

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล
ของ บริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด

นางสาววัลยา ตานี

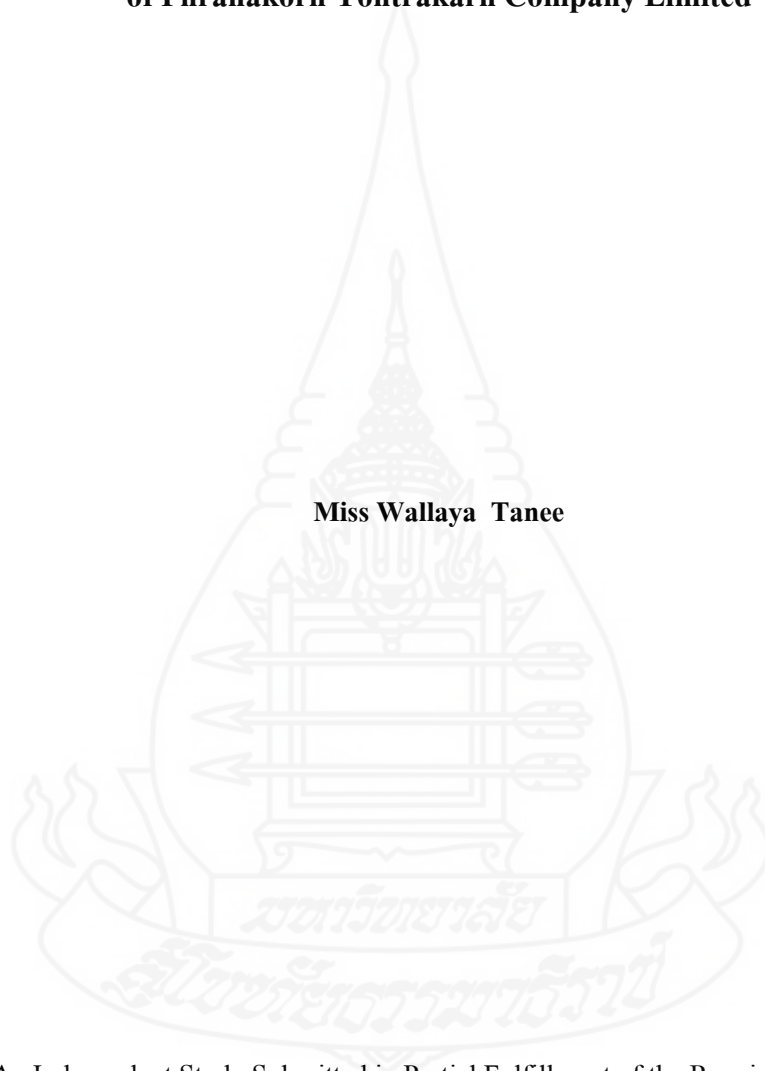


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2560

**Human Resource Management under Good Governance
of Phranakorn Yontrakarn Company Limited**

Miss Wallaya Tanee



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2017

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของ
บริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด
ชื่อและนามสกุล นางสาววัลยา ตานี
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์

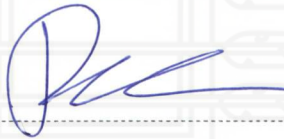
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2561

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



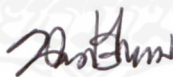
..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์)



..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะ ชาติ)



.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของ
บริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด

ผู้ศึกษา นางสาววัลยา ตานี **รหัสนักศึกษา** 2583003914 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.ปริบูรณ์ ปิ่นประยงค์ **ปีการศึกษา** 2560

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) หลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด (2) ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด จำนวน 150 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ได้ 109 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) หลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ด้านการตอบสนอง ด้านการรับผิดชอบ และด้านความโปร่งใส มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา และด้านแรงงานสัมพันธ์มีความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

คำสำคัญ ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักธรรมาภิบาล บริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด

Independent Study title: Human Resource Management under Good Governance of Phranakorn Yontrakarn Company Limited

Author: Miss Wallaya Tanee; **ID:** 2583003914; **Degree:** Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Dr. Boriboon Pinprayong;

Academic year: 2017

Abstract

The objectives of this study were (1) to study good governance of Phranakorn Yontrakarn Company Limited, (2) to study the significant human resource management factors for good governance of Phranakorn Yontrakarn Company Limited, and (3) to study the relationship between human resource management factors and good governance of Phranakorn Yontrakarn Company Limited.

