



คุณปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

 **THAI**
Smooth as silk

ความคิดที่ 5:

Teamwork & Trust

“การที่จะยกระดับมาตรฐาน
คุณธรรมจริยธรรม
จึงเป็นเรื่องจำเป็น
การใช้สิทธิพิเศษต่าง ๆ
ที่ทำโดยคนไม่กี่คน
จะทำให้เกิดความแตกแยกกัน”

นับเป็นเวลาครึ่งศตวรรษที่การบินไทย สายการบินแห่งชาติเปิดให้บริการแก่คนไทยและชาวต่างประเทศ

เจกเชนองค์กรที่มีอายุยืนยาวของโลก การบินไทยมียุครุ่งเรืองและซบเซา มีเติบโตและหยุดนิ่ง แต่ไม่ว่าจะมีอุปสรรคเช่นไร การบินไทยก็ยังคงรักษามาตรฐานของการให้บริการที่ดีเยี่ยมตามมาตรฐานสากล และในใจใครหลาย ๆ คนด้วยดีเสมอมา

วันนี้การบินไทยประกาศตัวเองอย่างชัดเจนที่จะเดินหน้ามุ่งสู่ฟ้าใหม่ในอีก 50 ปีข้างหน้าโดยมีเป้าหมายว่าต้องเป็นหนึ่งในสายการบินที่ดีที่สุดในโลก และเป็นองค์กรที่แข็งแกร่งพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว

วันนี้การบินไทยได้เริ่มก้าวสู่ความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน โดยมีพนักงานทุกคนเป็นหัวใจสำคัญที่จะมาเป็นพลังแห่งการขับเคลื่อน

ผู้ที่จะมาเล่าถึงก้าวแรกแห่งอนาคตในครั้งนี้ได้ดี คงเป็นใครไปไม่ได้นอกจากคนที่ชาวการบินไทยเรียกขานในนาม DD

คุณปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์

เปิดหน้าต่างใหม่การบินไทย

“ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขัน คู่แข่งก็เสนอบริการและผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นเรื่อยๆ เพราะฉะนั้นถ้าเราไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ องค์กรก็ไม่สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน”

การบินไทยจะมีอายุครบ 50 ปีในวันที่ 1 พฤษภาคม (พ.ศ.2553) เราตั้งเป้าหมายว่าอย่างน้อยทีเดียวเราต้องอยู่ไปอีก 50 ปี ดังนั้นจึงสร้างกลยุทธ์ขึ้นมาเรียก TG 100 Visions คือถ้าจะอยู่ไปอีก 50 ปีองค์กรต้องมีความแข็งแกร่ง มีความยั่งยืน ที่สำคัญต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า เราจะเปลี่ยนสายการบินที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งของโลก ของเอเชียให้ได้เร็วที่สุด ตรงนั้นคือเป้าหมายสำคัญ

ในการจะบรรลุถึงเป้าหมาย เราต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ประการแรกก็คือต้องเป็นองค์กรที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขัน คู่แข่งก็เสนอบริการและผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นเรื่อยๆ เพราะฉะนั้นถ้าไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ องค์กรก็ไม่สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน

คุณลักษณะที่สำคัญประการที่ 2 คือต้องเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนต้องแข่งขันกับคนอื่นได้ บริการดีผลิตภัณฑ์ดี แต่ต้นทุนสูงแข่งขันไม่ได้ก็อยู่ไม่ได้ หลายสายการบินมีคุณภาพ บริการดีมาก แต่ว่าต้นทุนสูง ก็ไม่สามารถประกอบธุรกิจได้อย่างยั่งยืน และคุณลักษณะที่สำคัญประการที่ 3 คือต้องสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองได้อย่างรวดเร็วถ้าหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยน ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากปัจจัยต่างๆ ภายนอกซึ่งเห็นได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย GDP ของโลกลดลง 2 เปอร์เซ็นต์อาจจะทำให้การเดินทางลดลง 10 กว่าเปอร์เซ็นต์

