้ เรียกพนักงานมาสอบก็ได้ เรียกเอกสารต่างๆ ก็ได้ สิทธิในการเรียกอะไรต่างๆ ในบริษัทนี้มากมายมหาศาลเลย แล้วก็โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดกรอบของการดำเนินการตามกฎระเบียบ ผู้ปฏิบัติต้องทำให้เสร็จภายในกำหนดเวลา เช่นกรณีการทำงานของ “คณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริง” ซึ่งกำหนดกรอบให้คณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงตามระเบียบว่าด้วยการร้องเรียน มีกรอบเวลาในการทำงาน 60 วัน ถ้าไม่เสร็จก็สามารถต่อเวลาได้อีก 30 วัน แล้วก็สามารถต่อเวลาได้ไม่จำกัดไปเรื่อยๆ แต่ปรากฏว่าในขณะเดียวกันระเบียบซึ่งเป็นระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคล เรื่องเกี่ยวกับการสอบสวนพนักงานกระทำความผิดต่างๆ ระเบียบนี้ได้กำหนดไว้ว่า “คณะกรรมการสอบสวนทางวินัย” ต้องดำเนินการให้เสร็จภายใน 90 วัน หากดำเนินการไม่เสร็จให้ต่อเวลาได้อีก 2 ครั้ง ครั้งละ 30 วัน รวมเป็น 150 วัน ถ้าไม่เสร็จภายใน 150 วัน คณะกรรมการสอบสวนทางวินัยมีความผิดทางวินัย ซึ่งจากความแตกต่างระหว่างกฎระเบียบข้างต้นมันก็กลายเป็นว่างานของผมสามารถทำได้ตามสบาย ทำไปที้งๆ ขว้างๆ ยังได้เลย เพราะไม่มีบทลงโทษ แต่สำหรับกรรมการสอบสวนทางวินัย ถ้าทำไม่เสร็จจะโดนลงโทษ...”

จากตัวอย่างดังกล่าว สามารถสรุปสภาพปัญหาการขัดแย้งกันเองระหว่างกฎระเบียบได้ดังนี้

(1.1) ตามระเบียบว่าด้วยการร้องเรียนกำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงมีกรอบเวลาในการทำงาน 60 วัน หากดำเนินการไม่เสร็จสามารถต่อเวลาไปได้อีก 30 วัน โดยไม่จำกัดจำนวนครั้ง

(1.2) ในขณะที่ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลกำหนดให้คณะกรรมการสอบสวนทางวินัยมีกรอบเวลาในการทำงาน 90 วัน หากดำเนินการไม่เสร็จให้ต่อเวลาได้อีก 2 ครั้ง ครั้งละ 30 วัน รวมเป็น 150 วัน ถ้าไม่เสร็จภายใน 150 วัน คณะกรรมการสอบสวนทางวินัยมีความผิดทางวินัย

จากการขัดแย้งกันเองระหว่างกฎระเบียบดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้เกิดช่องว่างในการทำงาน กล่าวคือ คณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงมีกรอบเวลาในการทำงานไม่จำกัด ทำให้คณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงมีแนวโน้มที่จะขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีความจริงจังในการทำงาน หรือที่เรียกว่า “ทำงานแบบเข้าขามเย็นขาม” ในขณะที่คณะกรรมการสอบสวนทางวินัยมีกรอบเวลาในการทำงานรวม 150 วัน หากดำเนินการไม่เสร็จจะถูกลงโทษทางวินัย ทำให้การทำงานของคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยมีแนวโน้มที่จะมีความจริงจังในการทำงาน เพราะมี

กรอบเวลาและบทลงโทษเป็นตัวกำหนด ตามหลักการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) การที่องค์กรบัญญัติกฎระเบียบที่ขัดกันเองและหละหลวมเช่นนี้ ย่อมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างแน่นอน

(2) การขาดความรู้ความสามารถ (competency) ของผู้ที่มีตำแหน่งหรือมีอำนาจในเรื่องกฎระเบียบ จึงทำให้การแก้ไขระเบียบต่างๆ ในบางครั้งเป็นไปในทิศทางที่ผิด ซึ่งก็จะเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ อีกทั้งความไม่เข้าใจกฎระเบียบอย่างถ่องแท้ยังอาจส่งผลให้พนักงานบางคนถูกเลิกปฏิบัติได้ ยกตัวอย่างเช่น กฎหมายเรื่องวินัยต่อนอสมออยู่ข้อหนึ่งที่ระบุไว้ว่าพนักงานต้องไม่กระทำความผิดกฎหมาย ปรากฏว่าในทางปฏิบัติจริง กรรมการกลับใช้กฎระเบียบข้อนี้เป็นเครื่องมือเพื่อกดดันหรือกำจัดพนักงานที่ตนไม่ชอบ แม้พนักงานผู้นั้นจะกระทำความผิดกฎหมายเพียงเล็กน้อย ผู้บริหารก็เสนอให้ลงโทษทางวินัย หรือในบางกรณีอาจเกิดการลงโทษซ้ำซ้อน กล่าวคือ เมื่อกระทำความผิดทางกฎหมายและถูกลงโทษทางกฎหมายแล้ว แต่กลับถูกหน่วยงานต้นสังกัดสั่งลงโทษทางวินัยอีกครั้งหนึ่ง ซึ่ง **คุณสันธาน สุขเนตร** ได้ยกตัวอย่างการลงโทษซ้ำซ้อนจากกฎระเบียบภายในองค์กรไว้ว่า

“...กรณีที่ถูกเรือเดินผ่านช่องทางการตรวจคนเข้าเมืองแล้วล้มลงซื้อขาเข้าเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองก็จะเรียกไปปรับ ซึ่งลูกเรือก็ต้องไปเสียค่าปรับตามกฎหมาย ปรากฏว่าต้นสังกัดกลับสั่งลงโทษลูกเรือคนดังกล่าวอีกรอบหนึ่ง ถือได้ว่าลูกเรือคนดังกล่าวถูกลงโทษ 2 ครั้ง ซึ่งตามความเห็นของผม การลงโทษ ควรจะสิ้นสุดไปแล้วตาม พ.ร.บ.คนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 เพราะว่าการที่ถูกกฎหมายปรับก็ถือว่าเบ็ดเสร็จเด็ดขาดแล้ว นี่คือช่องโหว่ของกฎระเบียบขององค์กร...”

(3) กฎระเบียบมีจำนวนมากส่งผลต่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจหรือสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจพันธกิจทางหรือลูกผสม (hybrid) กล่าวคือ เวลาเกิดมีข้อพิพาทจะใช้กฎหมายเอกชน แต่ในขณะที่เดียวกันการที่เป็นรัฐวิสาหกิจทำให้มีความเห็นแย้งขึ้นว่าน่าจะบังคับด้วยกฎหมายมหาชน นอกจากนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังถูกคาดหวังให้ดำเนินธุรกิจอย่างรวดเร็วและมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจเสมือนหน่วยงานเอกชนหน่วยงานหนึ่ง แต่ด้วยกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจส่งผลให้การเคลื่อนไหวทางธุรกิจขององค์กรเป็นไปได้อย่างช้าๆ จนอาจปรับตัวหรือรับมือ กับสภาวะการแข่งขันในโลกยุคโลกาภิวัตน์ดังเช่นทุกวันนี้ได้ยากลำบาก ซึ่งในประเด็นนี้ **ดร.ปริญญา กุลณวรรณ** ผู้จัดการกองสำนักงานกฎหมาย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ยกตัวอย่างไว้ว่า

“...กรณีที่มีการบินไทยจะให้เข้าตึก DC ที่อยู่ตรงสนามบินดอนเมือง แต่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากลับตีความว่า ทำไม่ได้เพราะการบินไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้การจะปรับในเรื่องการลดต้นทุนหรืออะไรที่มันอู้ยอ้ย มันทำไม่ได้...”

นอกจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจแล้ว บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้วย เนื่องจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งยิ่งส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นไปด้วยความยากลำบากมากยิ่งขึ้น

(4) **ข้อกำหนดในเรื่องสภาพการจ้าง** กล่าวคือ ข้อจำกัดสำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ก็คือ การดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างระมัดระวัง เพื่อไม่ให้ **“ผิดสภาพการจ้าง”** ซึ่งสภาพการจ้างเป็นข้อกำหนดที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 ที่ระบุว่า **“...สภาพการจ้าง หมายความว่า หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน กำหนดวันและเวลาทำงาน ค่าจ้าง สวัสดิการ การเลิกจ้าง หรือประโยชน์อื่นของนายจ้าง หรือลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้าง หรือการทำงาน ...”** และ **“...ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง หมายความว่า ข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงานตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543..”**²⁸ การที่มีข้อกำหนดเรื่องสภาพการจ้าง บัญญัติไว้ตามกฎหมายเช่นนี้ ทำให้การปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การปรับลดเงินเดือน การปรับลดค่าน้ำมันของผู้บริหาร การยกเลิกการจ่ายภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาให้แก่พนักงาน เป็นต้น ไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากมีความเสี่ยงที่จะถูกพนักงานฟ้องร้อง เพราะบริษัทดำเนินการที่เป็นการผิดสภาพการจ้าง ทั้งนี้ กรณีการที่บริษัทถูกพนักงานฟ้องร้อง เนื่องจากผิดสภาพการจ้างได้เคยเกิดขึ้นมาแล้ว ดังที่ **ดร.ปริญญา กุลณาวรณ** ได้ยกตัวอย่างกรณีการที่พนักงานฟ้องร้องบริษัทเนื่องจากสาเหตุการผิดสภาพการจ้าง ไว้ว่า

“...แม้แต่การปรับโครงสร้างก็ทำไม่ได้ เพราะจะปรับโครงสร้างแต่ละครั้ง ต้องย้อนกลับมาพิจารณาว่าผิดสภาพการจ้างหรือเปล่า เช่น พนักงานมีตำแหน่งประจำ แล้วบริษัทไปตัดค่ารถเขา เขาฟ้องก็จบ มีให้เห็นเยอะแยะหลายคดี เพราะฉะนั้นทุกอย่างมันต้อง comply ไปตามกฎหมายระเบียบ...”

สำหรับ **แนวทางในการแก้ไขปัญหา** กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจที่ส่งผลต่อการดำเนินงานบริษัท การบินไทยนั้น ฝ่ายพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มองว่าควรมีการแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบให้ทันสมัย อาทิ การจัดตั้งบรรษัท

²⁸ มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543

รัฐวิสาหกิจแห่งชาติขึ้นเป็นบริษัทแม่ เพื่อให้เข้าไปถือหุ้น (Holding Company) ในรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งรวมไปถึงการถือหุ้นในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้วย ซึ่งในประเด็นการตั้งบริษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ **ดร.พิทย อุทัยสาธ** ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “...ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำลังอยู่ระหว่างการพิจารณากร่างกฎหมายบริษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติอยู่ ซึ่งจะมีลักษณะคล้ายๆ กับเทมาเส็กของประเทศสิงคโปร์...”

สำหรับบริษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาตินี้ จะมีอำนาจหน้าที่ในการรับโอนหุ้นและอำนาจการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจมาไว้ที่ บริษัท โดยบริษัทจะสามารถใช้อำนาจแทนกระทรวงเจ้าสังกัด มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อให้สามารถนำคนที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำงานได้โดยตรง มีอำนาจต่อรองงบประมาณ พิจารณางบลงทุน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถประกอบการได้ตามที่กระทรวงเจ้าสังกัดกำหนดนโยบายและเพื่อประโยชน์สาธารณะ

นอกจากนี้ยังเสนอให้มีการแก้ไขกฎหมายในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพการจ้างให้มีความทันสมัยและมีความยืดหยุ่นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันด้วย ทั้งนี้ **ดร.ปริญญา กุลณาวรณ** ได้เสนอเพิ่มเติมว่า หากจะแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการในช่วงเวลาพิเศษเช่นนี้ เพราะในช่วงเวลาที่ประเทศปกครองอยู่ภายใต้ระบอบเผด็จการทหารการตรากฎหมายใหม่หรือการแก้ไขกฎหมายเดิมสามารถทำได้รวดเร็วกว่าในช่วงเวลาที่ประเทศปกครองในระบอบประชาธิปไตย

ประเด็นสำคัญก็คือฝ่ายพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่าจะต้องแก้ไขกฎระเบียบให้เอื้อต่อการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งคณะบุคคลที่จะเข้ามามีอำนาจในการแก้ไขกฎระเบียบเหล่านี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างครอบคลุม และยังต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติของธุรกิจการบิน

