

## Human Resources in Asia

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงใจ หล่อธนวนิชย์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



## Inamori Katsuhiko ผู้บริหารที่นำหลักปรัชญามาเปลี่ยนแปลง จิตสำนึกพนักงานและพลิกโฉมการบริหาร สายการบินเจแปนแอร์ไลน์ (JAL)

คอลัมน์ทรัพยากรมนุษย์ในเอเชียฉบับนี้เป็นเรื่องราวของผู้บริหารที่นำปรัชญามาใช้เปลี่ยนแปลงจิตสำนึกพนักงานและพลิกโฉมการบริหารได้อย่างเป็นรูปธรรม อินามอริ คัทสึฮิโกะ (Inamori Katsuhiko) ท่านก่อตั้งบริษัทเคียวเซรา (Kyocera Ceramic Co.,Ltd.) ในปี ค.ศ. 1959 เมื่ออายุ 27 และก่อตั้งบริษัท KDDI ตอนอายุ 52 และเข้ามารับตำแหน่งประธานกรรมการบริหารบริษัทเจแปนแอร์ไลน์ (JAL) เมื่ออายุย่างเข้า 80 เนื่องจาก JAL สายการบินแห่งชาติญี่ปุ่นที่ปิดกิจการลงในเดือนมีนาคมปี 2010 และภายในเวลา 3 ปีอินามอรินำปรัชญามาใช้ปฏิวัติจิตสำนึกพนักงานและปฏิรูปการบริหารได้อย่างเป็นรูปธรรม ฟันฟูกิจการ JAL ให้กลับมาผงาดอีกครั้งในเดือนเมษายนปี 2013

ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจสายการบิน สถานะทางเศรษฐกิจของ JAL ไม่ดีมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 เผชิญกับภาวะวิกฤตินานัปการ การระบาดของ SARS วิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ (Lehman Shock) แม้บริษัทจะทำรายได้ปีละ 2 ล้านล้านเยนแต่ผลกำไรกลับไม่เพิ่มเพราะการบริหารงานภายในองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานขาดสำนึกเรื่องการลงทุน ทุกคนทำงานด้วยความอุныใจเพราะคิดว่าเป็น “สายการบินแห่งชาติ” วัฒนธรรมการทำงานแบบโอบอุ้มกัน

อบอุ่นเหมือนครอบครัว แม้ว่าจะมีข่าวเป็นระยะว่าฐานะการเงินของบริษัทไม่มั่นคง แต่วิธีการทำงานของพนักงานก็ไม่เปลี่ยน ผู้บริหารระดับสูงยังคงใช้เงินบริษัทเล่นกอล์ฟกับคู่ค้าโดยไม่คำนึงสถานะทางการเงินของบริษัท (Nabeta, 2013 : p.44-46, 60-63)

ก่อนถูกสั่งปิดกิจการ JAL เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่เกินไป การบริหารงานแบบราชการแบบ “แนวตั้ง” ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับฝ่ายอื่น ต่างคนต่างทำงานตรงหน้าของตน บริหารงานแบบบนลงล่าง ทำงานตามที่สั่งมาจากข้างบน ผู้ปฏิบัติงานไม่แสดงความเห็น วัฒนธรรมบริษัทคือ “ใช้งบประมาณ” ซึ่งเป็น “โรคของบริษัทขนาดใหญ่” ทั้งหมดเป็นสาเหตุที่ทำให้สายการบินที่มีพนักงาน 32,000 คน ต้องปลดพนักงานออกครึ่งหนึ่ง หลังจากนั้นบรรยากาศภายในบริษัท พนักงานต่างโทษคนอื่น โทษทีมผู้บริหารที่ทำให้ต้องปิดกิจการ

ในวันที่อินามอริเข้ามาฟันฟูกิจการ JAL ได้กล่าวกับพนักงานทุกคนว่า “กระผมในฐานะผู้บริหารลำพังคนเดียวพยายามแค่ไหนก็ทำได้แค่นั้น แต่ถ้าพนักงานทุกคนคิดที่จะทำให้ JAL ดีขึ้นเมื่อทุกคนตั้งใจทำงานเต็มที่โดยเลิกโทษคนอื่น ผมเชื่อว่า เราต้องเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น กระผมอยากให้

ทุกคนมีหัวใจนักบริหารเหมือนผม การจะเป็นเช่นนั้นได้นั้น ท่านทั้งหลายต้องมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม มาตรฐานการตัดสินใจที่เหมือนกับผม”

สิ่งที่ทำคือเปลี่ยนจิตสำนึกทัศนคติ เพื่อเปลี่ยนแปลงบริษัทแบบถอนรากถอนโคนสร้างจิตสำนึกให้แก่พนักงานในเรื่องงาน เรื่องต้นทุนและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น (โคเซ่น) “หากเราพยายามชอบงานที่เราทำ เราก็จะสนุกกับงาน ชีวิตก็จะได้รับการเติมเต็ม แต่ถ้าไม่สนุกกับงานก็ทำไม่ได้ต่อเนื่อง” ... “บริษัทตั้งมากี่เพื่อพนักงาน พนักงานทำงานก็เพื่อบริษัทอย่าทำงานเพียงเพื่อเก็บเงินเท่านั้น” (Nabeta, 2013 : p.18-28)

วัฒนธรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากที่อินามอริเข้ามาบริหาร JAL คือ การประชุมรายงานผลประกอบการที่ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละฝ่ายและประธานบริษัทในเครือ JAL มารายงานตัวเลขการบริหารรายได้แต่ละเดือนต่อหน้าผู้บริหารคนอื่น อินามอริฟังอย่างละเอียด ถ้าพบตัวเลขที่ผิดปกติก็จะถามเพื่อให้ผู้บริหารชี้แจงให้กระจ่าง และเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงให้ดีขึ้น (โคเซ่น) และจะดูว่าผู้บริหารกลางที่ประชุมทันทีหากตอบแบบแก้ตัว เพราะผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่ายต้องรับผิดชอบตัวเลขและวิเคราะห์ที่มาที่ไปของตัวเลขให้ได้ บรรยายภาคในการประชุมเป็นแบบชี้เป็นชี้ตายอนาคตของบริษัท...ซึ่งต่างจากการประชุมที่เคยทำกันมาที่ผู้บริหารระดับสูงจะอธิบายเฉพาะหัวข้อและให้ผู้จัดการฝ่ายรายงานรายละเอียด ถ้าผู้จัดการฝ่ายอธิบายไม่ได้ก็จะให้ผู้จัดการแผนกมาให้ข้อมูลเพิ่มเติม (เสียงสะท้อนจากผู้บริหารระดับกลางของ JAL)

หลังจากที่อินามอริวางแผนฟันฟูกิจการและเข้ามาบริหารได้เพียงปีเดียว สร้างผลกำไรของ JAL 4 หมื่นล้านเยน (2013 : 65) ซึ่งเกิดจากความร่วมมือของพนักงาน 32,000 คนจากการสร้างสำนึกเรื่องต้นทุนกำไรขาดทุนเพื่อให้พนักงานทุกคนเริ่มคิดหาวิธีในการลดต้นทุนและเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยให้แต่ละฝ่ายมาเสนอผลการลดต้นทุน เพราะถ้าต้นทุนลดก็เท่ากับว่ารายได้พนักงานเพิ่ม ยกตัวอย่างกิจกรรมที่ใช้ในการลดต้นทุน เช่น ดัดป้ายราคาชิ้นส่วนอุปกรณ์ไว้ที่

ลิ้นชัก และทุกครั้งที่วิศวกรซ่อมบำรุงนำอุปกรณ์ไปใช้ก็จะตระหนักว่าตนคือผู้กุมต้นทุน อีกตัวอย่างหนึ่งคือให้พนักงานนำเสื้อผ้าเก่ามาที่บ้าน เพื่อมาทำเป็นผ้าเช็ดคราบน้ำมันแทนที่จะสั่งซื้อผ้าผืนใหม่ที่เช็ดคราบน้ำมันแล้วทิ้ง ทุกคนก็เริ่มมีกำลังใจ สนุกและมีความสุขกับงาน รู้ทุกอย่างที่ทำและวิเคราะห์ที่มาที่ไปของตัวเองได้ และนำอินทราเน็ตมาใช้เพื่อให้พนักงานภายในบริษัทแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน จัดทำคู่มือเล่มกะทัดรัดถือติดมือ JAL Philosophy ให้ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานตลอดจนบริษัทในเครือ ประโยคแรกของคู่มือเขียนว่า “ชีวิต • ผลงาน = วิสัยทัศน์ x ความตั้งใจ x ความสามารถ” ซึ่งเป็นปรัชญาที่อินามอริใช้ในการบริหารบริษัทเคียวเซรานั่นเอง

หลักปรัชญาที่อินามอริยึดถือในการบริหารเคียวเซราคือ “สิ่งที่ถูกต้อง สำหรับมนุษย์” คือ มีศีลธรรม จริยธรรม เป็นพื้นฐานยึดหลักความดีงามที่มีอยู่ในมนุษย์ คือไม่โลกไม่โกหก ซื่อตรง ถ้าเราดำเนินชีวิตแบบนี้ได้ ชีวิตก็มีความสุข ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่จะทำให้บริษัทเจริญก้าวหน้า (Inamori, 2012) หลักปรัชญาการดำเนินชีวิตที่เรียบง่าย ซึ่งเป็นปรัชญาการบริหาร ที่อินามอรินำมาบริหารมาเป็นเวลาครึ่งทศวรรษ ท่านผู้บริหารที่สนใจสามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในหนังสือ “Iki-kata” ที่อินามอริเขียนในปี 2004 และพิมพ์จำหน่ายครั้งที่ 65 ในปี 2012 และอ่านวิสัยทัศน์และวิธีการบริหารเพื่อฟันฟูกิจการของ JAL ได้จาก หนังสือ Shigetowatanoshii (สนุกกับงาน) ที่จัดพิมพ์ขึ้นในปี 2013 หนังสือเล่มนี้สะท้อนปัญหาการบริหารแนวตั้งกรณีศึกษาของ JAL และเสนอแนวทางการจัดการปัญหา

อ่านงานเขียนของอินามอริและพาผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมของสถาบันทรัพยากรมนุษย์ไปดูงาน รับฟังการบรรยายจากผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บริษัทเคียวเซรา ประเทศญี่ปุ่น ประกอบกับการมีโอกาสใช้บริการสายการบินเจแปนแอร์ไลน์หลังจากฟันฟูกิจการ ทำให้สัมผัสได้ถึงคุณภาพการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาปรับปรุงคุณภาพการบริการที่ใส่ใจในรายละเอียดและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย **A**