ภูเขาไฟระเบิดก็เป็นตัวอย่างที่เห็นชัดที่สุด โรคระบาดมีผลกระทบต่อการเดินทาง ราคาน้ำมันสูงก็มีผลกระทบต่อธุรกิจการบิน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่คาดไม่ถึงและเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพราะฉะนั้นถ้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองได้อย่างรวดเร็ว ก็ไม่สามารถที่จะอยู่ได้อย่างยั่งยืน เหล่านี้คือคุณลักษณะ 3 ประการที่จะทำให้ธุรกิจการบินอย่างการบินไทย สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนไปอีกอย่างน้อย 50 ปี

คน คือพลังแห่งการขับเคลื่อน

*“การดูแลคนให้ได้คนดีเข้ามาทำงานให้องค์กรเดินหน้าไปอย่าง
ยั่งยืนและสามัคคีกันจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก”*

ในคุณลักษณะ 3 ประการที่จะทำให้ให้องค์กรอยู่ได้อีก 50 ปีนั้น
คนเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะธุรกิจการให้บริการอย่างการบินไทย
นั้นคนคือสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะบริการลูกค้าบนเครื่องบิน บนภาคพื้นดิน
หรือนักบินต่างมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัย
คุณภาพของนักบินเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ฉะนั้นเรื่องของการดูแลคนให้
ได้คนดีเข้ามาทำงานให้องค์กรเดินหน้าไปอย่างยั่งยืนและสามัคคี
กันจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก

ปัญหาของการบินไทยอย่างหนึ่งในช่วงหลังๆ ประมาณ 4-5
ปีที่ผ่านมานั้นคือเรื่องความสามัคคี ตรงนี้เราต้องยอมรับอย่าง
ตรงไปตรงมาว่า มีเรื่องของการเล่นพรรคเล่นพวก การปฏิบัติแบบ
2 มาตราฐาน การไม่บังคับใช้กติกากฎเกณฑ์อย่างเข้มงวด ซึ่งทำให้
คุณภาพของคนในบางจุดเริ่มตกลง ในเรื่องความปลอดภัยนั้น
ไม่มีปัญหา แต่ว่าหลายจุดในองค์กรเริ่มมีปัญหาขึ้นมาจากรื่องคน
ในตอนแรกเมื่อคุณภาพตกลงก็ไม่เห็นอะไร ไม่มีผลกระทบ แต่พอ
นานไปสักกระยะหนึ่งเริ่มมีผลกระทบ พอเกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลกขึ้นมา
ราคาน้ำมันพุ่งสูงขึ้น ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ปัญหาการเมืองใน
ประเทศ ผลกระทบก็เริ่มแรงมาก เห็นได้ชัดเจนว่าความอ่อนแอ
ภายในองค์กรเป็นตัวซ้ำเติมผลประกอบการของบริษัททันที

ตรงนี้เป็นเหตุผลสำคัญ ที่พอบริษัทการบินไทยประสบปัญหาจากภายนอก จากที่เคยมีกำไรก็กลายเป็นขาดทุนทันทีถึง 21,000 ล้านบาทในปี 2551

ปรับปรุงวันนี้เพื่อวางรากฐานอนาคต

*“การที่จะยกระดับมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม
จึงเป็นเรื่องจำเป็น การใช้สิทธิพิเศษต่างๆ
ที่ทำโดยคนไม่กี่คนจะทำให้เกิดความแตกแยกกัน”*