ในขณะที่ฝ่ายข้าราชการมองว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะต้องมีการปรับทัศนคติ (mindset) ของตนเอง โดยต้องเพิ่มความตระหนักว่า องค์กรมีความได้เปรียบในแง่ที่ได้รับการยกเว้นข้อกำหนดทางกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ในบางประเด็น ซึ่งบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรจะใช้ประโยชน์จากการได้รับการยกเว้นข้อกำหนดทางกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คือ คณะรัฐมนตรี และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) ได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วว่า กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ยกเว้นให้แก่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะช่วยให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความสามารถเพียงพอที่จะแข่งขันกับบริษัทเอกชนรายอื่นๆ ได้ จึงได้ทำการยกเว้นกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ เหล่านั้นให้ แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กลับเลือกที่จะไม่ใช้ประโยชน์จากการได้รับการยกเว้นข้อกำหนดทางกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ เหล่านั้นเอง อาจเนื่องด้วยความที่กรรมการบริหารบริษัทส่วนใหญ่เป็นข้าราชการเก่า หรือผู้บริหารหลายคนชินกับระบบการบริหารแบบเดิมๆ

สำหรับในประเด็นปัญหาที่เกิดจากระเบียบว่า ด้วยการจัดซื้อจัดจ้างที่ส่งผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องเปิดเผยข้อมูลในการดำเนินธุรกิจอย่างละเอียดจนทำให้สูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ **ดร.พิทย อุทัยสาข** ได้เสนอให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นำแนวทางการแก้ไขปัญหาของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือมาปรับใช้ กล่าวคือ ในการรายงานด้านการลงทุนต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือได้ขอยกเว้นการส่งรายละเอียดการลงทุนทั้งหมดให้แก่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) รับประทานคงไว้เฉพาะการแจ้งงบประมาณในการลงทุนรวมทั้งหมดให้แก่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) รับประทาน เพื่อมิให้ความลับด้านการลงทุน เช่น แผนการลงทุน โครงการลงทุนใหม่ๆ เป็นต้น เผยแพร่ไปยังคู่แข่งทางธุรกิจ ซึ่งจะสร้างความเสียหายต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ทั้งนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรนำแนวทางนี้ไปปรับใช้กับองค์กร

4.2 ปัญหาด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

4.2.1 จำนวนพนักงานที่มากเกินไปจนความจำเป็น

ฝ่ายข้าราชการมองว่าปัญหาด้านบุคลากรหลักๆ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ก็คือ **การมีพนักงานมากเกินไปจนความจำเป็น** โดยปัจจุบันนี้มีพนักงานกว่า 30,000 คน (แบ่งเป็นพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประมาณ 25,000 คน และพนักงานจ้างเหมาบริการ (outsourcing) ประมาณ 5,000 คน) ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มากถึงร้อยละ 20-30 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด ซึ่งถือเป็นสัดส่วนที่สูงมาก เมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินคาเธ่ย์ แปซิฟิก (Cathay Pacific Airway) ที่มีจำนวนเครื่องบินใกล้เคียงกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวคือ มีเครื่องบินเกือบ 100 ลำ แต่สายการบินคาเธ่ย์ แปซิฟิกมีพนักงานแค่เพียง 8,000 คนเท่านั้น จำนวนพนักงานของทั้งสองบริษัทต่างกันมากถึง 3-4 เท่า

ยิ่งไปกว่านั้น ภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังเกิดขึ้นจากการมีสิทธิประโยชน์พิเศษที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มอบให้แก่พนักงานเก่า คือ การที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จ่ายภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาให้กับพนักงานเหล่านี้ จนกระทั่งสิทธิประโยชน์พิเศษได้ถูกยกเลิกไปเมื่อปี พ.ศ. 2548 แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังไม่สามารถยกเลิกสิทธิประโยชน์พิเศษในการจ่ายภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาให้กับพนักงานได้ เพราะจะเป็นการผิดสภาพการจ้าง อย่างไรก็ตาม บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้พยายามแก้ไขปัญหาการจ่ายภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาให้กับพนักงาน

ด้วยการไม่จ่ายภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาให้กับพนักงานที่รับเข้ามาใหม่ แต่ก็ต้องเผชิญกับคำถามเกี่ยวกับความเป็นธรรมภายในองค์กร (Internal Equity) ตามหลักการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ที่มีพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้รับประโยชน์มากกว่าพนักงานอีกกลุ่มหนึ่ง กล่าวคือ การที่พนักงานเก่าได้รับการจ่ายภาษีเงินได้บุคคลให้ ในขณะที่พนักงานใหม่ไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ดังกล่าว ปัญหาด้านจำนวนบุคลากรมากเกินไปเกินความจำเป็นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สะท้อนออกมาจากการสัมภาษณ์ **ดร.พิทย อุทัยสูง** นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ ดังนี้

“...เวลาไปอยู่ต่างประเทศ สวัสดิการเขาเยอะมาก เอาลูกเอาครอบครัวไปได้หมด พนักงานได้โควตาบินเยอะแยะไปหมดเลย กรรมการก็ได้โควตาบินเยอะมาก แต่ทุกวันนี้โดนตัดออกไปเกือบหมดแล้ว บอร์ดก็ไม่ได้ตัวฟรีซักใบนะ เมื่อก่อนพวกที่เป็นลูกเรือหรือกับตัน เวลาไปต่างประเทศจะไปอยู่โรงแรม 5 ดาว 2-3 คืน ตอนนี้อยู่แต่โรงแรม 3-4 ดาว พักคืนเดียวแล้วก็กลับ ...เราได้ศึกษาแล้วคิดว่าเขา over staff อยู่อย่างน้อย 5,000 คน คิดว่าควรจะต้องเอาออกอย่างน้อยๆ 5,000 คน...”

ในขณะเดียวกัน ฝ่ายพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ก็มีความเห็นเช่นเดียวกันว่าปัญหาสำคัญด้านบุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ก็คือ **จำนวนพนักงานที่มีจำนวนมากจนเกินไป** จนก่อให้เกิดเป็นความไม่สอดคล้อง ระหว่างจำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นเป็นขั้นบันไดกับจำนวนอุปกรณ์ที่สร้างรายได้ให้แก่บริษัทอย่างเครื่องบินซึ่งมีจำนวนจำกัด ดังความเห็นของ **คุณสันธาน สุขเนตร** ผู้จัดการกองสืบสวนสอบสวนการประพุดติมิชอบ ที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“...บริษัทมีพนักงาน 2 หมื่นกว่าคน ซึ่งเยอะมาก ทั้งๆ ที่อุปกรณ์ต่างๆ ที่จะทำให้เกิดรายได้กลับเข้ามาในบริษัท มันมีน้อย อย่างเครื่องบินของเราก็มีจำกัด มี 84 ลำ ซึ่งมี 84 ลำอย่างนี้มาตั้งนานแล้ว...ในขณะที่คนมีมากขึ้นๆ เป็นขั้นบันได พอมันถึงจุดๆ หนึ่งเงินเดือนที่จ่ายต่อเดือนมันมหาศาล ในขณะที่ เครื่องบิน 70-80 ลำต่อให้บิน 24 ชั่วโมง มันก็ไม่สามารถจะสร้างรายได้ให้เลี้ยงคน 2 หมื่นกว่าคนได้...”

4.2.2 ระบบการคัดสรรที่ไม่เป็นธรรม

ปัญหาในด้านบุคลากรที่ถูกมองว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาอย่างยาวนานในสังคมไทย นั่นก็คือ ปัญหาของระบบการคัดสรรที่ไม่เป็นธรรมและไม่คัดสรรจากความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการคัดสรรตำแหน่งระดับสูง จากการสัมภาษณ์ **ดร.ปริญญา กุลณาวรณ** ผู้จัดการกองสำนักงานกฎหมาย ทำให้ทราบว่า บริษัทอื่นๆ อาจจะมีวิธีการคัดสรรบุคคลเข้ารับตำแหน่งเพียงวิธีเดียว (single method) แต่เนื่องจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่มีชื่อขึ้นมาตั้งแต่ในอดีต จึงทำให้มีระบบเจ้าขุนมูลนายเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่งผลให้บริษัท การบินไทย

จำกัด (มหาชน) มีวิธีการคัดสรรบุคคลเข้ารับตำแหน่งระดับสูงถึง 3 วิธีด้วยกัน (three methods) ได้แก่

(1) ตามความพอใจส่วนบุคคลของผู้ที่มีอำนาจ โดยใช้วิธีการหยิบคนลงกล่อง ตำแหน่ง

(2) คัดเลือกจากรายชื่อผู้สมัคร แล้วก็เรียกมาสอบสัมภาษณ์

(3) ประกาศรับสมัครให้มาสอบข้อเขียน แล้วก็คัดมาสัมภาษณ์

จากระบบการคัดสรรดังกล่าวจึงส่งผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาในด้านบุคลากร กล่าวคือ ในบางครั้งผู้บริหารขาดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร เช่น ผู้บริหารบางไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจสายการบินพาณิชย์เลย เป็นต้น

4.2.3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

นอกจากปัญหาในเรื่องจำนวนพนักงานที่มีมากเกินไปจนความจำเป็นแล้ว ยังมีอีก ปัญหาสำคัญในด้านบุคลากรที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กำลังประสบอยู่ก็คือ ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากจำนวนพนักงานที่มีมาก ย่อมส่งผลให้บริษัท ควบคุมดูแลได้ไม่ทั่วถึง กล่าวคือ พนักงานบางส่วนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังทำงานไม่เต็มที่ หาก ผลประโยชน์ถูกระทบก็จะไม่พอใจ บางครั้งถึงขั้นประท้วงหยุดงานก็มี มีบางกรณีที่แม้จะไม่มีการ ล่วงเวลา (Over Time: OT) แต่พนักงานก็ยังยืนยันที่จะอยู่ทำงานล่วงเวลา เพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนที่ เพิ่มขึ้น ปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นเมื่อจำนวนพนักงานมีเป็นจำนวนมาก และฝ่ายบริหารไม่สามารถควบคุมดูแลได้อย่างทั่วถึง

ผลสืบเนื่องจากระบบการคัดสรรที่ไม่เป็นธรรม ส่งผลให้บุคคลที่ได้ขึ้นมาดำรง ตำแหน่งหนึ่งๆ อาจขาดคุณสมบัติที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งนั้นๆ โดยเฉพาะในกรณีของตำแหน่ง ระดับบริหาร อันได้แก่

(1) การขาดความรู้ความสามารถ (competency) ที่เพียงพอในการปฏิบัติ หน้าที่นั้นๆ ดังเช่นที่ยกตัวอย่างไว้ในหัวข้อก่อนหน้าว่า ผู้บริหารบางไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การประกอบธุรกิจสายการบินพาณิชย์เลยก็มี

(2) การขาดภาวะผู้นำ (leadership) กล่าวคือ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วย ขับเคลื่อนองค์กรได้ การที่บุคคลจะมีภาวะผู้นำนี้ จะต้องมิตั้งความรับผิดชอบ (responsibility) และมีความพร้อมรับผิดชอบหรือถูกตรวจสอบได้ (accountability) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางส่วนที่เป็น พนักงานเห็นว่า ในปัจจุบันบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังขาดผู้นำที่มีภาวะผู้นำอย่างแท้จริง

4.2.4 ความผิดพลาดของแผนการระดับพนักงาน

เนื่องจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีแผนการระดับพนักงานมาเป็นระยะเวลากว่า 10 ปีแล้ว ด้วยความมุ่งหวังว่าจะสามารถจัดการกับปัญหาจำนวนพนักงานที่มากเกินไป ความจำเป็นได้ แต่การระดับพนักงานดังกล่าวโดยไม่มีแผนรองรับได้ก่อให้เกิดผลเชิงลบที่ไม่ได้คาดคิดขึ้น กล่าวคือ โครงสร้างพนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตอนนี้นำเกิดการกระจุกตัวของพนักงานที่จะขึ้นสู่ระดับ 8 ซึ่งเป็นระดับสุดท้ายก่อนที่จะขึ้นเป็นฝ่ายบริหารได้หรือก็คือ เกิดการกระจุกตัวของพนักงานระดับ 7 (ระดับผู้จัดการกอง : division manager) ซึ่ง **ดร.ปริญญา กุลณาวรณ** ได้ชี้ให้เห็นถึงผลดีของการที่พนักงานกระจุกตัวอยู่ที่ระดับ 7 ก็คือ ทำให้การขึ้นสู่ระดับบริหารเป็นไปได้ยาก เพราะการจะขึ้นสู่ระดับบริหารได้ต้องแข่งขันกับพนักงานคนอื่นๆ อีกเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ปัญหาการกระจุกตัวของพนักงานระดับ 7 มีผลเสียต่อองค์กรมากกว่าผลดี กล่าวคือ จะทำให้เกิดปัญหาพนักงานย้ายสายงาน เพราะสายงานเดิมของตนเอง งั้นหรือขึ้นสู่ระดับบริหารได้ยาก การที่พนักงานย้ายสายงานเพื่อไปปรับตำแหน่งระดับบริหารส่งผลเสียต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะนั่นหมายความว่า องค์กรจะมีผู้บริหารที่ไม่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสายงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ เพราะผู้บริหารย้ายมาจากสายงานอื่น ยกตัวอย่างเช่น เดิมเป็นพนักงานระดับ 7 สายงานคอมพิวเตอร์ แต่พนักงานต้องการขึ้นเป็นผู้บริหารจึงขอย้ายไปปรับตำแหน่งระดับบริหารในสายงานวางแผนธุรกิจการบิน เป็นต้น ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้หลักทางการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) จะพบว่าสาเหตุที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาดังกล่าวเนื่องมาจาก (1) ขาดการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน (2) ขาดการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่มีประสิทธิภาพ และ (3) ขาดการวางแผนหมุนเวียนตำแหน่ง (Rotation Job Planning) ที่เหมาะสม

