

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารตามบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร

กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

EMPLOYEE OPINION ON CORPORATE GOVERNANCE OF MANAGEMENT:
A CASE STUDY OF THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY

ดร.จตุพร สังขวรรณ *

บทคัดย่อ

บรรษัทภิบาลเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมองค์การให้อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน โดยผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงาน การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ ยึดมั่นคุณธรรมจริยธรรม และโปร่งใสตรวจสอบได้ วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 393 คน

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการ เพศหญิง มีอายุ 41– 50 ปี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยธุรกิจการบริการภาคพื้น โดยพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างไม่แน่ใจว่าผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้อำนวยการใหญ่หรือเทียบเท่าขึ้นไปมีการบริหารตามหลักบรรษัทภิบาลของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่และความเป็นธรรมหรือไม่ทั้งในภาพรวมและทุกด้าน ทั้งนี้ด้านที่มีความไม่แน่ใจมากที่สุดคือ ด้านความเป็นธรรม รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ และความโปร่งใส จากผลการศึกษาข้างต้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านบรรษัทภิบาลแก่ผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร หรือกรรมการบริษัทฯ นอกจากนี้ควรมีการเชื่อมโยงผลการประเมิน ด้านบรรษัทภิบาลเข้ากับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง และควรจัดให้บรรษัทภิบาลเป็นวาระการประชุมหลักที่ต้องมีการระบุไว้ในวาระการประชุมในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเป็นการถ่ายทอด ทบทวน และสร้างความตระหนักแก่พนักงานทุกระดับต่อไป

คำสำคัญ : พนักงาน บรรษัทภิบาล การบินไทย

* ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก, e-mail : dr_jatuporn@yahoo.com

Abstract

Corporate governance is a tool that enhances the organization sustainability under very dynamic circumstance in current situation by employee participation, integrity and honesty, responsibility, ethical and transparency. This study aims to investigate the opinions of employee toward management practices on corporate governance. The sample in this study were totally 393 employee of Thai Airways International Public Company.

The results showed that the majority employee of the sample were operation level, female, 41-50 years old, education background was bachelor degree and worked in ground service business unit. The sample showed their uncertainty opinions that the top management level were behave according to the company corporate governance practices which composed of creation of long term value, transparency, responsibility, accountability and equitable treatment which covered overall dimension of corporate governance. The highest uncertainty level was equitable treatment, followed by accountability and transparency.

Based on the findings above, Thai Airways International Public Company Limited should enhance the knowledge and understanding of corporate governance to its management especially when changing the management and the board of director of the company. In addition, the results of corporate governance assessments should be linked to performance appraisal. Corporate governance should be the main agenda item that needs to be stated on the agenda throughout the company in order to communicate, review and raise awareness for employees at all levels.

Keywords : Employee, Corporate governance, Thai Airways

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่สำคัญ ภายใต้การบริหารราชการแผ่นดินของ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีที่มาจากการยึดอำนาจการปกครองเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2557 โดยมีเป้าหมายในการสร้างความสมานฉันท์ของประชาชน และปฏิรูปประเทศไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงเป็นเครื่องมือที่ถูกหยิบยกขึ้นมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการของหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เสริมสร้างให้พนักงานปฏิบัติงานภายใต้คุณธรรมและจริยธรรม ลดช่องว่างในการแสวงหาประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้อง สร้างความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ.2503 จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ.2534 รับผิดชอบกิจการการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินภายในประเทศ ซึ่งเป็น 1 ใน 7 รัฐวิสาหกิจที่คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ระบุให้อยู่ในกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในภาวะวิกฤติ เนื่องจากมีผลการดำเนินงานขาดทุนอย่างต่อเนื่อง มีหนี้สินสะสมจำนวนมาก มีการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ และบางองค์การมีปัญหาในเรื่องการทุจริตคอร์รัปชัน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จึงได้มีการนำเสนอร่างพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ เพื่อวางรากฐานการดำเนินงานที่มีมาตรฐาน ป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและยกระดับรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผ่านการนำหลักบรรษัทภิบาลตามมาตรฐานสากล เช่น หลักเกณฑ์พื้นฐานขององค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-Operation and Development หรือ OECD, 2004) ที่เป็นมาตรฐานสากลสำหรับการกำหนดนโยบายด้านบรรษัทภิบาลของทุกประเทศมาใช้

สำหรับการดำเนินธุรกิจและบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้น ได้มีการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจที่กำหนดโดยกระทรวงการคลัง และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล (International Best Practice) มาใช้ โดยมีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ กำหนดให้เป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และพนักงานที่ต้องยึดถือและปฏิบัติตาม ปัจจุบันการบินไทยอยู่ระหว่างดำเนินการให้คู่ค้าลงนามใน Integrity Pact หรือข้อตกลงคุณธรรม เพื่อยืนยันและประกาศว่าคู่ค้า

ของการบินไทยจะไม่ให้สินบนใด ๆ แก่เจ้าหน้าที่ของการบินไทย จะเห็นได้ว่าการบินไทยพยายามมุ่งดำเนินการด้านบรรษัทภิบาลอย่างเต็มความสามารถ แต่จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า พนักงานฝ่ายพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อหลักบรรษัทภิบาลในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง อาจเกิดจากระบบอุปถัมภ์ ซึ่งครอบงำความรู้สึกของพนักงานมาอย่างยาวนาน (ภราดร วงศ์ยะรา, 2549) นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความเชื่อมั่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (วิชชุดา อุดมภักดี, 2550) ในขณะที่ ศรศักดิ์ ชูดำ (2559) พบว่า หลักบรรษัทภิบาลในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรระยะยาว ความโปร่งใส และความเป็นธรรมไม่เป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดีของบริษัทฯ

จากประเด็นปัญหาต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร ซึ่งหมายถึง คณะกรรมการบริษัทฯ คณะผู้บริหารของบริษัทฯ ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่หรือเทียบเท่าขึ้นไป ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจในการควบคุมบริษัทฯ ตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างบรรษัทภิบาลในรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ และสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทฯ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

คำว่า “ธรรมาภิบาล” ถูกบัญญัติขึ้นโดย สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ (TDRI) มีความหมายว่า เป็นกฎเกณฑ์การปกครองบำรุงรักษาสังคมบ้านเมืองที่ดี อันหมายถึงการจัดการบริหารสังคมที่ดีในทุกด้านและทุกระดับ นอกจากคำว่าธรรมาภิบาลแล้วยังมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปตามบริบทของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กระทรวงการคลัง ใช้คำว่า บรรษัทภิบาล ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ใช้คำว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดี ในขณะที่ ราชบัณฑิตยสถาน ได้บัญญัติคำเรียกใช้ออกมาอย่างเป็นทางการว่า วิธีการปกครองที่ดี เป็นต้น สำหรับคำนิยามของคำว่าธรรมาภิบาลนั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย เช่น ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ระบุว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี และรวมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิด การพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่ง

ประเทศไทย (2555) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการหรือบรรษัทภิบาลไว้ว่า คือระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น ในขณะที่หน่วยงานต่างประเทศ อาทิ ธนาคารโลก อธิบายว่า ธรรมาภิบาล เป็นการบริหารประเทศที่เป็นไปอย่างเปิดเผยและสามารถบรรลุความสำเร็จได้ โดยที่กลไกการบริหารของภาครัฐมีความน่าเชื่อถือ มีประชาสังคมที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในกิจการของภาครัฐ ทุกนโยบายอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (The Asian Development Bank: ADB) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล คือ การมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผล เป็นต้น ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้ให้ความหมายของ บรรษัทภิบาลว่า เป็นการกำหนดหลักการ กติกา และกลไกที่มีระบบการกำกับดูแลที่ดีความเหมาะสม ซึ่งรวมถึงการจัดโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน ขั้นตอนกระบวนการทำงาน มาตรฐานการบริหารของภาครัฐ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะของผู้ที่เกี่ยวข้องสำคัญ ๆ ในการบริหารจัดการและดำเนินงานขององค์กร สำหรับหลักบรรษัทภิบาลของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2558)

1) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (Creation of Long Term Value) ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์และตระหนักถึงความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกด้าน ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ตลอดจนจัดให้มีคณะกรรมการต่าง ๆ ตามหลักธรรมาภิบาล และผู้บริหารต้องปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้ายและพิจารณาความดีความชอบ ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