ในกรณีของการบินไทย อันดับแรกสุดที่จะต้องเข้ามาจัดการก่อนก็คือ เรื่องของความสามัคคี เรื่องของมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม ตรงนี้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ปัญหาหลายๆ อย่างที่เกิดขึ้นมาในอดีตก็มาจากปัญหาเรื่องนี้ ก่อนที่ผมจะเข้ามาคนเขาก็บอกว่าเข้ามาบริหารการบินไทยแล้วต้องอย่าลืมนะ เราเป็นบริษัทไทย มีวัฒนธรรมไทย มันต้องมีความเป็นไทยๆ อยู่ ความเป็นไทยๆ คืออะไร คือการที่เราดูแลลูกค้าให้ดี นั่นคือสิ่งที่ถูกต้องและต้องปฏิบัติ เพียงแต่ว่าต้องดูแลลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ใช่ดูแลเฉพาะคนที่ เป็นเพื่อนเป็นญาติพี่น้อง ที่นี้การปฏิบัติของเราบางที่ผมคิดว่าอาจจะไม่ได้ดูแลอย่างเท่าเทียมกัน คุณดูแลลูกค้าคนนี้ได้มาก ทุกครั้งที่เดินทางได้อัพเกรด สมมุติว่ารู้จักกันดี ลูกค้านั้นเขาก็เดินทางตลอดเวลาแต่เขาก็ไม่ซื้อตั๋วชั้น 1 หรือ ซื้อบิซิเนสคลาส หรืออีโคโนมีเพราะได้อัพเกรดตลอดเวลา แต่ลูกค้าอีก 9 คนไม่

พอใจและเขาไม่บินสายการบินไทย เพราะว่าลูกค้าอีก 9 คนเขาจ่ายเงินเขาก็ไม่ต้องการที่จะนั่งเครื่องบินข้างๆ กับคนที่ไม่ได้ซื้อตั๋วเต็มราคาแบบเขา มันเป็นการดูแลลูกค้าที่เลือกปฏิบัติ ไม่เท่าเทียมกัน มันมีการปฏิบัติในลักษณะนี้อยู่ เอาใจคนบางคน เอาใจผู้ใหญ่ เอาใจผู้ใหญ่ก็มีปัญหาเพราะบางที่เราก็เอาใจผู้ใหญ่ คนนี้แต่หาว่าไม่ว่าข้างๆ ตรงนี้มีผู้ใหญ่ที่เขาใหญ่กว่านี้อีกด้วยซ้ำ ตรงนั้นก็จะมีความหวั่นไหวกันที่ ฉะนั้นการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเท่าเทียมกัน มาตราฐานคุณธรรมจริยธรรมจึงเป็นเรื่องสำคัญ

การใช้ประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ของตัวเองเล็กๆ น้อยๆ จนถึงเรื่องใหญ่ก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรนี้ ทำไปแล้วไม่มีใครเอาผิดทำกันมาเป็นเวลานาน ใครๆ ก็ทำกัน มีพูดกันค่อนข้างเยอะในบริษัทว่า ทำไมจะต้องเลิกทำในเมื่อทำอย่างนี้มาตลอด สิ่งเหล่านี้คือจุดหนึ่งที่ทำให้องค์กรตกต่ำลงมา เพราะฉะนั้นการที่จะยกระดับมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมจึงเป็นเรื่องจำเป็น การใช้สิทธิพิเศษต่างๆ ที่ทำโดยคนไม่กี่คนจะทำให้เกิดความแตกแยกกัน

การบินไทยตอนนี้มีพนักงานราว 25,000 คน และก็มี outsource อีกประมาณ 1,000 คน มีส่วนน้อยเท่านั้นเองที่ปฏิบัติต่อผู้โดยสารอย่างไม่เท่าเทียมกัน คนส่วนใหญ่เขาก็ไม่พอใจ แต่ทำอะไรไม่ได้ แล้วจากการที่คนทำผิดไม่ถูกลงโทษ ทำผิดแล้วยังได้ดีก็เลยทำให้เกิดการบั่นทอนขวัญและกำลังใจของคนที่ยพยายามจะทำความดี ความเสื่อมโทรมจึงมีมากขึ้น เพราะฉะนั้นการปฏิบัติต่อ