The sample group used in the study included 150 staffs of Phranakorn Yontrakarn Company Limited, determined by using Taro Yamane's Formula and 109 samples were acquired applying stratified random sampling method. Questionnaires were used as an instrument to collect data and statistics applied in data analysis consisted of frequency, percent, mean, standard deviation, and Pearson's product – moment correlation coefficients.

The findings of this study indicated that (1) good governance in response, accountability and transparency aspects were significantly at a high level, (2) human resource management factors in recruitment and labor relations aspects were significant for good governance at a high level, and (3) the relationship between human resource management factors and good governance indicated that inter-correlation coefficients between variables were positively related at a statistical significance level of .01 and .05.

Keywords: Human Resource Management Factor, Good Governance, Phranakorn Yontrakarn Company Limited

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาในครั้งนี้ได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจากท่านอาจารย์ดร.บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์ อาจารย์ที่ปรึกษา และท่านอาจารย์ดร.ภาวิน ชินะโชติ ที่ได้ให้ความกรุณาในการช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการศึกษาค้นคว้าอิสระ ด้านต่างๆ เพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นขวัญและกำลังใจ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบคุณพนักงานบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด ทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดี

ท้ายที่สุดนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้กำลังใจ และสนับสนุน ให้ศึกษาจนสำเร็จตามความมุ่งหวัง และขอขอบคุณเพื่อนร่วมสถาบัน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกคนที่คอยให้กำลังใจ และช่วยเหลือจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

วัลยา ตานี

กรกฎาคม 2561



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการศึกษา	2
สมมติฐานในการศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์	6
แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล	11
ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท พระนคร ยนตรการ จำกัด	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	25
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	25
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	26
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	27
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	28

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	29
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด โดยการแจกแจงความถี่แล้วหาค่าร้อยละ	30
ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มี ความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด	33
ตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของหลักธรรมาภิบาลของ บริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด	38
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหลักธรรมาภิบาล ของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด	49
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	52
สรุปการศึกษา	52
อภิปรายผล	55
ข้อเสนอแนะ	58
บรรณานุกรม	63
ภาคผนวก	66
ประวัติผู้ศึกษา	73

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและขนาดตัวอย่างจำแนกตามระดับงาน	26
ตารางที่ 4.1 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	30
ตารางที่ 4.2 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	31
ตารางที่ 4.3 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	31
ตารางที่ 4.4 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับงาน	32
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาพรวม ด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรม ด้านประโยชน์ทดแทน และด้านแรงงานสัมพันธ์	33
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน การสรรหา	34
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน การฝึกอบรมและพัฒนา	35
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน ประโยชน์ทดแทน	36
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน แรงงานสัมพันธ์	37
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาล	38
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล	39
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ	40
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านการตอบสนอง	41
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านภาระรับผิดชอบ	42
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตสให้หลักธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใส	43
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วม	44
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านการกระจาย อำนาจ	45
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านนิติธรรม	46
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านความเสมอภาค	47

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านการมุ่งเน้น จิตสำนึก	48
ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ กับหลักธรรมาภิบาลรวม	49
ตารางที่ 4.22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ กับหลักธรรมาภิบาล	50