4.2.5 ปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทน

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ที่ไม่จูงใจพนักงาน กล่าวคือ ลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นแบบเหมาจ่าย การขึ้นเงินเดือน- การจ่ายโบนัสให้แก่พนักงานจะปรับขึ้นในอัตราเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การบริหารค่าตอบแทนในลักษณะนี้ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่กระตุ้นให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น รวมทั้งไม่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เพราะไม่ว่าพนักงานจะทำงานดีหรือไม่ก็ตามพนักงานก็จะได้รับค่าตอบแทนในอัตราเท่าเดิม

สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านบุคลากร มีดังนี้

(1) ขณะนี้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนิน “โครงการร่วมใจจากองค์กร” โดยการเสนอให้พนักงานเกษียณอายุก่อนกำหนด แลกกับการได้รับเงินเดือนชดเชยในอัตรา 30-40 เท่าของเงินเดือน ซึ่งจากการดำเนินโครงการที่ผ่านมาพบว่าโครงการร่วมใจจากองค์กรประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี โดยเฉพาะในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา คือ ระหว่างปี พ.ศ. 2557-2559 ในช่วงแรกๆ ของการดำเนินโครงการฯ อัตราการจ่ายเงินชดเชยจะอยู่ที่ 40 เท่าของเงินเดือน แต่ในปัจจุบันได้ปรับลดอัตราการจ่ายเงินชดเชยลงเหลือ 30 เท่าของเงินเดือน นอกจากการได้รับเงินชดเชยในอัตรา 30-40 เท่าของเงินเดือนแล้ว พนักงานที่เกษียณอายุก่อนกำหนดยังจะได้รับเงินจากสหกรณ์ และเงินจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เช่นเดียวกับที่เกษียณอายุตามกำหนดเวลา **ดร.พิทย อุทัยสาบ** มีความเห็นว่า โครงการร่วมใจจากองค์กรที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินการอยู่ ถือได้ว่าเป็นการช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายในด้านบุคลากรให้แก่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้เป็นอย่างดี เพราะเป็นการจ่ายเงินชดเชยให้แก่พนักงานในครั้งเดียว เมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่า มีความคุ้มค่าเป็นอย่างยิ่ง เพราะเปรียบเทียบแล้วเท่ากับว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จ่ายเงินเดือนให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรเพียง 2 ปีครึ่งเท่านั้น ซึ่งคุ้มค่ากว่าการจ้างพนักงานคนนั้น ต่ออีกเป็นสิบปี ทั้งนี้ จากการสอบถามพบว่ากลุ่มตัวอย่างหนึ่งที่พนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) คือ **คุณสันธาน ศุขเนตร** ผู้จัดการกองสืบสวนสอบสวนการประพฤติมิชอบได้เข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรในปี พ.ศ. 2559 นี้ด้วย โดยคุณสันธาน ศุขเนตร จะเกษียณก่อนกำหนดในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2559 นี้

(2) จะต้องเริ่มต้นจากการคัดคนที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานกับองค์กร แม้จะทราบกันดีว่าในปัจจุบันยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ มีการวิ่งเต้น ใช้เส้นสายในองค์กรอยู่มาก แต่ก็ต้องมีความพยายามสร้างระบบที่จะสามารถคัดเลือกคนที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานกับองค์กรตามระบบคุณธรรม (merit system) ให้ได้ให้มากที่สุด เช่น การทดสอบภาษาอังกฤษ การทดสอบการเขียนวิเคราะห์สถานการณ์จำลอง การมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการเฉพาะกิจใด ๆ เป็นต้น ซึ่งในประเด็นนี้ต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องกำหนดนโยบายลงมาให้พนักงานปฏิบัติตาม ทั้งนี้ เมื่อได้คนที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานกับองค์กรแล้วก็จะเป็นการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ซึ่งตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) แล้วจะถือว่าการดำเนินการดังกล่าวเป็นการลงทุนพัฒนาคนให้กลายเป็นทุนขององค์กร (Human Capital)

4.3 บทเรียนในการบริหารธุรกิจสายการบินจากในประเทศและต่างประเทศ

ในมุมมองของข้าราชการมองว่าการนำแนวทางในการบริหารจากองค์กรธุรกิจสายการบินที่ประสบความสำเร็จมาปรับใช้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้นเป็นไปในลักษณะทางอ้อม (indirect) กล่าวคือ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการจ้างที่ปรึกษาในการดำเนินกิจการในมิติต่างๆ ซึ่งที่ปรึกษาเหล่านี้ก็มักจะเป็นที่ปรึกษาจากต่างประเทศ เพราะฉะนั้นเทคนิคหรือแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ที่บรรดาคณะกรรณกิจสายการบินที่ประสบความสำเร็จใช้กันอยู่ก็จะถูกนำมาปรับใช้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผ่านทางข้อเสนอของที่ปรึกษาเหล่านี้ หรือแม้แต่การจัดประชุมร่วมกันระหว่างสายการบินก็อาจเกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกันได้เช่นเดียวกัน ซึ่ง **ดร.พิทยะ อุทัยสาธ** นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ มองว่าแนวคิดหลักการในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นมีอยู่ไม่ก็รูปแบบ แต่การนำไปปรับใช้ในแต่ละองค์กรอาจเกิดผลออกมาแตกต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำไปปรับใช้และขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ ด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ของ **ดร.พิทยะ อุทัยสาธ** ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...แนวคิดหลักการมันมีหมดแหละ ทฤษฎีรู้หมด เพียงแต่ว่าการทำให้มันเกิดเป็นผลออกมานั้น ต้องมาเจออะไรละ มาเจอพนักงาน 25,000 คน มาเจอกฎระเบียบ มาเจอความซึ่เกียดของพนักงาน มาเจอการเมือง เลื้อยเหลืองเลื้อยแดง เจอหัวหน้าก น้ำท่วม คือตลอด 10 ปีที่ผ่านมา สภาพแวดล้อมของประเทศไทยมันไม่เอื้อให้กับธุรกิจการบิน การเปิดเสรีการบิน สายการบินต้นทุนต่ำ คือทุกอย่างมันไม่เอื้อให้การบินไทยเติบโต นอกจากความไม่มีประสิทธิภาพของเขาเองแล้ว ยังมาเจอปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้อีก มันก็เลยทำให้ผลประกอบการเขาเป็นอย่างนี้”

ในส่วนของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มองว่า ควรนำแนวทางการบริหารจากสายการบินต้นทุนต่ำที่ประสบความสำเร็จ เช่น บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (สายการบินบางกอกแอร์เวย์) บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) (สายการบินไทยแอร์เอเชีย) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น มาประยุกต์ใช้กับ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจุดเด่นของบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำก็คือ “ความมีประสิทธิภาพของพนักงาน” กล่าวคือ การที่บุคลากรคนหนึ่งๆ สามารถทำหน้าที่ได้หลายอย่าง ในขณะที่การบินไทยใช้บุคลากรสิ้นเปลือง นอกจากนี้ จำนวนลูกเรือของสายการบินต้นทุนต่ำยังมีสัดส่วนที่น้อยกว่าโดยเปรียบเทียบกับการบินไทยอีกด้วย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของบุคลากรของสายการบินต้นทุนต่ำได้เป็นอย่างดี สำหรับสาเหตุที่พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่เสนอให้นำแนวทางการ

บริหารสายการบินจากสายการบินระหว่างประเทศขนาดใหญ่มาใช้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ก็เพราะบริษัทสายการบินระหว่างประเทศขนาดใหญ่เหล่านั้นล้วนประสบปัญหาและปิดกิจการลงไปเป็นจำนวนมาก

4.3.1 การแปรรูปรัฐวิสาหกิจของบริติชแอร์เวย์ (British Airways)

ในการนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการศึกษาค้นคว้ากรณีการปฏิรูปลสายการบินในต่างประเทศ ซึ่งสามารถนำมาเป็นกรณีศึกษาเทียบเคียง เพื่อนำไปปรับประยุกต์ใช้กับกรณีของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ตามความเหมาะสม โดยได้เลือกกรณีของบริติช แอร์เวย์มาเป็นกรณีศึกษา ซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

(1) ภาพรวมของบริติชแอร์เวย์ (British Airways) ก่อนนำไปสู่การแปรรูป

บริติชแอร์เวย์ (British Airways) เกิดขึ้นมาตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 ในช่วงที่เริ่มมีการบินพลเรือน การให้บริการการบินระหว่างประเทศครั้งแรกของโลกจากลอนดอนสู่ ปารีส อย่างไรก็ตาม ในฐานะบริษัทบุกเบิกบริติชแอร์เวย์ (BA) ต้องเผชิญกับปัญหามากมาย เช่น ผู้โดยสารน้อยราย ราคาตั๋วแพง และการจราจรทางอากาศที่ไม่ปลอดภัย ทำให้บริษัทเผชิญกับความยากลำบากเป็นอย่างมาก

ในช่วงเวลาต่อมา บริษัทสัญชาติอังกฤษอื่นๆ ได้เริ่มเข้ามาแข่งขันในธุรกิจการบิน หลังการก่อตั้งคณะกรรมการใบอนุญาตการขนส่งทางอากาศ ในปี ค.ศ. 1960 และรัฐบาลได้มีมติจัดตั้งให้มีการศึกษาอุตสาหกรรมการบิน และได้แนะนำให้คณะกรรมการฯ ดูแลสายการบินสำคัญสองราย คือ บริติช โอเวอร์ซี แอร์เวย์คอร์ปอเรชั่น (British Oversea Airways Corporation: BOAC) และบริติช ยูโรเปียน แอร์เวย์ (British European Airways: BEA) ภายใต้รัฐบาล และในสองปีต่อมา บริติช โอเวอร์ซี แอร์เวย์คอร์ปอเรชั่น (BOAC) และบริติช ยูโรเปียน แอร์เวย์ (BEA) ก็ถูกรวมกันภายใต้คณะกรรมการของบริติชแอร์เวย์ (BA) ตามพระราชบัญญัติการบินพลเรือน จึงได้มีการตกลงกันว่าควรใช้เพียงชื่อเดียว คือ บริติชแอร์เวย์ (BA) ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของบริติชแอร์เวย์ (BA) ที่เป็นรัฐวิสาหกิจ แม้การควบรวมนี้จะนำไปสู่ความเสียหายด้านการเงินและอุตสาหกรรม แต่สายการบินใหม่ได้รับสืบทอดความเป็นผู้บุกเบิกเส้นทางใหม่ๆ

(2) สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการควบรวมธุรกิจ

บริติชแอร์เวย์ (BA) ได้รับผลกระทบจากการควบรวมองค์การและความซ้ำซ้อนกันในการบริหารบางประการ นอกจากนี้ ภายใต้ชื่อบริติชแอร์เวย์ (BA) ทั้งสององค์การยังคงดำเนินกิจการแยกขาดจากกัน มีส่วนแบ่งตลาดเป็นของตนเอง ในปี ค .ศ. 1977 บริติชแอร์เวย์ (BA) ได้ทำการปฏิรูปภายใน มีการตั้งฝ่ายงานต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ กิจการพาณิชย์ กิจการการบิน วิศวกรรม และฝ่ายวางแผน โดยเป็นความพยายามที่จะให้มีการปลดพนักงานออกน้อยที่สุด แต่ผลที่ตามมาคือ การมีพนักงานมากเกินไป ทำให้ผลิตภาพตกต่ำและแรงงานสัมพันธ์ย่ำแย่ จนเกิดการหยุด

งานประท้วงนำมาซึ่งความเสียหายถึง 11 ล้านปอนด์ ในปี ค.ศ. 1975 และ 40 ล้านปอนด์ ในปี ค.ศ. 1978 และในช่วงเวลาเดียวกัน เมื่อเทียบกับสายการบินอื่นๆ บริติชแอร์เวย์ (BA) มีรายได้น้อย และคุณภาพการให้บริการมีปัญหา หลายประการ เช่น เครื่องบินเก่า และเสียงดัง ซึ่งทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ควบคุม ถึงแม้จะมีความพยายามในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ แต่ก็ล้มเหลว อันเนื่องมาจากราคาน้ำมันที่พุ่งสูงขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าว