ทุกคนอย่างเท่าเทียมกันหรือการยกมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม ต้องสูงขึ้นมา ใครทำผิดต้องได้รับโทษ ใครทำดีต้องได้รับการเชิดชู ต้องได้รับรางวัล ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะฉะนั้นตอนนี้ กติกากฎเกณฑ์ต่างๆ ต้องมีการนำมาใช้บังคับอย่างเต็มที่ เพราะเรามีตัวอย่างมาแล้วว่าระดับสูงสุดถ้าทำผิดต้องได้รับโทษเหมือนกัน กติกากฎเกณฑ์บางส่วนอาจจะเป็นช่องโหว่ทำให้เกิดการเอื้อประโยชน์ก็ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขไม่ให้เกิดขึ้น ทั้งหลายนี้ผมมองว่ามีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไป

การโยกย้ายแต่งตั้งในองค์กร ก็เป็นเรื่องหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาการแตกแยกและก็ทำให้คุณภาพของคนตกต่ำลงมา มีการแทรกแซงจากภายนอกเยอะอย่างไม่น่าเชื่อ เพราะว่าคนในองค์กรนี้ติดต่อกับผู้ใหญ่ คุณผู้ใหญ่เยอะ เพราะฉะนั้นพอมีการแต่งตั้งโยกย้ายก็ขอให้ผู้ใหญ่ช่วยจริงๆ แล้วตัวเองอาจจะไม่เก่งแต่อยากได้ตำแหน่งก็เลยขอให้ผู้ใหญ่มาช่วย ฉะนั้นจะมีการวิ่งเต้นเยอะมาก ยกตัวอย่าง มีคนหนึ่งเขาอยากจะได้ตำแหน่ง เขาก็ไปขอให้ผู้ใหญ่คนหนึ่งมาบอกผม ผมก็คุยดูแล้วไม่เห็นจะได้เรื่องเท่าไร ผมก็เลยตามตรงๆ ว่าทำไมคนนี้เขาถึงคิดว่าสมควรได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ผู้ใหญ่ท่านนั้นก็บอกว่าเขาอยากได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น เขาไม่ได้มีความสามารถหรืออยากได้ตำแหน่งที่สูงขึ้นเฉยๆ ถ้าโยกย้ายแต่งตั้งกันแบบนอกระบบไปไม่รอด เพราะฉะนั้นเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้งที่มีความเป็นธรรม ดูจากความสามารถจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะคนส่วนใหญ่ในองค์กรไม่ได้มีพรตมีพวก มี

เพียงคนส่วนน้อยที่ได้เติบโตดีจากการวิ่งเต้น ด้วยระบบการแต่งตั้ง
เมื่อก่อนนี้กรรมการบริษัทเข้ามามีบทบาทเยอะมากในการแต่งตั้ง
ผู้บริหารระดับสูง ตอนนีชัดเจนแล้วว่าเป็นเรื่องของฝ่ายบริหาร
ฝ่ายบริหารแต่งตั้งใคร ฝ่ายบริหารก็ต้องรับผิดชอบ นอกจากระดับ
สูงสุดเท่านั้นที่จะไปที่คณะกรรมการบริษัท

การประเมินผลก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะถ้าเราต้อง
การแต่งตั้งโยกย้ายให้ได้คนที่เหมาะสมก็ต้องมีระบบการประเมิน
ผลที่เป็นธรรม ชัดเจน และสามารถจับต้องได้ สิ่งที่ไม่น่าเชื่อก็คือว่า
ระบบการประเมินผลอย่างเป็นทางการที่ไม่มี แผลกมากนะ ผม
เป็นกรรมการการประเมินผลรัฐวิสาหกิจมาตั้งแต่ชุดแรกก็มีการ
ประเมินผลรัฐวิสาหกิจต่างๆ กำหนด KPI ขององค์กร แล้วก็ลดหลั่น
ลงมาสู่ระดับพนักงานในระดับต่างๆ ลงมาถึงข้างล่าง ในกลุ่มของ
พลังงานเรามีระบบการประเมินผลตั้งแต่ข้างบนลงมาถึงข้างล่าง
เป็นเวลานานแล้ว แต่ที่นี้ระบบการประเมินผลไม่มีความชัดเจน
พอ ไม่ชัดเจนแล้วมันก็กำหนดเรื่องความดีความชอบไม่ได้ DD
(กรรมการผู้อำนวยการใหญ่) เป็นคนเดียวที่มี KPI