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หลักธรรมาภิบาล เป็นมิติใหม่ของการบริหารงาน ที่เน้นบทบาทของผู้บริหาร ในการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือองค์กรจะต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี ต้องมีความโปร่งใสเป็นธรรม เน้นประสิทธิผล ประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบสามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งกระบวนการบริหารและกำกับองค์การที่ดีย่อมประกันได้ว่า จะเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จได้ ซึ่งมีผลทำให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน นับว่าทวีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะการมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานทั้งองค์การว่าจะต้องดำเนินชีวิตอย่างไร มีปัจจัยอะไรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยใดที่มีความสำคัญอย่างเร่งด่วน แล้วจะขับเคลื่อนองค์การอย่างไรให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น จึงต้องเตรียมมาตรการรองรับความเปลี่ยนแปลงนั้น และในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานยึดถือปฏิบัติมาเป็นเวลานาน จะต้องมีการวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบและเป็นที่ยอมรับ เพื่อเป็นการสร้างความร่วมมือที่ดี ผู้บริหารควรมีหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงานและในการพัฒนาองค์การทุกด้าน เพื่อให้พนักงานเกิดความศรัทธาเชื่อมั่นในองค์การ มีการพัฒนาองค์การให้เป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอก ทำให้มีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นการประชาสัมพันธ์ให้เกิดความภาคภูมิใจแก่องค์การมากขึ้น

บริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ประกอบธุรกิจเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และการให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์แบบครบวงจร ทั้งนี้ ผู้บริหารบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด มีแนวความคิดต่อหลักการการจัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล กล่าวคือ มีการปกครอง การบริหาร การจัดการการควบคุมดูแลอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค เพื่อขับเคลื่อนเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ภายในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้าให้กับองค์การอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นการเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จได้ในระยะยาว

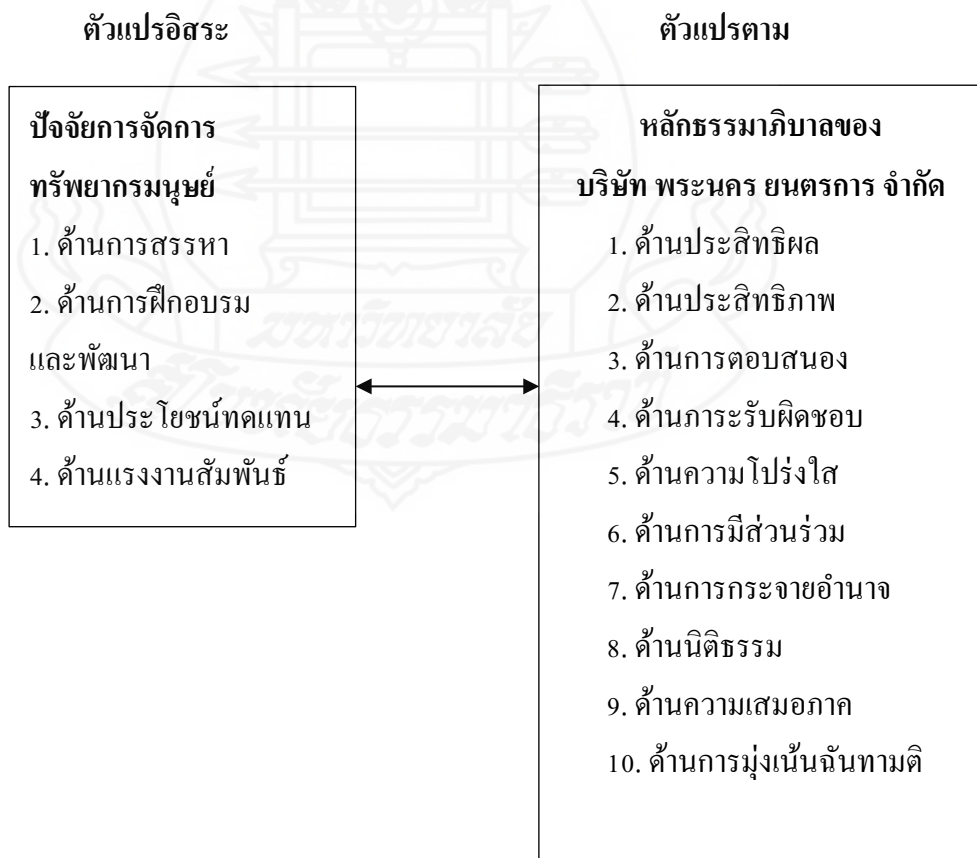
จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของ บริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

จุดมุ่งหมายในการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 2.1 เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด

3. กรอบแนวคิดการศึกษา



4. สมมติฐานในการศึกษา

ปัจจัยความคิดเห็นของพนักงานต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา ประโยชน์ทดแทน และแรงงานสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ตั้งอยู่ที่ 108 ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 จำนวนทั้งสิ้น 150 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มของทาวไร่ ยามาเน่ มีจำนวน 109 ตัวอย่าง

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ได้จากข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาครั้งนี้ เริ่มศึกษาตั้งแต่เดือนเมษายน – กรกฎาคม 2561

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง พนักงานของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำอยู่ในหน่วยงานของบริษัท

6.2 การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหากคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร

6.3 การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้ และทักษะในงานปัจจุบัน รวมถึงการจัดหาความรู้ ทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

6.4 ประโยชน์ทดแทน หมายถึง การมีมาตรฐานในการกำหนดและจ่ายค่าตอบแทนให้แก่แต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

6.5 แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัด หัวหน้างานกับพนักงาน ในบริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทำให้บริษัทไม่เกิดข้อพิพาททางแรงงานขึ้น

6.6 หลักธรรมาภิบาล 10 ข้อ หมายถึง หลักที่เน้นบทบาทของผู้บริหารบริษัท พระนคร ынตรการ จำกัด ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบ สามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน และมีการแข่งขันเพื่อการจัดการการบริการที่ดีขึ้น ดังนี้

6.6.1 หลักประสิทธิผล หมายถึง การดำเนินการอย่างครบถ้วนตามเป้าหมาย ทั้งการวางแผน ระบบการทำงาน และการแก้ปัญหาภายในของบริษัท พระนคร ынตรการ จำกัด

6.6.2 หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การบริหารจัดการที่ได้ผลงานที่คุ้มค่า เมื่อเทียบกับเป้าหมาย งบประมาณ และเวลาที่ใช้ไปของบริษัท พระนคร ынตรการ จำกัด

6.6.3 หลักการตอบสนอง หมายถึง การบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีผลประโยชน์ด้านอื่นที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่ บริหารงานสอดคล้องกับระบบการบริหารภายในบริษัท พระนคร ынตรการ จำกัด

6.6.4 หลักการรับผิดชอบต่อ หมายถึง ตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และศักยภาพของตนเอง มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทัดเทียมกัน

6.6.5 หลักความโปร่งใส หมายถึง ระบบการตรวจสอบการทำงานภายใน บริษัท พระนคร ынตรการ จำกัด การเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทอย่างเปิดเผย และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเสรีตามความเหมาะสม

6.6.6 หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง พนักงานของบริษัท พระนคร ынตรการ จำกัด มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมแสดงความคิดเห็นของตนเองได้

6.6.7 หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานของบริษัท พระนคร ынตรการ จำกัด และมอบหมายงานแก่พนักงานภายในบริษัท ได้เหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพของงานที่ทำ

6.6.8 หลักนิติธรรม หมายถึง การกำหนดขอบเขต อำนาจ และหน้าที่ในการปฏิบัติงานของ บริษัท พระนคร ынตรการ จำกัด อย่างชัดเจน การบริหารงานด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค และไม่เลือกปฏิบัติ