2) ความโปร่งใส (Transparency) ดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงิน และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ผ่านช่องทางที่ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก จัดให้มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์และหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลและข่าวสารทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทฯ ให้สาธารณชนได้รับทราบ อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องไม่มีผลประโยชน์ส่วนตนในการปฏิบัติหน้าที่หรือละเว้นการดำเนินการใด ๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ ไม่ใช่ข้อมูลแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานต้องไม่รับตำแหน่งกรรมการหรือที่ปรึกษาให้แก่บริษัทหรือบุคคลใด ๆ ที่จะก่อหรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ รวมถึงการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดของผู้ปฏิบัติงาน จะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติกำหนด

3) ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility) ผู้ปฏิบัติงานต้องอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความรู้และประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถ โดยให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน และใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ ด้วยความสุจริตและเป็นธรรม ตลอดจนหลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ อันเป็นการขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ หรือเป็นการใช้โอกาสหรือข้อมูลที่ได้จากการเป็นผู้ปฏิบัติงานของบริษัทฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและปลูกฝังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่ออย่างสูงในการปฏิบัติหน้าที่

4) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและใช้ความระมัดระวังเยี่ยงผู้มีความรู้และประสบการณ์ พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน รวมถึงชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจและการกระทำของตนเองต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บังคับบัญชา ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ของบริษัท ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกความรับผิดชอบ

5) ความเป็นธรรม (Equitable Treatment) ต้องดำเนินกิจการและปฏิบัติหน้าที่ของตน ด้วยความเป็นธรรม โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติเนื่องจากความแตกต่างในด้านเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เพศ หรือเหตุอื่นอันไม่เป็นธรรม รวมถึงประพฤติปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้าให้สอดคล้องกับหลักสากลภายใต้กรอบแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่ละเมิดความลับหรือล่วงรู้ความลับทางการค้าของคู่แข่งด้วยวิธีฉ้อฉล ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีช่องทางให้พนักงานสามารถแจ้งเรื่องที่ผิดกฎหมายหรือผิดระเบียบของบริษัทฯ และดูแลให้ข้อร้องเรียนได้รับการตอบสนองภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ผลการศึกษาของ ศรศักดิ์ ชูดำ (2559) ซึ่งทำการศึกษาระดับความสำเร็จในการนำหลักบรรษัทภิบาลไปปฏิบัติใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า โดยภาพรวม บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังไม่มีความเป็นบรรษัทภิบาลที่ดี ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายได้ พบว่า การนำหลักบรรษัทภิบาลด้านหลักการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรระยะยาว ความโปร่งใสและความเป็นธรรมไม่เป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดีของบริษัทฯ ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่โดยเฉพาะประเด็นการให้บริการลูกค้า ไม่เป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดีของบริษัทฯ เช่นกัน ส่วนประเด็นความรับผิดชอบต่อพนักงานในการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดี สำหรับด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่นั้น ประเด็นความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่นั้นไม่เป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดี ในขณะที่ประเด็นความพร้อมเมื่อเผชิญต่อวิกฤตและความเสี่ยงเป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดี

เช่นเดียวกับการศึกษาของ ภราดร วงศ์ยะรา (2549) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อหลักบรรษัทภิบาล

พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับนี้นั้นอาจเกิดจากระบบอุปถัมภ์ซึ่งได้ครอบงำความรู้สึกของพนักงานมาอย่างยาวนานและยังไม่หมดสิ้นไป จึงเป็นอุปสรรคต่อระดับความคิดเห็นของพนักงาน

ในขณะที่ วัชร คำเขียว (2558) ซึ่งทำการศึกษาองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด คือการมีต้นทุนที่สูงทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับสายการบินอื่นติดขัดกับกฎระเบียบและข้อบังคับของระบบราชการในความเป็นรัฐวิสาหกิจ ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากรและการแต่งตั้งหรือโยกย้าย มีบุคลากรมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการเนื่องจากการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง เครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีหลายรุ่นแตกต่างกัน ตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินไทยสมายล์ยังไม่ชัดเจน และโครงสร้างการบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่

นอกจากนี้ วิชชุดา อุดมภักดี (2550) ซึ่งทำการศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ ฝ่ายครัวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่า พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การอยู่ในระดับปานกลางและมีระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง เพศและสถานภาพสมรสมีการรับรู้ความยุติธรรมขององค์การที่ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ที่ต่างกัน มีการรับรู้ความยุติธรรมขององค์การที่แตกต่างกัน และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับความเชื่อมั่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทางลบ

ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายลงมา จำนวน 22,864 คน (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2558) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย และใช้เกณฑ์การสุ่มตัวอย่างตามสูตร Taro Yamane (1973) ได้จำนวนทั้งสิ้น 393 ตัวอย่าง

2. ศึกษาและวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท คณะผู้บริหารของบริษัทที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่หรือเทียบเท่าขึ้นไป ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจในการควบคุม บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยวิเคราะห์จากหลักธรรมาภิบาลของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (Creation of Long Term Value) ความโปร่งใส (Transparency)

ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Accountability) และความเป็นธรรม (Equitable Treatment)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และหน้าที่

3.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 19 ข้อ โดยแบบสอบถามใช้การวัดแบบ Likert Scale ซึ่งกำหนด ระดับความสำคัญ เป็น 5 ระดับ มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามระดับความคิดเห็นตั้งแต่ 5 ถึง 1 ตามลำดับการเห็นด้วย

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนตามสูตรการหาช่วงชั้นได้ ดังนี้

$$\text{การหาช่วงความกว้างระดับชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{แทนค่าสูตรได้ดังนี้} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

ระดับความคิดเห็น	ระดับค่าเฉลี่ย
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1.00 – 1.80
ไม่เห็นด้วย	1.81 – 2.60
ไม่แน่ใจ	2.61 – 3.40
เห็นด้วย	3.41 – 4.20
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4.21 – 5.00

3.3 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้วิธีการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาด้วยวิธี Cronbach's Alpha (Hair, Bush & Ortinau, 2000) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบ (Try Out) กับพนักงานที่ถูกจ้างงานภายนอกของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ได้เท่ากับ 0.91 ซึ่งอยู่ในระดับที่มีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือสูง

4. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยใช้ตารางแจกแจงแสดงความถี่โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และแปรผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (sd.)

ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 แสดงร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และหน้าที่

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n=393)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	137	34.90
หญิง	256	65.10
รวม	393	100.00
อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	37	9.40
31 – 40 ปี	82	20.90
41 – 50 ปี	147	37.40
51 ปี ขึ้นไป	127	32.30
รวม	393	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	2.50
ปริญญาตรี	248	63.10
ปริญญาโท	132	33.60
ปริญญาเอก	3	0.80
รวม	393	100.00
ตำแหน่งงาน		
พนักงานปฏิบัติการ	277	70.50
ผู้บริหาร	116	29.50
รวม	393	100.00
หน้าที่		
ลูกเรือบนเที่ยวบิน	123	31.30
ฝ่ายช่าง	67	17.00
สายการพาณิชย์	31	7.90
หน่วยธุรกิจการบริการภาคพื้น	134	34.10
ฝ่ายอื่น ๆ	38	9.70
รวม	393	100.00

ตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร
ในภาพรวม

การบริหารตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร	$\bar{x}$	sd.	ความหมาย
1. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	3.24	0.721	ไม่แน่ใจ
2. ด้านความโปร่งใส	3.09	0.798	ไม่แน่ใจ
3. ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่	3.16	0.911	ไม่แน่ใจ
4. ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่	3.09	0.948	ไม่แน่ใจ
5. ด้านความเป็นธรรม	3.07	0.909	ไม่แน่ใจ
การบริหารตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร	3.16	0.794	ไม่แน่ใจ

ตารางที่ 3 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร
ในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว

ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	$\bar{x}$	sd.	ความหมาย
1. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์และตระหนักถึงความสำคัญในการเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันในทุกด้าน	3.33	0.867	ไม่แน่ใจ
2. ผู้บริหารจัดให้มีคณะกรรมการต่าง ๆ ตามหลัก บรรษัทภิบาล	3.35	0.915	ไม่แน่ใจ
3. ผู้บริหารปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบ ด้วยความ โปร่งใสและเป็นธรรม	2.76	1.008	ไม่แน่ใจ
4. ผู้บริหารสร้างกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางต่าง ๆ	3.28	0.889	ไม่แน่ใจ
5. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการ ด้วย ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชน ตามหลักกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	3.49	0.827	เห็นด้วย
ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	3.24	0.721	ไม่แน่ใจ