ในปี ค.ศ. 1979 ระหว่างการหาเสียงเลือกตั้ง พรรคอนุรักษ์นิยมได้ประกาศความตั้งใจที่จะขายหุ้นบริติชแอร์เวย์ (BA) ที่ถือโดยรัฐบาลให้กับภาคเอกชน โดยตั้งใจที่จะสร้างวิสาหกิจที่รัฐและเอกชนร่วมกันดำเนินการ แต่มีการมองว่าความตั้งใจนี้เป็นยุทธวิธีทางการเมือง มีการต่อต้านจากสหภาพแรงงาน ทำให้พรรคอนุรักษ์นิยมต้องเผชิญกับความยากลำบาก อย่างไรก็ตามหากความพยายามในการขายกิจการของรัฐประสบความสำเร็จ จะมีการลดจำนวนแรงงานที่เป็นปัญหาของบริติชแอร์เวย์ (BA) ลงได้ และในเดือนกรกฎาคม จึงมีการประกาศพระราชกำหนดการบินพลเรือน กำหนดให้สามารถแปรรูปบริติชแอร์เวย์ (BA) ให้เป็นวิสาหกิจเอกชนที่สามารถขายได้ มีผลบังคับใช้ได้ในปี ค.ศ. 1980 ซึ่งผลประกอบการของบริษัทอยู่ในช่วงย่ำแย่เนื่องจากราคาน้ำมันสูง และมีความต้องการต่ำ

หลังปี ค.ศ. 1981 จอห์น คิง (John King) ขึ้นเป็นประธานของบริติชแอร์เวย์ (BA) และได้วางแผนเอาชนะปัญหาที่มีอยู่ โดยการลดเส้นทางการบิน ยกเลิกเที่ยวบินที่ขนเฉพาะสินค้า ทรัพย์สินและบริษัทลูกบางรายถูกขายทอดตลาด โดยโรงเรียนการบินเป็นหนึ่งในนั้น ยิ่งไปกว่านั้นมีการปลดพนักงานครั้งใหญ่จำนวน 57,741 คน ในปี ค.ศ. 1979 และ 39,794 คน ในปี ค.ศ. 1984 แสดงให้เห็นว่าจอห์น คิงกำลังพยายามกอบกู้บริษัทโดยการลดขนาด ของบริษัท (Downsizing) ผลจากแผนการนี้แสดงออกทันทีในรูปกำไรที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อย และนอกจากนี้บริติชแอร์เวย์ (BA) ยังเผชิญกับปัญหาอย่างต่อเนื่อง เช่น การลอบบี้จากสายการบิน บริติช คาลโดเนียน (British Caledonian: Bcal) ซึ่งเกรงว่าบริติชแอร์เวย์ (BA) จะกลายเป็นเจ้าตลาดหลังจากการแปรรูป และยังเผชิญกับการถูกข่มขู่ว่าจะดำเนินคดี ข้อหาฮั้วกับเลคเกอร์แอร์เวย์ (Laker Airways) แต่การดำเนินคดีต้องยุติไปเพราะมีแรงกดดันจากรัฐบาลอังกฤษจนในปี ค.ศ. 1987 บริติชแอร์เวย์ (BA) ก็ถูกแปรรูปในที่สุด

(3) ตลาดสายการบินและเศรษฐกิจของอังกฤษหลังทศวรรษ 1980

ค่าเชื้อเพลิงในการนำเครื่องบินขึ้น ค่าธรรมเนียมสนามบินและค่าธรรมเนียมในการตรวจสอบทางวิศวกรรมเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมาก เพราะค่าใช้จ่ายดังกล่าวต้องจ่ายทุกๆ วัน นับได้ว่าเป็นภาระทางรายจ่ายที่สูงกว่า เมื่อเทียบกับ ค่าใช้จ่ายในการบินในเส้นทางระยะสั้นอย่างในแถบยุโรป คือ 7.5 เพนนี/ที่นั่ง/กิโลเมตร เทียบกับเส้นทางการบินระหว่างประเทศ คือ 3.7 เพนนี/ที่นั่ง/กิโลเมตร

ดังนั้น หากต้องการทำกำไรในการบินที่เพิ่มมากขึ้น จำเป็นต้องจัดตารางการบินอย่างระมัดระวังเป็นอย่างมาก ในช่วงปี ค.ศ.1980 สายการบินในหลายๆ ประเทศพยายามจะแก้ปัญหาเรื่องการจัดตารางการบิน โดยใช้ระบบ Hub and Spoke ซึ่งจะช่วยลดจำนวนการบินตรงสู่สนามบินรอง และมุ่งสร้างบริการที่มีคุณภาพสู่สนามบิน Hub อีกทั้งยังสร้างเครือข่ายที่ช่วยนำผู้โดยสารสู่จุดหมายปลายทาง แรงผลักดันที่สำคัญของระบบดังกล่าวนี้คือการเพิ่มโหลดบนเครื่องเพื่อรักษาสมดุลระหว่างผลกำไรกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ยกตัวอย่างเช่น 70% ของผู้โดยสารในสายการบินบริติชแอร์เวย์ (BA) เดินทางผ่านสนามบิน Heathrow ในลอนดอน ขณะที่ 25% มาเปลี่ยนเครื่องที่นี้ นอกจากนี้ ในปี ค.ศ. 1980 มี 64% ของผู้โดยสารขาเข้าใช้บริการของสายการบินบริติชแอร์เวย์ (BA) เพื่อเปลี่ยนเครื่องไปยังเครื่องบินของสายการบินอื่น ในขณะที่สายการบินบริติชแอร์เวย์ (BA) รับเพียง 36% จากผู้โดยสารสายการบินอื่นๆ

สนามบิน Heathrow เป็นฐานหลักของบริติชแอร์เวย์ (BA) ซึ่งบริติชแอร์เวย์ (BA) กำลังเผชิญกับปัญหาในเรื่องการแข่งขันที่สูง อุปสงค์ของช่องขึ้นบิน (Take off) และลงจอด (Landing) ของสนามบิน Heathrow ไม่พอดีกับอุปทาน ดังนั้นจึงมีการตั้งคณะกรรมการจากตัวแทนของสายการบินต่างๆ เพื่อช่วยจัดการช่องขึ้นบินและช่องลงจอด โดยมีการแบ่งให้สายการบินอื่นๆ ใช้ด้วย และคิดค่าบริการโดยการท่าอากาศยานแทนการคิดค่าบริการจากการประเมินค่าโดยผู้ใช้ ซึ่งการทำงานแบบนี้สร้างความได้เปรียบให้สายการบินเจ้าของช่องขึ้นบินและช่องลงจอดเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ยังมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการเงิน คือ ในอดีตสายการบินหลายๆ สายการบินจะกู้เงินหรือเช่าเครื่องในการใช้เครื่องบินแต่ละลำ ทำให้ต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายสูงมาก หลังจากช่วงทศวรรษ 1980 บริติชแอร์เวย์ (BA) ได้ใช้เงินที่กู้มาเพื่อซื้อเครื่องบินโดยที่เจ้าของเงินกู้จะเป็นเจ้าของเครื่องบินด้วย ซึ่งอยู่ ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าการผ่อนเครื่องบินนี้มีระยะเวลาที่ไม่กำหนด ทำให้บริติชแอร์เวย์ (BA) มีความยืดหยุ่นในการบริหารหนี้มากขึ้น

จากการตั้งสหภาพยุโรป ทำให้การเดินทางระหว่างประเทศทำได้โดยเสรี มีการลดค่าธรรมเนียมหลายอย่างโดยอัตโนมัติ และมีการกำหนดสิทธิ “เสรีภาพที่ 5” คือ สิทธิที่จะให้บริการผู้โดยสารที่ไม่ได้ผ่านประเทศฐานของสายการบินและไม่มีมาตรการที่ชัดเจนในการควบคุมเที่ยวบินเหมาลำระหว่างประเทศ ซึ่งมีถึง 30% ของผู้โดยสารจากประเทศอังกฤษ ซึ่งข้อตกลงทวิภาคีโดยปกติก็ไม่ครอบคลุม ทำให้สายการบินเหล่านี้ต้องขออนุญาตจากรัฐบาลโดยตรง การเดินทางระหว่างประเทศอังกฤษกับเมดิเตอร์เรเนียนเป็นการเดินทางราคาถูก ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องมาเป็นกลุ่ม ทำให้เที่ยวบินในการเหมาลำมีส่วนแบ่งตลาดสูง

กรมการบินพลเรือน (Civil Aviation Authority: CAA) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านกิจการการบินและอุตสาหกรรมการบิน ในช่วงทศวรรษ 1970 หน่วยงานดังกล่าวมีความเข้มงวดมาก แต่ถึงอย่างไรก็มีการปรับการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้นในช่วงทศวรรษ

1980 จนในปี ค.ศ.1985 กรมการบินพลเรือนมีความพร้อมที่จะออกใบอนุญาตให้กับคู่แข่งของบริติชแอร์เวย์ (BA) แม้ว่าจะมีความเสี่ยงที่จะเกิดการแย่งลูกค้ากันก็ตาม นับได้ว่าช่วงเวลานี้เป็นช่วงที่ทำให้ตลาดสายการบินภายในประเทศอังกฤษเปิดโดยเสรี ยกเว้นการบริการบางประเภทในสนามบิน Heathrow แสดงให้เห็นว่า กรมการบินพลเรือนสามารถกำหนดราคาค่าโดยสารได้ แต่ก็ปล่อยให้ตลาดควบคุมกันเอง

จากปี ค.ศ. 1977-1991 สนามบิน Heathrow ได้กำหนดกฎเกณฑ์ควบคุมการนำเข้าด้วยการไม่อนุญาตให้สายการบินที่ไม่ได้ประกอบการมาตั้งแต่ปี ค .ศ. 1977 ใช้สนามบินเป็นการลดการแข่งขันลง และเอื้อประโยชน์ให้บริติชแอร์เวย์ (BA) การจัดบริการภายในประเทศใดๆ ต้องได้รับอนุญาตจากเลขาธิการการขนส่งแห่งรัฐ จนในปี ค.ศ. 1991 เมื่อสายการบินสหรัฐฯ มีความประสงค์จะขายเส้นทางให้กับคู่แข่งที่ใหญ่กว่า แต่ไม่มีสิทธินำเครื่องลงจอดที่สนามบิน รัฐบาลอังกฤษจึงตัดสินใจยุติการห้ามสายการบินหน้าใหม่เพื่อรองรับการแข่งขัน สรุปได้ว่า ธุรกิจการบินในยุโรปเริ่มยืดหยุ่นมากขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ส่งผลให้มีการแข่งขันสูงขึ้น มีการผ่อนคลายระเบียบที่เข้มงวดของสนามบิน ซึ่งส่งผลร้ายแรงต่อบริติชแอร์เวย์ (BA) จากการแข่งขันที่สูงขึ้น ข้อสังเกตประการหนึ่งก็คือความสำเร็จของบริติชแอร์เวย์ (BA) หลังการปฏิรูปอาจเกิดจากการแข่งขันที่เข้มข้นมากขึ้น และมีการผ่อนคลายกฎระเบียบต่างๆ ในธุรกิจการบินทำให้บริติชแอร์เวย์ (BA) ต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(4) การแปรรูปบริติชแอร์เวย์

เหตุผลที่นำไปสู่การแปรรูปบริติชแอร์เวย์ (BA) มี 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก การเป็นรัฐวิสาหกิจเป็นการเปิดช่องให้นักการเมืองเข้ามาแสวงหาประโยชน์ เมื่อนักการเมืองได้เป็นรัฐบาล พวกเขาจะจ้างงานผู้สนับสนุนผ่านรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเชื่อได้ว่าบริติชแอร์เวย์ (BA) ก็เป็นแบบนี้เช่นกัน หนึ่งในปัญหาคือการจ้างงานมากเกินไป ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ผลผลิตของบริติชแอร์เวย์ (BA) ก็มีต่ำมาก เมื่อเทียบกับคู่แข่ง นอกจากนี้ยังมีค่าจ้างบุคลากรซึ่งก็เป็นปัญหา เนื่องจากรายได้ของบริติชแอร์เวย์ (BA) อยู่ในช่วงตกต่ำ

ประการที่สอง การขาดทุนของบริติชแอร์เวย์ (BA) เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละปี กล่าวได้ว่าเป็นธรรมชาติของรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากเป้าหมายแรกของสายการบินไม่ใช่การได้รับผลประโยชน์สูงสุด และไม่มีการบริหารแบบเอกชน ประสิทธิภาพ ผลกำไร และหนี้สิน ไม่ใช่ประเด็นสำคัญสำหรับการบริหารโดยรัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การขาดทุนจำนวนมหาศาลในอนาคต และมักจะจบลงด้วยการให้รัฐเข้ามาช่วยเหลือ

ประการที่สาม จากการบริหารของรัฐบาลแธตเชอร์ที่มโนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เพื่อลดอำนาจของสหภาพแรงงาน หนทางที่ง่ายที่สุดก็คือการขายรัฐวิสาหกิจต่างๆ ที่

รัฐบาลสามารถส่งอิทธิพลถึงได้สู่ภาคเอกชน กล่าวได้ว่า ในอนาคตหากพรรคแรงงานได้เป็นรัฐบาล พวกเขาก็ไม่สามารถมีอิทธิพลต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมดังที่เคยเป็นได้อีก