ตอนที่ผมเข้ามาก็มีการเจรจาเรื่อง KPI ก็มีการเสนอว่า
จะเอาแบบไหนดี KPI แบบดั้งเดิมหรือ KPI แบบมาตรฐานสากล
KPI แบบที่ใช้กันมากก็มีเรื่องของกำไร เรื่องของคุณภาพการบริการ
แต่ว่าตัวสำคัญที่สุดคือเรื่องความสามารถในการบริหาร ซึ่งเป็น
เกณฑ์กว้างๆ จริงๆ แล้วก็ถือว่ากรรมการประเมินผลชอบหน้า



เราหรือเปล่า ดังนั้นจึงต้องใช้แบบมาตรฐานสากล มีตัวเลขชัดเจน มีกำไร มีความสามารถในการชำระหนี้ คุณภาพการให้บริการวัดจากองค์กรภายนอก เช่น IATA Gap Survey ในเรื่องของ Sky Trax เกณฑ์ชัดเจนดีกว่า ซึ่งเป็นตัวบังคับให้ตัวเองทำงานตามเป้าหมายได้ขึ้นอยู่กับว่า ผู้บังคับบัญชาชอบหน้าหรือไม่ชอบหน้าแบบนี้ปลอดภัยกว่าที่จะทำงานได้อย่างเต็มที่ สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่เราจะต้องปฏิบัติตามและเป็นสิ่งที่จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กร พอ DD ได้ KPI แล้วก็ถ่ายทอดมาสู่ EVP ซึ่งเป็นครั้งแรกที่ EVP ที่ไม่มี KPI ชัดเจน เป็น KPI ที่จับต้องได้ ขณะนี้ก็จะมีการถ่ายทอด KPI ลงสู่ระดับล่างๆ เราต้องเร่งดำเนินการให้เร็วที่สุด จากนั้นก็เชื่อมโยง KPI เข้ากับการให้รางวัลทั้งการขึ้นเงินเดือนและโบนัส ปีนี้ขึ้นเงินเดือน 4 เปอร์เซ็นต์โดยเฉลี่ย เนื่องจากได้กำไร 7,000 ล้านบาท โบนัสครึ่งเดือน แต่เนื่องจากไม่มี KPI วัดการทำงานของแต่ละฝ่าย จึงต้องขึ้นโดยเฉลี่ยกันไป เพราะฉะนั้นตรงนี้เลยไม่มีการเชื่อมโยงระหว่างการทำดีหรือไม่ดีกับผลตอบแทนที่ได้ เราต้องเอามาตรฐานสากลมากำหนดวิธีการประเมินผล ก็จะช่วยให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ทั้งหมดนี้คือสิ่งที่ผมคิดว่า ต้องเร่งดำเนินการให้เสร็จโดยเร็ว เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรนี้ยกระดับขึ้นมา เพราะถ้าทิ้งไว้คุณภาพของการบริหารจัดการก็จะตกต่ำลงไปเรื่อยๆ



ประมวลจริยธรรมของการบินไทย

*“องค์กรการบินไทยถือว่าโชคดีมาก
ที่พนักงานส่วนใหญ่รักองค์กร
และยังมีความทุ่มเทกับองค์กร”*