ตารางที่ 4 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร
ในด้านความโปร่งใส

ด้านความโปร่งใส	$\bar{x}$	sd.	ความหมาย
6. ผู้บริหารดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน	3.17	0.969	ไม่แน่ใจ
7. ผู้บริหารดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก	3.32	0.871	ไม่แน่ใจ
8. ผู้บริหารมีการสร้างระบบการกำกับดูแลและป้องกันมิให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์ในการดำเนินงาน	2.97	0.890	ไม่แน่ใจ
9. ผู้บริหารดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใส และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบได้	2.92	0.989	ไม่แน่ใจ
ด้านความโปร่งใส	3.09	0.798	ไม่แน่ใจ

ตารางที่ 5 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร
ในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่

ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	$\bar{x}$	sd.	ความหมาย
10. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่ออย่างสูงในการปฏิบัติหน้าที่	3.29	1.026	ไม่แน่ใจ
11. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ไม่วิพากษ์วิจารณ์บริษัทฯ ในลักษณะที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ภาพลักษณ์โดยรวมของบริษัทฯ	3.27	1.059	ไม่แน่ใจ
12. ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ อันเป็นการขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น	3.00	1.081	ไม่แน่ใจ
13. ผู้บริหารอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้และประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถ	3.09	1.032	ไม่แน่ใจ
ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	3.16	0.911	ไม่แน่ใจ

ตารางที่ 6 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร
ในด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่

ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	$\bar{x}$	sd.	ความหมาย
14. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงาน มีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	3.24	1.018	ไม่แน่ใจ
15. ผู้บริหารตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน	2.97	1.057	ไม่แน่ใจ
16. ผู้บริหารพร้อมที่จะชี้แจง/อธิบายการตัดสินใจและ การกระทำของตนต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.07	1.003	ไม่แน่ใจ
ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	3.09	0.948	ไม่แน่ใจ

ตารางที่ 7 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร
ในด้านความเป็นธรรม

ด้านความเป็นธรรม	$\bar{x}$	sd.	ความหมาย
17. ผู้บริหารจัดให้มีกระบวนการรับข้อร้องเรียนเรื่องที่ผิด กฎหมายหรือผิดระเบียบของบริษัทฯ จากพนักงานอย่าง เป็นระบบ	3.24	0.973	ไม่แน่ใจ
18. ผู้บริหารมีการส่งเสริม ปลูกฝัง และกระตุ้นในการสร้าง บรรยากาศให้ตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจาก การดำเนินงานอันขัดต่อหลักคุณธรรม จริยธรรม และ บรรษัทภิบาล	3.06	1.004	ไม่แน่ใจ
19. ผู้บริหารมีการดำเนินกิจการและปฏิบัติหน้าที่ของตน ด้วยความเป็นธรรม โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วน เสียอย่างเท่าเทียมกัน	2.90	1.030	ไม่แน่ใจ
ด้านความเป็นธรรม	3.07	0.909	ไม่แน่ใจ

การอภิปรายผลและสรุป

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 65.10 มีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 63.10 ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 277 คน คิดเป็นร้อยละ 70.50 และปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยธุรกิจการบริการภาคพื้น จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 34.10

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม พนักงานไม่แน่ใจว่าผู้บริหารมีการบริหารตามหลักบรรษัทภิบาลของบริษัทฯ ทั้งนี้ด้านที่มีความไม่แน่ใจมากที่สุดคือ ด้านความเป็นธรรม รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ และความโปร่งใส จะเห็นได้ว่าแม้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะเป็นหน่วยงานที่มีการกำกับดูแลจากหน่วยงานภายในและภายนอกอย่างเคร่งครัด แต่การดำเนินการด้านบรรษัทภิบาลยังเป็นประเด็นที่น่าสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหาร Cameron and Green (2009) ได้อธิบายไว้ว่า การที่พนักงานจะมีความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมตามท้องถื่นที่ต้องการได้นั้น ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เพราะพนักงานต้องการความชัดเจน และความเชื่อมั่นในสิ่งที่ปฏิบัติ ผลการศึกษายังพบว่า พนักงานไม่แน่ใจว่าผู้บริหารมีการบริหารตามหลักบรรษัทภิบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วย การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบ ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรมนั้นเป็นประเด็นที่พนักงานมีความไม่แน่ใจมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ ภราดร วงศ์ยะรา (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อหลักบรรษัทภิบาลพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอธิบายว่าปรากฏการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นจากระบบอุปถัมภ์ซึ่งได้ครอบงำความรู้สึกนึกคิดของพนักงานมาอย่างยาวนานและยังไม่หมดสิ้นไปเช่นเดียวกับ วัชร คำเขียว (2558) ซึ่งทำการศึกษาระดับองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย พบว่า การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากรและการแต่งตั้งหรือโยกย้ายเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ วิชชุดา อุดมภักดี (2550) ซึ่งทำการศึกษารับรู้ความยุติธรรมกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ ฝ่ายครัวการบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่า พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ เช่น ผลตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า เป็นต้น อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ ศรศักดิ์ ชูดำ (2559) ซึ่งทำการศึกษาระดับความสำเร็จในการนำหลักบรรษัทภิบาลไปปฏิบัติใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า โดยภาพรวม บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังไม่มีความเป็นบรรษัทภิบาล