(5) เครื่องมือที่ใช้ในการแปรรูปบริติชแอร์เวย์

เครื่องมือที่ใช้ในการแปรรูปบริติชแอร์เวย์ (BA) คือ การกำหนดราคาเสนอขายหุ้นต่อสาธารณะครั้งแรกในราคาที่ค่อนข้างต่ำเพื่อจูงใจให้เอกชนเข้ามาซื้อหุ้น อีกทั้งไม่มีการเสนอขายหุ้นรัฐวิสาหกิจขั้นตื้ออื่น เพื่อป้องกันการแข่งขันกันเองในหมู่รัฐวิสาหกิจที่ต้องการแปรรูป โดยสามารถแสดงราคาหุ้นของบริติชแอร์เวย์ (BA) ได้ในตารางต่อไปนี้

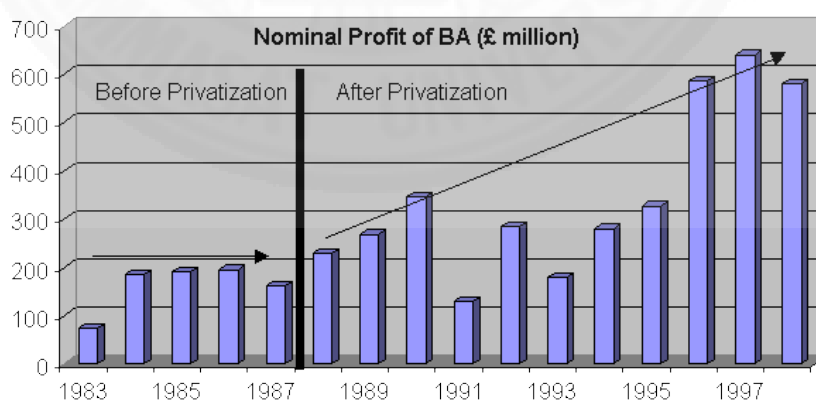
ตารางที่ 4.1 แสดงราคาหุ้นของบริติชแอร์เวย์ (BA) ในวันที่มีการแปรรูป

ราคาหุ้นของบริติชแอร์เวย์ (BA) ในวันที่มีการแปรรูป		
ราคาเสนอขายหุ้นต่อสาธารณะ (เพนนี)	ราคาหุ้นที่ซื้อขายในวันแรก (เพนนี)	รายได้ (ร้อยละ)
65	109	68

(6) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริติชแอร์เวย์

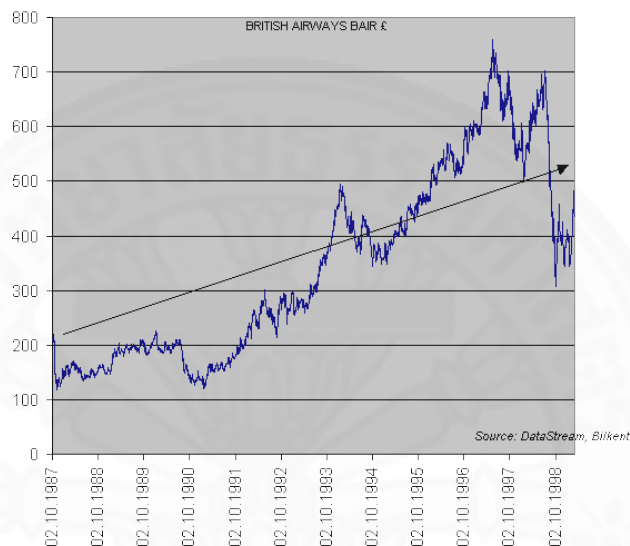
ในที่นี้จะทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการแปรรูปบริติชแอร์เวย์ (BA) ในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

(6.1) ความสามารถในการทำกำไร



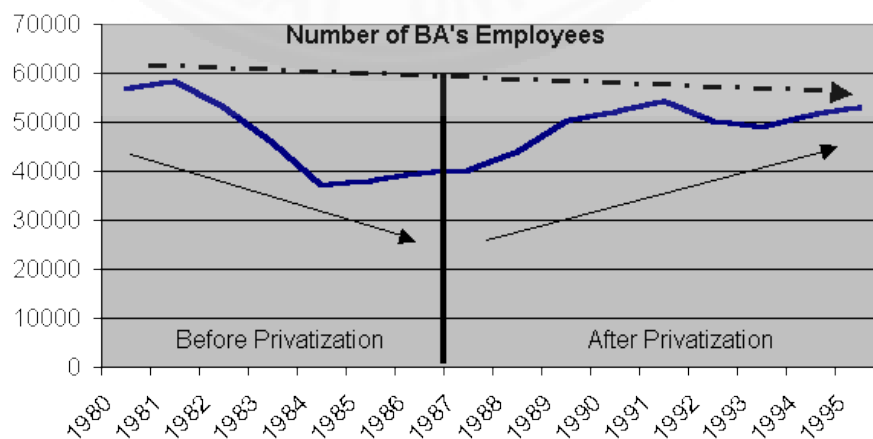
เมื่อสำรวจกำไรของบริติชแอร์เวย์ (BA) จะเห็นได้ว่า หลังการแปรรูปนั้นกำไรมีปริมาณที่เพิ่มสูงขึ้น จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่าการเริ่มต้นในทศวรรษ 1980 เป็นการเริ่มต้นที่ไม่ค่อยดีนักสำหรับบริติชแอร์เวย์ (BA) จนกระทั่งปี ค.ศ. 1982 กำไรติดลบ หลังปี ค.ศ. 1983-1987 กำไรมีความมั่นคงขึ้น และดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(6.2) ราคาหุ้น



เห็นได้อย่างชัดเจนว่าราคาหุ้นของบริติชแอร์เวย์ (BA) เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่า ผลกำไรของผู้ถือหุ้นบริติชแอร์เวย์ (BA) จะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ

(6.3) จำนวนลูกจ้าง



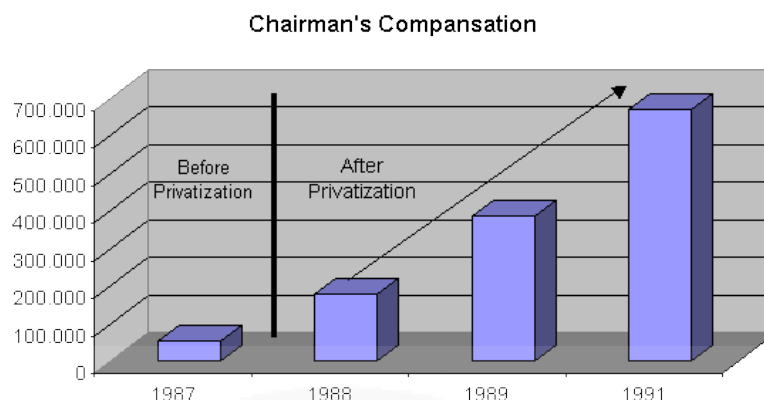
ก่อนการแปรรูปลูกจ้างของบริติชแอร์เวย์ (BA) มีจำนวนลดลง แต่หลังการแปรรูปมีจำนวนเพิ่มขึ้น 31% จากปี ค.ศ. 1987-1995 และเมื่อเราดูแนวโน้มพนักงานโดยรวมของบริติชแอร์เวย์ (BA) จากปี ค.ศ. 1980-1995 ซึ่งลดลง 6.7% เป็นการลดลงที่ไม่มากนัก แต่มีความสำคัญในประเด็นที่บริติชแอร์เวย์ (BA) ในทศวรรษ 1990 กลายเป็นบริษัทชั้นนำของโลกที่มีกำไรสูง ซึ่งมีจำนวนพนักงานเท่ากับช่วงทศวรรษ 1970 จุดนี้เป็นพัฒนาการที่ดีขึ้นหลังการแปรรูปของบริติชแอร์เวย์ (BA)

(6.4) ผลกระทบต่อธุรกิจ

การวิเคราะห์ผลลัพธ์ของการแปรรูป โดยใช้ผลการดำเนินงานของบริติชแอร์เวย์ (BA) ซึ่งทำการทดสอบผลกระทบจากการแปรรูปต่อราคาตั๋วเครื่องบิน และราคาหลักทรัพย์ (หุ้น) ของคู่แข่ง จะพบว่าราคาหุ้นของคู่แข่งในสหรัฐอเมริกา (Pan Am, Banff, Northwest, World Air, Delta) ตกลงถึง 7% ภายหลังจากที่บริติชแอร์เวย์ (BA) มีการแปรรูป ดังนั้น พอจะสรุปได้ว่า คู่แข่งเหล่านี้ได้เผชิญกับความเข้มแข็งของบริติชแอร์เวย์ (BA) หลังการแปรรูปนอกจากนี้ ราคาตั๋วเครื่องบินของบริติชแอร์เวย์ (BA) นั้นลดลงถึง 14.3% จึงสามารถสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงความเป็นเจ้าของจากรัฐบาลไปยังเอกชนนั้นทำให้สภาพทางเศรษฐกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น

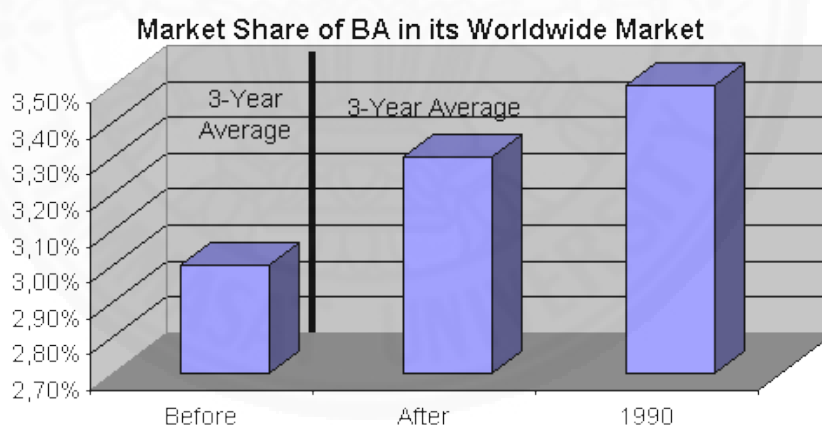
(6.5) ค่าตอบแทนของพนักงาน

การแปรรูปบริติชแอร์เวย์ (BA) นั้นส่งผลกระทบต่อภายในองค์กรในทางที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์มากขึ้น โครงสร้างค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงนั้นเปลี่ยนแปลงอย่างมาก กล่าวคือ ก่อนการแปรรูปมิได้มีแผนการกระตุ้นโดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นฐาน ดังนั้น พนักงานจึงไม่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ภายหลังจากการแปรรูป ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่สามารถสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานของพนักงานได้ โดยแผนภูมิต่อไปนี้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านค่าตอบแทนของพนักงาน



จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่าภายหลังการแปรรูปบริติชแอร์เวย์ (BA) ค่าตอบแทนของพนักงานนั้นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(6.6) การวัดผลการปฏิบัติงานด้วยส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share)



หลังการแปรรูป บริติชแอร์เวย์ (BA) มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น 0.3% และในปี ค.ศ. 1990 ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นเป็น 0.50% ส่วนแบ่งทางการตลาดนี้ เป็นส่วนแบ่งทางการตลาดที่กว้างขวางระดับโลก (World Wide Market) ดังนั้น การเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยนี้ ถือได้ว่าเป็นก้าวอย่างที่สำคัญของบริติชแอร์เวย์ (BA)

4.4 ข้อดีและข้อเสียของการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (privatization) นั้นมีหลายระดับ กล่าวคือ ระดับที่ 1 คือ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจจากรูปแบบเดิมที่เป็นรัฐวิสาหกิจอย่างเต็มรูปแบบ หรือรัฐวิสาหกิจประเภท องค์การของรัฐตามที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้นมาเป็นรูปแบบบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด มีการ เปลี่ยนทุนจากรัฐวิสาหกิจเดิมเป็นทุนของบริษัท ที่รัฐถือหุ้นทั้งหมด โดยการนำทุนของรัฐวิสาหกิจ เหล่านั้นมาแปลงเป็นหุ้นแล้วนำไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อกระจายหุ้นที่รัฐถือไว้ให้แก่ ภาคเอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการลงทุนและการบริหารจัดการในกิจการที่เป็นรัฐวิสาหกิจ แต่ กิจการดังกล่าวยังคงมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทหนึ่งอยู่ จนกว่าจะมีการนำหุ้นของรัฐวิสาหกิจที่ เป็นบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดออกขายไปกว่าร้อยละ 50 กิจการนั้นจึงจะพ้นจากความเป็น รัฐวิสาหกิจ ซึ่งก็คือระดับที่ 2 เป็นการแปรรูปกิจการให้พ้นไปจากความเป็นรัฐวิสาหกิจนั่นเอง²⁹

จากระดับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่ได้กล่าวถึงไปข้างต้นนั้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ถือว่าเป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการแปรรูปแล้วในระดับหนึ่งแล้ว เนื่องจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แปรสภาพจากรัฐวิสาหกิจอย่างเต็มรูปแบบหรือรัฐวิสาหกิจประเภทองค์การของรัฐ ตามที่มีกฎหมาย จัดตั้งขึ้นมาเป็นรูปแบบบริษัทมหาชนจำกัด โดยการนำทุนของบริษัทที่รัฐถือหุ้น ทั้งหมดมาแปลงเป็นหุ้นแล้วนำไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเปิดโอกาสให้เอกชน (ประชาชน) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการ ซึ่ง ณ ขณะนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังคงมีสถานะ เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทหนึ่งอยู่ เนื่องจากรัฐยังคงเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่ถือ หุ้นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ร้อยละ 51 แต่หากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ขายหุ้นในส่วนที่รัฐถืออยู่นี้ต่อไปอีกจนกระทั่งรัฐถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 50 ก็จะมีผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พ้นสภาพไปจากความเป็นรัฐวิสาหกิจในที่สุด

สำหรับข้อดีและข้อเสียของการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจาก ความเป็นรัฐวิสาหกิจนั้น จากการศึกษาสามารถสรุปผลโดยแบ่งเป็นข้อดีและข้อเสียได้ดังต่อไปนี้

²⁹ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, “พระราชบัญญัติ ทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๔๒ และการ แปรรูปรัฐวิสาหกิจ,” <http://www.pub-law.net/publaw/view.aspx?ID=452>. (สืบค้นเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2559).