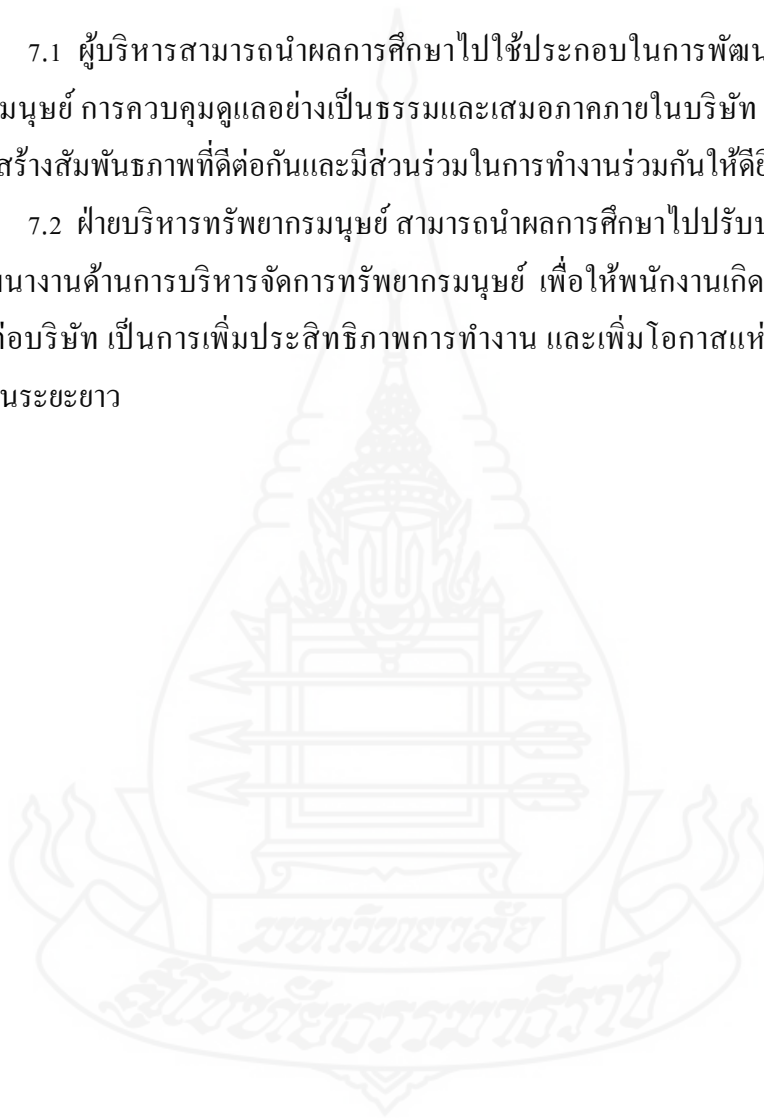
6.6.9 ความเสมอภาค หมายถึง การบริหารงาน โดยคำนึงถึงพนักงานภายใน บริษัท พระนคร ынตรการ จำกัด ให้ได้รับการปฏิบัติอย่างทัดเทียมกัน

6.6.10 **หลักมุ่งเน้นฉันทามติ** หมายถึง การนำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่ได้จากพนักงานภายในบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด มาใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงาน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประกอบในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมดูแลอย่างเป็นธรรมและเสมอภาคภายในบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้นไป

7.2 ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำผลการศึกษาไปปรับปรุง หรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น ผูกพัน และภักดีต่อบริษัท เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จให้กับบริษัทได้ในระยะยาว



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ศึกษาปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
3. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1.1.1 การบริหาร (Management)

Mary Parker Follett (2003) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า เป็นศิลปะวิทยาในการสร้างความสำเร็จของงานโดยให้บุคคลอื่นทำ นั่นก็คือผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถหรือศิลปะในการจัดการให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Stoner and Freeman (1989) การให้ความหมายตามแนวหลังนี้ คำว่ากระบวนการ เป็นวิธีการที่เป็นระบบในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่กล่าวว่าการบริหารเป็นวิธีการที่เป็นระบบก็ เพราะว่าผู้บริหารทุกคนจะมีความสามารถในการจัดการลำดับกิจกรรม เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ และในความหมายนี้ได้เน้นว่าการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งหมายถึงว่า ผู้บริหารขององค์กรใด ๆ ก็ตามจะพยายามให้บรรลุผลสุดท้ายเฉพาะที่กำหนดไว้ในงาน

จากการศึกษาข้างต้น การบริหารจะเป็นกิจกรรมหรือวิธีการที่บุคคลหนึ่งกระทำต่อบุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคล เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลักษณะของการบริหารจึงต้องประกอบด้วยผู้ที่ทำหน้าที่บริหารเรียกชื่อต่างๆ กัน เช่น เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น ส่วนผู้ถูกบริหารเรียกชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้อง เจ้าหน้าที่ เป็นต้น บุคคลทั้งสองกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กัน ลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน หรือองค์กร ถ้ามีความสัมพันธ์ในทางที่ดี แนวโน้มของการดำเนินขององค์กรก็จะเป็นไปได้ด้วยดี แต่ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีแล้ว ความสำเร็จจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก

1.1.2 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

คำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถ้าแปลตามตัวอักษรแล้ว แปลว่า คนมีค่าเป็นทรัพย์ ซึ่งหมายถึงมนุษย์เป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อสังคม เช่นเดียวกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ กล่าวคือคนในหน่วยงาน หรือองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ จึงเป็นการสมควรที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้คนมีคุณค่าเหมาะสมกับองค์กรให้ยาวนานเท่านั้น เพราะความมีค่าของคนนั้นสามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์กรได้ ก็เท่ากับเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัย และรุ่งเรือง

นอกจากความหมายของทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีนักบริหาร และนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่างๆ ดังจะนำมาเป็นตัวอย่าง เพื่อให้มองเห็นความหมายของทรัพยากรมนุษย์ได้กว้างขวางขึ้น ดังนี้

Harbison, F. H. (1973) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ พลังงาน ทักษะพรสวรรค์ และความรู้ของประชาชน ซึ่งสามารถนำมา หรือความนำมาใช้ในการผลิตสินค้า หรือให้บริการที่เป็นประโยชน์

Milkovich, G., and Boudreau, J. (1991) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการ การควบคุมคุณภาพ การตลาด การบริหารการเงิน การกำหนดยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์สำหรับองค์กร

จากความหมายของทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สรุปได้ว่า บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ พลังงาน ที่ส่งผลให้องค์กรดำเนินงานไปได้ โดยจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับบริการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำหรือผู้บริหาร

1.2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์(Human Resource management) เป็นการบริหารองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันตั้งแต่ การสรรหาคนเข้ามาในองค์กร การพัฒนา และ

ข้าราชการคนในองค์การจนกระทั่งออกจากองค์การไปและสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข ในสังคม นักวิชาการได้คิดตัวแบบต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐาน ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่างๆ แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model) และตัวแบบ ของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (พิชิต เทพวรรณ, 2554)

1.2.1 ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model)

สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด และตัวแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน โดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะดังนี้

1) *ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM)* หรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism)” เป็นแนวคิด กระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ สำหรับตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาโดย เบียร์และคณะ (Beer et al, 2015) กลุ่มนักคิดจากสำนักวิชา ฮาร์วาร์ด (Harvard School) ซึ่ง โบซอล (Boxall) ได้ให้ชื่อว่า ตัวแบบ “กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Framework)” โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้พนักงานในองค์การของตน เป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไป จากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม

โดยแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดนั้น จะให้ความสำคัญ กับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) *ปัจจัยสถานการณ์อื่นๆ (Other Factors)* ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงาน สภาพภาพแรงงานเทคโนโลยี และกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัว ผลักดันนโยบายทางเลือกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

(2) *ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholder)* ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ลูกจ้างรัฐบาล และสภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การ เหล่านี้ ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะ

ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์การที่สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้

(3) นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy Choices) ประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

ก. อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) ประกอบไปด้วยการให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจ หรือการมอบหมายความรับผิดชอบ

ข. ความคล่องตัวของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Flow) ในเรื่องของการรับเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาดีความชอบ

ค. การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ (Reward System) ประกอบไปด้วย การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นการกระตุ้น จูงใจ และดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้

ง. ระบบการทำงาน (Work System) ได้แก่ การออกแบบงาน หรือการเสนอความต้องการในงานที่ถนัดและที่ทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยนโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ ต้องครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่จะสามารถเป็นการเสริมแรงและกระตุ้นการทำงานให้กับพนักงานในการทำงานด้วย

จ. ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงาน ความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิผล โดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์การมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์ และมีความผูกพันกับองค์การ ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารจัดการลดลง ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์การยาวนาน องค์การมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

ฉ. ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานตลอดจนประสิทธิผลขององค์การ โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลทั้งในระดับองค์การคือ พนักงานมีความสุขกับการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์การมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด ยังมีปัจจัยที่จะสนับสนุนให้องค์การสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย ดังนี้