ประมวลจริยธรรมขององค์กรมีอยู่แล้ว แต่ก็กว้างๆ และก็สวยหรูดี ทำเสร็จแล้วพิมพ์เสร็จแล้วก็เก็บไว้เฉยๆ ไม่ได้มีผลนำไปสู่การปฏิบัติ ไบปลิทที่นี้เยอะมากเพราะพนักงานมีความยึดอัด มีกรณีของความไม่เป็นธรรมขึ้นมา แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความแตกแยก สิ่งที่ได้ทำไป 2 อย่างก็คือ มีระเบียบในการร้องเรียนขึ้นมา มีการประกาศใช้แล้ว มีขั้นตอนในการร้องเรียนและการเข้ามาตรวจสอบเรื่องราวต่างๆ ที่มีการร้องเรียน อย่างที่ 2 คือกำหนดประมวลจริยธรรมขึ้นมาใหม่ ซึ่งกำลังจะออกเร็วๆ นี้ ถ้าทำผิดประมวลจริยธรรมก็ถือว่ามีความผิดตามวินัยด้วย สิ่งสำคัญก็คือจะมีกระบวนการในการดำเนินการเรื่องความผิดทางวินัยต่อไป

ในเรื่องของการเปิดช่องทางร้องเรียนถือว่าได้ผล เพราะหลังจากนั้นไบปลิทหายเกือบหมด ซึ่งบางเรื่องนำไปสู่การค้นพบการกระทำไม่ถูกต้องหรือการทุจริตที่สำคัญ เมื่อได้ตรวจสอบแล้วว่ากระทำผิดก็ต้องมีการตรวจสอบทางวินัยต่อไป ตรงนี้ผมคิดว่าจะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ ที่จะทำให้มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมขององค์กรสูงขึ้นมา แต่คงต้องใช้เวลาสักกระยะหนึ่งโดยมีตัวอย่างเกิดขึ้นแล้วว่าคุณใหญ่ยังไวกียังถูกลงโทษได้ ไม่ใช่เป็นการลงโทษใส่ออกเฉพาะพนักงานในระดับล่าง

ตรงนี่คือการตอบสนองพนักงานทั้งหมด ตอบสนองคนที่เขาอี้อัดและไม่ได้รับความเป็นธรรม ที่นี่คนอายุมากเยอะนะ เพราะพอผลประกอบการไม่ดีก็ไม่รับพนักงานใหม่ พอไม่รับพนักงานใหม่ คนที่อยู่ก็แก่ลงไปเรื่อยๆ เพราะฉะนั้นคนที่อยู่ที่นี้ค่อนข้างจะอายุมากขึ้นเรื่อยๆ จากการที่ไม่รับพนักงานใหม่ และจะเป็นปัญหาต่อไปในอนาคต เพราะต่อไปจะเกษียณในเวลาใกล้ๆ กันจำนวนมาก

องค์กรการบินไทยถือว่าโชคดีมาก ที่พนักงานส่วนใหญ่รักองค์กรและยังมีความทุ่มเทกับองค์กร ที่ผมพูดมาทั้งหมดนี้ อาจจะทำให้เข้าใจผิดได้ว่าองค์กรนี้แย់ทั้งหมด ไม่ใช่ซะ คนเดียว ยังมีเยอะมาก คนเดียว ที่อยากทำงานคือส่วนใหญ่ ผลการสำรวจพนักงานออกมาชัดเจนว่า 95 เปอร์เซ็นต์รักองค์กร สนุกกับงานที่ทำ ต้องการงานเพื่อองค์กร และไม่ชอบสิ่งที่เห็นอยู่ในองค์กรขณะนี้ ต้องการการเปลี่ยนแปลง ตรงนี่คือเหตุผลสำคัญที่จะทำให้เกิดการพลิกผันและเปลี่ยนแปลง หลากๆ อย่างได้ เพราะคนส่วนใหญ่เขาเบื่อหน่ายกับสิ่งที่เกิด และสิ่งที่เราได้ทำหลายอย่าง ตอนนี่ก็ต้องยอมรับว่ามีผลกระทบต่อผู้บริหาร เช่น ผมไปลดสิทธิประโยชน์ในเรื่องตัวของผู้บริหาร อย่างตัวฟรีในการเดินทางสำหรับตนเองและครอบครัว ตรงนี้มีผลกระทบต่อผู้บริหารแน่นอน แต่ว่ามีแรงสนับสนุนจากระดับล่าง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ก็เกิดขึ้นมาได้