ที่ดีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้เช่นเดียวกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายได้ พบว่า การนำหลักบรรษัทภิบาลด้านความโปร่งใสและความเป็นธรรมไม่เป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดีของบริษัท

ข้อเสนอแนะ

จากสรุปผลการวิจัยข้างต้น เพื่อให้การดำเนินการด้านบรรษัทภิบาลใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

1. บริษัทฯ ควรมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักบรรษัทภิบาลแก่ผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร หรือกรรมการบริษัทฯ รวมถึงสื่อสารแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องสู่พนักงานในบริษัทฯ ทุกระดับ ผ่านการฝึกอบรมซึ่งสามารถจัดให้เป็นหลักสูตรบังคับสำหรับพนักงานใหม่ และผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นการให้ความรู้ ทบทวนแนวปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

2. จัดให้มีการประเมินพฤติกรรมด้านบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ เพื่อสร้างผู้นำด้านบรรษัทภิบาลต้นแบบให้เป็นที่ประจักษ์

3. ปรับปรุงนโยบายการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ลดระบบอุปถัมภ์ซึ่งเป็นประเด็นที่เป็นอุปสรรคต่อหลักบรรษัทภิบาล เช่น การสร้างหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง เปิดให้มีการตรวจสอบผลการประเมิน ผลการสรรหา เพื่อความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และลดการแทรกแซงจากระบบอุปถัมภ์

4. เชื่อมโยงผลการประเมินด้านบรรษัทภิบาล เข้ากับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงผลกระทบ และยึดหลักบรรษัทภิบาลในการปฏิบัติงาน

5. จัดให้บรรษัทภิบาลเป็นวาระการประชุมหลักที่ต้องมีการระบุไว้ในวาระการประชุมในหน่วยงานต่าง ๆ ทุกครั้ง เพื่อเป็นการถ่ายทอด ทบทวน และสร้างความตระหนักแก่พนักงานทุกระดับต่อไป

6. ควรมีการสื่อสารถึงข้อมูลสำคัญของบริษัทฯ เช่น ข้อมูลด้านการเงิน สถานการณ์วิกฤติต่าง ๆ แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการรับผิดชอบต่อหน้าที่รวมถึงผลการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง และหน่วยงานต้นสังกัด

เอกสารอ้างอิง

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2555). *หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์.
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2558). *รายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2558*. กรุงเทพฯ: บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2558). *รายงานประจำปี 2558*. กรุงเทพฯ: บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).
- ภราดร วงศ์ยะรา. (2549). *ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อหลักธรรมาภิบาล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- วัชร คำเขียว. (2558). *องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- วิชชุดา อุดมภักดี. (2550). *การรับรู้ความยุติธรรมกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายครัวการบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ*. (การศึกษานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ศรศักดิ์ ชูดำ. (2559). *บรรษัทภิบาลในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- Cameron, E., & Green, M. (2009). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (2nd ed.). London: Kong Page Limited.
- Hair, Joseph F., Bush, Robert P., & Ortinau, David J. (2000). *Marketing research*. N.P.: MCGRAW- Hill Education.
- Organization for Economic Co-Operation and Development. (2004). *OECD principles of corporate governance*. Paris Cedex: Head of Publications Service.
- Yamane, Taro. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. New York: Harper and Row.