4.4.1 ข้อดีของการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ

(1) ความเป็นมืออาชีพของบุคคลที่จะเข้ามาเป็นฝ่ายบริหาร

ฝ่ายพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มองว่าหลังจากที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แปรรูปให้พ้นไปจากความเป็นรัฐวิสาหกิจแล้ว ก็จะมีกลุ่มบุคคลซึ่งมีฐานะที่เข้ามาซื้อหุ้นในส่วนของกระทรวงการคลังไปเข้ามาบริหาร แล้วกลุ่มบุคคลเหล่านี้ก็จะส่งคนที่มีความสามารถทางด้านธุรกิจการบินมาเป็นฝ่ายบริหาร ซึ่งแตกต่างจากฝ่ายบริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะทำให้บริษัทเดินหน้า ต่อไปได้อย่างเป็นทางการ ทว่าขึ้นมาดำรงตำแหน่งในฝ่ายบริหารได้โดยอาศัยระบบอุปถัมภ์ (patronage system) และเมื่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แปรรูปให้พ้นไปจากความเป็นรัฐวิสาหกิจแล้ว ฝ่ายพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เชื่อว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะเดินเข้าสู่วิถีทางที่ดีขึ้น

(2) ความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะรัฐวิสาหกิจประเภทหนึ่งนั้นอาจไม่มีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากเท่าที่ควร เมื่อเทียบกับบริษัทเอกชนอื่นๆ เนื่องจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือขั้นตอนต่างๆ ที่ภาครัฐกำหนดขึ้นสำหรับบังคับใช้กับรัฐวิสาหกิจ แต่หากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แปรรูปให้พ้นไปจากความเป็นรัฐวิสาหกิจจะส่งผลให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ และจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้อีกด้วย

ดังคำให้สัมภาษณ์ของ **ดร.ปริญญา กุลณาวรณ** ผู้จัดการกองสำนักงานกฎหมาย ที่ได้กล่าวเอาไว้ว่า “...ผมว่าแปรรแล้วสามารถตอบโจทย์สภาพคล่อง มีความรวดเร็วในการแข่งขันได้ ผมว่าไม่มีประโยชน์อะไรที่จะไม่แปรร...”

(3) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจ

การแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นไปจากความเป็นรัฐวิสาหกิจนั้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจ โดยองค์ความรู้ของกลุ่มบุคคลกลุ่มใหม่ที่จะเข้ามาทำหน้าที่เป็นฝ่ายบริหารซึ่งมีเป้าประสงค์หลักในการดำเนินธุรกิจคือผลกำไรสูงสุด โครงสร้างของกรรมการบริหารของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะมีความทันสมัยมากขึ้น กล่าวคือกล้าตัดสินใจมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทของตนเอง

ในขณะที่ **ดร.พิทย อุทัยสง** นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ ได้ให้ความเห็นไว้ว่าถ้าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แปรรูปให้พ้นไปจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ พ้นไปจากการดูแลควบคุมของรัฐ โดยที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่ปฏิรูปตัวเองหรือไม่ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ดีขึ้น ด้วยปัจจัยหลายๆ ประการของบริษัท การ

บินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นอยู่ ณ ขณะนี้ ทั้งจำนวนพนักงาน รายได้ ความสามารถในการแข่งขัน อาจส่งผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องประสบปัญหาในการดำเนินกิจการให้ก้าวต่อไป เช่น การกู้เงินหรือการจัดหาแหล่งเงินทุนด้วยตนเองอาจทำได้ลำบาก

4.4.2 ข้อเสียของการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ

(1) ด้านภาพลักษณ์ของประเทศในสายตาของต่างชาติ

การแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศในสายตาของต่างชาติ โดยรัฐบาลไทยอาจถูกต่างชาติมองว่าไม่มีความสามารถเพียงพอในการบริหารงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะรัฐวิสาหกิจ จึงต้องให้เอกชนเข้ามาดำเนินการแทน ซึ่งมีผลทำให้รัฐบาลไทยขาดความน่าเชื่อถือไปบ้างพอสมควร

(2) ความไม่มั่นคงของพนักงาน

เนื่องจากการแปรรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจจะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างเข้มข้นมากยิ่งขึ้น การประเมินพนักงานขึ้นอยู่กับผลงานมากขึ้น หากพนักงานคนใดไม่มีผลงานหรือผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน อาจถูกตัดเงินเดือนหรืออาจถึงขั้นถูกไล่ออก

4.5 อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาจากงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ที่มีความน่าสนใจ และควรถูกนำมาอภิปรายเพิ่มเติมก็คือ ประเด็นความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ กล่าวคือ ตามการรับรู้โดยทั่วไปและจากผลการศึกษาที่ปรากฏก่อนหน้านี้ทำให้เข้าใจว่า พนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะไม่เห็นด้วย หรือบางรายอาจถึงขั้นต่อต้านแนวความคิดการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ ทว่าผลการศึกษาจากงานวิจัยชิ้นนี้กลับปรากฏออกมาในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เห็นด้วยที่จะให้มีการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ เพราะคาดหวังว่าการแปรรูปองค์กรให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานให้แก่องค์กรได้ นอกจากนี้ ข้าราชการและนักการเมืองยังเห็นด้วยกับการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจอีกด้วย

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การสรุปผลการศึกษา และ ส่วนที่ 2 คือ ข้อเสนอแนะ ซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาพบว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีปัญหาและอุปสรรคในด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ และปัญหาและอุปสรรคในด้านบุคลากรเป็นจำนวนมาก ดังต่อไปนี้

5.1.1 ปัญหาด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

(1) กฎระเบียบมีจำนวนมากเกินกว่าที่ควรจะเป็น จนบางครั้งการออกกฎระเบียบต่างๆ เหล่านั้นอาจเกิดการขัดแย้งกันเองระหว่างกฎระเบียบ (conflict) ยกตัวอย่างเช่น การที่กรอบเวลาในการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงกำหนดไว้อย่างหละหลวม กล่าวคือ คณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงมีกรอบเวลาในการทำงาน 60 วัน หากดำเนินการไม่เสร็จสามารถต่อเวลาไปได้อีก 30 วัน โดยไม่จำกัดจำนวนครั้ง ในขณะที่กรอบเวลาในการทำงานของ คณะกรรมการสอบสวนทางวินัยมีความชัดเจน กล่าวคือ คณะกรรมการสอบสวนทางวินัยมีกรอบเวลาในการทำงาน 90 วัน หากดำเนินการไม่เสร็จให้ต่อเวลาได้อีก 2 ครั้ง ครั้งละ 30 วัน รวมเป็น 150 วัน ถ้าไม่เสร็จภายใน 150 วัน คณะกรรมการสอบสวนทางวินัยมีความผิดทางวินัย ปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อ คณะกรรมการทั้งสองมาทำงานร่วมกัน เพราะจะเกิดปัญหาช่องว่างในเรื่องกรอบเวลาของการทำงาน

(2) การขาดความรู้ความสามารถ (competency) ของผู้ที่มีตำแหน่งหรือมีอำนาจในเรื่องกฎระเบียบ เช่น การลงโทษซ้ำซ้อน เป็นต้น

(3) กฎระเบียบมีจำนวนมากส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจหรือสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีสถานะเป็นทั้งรัฐวิสาหกิจ และเป็นบริษัทมหาชน ดังนั้น จึงต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจแล้ว และยังต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้วย

(4) ข้อกำหนดในเรื่องสภาพการจ้าง เป็นข้อจำกัดสำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินธุรกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากบริษัท การบินไทย จำกัด

(มหาชน) ต้องดำเนินงานอย่างระมัดระวังเพื่อไม่ให้ผิดสภาพการจ้าง ซึ่งสัมพันธ์ต่อการถูกพนักงานฟ้องร้อง

ทั้งนี้ ควรมีการแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบให้ทันสมัย อาทิ การจัดตั้ง บริษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติขึ้นเป็นบริษัทแม่เพื่อให้เข้าไปถือหุ้น (Holding Company) ในรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งรวมไปถึงการถือหุ้นในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้วย นอกจากนี้ยังควรแก้ไขกฎหมายในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพการจ้างให้มีความทันสมัยและมีความยืดหยุ่นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันด้วย จะต้องแก้ไขกฎระเบียบให้เอื้อต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

สำหรับในประเด็นปัญหาที่เกิดจากระเบียบว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างที่ส่งผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องเปิดเผยข้อมูลในการดำเนินธุรกิจอย่างละเอียดจนทำให้สูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เสนอให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นำแนวทางการแก้ไขปัญหามาของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือมาปรับใช้ กล่าวคือ การรายงานเฉพาะงบประมาณในการลงทุนรวมทั้งหมดให้แก่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) รับทราบเท่านั้น โดยไม่ต้องรายงานรายละเอียดของการลงทุน

5.1.2 ปัญหาด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

(1) จำนวนพนักงานที่มากเกินไปจนจำเป็น ปัจจุบันบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีพนักงานกว่า 30,000 คน (แบ่งเป็นพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประมาณ 25,000 คน และพนักงานจ้างเหมาบริการ (outsourcing) ประมาณ 5,000 คน) ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มากถึงร้อยละ 20-30 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด ซึ่งถือเป็นสัดส่วนที่สูงมาก เมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินอื่นๆ

(2) ระบบการคัดสรรที่ไม่เป็นธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการคัดสรรตำแหน่งระดับสูงส่งผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาในด้านบุคลากร กล่าวคือ ในบางครั้งผู้บริหารขาดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร

(3) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากจำนวนพนักงานที่มีมาก ย่อมส่งผลให้บริษัทควบคุมดูแลได้ไม่ทั่วถึง กล่าวคือ พนักงานบางส่วนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังทำงานไม่เต็มที่ หากผลประโยชน์ถูกกระทบก็จะไม่พอใจ บางครั้งถึงขั้นประท้วงหยุดงานก็มี มีบางกรณีที่แม้จะไม่มีงานล่วงเวลา (Over Time: OT) แต่พนักงานก็ยังยืนยันที่จะอยู่ทำงานล่วงเวลา เพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น

(4) **ความผิดพลาดของแผนการรับพนักงาน** ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาการกระจุกตัวของพนักงานระดับ 7 นำมาซึ่งปัญหาการย้ายสายงาน เพื่อให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้องค์กรขาดผู้บริหารที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสายงานที่รับผิดชอบ เพราะผู้บริหารย้ายมาจากสายงานอื่น ปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุมาจาก (1) ขาดการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน (2) ขาดการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่มีประสิทธิภาพ และ (3) ขาดการวางแผนหมุนเวียนตำแหน่ง (Rotation Job Planning) ที่เหมาะสม

(5) **ปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทน** กล่าวคือ ลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นแบบเหมาจ่าย การขึ้นเงินเดือน- การจ่ายโบนัสให้แก่พนักงานจะปรับขึ้นในอัตราเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การบริหารค่าตอบแทนในลักษณะนี้ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่กระตุ้นให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น รวมทั้งไม่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เพราะไม่ว่าพนักงานจะทำงานดีหรือไม่ก็ตามพนักงานก็จะได้รับค่าตอบแทนในอัตราเท่าเดิม

สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านบุคลากร มีดังนี้

(1) เสนอให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนิน “**โครงการร่วมใจจากองค์กร**” ซึ่งเป็นการเสนอให้พนักงานเกษียณอายุก่อนกำหนด แลกกับการได้รับ เงินเดือนชดเชยในอัตรา 30 เท่าของเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการลดรายจ่ายในด้านบุคลากรของบริษัท

(2) จะต้องมีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งเมื่อได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถเข้ามา ร่วมงานกับองค์กรแล้วก็ต้องมีแนวทางในการนำความรู้ ความสามารถของบุคลากรเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมทั้งต้องมีแนวทางในการรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้มีความภักดีต่อองค์กรด้วย

5.1.3 ข้อดีของการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ มีดังต่อไปนี้