การบินไทยในอีก 20 ปีข้างหน้า

“ทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้ง การขึ้นเงินเดือน และในเรื่องการทำงานทั้งหลาย คนก็จะมีความสุขกับงาน”

หากมองการบินไทยในอีก 20 ปีข้างหน้า เรื่องการบริการต้องดี ยอดเยี่ยมแน่นอน ฐานะทางการเงินต้องแข็งแกร่ง ต้องมีความมั่นคง ต้องเปลี่ยนแปลงได้เร็วตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป คนก็ต้องเป็นคนที่ดี มีความสามารถ เป็นคนที่มีใจในการให้บริการ ถ้าเขาทำงานที่เกี่ยวกับบริการ เราอยากให้เห็นคนที่คิดได้ มีความคิดสร้างสรรค์ เพราะงานหลายๆ อย่างต้องใช้ความสามารถในการคิด เรียนมาบางทีก็ไม่ได้ใช้ความสามารถในสิ่งที่เรียนมา ขอให้คิดได้เท่านั้นแหละ ยกเว้นในบางเรื่อง ถ้าจะเป็นนักบินคุณก็ต้องฝึกการเป็นนักบิน ซึ่งมาตรฐานในการฝึกยังอยู่ในระดับที่ดีมาก ถ้าคุณทำงานในด้านการให้บริการ เรื่องของจิตสำนึกในการให้บริการก็เป็นสิ่งสำคัญ ภาษาที่ต้องดีด้วย ฉะนั้นทักษะเฉพาะในบางเรื่องต้องมีความสำคัญ แต่ข้อสำคัญที่สุดขอให้เป็นคนดี มีใจในการให้บริการ และการที่จะยกมาตรฐานคุณธรรมในองค์กรก็คือใครทำไม่ดีต้องถูกลงโทษ เพราะปัญหาที่เจอคือ ทำไม่ดีแล้วอยู่ได้เพราะเส้นสาย

ทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้ง ขึ้นเงินเดือนและเรื่องการทำงานทั้งหลาย คนก็จะมีความสุขกับงาน พอได้ทำงานแล้วมีความสุข มีความภูมิใจใน

งานที่ท่าก็จะนำไปสู่คุณภาพงานและบริการที่ดีขึ้นด้วย ตอนนี้นักการบินไทยส่วนใหญ่ก็เกือบๆ มีความสุขแล้ว เกือบๆ แต่มันยังไม่เต็มที่ซะทีเดียว

กระบวนการดูแลพนักงาน คือให้ความเป็นธรรมเรื่องโยกย้าย แต่งตั้ง ลดการแทรกแซงจากภายนอกให้เหลือน้อยที่สุด ใครจะได้รับแต่งตั้งอะไรก็เป็นเรื่องความสามารถเท่านั้น เรื่องการฝึกอบรมข้างในก็เป็นสิ่งที่จะต้องตามมา ปฏิบัติงานในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมให้ได้

วัฒนธรรมองค์กรที่นี้คือ THAI SPRIT ก่อนที่ผมเข้ามา

T ก็คือ Teamwork

ตัว H ก็คือ Happiness

ตัว A ก็คือ Awakening

ตัว I ก็คือ Inspiration

ซึ่งทั้งหมดนั้นความหมายยังไม่ค่อยชัดเท่าไร และผมก็คิดว่ามันอาจจะไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ผมต้องการ ตอนนั้นก็เลยเพิ่มเติมเข้าไปอีก 4 ตัว

ตัว T คือ Teamwork และ Trust

ตัว H Happiness และ Hospitality

ตัว A คือ Awakening และ Accountability

ตัว I ก็แปลว่า Inspiration และ Integrity

ซึ่งจะสอดคล้องกับการยกมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมอย่างที่เราเรียนไปแล้ว รวมทั้งการยกคุณภาพการบริการของเราให้ดีเลิศ

เตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในวันหน้า

*“เราต้องการคนที่มีความสามารถ คนที่สามารถจะคิดได้
มีความคิดสร้างสรรค์ในการที่จะวางแผนไปข้างหน้า”*

ธุรกิจการบินสำคัญที่สุดก็คือ เรื่องความปลอดภัย การรักษามาตรฐานความปลอดภัยให้อยู่ในระดับสูงและระดับโลกเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด คุณภาพบริการก็สำคัญมาก เพราะถ้าเกิดคุณภาพบริการไม่ดีคนก็ไม่ใช้บริการ การวางแผนการจัดการเรื่องการเงินบุคลากร ก็เป็นเรื่องสำคัญมากเช่นกันเพราะธุรกิจการบินอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ผันผวนสูง มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

เรากลับมาเรื่องแรกก็คือการปฏิบัติการ นักบินคนหนึ่งผมคิดว่าอบรมดีแล้ว การคัดเลือกนักบินมีกติกามาตรการที่เข้มงวดมาก ต้องรักษาให้อยู่ในระดับสูงสุดต่อไป เรื่องการซ่อมบำรุงรักษามาตรฐานต้องอยู่ในระดับที่สูงมาก เพราะฉะนั้นการเตรียมคนที่จะดูแลเรื่องการบำรุงรักษาเครื่องบินก็เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ในเรื่องของการบินบริการก็คือลูกเรือ เจ้าหน้าที่ที่อยู่ภาคพื้นดิน ในเรื่องการตลาด ทั้งหมดนี้ก็คือสิ่งที่มีความสำคัญ การฝึกอบรมลูกเรือและพนักงานที่ให้บริการก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลค่อนข้างใกล้ชิด ในขณะที่คนในด้านการบริหารส่วนกลางทางการเงิน บุคลากร การวางแผน ในส่วนนี้เราต้องการคนที่มีความสามารถ คนที่สามารถจะคิดได้ มีความคิดสร้างสรรค์ในการที่จะวางแผนไปข้างหน้า ในการที่จะดูแลเรื่องการเงินของการบินไทย

ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่ใช้น้ำมันมากที่สุด เพราะฉะนั้นน้ำมันเป็นต้นทุน 30-40 เปอร์เซ็นต์ แน่แน่นอนว่าคนที่มีความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการน้ำมัน การทำตลาดล่วงหน้าก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ รายได้ส่วนใหญ่เป็นเงินตราต่างประเทศ หนี้ส่วนใหญ่ก็เป็นหนี้ต่างประเทศ เพราะฉะนั้นคนที่มีความรู้เรื่องการเงินก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง คนเหล่านี้เราต้องเตรียมตัวให้พร้อม

องค์กรแห่งความสุขในแบบการบินไทย

เราเชื่อว่า การบินไทยเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ในไม่ช้า เพราะในจุดเริ่มต้นคนทั่วไปติดอยู่แล้ว ส่วนที่ทำให้เสียเป็นส่วนน้อยส่วนใหญ่เขามีความรักองค์กร และก็ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในการบินไทย คนเก่งๆ มีเยอะไม่ใช่ไม่มีเพียงแต่ว่าอาจจะไม่ได้รับโอกาสให้ทำงานที่ตัวเองต้องการเท่าไร เพราะฉะนั้นพื้นฐานและคุณภาพบุคลากรผมถือว่าดีมากทีเดียวแต่มีปัจจัยอื่นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม เรื่องความแตกแยกเข้ามาแล้วทำให้เกิดปัญหาขึ้น เมื่อปรับอีกนิดเราเชื่อว่าจะเป็นองค์กรที่มีความสุขได้