(1) **ความเป็นมืออาชีพของบุคคลที่จะเข้ามาเป็นฝ่ายบริหาร** กล่าวคือ เมื่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แปรรูปให้พ้นไปจากความเป็นรัฐวิสาหกิจแล้ว เจ้าของใหม่ (ภาคเอกชน) จะส่งคนที่มีความสามารถทางด้านธุรกิจการบินมาเป็นฝ่ายบริหาร ซึ่งจะทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เดินเข้าสู่วิถีทางที่ดีขึ้น

(2) **ความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ** กล่าวคือ หลังการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ และจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

(3) **ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจ** กล่าวคือ หลังการแปรรูปโครงสร้างของกรรมการบริหารของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะมีความทันสมัยมากขึ้น กล่าวคือกล้าตัดสินใจมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทของตนเอง

5.1.4 ข้อเสียของการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ มีดังต่อไปนี้

(1) **ด้านภาพลักษณ์ของประเทศในสายตาของต่างชาติ** กล่าวคือ รัฐบาลไทย อาจถูกต่างชาติมองว่าไม่มีความสามารถเพียงพอในการบริหารงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะ รัฐวิสาหกิจ จึงต้องให้เอกชนเข้ามาดำเนินการแทน ซึ่งมีผลทำให้รัฐบาลไทยขาดความน่าเชื่อถือไปในระดับหนึ่ง

(2) **ความไม่มั่นคงของพนักงาน** กล่าวคือ เมื่อมีการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แล้ว จะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างเข้มข้น การประเมินพนักงานจึงขึ้นอยู่กับผลงานมากขึ้น หากพนักงานคนใดไม่มีผลงานหรือผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็ย่อมส่งผลต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานของพนักงานคนดังกล่าว

5.2 ข้อเสนอแนะ

ในส่วนของข้อเสนอแนะจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ (2) ข้อเสนอแนะต่อการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้บริติชแอร์เวย์เป็นตัวอย่าง ซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาพบว่าแนวทางที่เหมาะสมในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้น สามารถสรุปได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้

(1) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร (Internal Process)

ดร.พิทย อุทัยสาธ นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐานในการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ 3 ประการ ได้แก่ (1) เพิ่มรายได้ (2) ลดค่าใช้จ่าย (3) เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งหลักการดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับ การปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้นได้ดังนี้

(1.1) การเพิ่มรายได้

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องปรับโครงสร้างราคาให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น อีกทั้งยังต้องปรับราคาให้เข้ากับตลาด ต้องหาจุดหมายปลายทาง (destination) ที่มีลูกค้าใช้บริการเป็นจำนวนมาก และต้องเพิ่มอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (cabin factor) ให้มากขึ้น ในปัจจุบันนี้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีปัญหาหลักๆ อีกประการหนึ่งก็คือเรื่องการบริหารจัดการตัว เนื่องจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อาศัยการขายตัวผ่านตัวแทนขาย (agent) โดยตัวแทนขายเหล่านี้รับตัวไปขาย และบริษัทจะแบ่งเปอร์เซ็นต์จากการขายตัวให้แก่ตัวแทนขาย โดยที่ตัวแทนขายตัวจะรับตัวไปขายในจำนวนเท่าใดและนำส่งคืนในจำนวนเท่าใดก็ได้ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรับตัวไปขายต่อแต่อย่างใด ซึ่งวิธีการขายตัวผ่านตัวแทนขายนี้สายการบินชั้นนำ (หรือแม้แต่สายการบินต้นทุนต่ำ) ก็เลิกใช้วิธีการนี้ไปหมดแล้ว เพราะไม่เกิดผลดีต่อองค์กร

“...มีหลายครั้งที่คนโทรไปจองแล้วบอกว่าเต็ม พอขึ้นไปจริงๆ แล้วปรากฏว่าโล่ง สาเหตุหลักก็คือว่าเรามีปัญหาเรื่องของการขายตัวด้วยตัวเอง การบินไทยยืมจมูกคนอื่นหายใจ ผ่าน agent ที่เหมือนมาเพี้ย รับไปล็อตใหญ่ๆ เอาไปขาย ขายไม่หมดส่งคืน แล้วเวลาที่เขาส่งคืน มันสั้นเกินกว่าที่การบินไทยจะเอาไปขายต่อได้ส่งคืนไม่พอนะ ไม่ต้องจ่ายเงินด้วยนะ ขายเท่าไรก็เท่านั้น เหลือ ก็เหลือ เพราะฉะนั้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะต้องเพิ่มความสามารถในการขายตัวด้วยตนเอง โดยอาศัยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ขายผ่านทางเว็บไซต์บนอินเทอร์เน็ต เช่นเดียวกันกับธุรกิจสายการบินอื่นๆ เช่น นกแอร์ แอร์เอเชีย เป็นต้น...”

นี่คือเสียงสะท้อนจาก **คุณสันธาน ศุขเนตร** ผู้จัดการกองสืบสวนสอบสวนการประพตมิชอบ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อระบบการขายตัวผ่านตัวแทนของการบินไทย นอกจากนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังควรพิจารณาขายสินทรัพย์ที่ไม่มีความจำเป็นออกไป เช่น การขายหุ้นในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ที่ถืออยู่เกือบร้อยละ 40 ออกไป เพราะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวเลย หรือการพิจารณาขายอาคารสำนักงานที่ไม่ใช่แล้วในต่างประเทศ เป็นต้น โดยสรุปก็คือ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะต้องเพิ่มรายได้ให้แก่ตนเอง โดยการขยายฐานลูกค้า เพิ่มจำนวนลูกค้า เพื่อที่จะได้มีรายได้ (เงิน) ไปใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อให้เกิดผลกำไรต่อไป

(1.2) ลดค่าใช้จ่าย

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องดำเนินการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง ซึ่งอาจกระทำได้โดยการ เปลี่ยนเครื่องบิน เช่น เปลี่ยนมาใช้เครื่องบินรุ่นใหม่เพราะ

เครื่องบินรุ่นเก่ากินน้ำมันมาก หรือการใช้ขนาดเครื่องบินให้เหมาะสมกับจำนวนผู้โดยสาร กล่าวคือ เส้นทางบินใดที่มีผู้ใช้บริการมาก เช่น เส้นทางบินไป / กลับ กรุงเทพฯ-อินเดีย กรุงเทพฯ-ศรีลังกา เป็นต้น ก็ให้ใช้ เครื่องบินขนาดใหญ่ ส่วนเส้นทางบินใดที่มีผู้ใช้บริการน้อย เช่น เส้นทางบินไป / กลับ กรุงเทพฯ-อังกฤษ กรุงเทพฯ-อิตาลี เป็นต้น ก็ให้ใช้เครื่องบินขนาดเล็ก สำหรับเครื่องบินที่ไม่ใช้งานแล้วหรือใช้งานอยู่น้อยครั้งก็ให้พิจารณาขายออก เพื่อนำเงินที่ได้จากการขายเครื่องบิน กลับเข้าสู่บริษัท เนื่องจากการมีเครื่องบินที่ไม่ใช้งานแล้วหรือใช้งานอยู่น้อยครั้งเก็บไว้บริษัทจะต้องเสียค่าบำรุงรักษา (maintenance) เป็นจำนวนมาก

ในส่วนของการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ฝ่ายบริหารควรพิจารณาให้ดีกว่าในกรณีที่พนักงานสร้างผลผลิตใดๆ ให้แก่องค์กร การเสนอให้พนักงานเกษียณก่อนกำหนดโดยจ่ายเงินชดเชยให้ตามกฎหมายอาจเป็นแนวทางที่คุ้มค่ากว่าการจ้างพนักงานคนดังกล่าวไปจนเกษียณอายุตามกำหนดก็ได้ ซึ่งบริษัท ไทย การบินไทย จำกัด (มหาชน) ก็ได้ดำเนินโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดในชื่อ **“โครงการรวมใจจากองค์กร”**

(1.3) เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

มุมมองจากฝ่ายข้าราชการเห็นว่า บริษัท ไทย การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรมุ่งมั่น ตั้งใจ เอาจริงเอาจัง (focus) ในการดำเนินธุรกิจหลักของตนเองคือ “ธุรกิจการให้บริการสายการบินพาณิชย์ ” สำหรับธุรกิจที่ไม่ก่อให้เกิดผลกำไรหรือธุรกิจที่บริษัท ไทย การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่มีความเชี่ยวชาญ ควรจ้างเอกชนรายอื่นให้ดำเนินการแทนหรือการจ้างเหมาบริการ (outsourcing) ซึ่งจากการพิจารณาจะพบว่ามีหลายธุรกิจที่ไม่ก่อให้เกิดผลกำไรหรือองค์กรไม่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน เช่น ธุรกิจครัวการบิน (มีเพียงครัวการบินภูเก็ตเท่านั้นที่ผลประกอบการมีกำไร) ธุรกิจโรงแรมสุวรรณภูมิ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

ในขณะที่ฝ่ายพนักงานบริษัท ไทย การบินไทย จำกัด (มหาชน) ก็ได้เสนอแนวทางการปฏิรูปเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

(1) การแก้ไขกฎระเบียบให้มีความชัดเจน มีความทันสมัย ไม่ขัดกันเอง ซึ่งจะมีส่วนช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่องค์กร

(2) การพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ ต้องมีระบบการสรรหาคัดเลือก เพื่อให้ได้คนดี คนเก่งเข้ามาร่วมงานกับองค์กร เมื่อได้มาแล้วก็ต้องมีระบบในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กร โดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีการจูงใจโดยการจัดสรรหุ้นของบริษัทให้แก่พนักงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรเหล่านั้นได้แสดงศักยภาพในการพัฒนาองค์กร เช่น การมอบหมายให้จัดทำโครงการเฉพาะกิจ เป็นต้น ในกรณีที่

องค์กรไม่สามารถให้ความก้าวหน้าในด้านตำแหน่งหน้าที่ในอาชีพให้แก่พนักงานได้ ซึ่งอาจเป็นเพราะการที่ไม่มีตำแหน่งว่างหรือพนักงานอยู่ในสายงานที่มีการแข่งขันสูง องค์กรจะต้องมีการทดแทนด้วยปัจจัยอื่นๆ เช่น การให้รางวัล เป็นต้น

(3) ควรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบการควบคุมพนักงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้คู่คุณธรรม
ทั้งนี้ หากสามารถดำเนินการตามข้อเสนอได้จนประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จ จะถือเป็นการสร้างความเข้มแข็งจากภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีนวัตกรรม รวมทั้งเป็นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

(2) การจัดตั้งบริษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ (Holding Company)

การจัดตั้งบริษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติถือเป็นแนวคิดที่ใหม่มากสำหรับประเทศไทย ทว่าในหลายๆ ประเทศได้ริเริ่มดำเนินการในลักษณะนี้มานานพอสมควรแล้ว ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีเทมาเส็กของประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น โดยที่ การจัดตั้งบริษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติก็คือการจัดตั้งบริษัทแม่ เพื่อให้เข้าไปถือหุ้นในรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งรวมไปถึงการถือหุ้นในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้วย ซึ่งบริษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาตินี้จะมีอำนาจหน้าที่ในการรับโอนหุ้นและอำนาจการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจมาไว้ที่บริษัท โดยบริษัทจะสามารถใช้อำนาจแทนกระทรวงเจ้าสังกัด ซึ่งในกรณีของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กระทรวงเจ้าสังกัดก็คือ กระทรวงคมนาคม โดยบริษัทมีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อให้สามารถนำคนที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำงานได้โดยตรง มีอำนาจต่อรองงบประมาณ พิจารณางบลงทุน และพยายามให้ปราศจากการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถประกอบการได้ตามที่กระทรวงเจ้าสังกัดกำหนดนโยบายและเพื่อประโยชน์สาธารณะ สำหรับในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำลังอยู่ระหว่างก ารพิจารณาข่างกฎหมายบริษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติเพื่อเสนอต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติเพื่อพิจารณาต่อไป

(3) การแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นไปจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ

ดร.พิทย อุทัยสง มีความคิดเห็นว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่มีความจำเป็นที่ จะต้องเป็นรัฐวิสาหกิจอีกต่อไป การจะพิจารณาว่ารัฐวิสาหกิจหนึ่งๆ ควรเป็นรัฐวิสาหกิจต่อไปหรือไม่นั้น ต้องพิจารณาจากเหตุผลดังนี้ ประการแรก กิจการนั้นไม่มีใครทำ ประการที่สอง กิจการนั้นเป็นโครงสร้างพื้นฐาน ประการที่สาม การดำเนินธุรกิจนั้นมีต้นทุนที่สูงมาก และไม่ก่อให้เกิดกำไร และประการที่สี่คือ การดำเนินกิจการนั้นเป็นไปเพื่อความมั่นคงของประเทศ ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจการบินไม่เข้าลักษณะดังกล่าวแล้ว เพราะฉะนั้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงไม่จำเป็นต้องเป็นรัฐวิสาหกิจอีกต่อไป และแม้แต่การแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้

พ้นจากความเป็นรัฐวิสาหกิจก็ไม่ส่งผลกระทบต่อประเทศชาติ ดังที่ **ดร.พิทย อุทัยสา** ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“...ถ้านอกเหนือจากคำว่า “สายการบินแห่งชาติ” ที่อุปโลกน์ขึ้นมาเอง ไม่ได้มีมติคณะรัฐมนตรี ไม่มีกฎหมายอะไรที่บอกว่าให้การบินไทยเป็นสายการบินแห่งชาติ ถ้านอกเหนือจากข้ออ้างเรื่องนั้นะ การบินไทยไม่มีความจำเป็นต้องเป็นรัฐวิสาหกิจอีกต่อไป ... ถ้าเอาในแง่จำเป็นไหมที่จะเป็นรัฐวิสาหกิจ ไม่จำเป็นแล้ว เปิดเสรีการบินแล้ว...”

ความเห็นเกี่ยวกับการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นไปจากความเป็นรัฐวิสาหกิจของ **ดร.พิทย อุทัยสา** สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งสองคน ซึ่งก็คือ **คุณสันธาน สุขเนตร** ผู้จัดการกองสืบสวนสอบสวน การประพตติมิชอบ และ **ดร.ปริญญา กุลฉนวนรณ** ผู้จัดการกองสำนักงานกฎหมาย นอกจากนี้ยัง สอดคล้องความเห็นของ **ดร.ประเชษฐ ติยะปัญญา** อดีตที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวง อุตสาหกรรม ที่เห็นว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรแปรรูปให้พ้นไปจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ เพียงแต่มีข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า ในการขายหุ้นบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรพิจารณาขายหุ้นออกในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ภาครัฐขายหุ้นได้ในราคาที่ไม่ต่ำจนเกินไป

5.2.2 ข้อเสนอแนะต่อการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้บริติช แออร์เวย์ เป็นตัวแบบ

(1) ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทเอกชนโดยการขายหุ้นที่รัฐถืออยู่ทั้งหมด เนื่องด้วยคณะกรรมการบริหารบริษัทมักมาจากการแต่งตั้งจากฝ่ายการเมือง ซึ่งสร้างความเสียหายต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากฝ่ายการเมืองที่เข้ามาบริหารจัดการนั้นไม่ได้มีความรู้เรื่องธุรกิจการบินโดยตรง การบริหารจัดการจึงมิได้เป็นไปตามเป้าหมายทางธุรกิจ และมีกลิ่นไอจากระบบราชการเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ หากมีการขายหุ้นให้เอกชนและให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานแทนคณะกรรมการที่แต่งตั้งจากฝ่ายการเมืองก็จะส่งผลให้รูปแบบการบริหารจัดการเป็นไป ในทิศทางที่เป็นเอกชนมากยิ่งขึ้น ผลที่ตามมา ก็คือ การบริหารจัดการจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ เมื่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับการแปรรูปกิจการเป็นเอกชนแล้วก็จะทำให้รัฐบาลสามารถลดค่าใช้จ่ายในการอุดหนุนรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนซึ่งถือเป็นการลดภาระของรัฐบาลไปในตัว

(2) การปรับกลยุทธ์ใหม่ ในที่นี้ขอวางแผนการปรับองค์การออกเป็น 3

ประการ ได้แก่

ประการแรก การเพิ่มเทคโนโลยีที่ทันสมัยเนื่องจากเทคโนโลยีที่มีความล้ำหลัง มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ด้อยประสิทธิภาพ จะส่งผลให้ต้นทุนในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น เช่น ค่าซ่อมบำรุง ซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการมีต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น และทำให้มีกำไรน้อยลงนั่นเอง

ประการที่สอง การมุ่งเน้นการลดต้นทุนในการบริหารจัดการในส่วนที่นอกเหนือจากการซ่อมบำรุง เช่น การรับพนักงานตามความจำเป็น การลดขั้นตอนในการบริหารจัดการ ซึ่งคล้ายคลึงกับการดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของบริษัทแอร์เวย์ (BA) ที่มีการลดขนาดในการบริหารจัดการ (Downsizing) เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และลดความสูญเสีย ทั้งนี้ จากตัวแบบการแปรรูปของบริษัทแอร์เวย์ (BA) ที่ให้มีการปรับลดพนักงานลงเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานมากเกินไป ผู้จัดทำจึงขอเสนอให้มีการปรับลดพนักงานลงในส่วนที่เกินความจำเป็นเท่านั้น

ประการที่สาม การป้องกันกลไกของระบบอุปถัมภ์ในการรับพนักงานเข้าทำงาน ส่วนหนึ่งที่น่าจะเป็นผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากการรับพนักงานที่มีการใช้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาทำงานในองค์กรซึ่งการดำเนินการดังกล่าวอาจได้รับอิทธิพลมาจากฝ่ายการเมือง การรับพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งอาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

(3) การขยายส่วนทางการแบ่งตลาด (Market Share) ในปัจจุบันแม้ว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะมีการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เช่น การเปิดสายการบินราคาประหยัด (Thai Smile) เพื่อจับกลุ่มลูกค้าในระดับกลาง (Economy Class) แต่อย่างไรก็ตาม ส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินอื่นๆ ดังเช่น บริษัทแอร์เวย์(BA) ภายหลังจากการแปรรูป ก็ยังถือว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังคงจับกลุ่มลูกค้าในระดับสูง (Business Class) อยู่มาก หากมีการแปรรูป โดยมีการคำนึงถึงผลกำไรเป็นสำคัญ มีความเป็นไปได้อย่างยิ่งที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะต้องเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้ครอบคลุมหลากหลายกลุ่มมากกว่านี้ อันจะทำให้ผลกำไรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพิ่มขึ้น

(4) การปรับปรุงแบบการบริหารจัดการ (Administrative Improvement)

หลักการสำคัญที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรยึดถือในการบริหารจัดการ คือการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกำไรและหนี้สินเป็นสำคัญ จากการบริหารจัดการในช่วงเวลาที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีหนี้สินเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่มีผลกำไร เห็นได้ชัดว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553-2558 การบินไทยมีกำไรในช่วงปี พ.ศ. 2553 กับปี พ.ศ.2555 เท่านั้น ส่วนในปีอื่นๆ มีผล

ประกอบการขาดทุน เพราะฉะนั้นการปรับองค์การในภาพรวมโดยคำนึงถึงกำไรนั้นจึงเป็นแนวคิดสำคัญที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรยึดถือ

(5) **การปรับโครงสร้างทางการเงิน** ในปัจจุบันบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีหนี้สินกว่า 2.6 แสนล้านบาท (จากสินทรัพย์ที่มีราว 3 แสนล้านบาท) การมีหนี้สินจำนวนมากนี้ ทำให้บริษัทต้องรับภาระดอกเบี้ยจ่ายเป็นจำนวนมาก การปรับโครงสร้างหนี้จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยลดภาระดอกเบี้ยจ่ายให้แก่องค์กร ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำเงินจำนวนที่ต้องเสียดอกเบี้ยไปลงทุนขยายงานและพัฒนาในด้านต่างๆ เพื่อให้ผลประกอบการดีขึ้นได้



รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

นันทวัฒน์ บรมานันท์. *การแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เดือนตุลา, 2550.

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). *แบบ 56-1. การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นบริษัท*

การบินไทย จำกัด (มหาชน). 22 เมษายน 2559 ณ หอประชุมกองทัพอากาศ. กรุงเทพฯ:

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2559.

พิพัฒน์ ไทยอารี. *หลักการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกับรัฐวิสาหกิจไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.

วิทยานิพนธ์

ชาติชาย วงศ์พานิช. “ทัศนคติของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อโครงการรีเอ็นจิเนียริง.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.

ณัฐธิดา ทองช่วย. “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในฝ่ายบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏพระนคร, 2547.

ณัฐรินทร์ ชันระทิม. “ความคิดเห็นของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สังคมวิทยาประยุกต์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.

ธีรพันธุ์ วิชาวิกุล. “การดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) ศึกษาเฉพาะกรณี: บริษัท การบินไทย จำกัด.” สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.

นวลพรรณ สงคดี. “ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและความพึงพอใจในการทำงาน.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548.

นวลรัตน์ ไชยยันบุรณ์. “ความเข้าใจเรื่องการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
ศึกษากรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).” สารนิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.

ปองฤทัย โชตะยากฤต. “ทิศทางการจัดสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินภายหลังการ
แปรรูปรัฐวิสาหกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์สังคม
สงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

สมเกียรติ นิพัทธ์ผลสกุล. “นโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะความคิดเห็นของพนักงาน
การบินไทยต่อการแปรรูปบริษัท.” ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.

สุธิดา บริบาล. “ความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ: ศึกษา
กรณีเฉพาะ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
(รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.

อภิญา สิริวุฒิ และคณะ. “ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการ
แปรรูปรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะกรณี: พนักงานภาคพื้น ประจำปทุมทศวรรษ 2547.”
งานวิจัยบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 2547.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

“การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ.” <http://www.pub-law.net/publaw/view.aspx?ID=452>. (สืบค้นเมื่อ
วันที่ 9 มิถุนายน 2559).

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. “งบการเงิน/ผลประกอบการ,”

<http://www.set.or.th/set/companyhighlight.do?symbol=THAI&ssoPageId=5&language=th&country=TH> (สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2559).

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. “งบการเงิน/ผลประกอบการ.”

<http://www.set.or.th/set/companyfinance.do?type=balance&symbol=THAI&language=th&country=TH> (สืบค้นเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2559).

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. “บริษัท/หลักทรัพย์.”

<http://www.set.or.th/set/companyprofile.do?symbol=THAI&ssoPageId=4&language=th&country=TH> (สืบค้นเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2559).

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. “ผู้ถือหุ้นรายใหญ่.”

<http://www.set.or.th/set/companyholder.do?symbol=THAI&ssoPagelId=6&language=th&country=TH> (สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2559).

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. **พระราชบัญญัติ ทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๔๒.**

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. “คำจำกัดความรัฐวิสาหกิจ.”

<http://www.sepo.go.th/content/12> (สืบค้นเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2559).

Onur S aser. “Privatization of British Airways.”

<http://www.baserler.com/onur/isletme/Privatization%20of%20British%20Airways-Before%20and%20After.htm> (accessed June 13, 2016).



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
ประเด็นคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหาร พนักงาน
ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1. กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจได้ส่งผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง และท่านมีแนวทางในแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร
2. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาในด้านบุคลากรอย่างไรบ้าง (เช่น ปัญหาด้านภาระค่าใช้จ่าย ปัญหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นต้น) และท่านมีแนวทางในแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร
3. เคยมีการนำแนวทางในการบริหารธุรกิจสายการบินจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในและต่างประเทศมาปรับใช้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หรือไม่ อย่างไร (ตัวอย่างของบริษัทสายการบินที่ประสบความสำเร็จในประเทศก็อย่างเช่น บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ส่วนบริษัทสายการบินที่ประสบความสำเร็จของต่างประเทศก็อย่างเช่น บริติช แอร์เวย์ ของอังกฤษ เป็นต้น)
4. ท่านคิดว่าการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นสภาพจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร
5. ท่านคิดว่าแนวทางในการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีลักษณะอย่างไร
6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ภาคผนวก ข

ประเด็นคำถามสำหรับสัมภาษณ์นักวิชาการและข้าราชการ

1. กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจได้ส่งผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง และท่านมีแนวทางในแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร
2. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาในด้านบุคลากรอย่างไรบ้าง (เช่น ปัญหาด้านภาระค่าใช้จ่าย ปัญหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นต้น) และท่านมีแนวทางในแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร
3. เคยมีการนำแนวทางในการบริหารธุรกิจสายการบินจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในและต่างประเทศมาปรับใช้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หรือไม่ อย่างไร (ตัวอย่างของ บริษัทสายการบินที่ประสบความสำเร็จในประเทศก็อย่างเช่น บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ส่วนบริษัทสายการบินที่ประสบความสำเร็จของต่างประเทศก็อย่างเช่น บริติช แอร์เวย์ ของอังกฤษ เป็นต้น)
4. ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้นสภาพ จากความเป็นรัฐวิสาหกิจ เพราะเหตุใด และการแปรรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้พ้น สภาพจากความเป็นรัฐวิสาหกิจ มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร
5. ท่านคิดว่าแนวทางที่เหมาะสมในการปฏิรูปบริษัท การบิน ไทย จำกัด (มหาชน) ควร เป็นเช่นไร
6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ		นายประสงค์ ดิยะปัญญาญิตย์
วันเดือนปีเกิด		15 ธันวาคม พ.ศ. 2522
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2546	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต หลักสูตรผู้นำยุคใหม่ในระบอบประชาธิปไตย รุ่นที่ 1 (ปนป.) สถาบันพระปกเกล้า
ตำแหน่ง		ทนายความ
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2554	คณะกรรมการบริหารพรรคชาติพัฒนา เพื่อแผ่นดิน
	พ.ศ. 2554-2555	ผู้ช่วยที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการ กระทรวงอุตสาหกรรม (นายประเชษฐ ดิยะปัญญาญิตย์)