(1) *ความผูกพัน (Commitment)* เป็นสิ่งที่พนักงานได้มีการทุ่มเทให้กับองค์การ เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์การ

(2) *สมรรถนะ (Competence)* เป็นเรื่องของความเหมาะสม ในการใช้ความรู้ความสามารถได้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

(3) *ประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness)* โดยให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะการที่จะทำให้องค์การมีผลประกอบการหรือมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้น องค์การจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์การให้เหมาะสม และเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้องค์การเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์การ อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น และตัวแบบนี้ยังมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีมและการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดด้วย

2) *ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM)* หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม (Managerialism)” กล่าวคือ เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประ โยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้น จึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้น สำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนนี้พัฒนาโดย ฟอมเบรินและคณะ (Fombrun, C. J, 1986) ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกน(Michigan School) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ขององค์การจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์การ สำหรับแนวคิดนี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น “ตัวแบบเทียบเคียง (Matching Model)” ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ คือ

(1) *กระบวนการสรรหาและคัดเลือก* เป็นการจัดหา และเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน

(2) *กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน* เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ

(3) กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(4) กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

1.2.2 ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model)

สำหรับกลุ่มนักคิดนี้มีตัวแบบที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิก (Warwick Model of HRM) โดยตัวแบบนี้เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ โดย เฮนดรี และเพ็ตตีกริว (Hendry and Pettigrew) ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิก เป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคม การเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ

2. แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

2.1 ความเป็นมาของธรรมาภิบาล

ธนาคารโลกในปีพ.ศ. 2532 (ค.ศ. 1989) ได้นำคำว่า Good Governance หรือธรรมาภิบาล มาใช้เป็นครั้งแรก โดยอธิบายว่า “ธรรมาภิบาล หรือ ธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance)” คือ ลักษณะและวิถีทางของการใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน หรืออีกนัยหนึ่งคือ การบริหารของภาครัฐ เอกชน หรือภาคประชาชน ที่มุ่งความดีงามและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภาครัฐ เอกชน และประชาชนอย่างทั่วถึงและยุติธรรม ต่อมา กองทุนการเงินระหว่างประเทศ ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์การให้เงินฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศก็คือ ธรรมาภิบาล จากนั้นแนวคิดและหลักการของธรรมาภิบาลที่ดีได้แพร่หลาย ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับสากล เช่น สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program, UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) เป็นต้น (ดร.ชนัน วัฒนพันธุ์, 2553)

สำหรับประเทศไทย เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2540 อันเนื่องมาจากความผิดพลาดในการกำกับดูแลขององค์กรต่างๆ ในระดับชาติ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงการทุจริตและขาดจริยธรรมในการดำเนินงาน ซึ่งการบริหารงานในภาคราชการก็มีปัญหาในหลายเรื่อง ที่ส่งผลให้การทำงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ (1) การขาดกลไกและกฎเกณฑ์ที่ดีในการบริหารจัดการบ้านเมืองให้มีความคล่องตัว สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจการเมือง และสังคมภายนอกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ข้าราชการยังไม่สามารถปรับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ (2) การขาดความรู้ความเชี่ยวชาญและค่านิยมในการปฏิบัติงาน เพื่อเน้นประโยชน์ของประชาชนอย่างแท้จริง ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (3) ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการของภาครัฐยังมีลักษณะที่ขาดความโปร่งใสบริสุทธิ์และยุติธรรมอย่างแท้จริง ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อประโยชน์สูงสุดของประชาชนโดยรวมได้ และยังเปิดช่องทางให้เกิดการทุจริตและผิดจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติราชการได้ (4) ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจและได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมือง ตลอดจนระบบการปฏิบัติงานราชการได้อย่างทั่วถึงเพียงพอ จึงไม่สามารถเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของภาครัฐได้อย่างแท้จริง (5) ปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในภาครัฐ เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง มีการร่วมกันกระทำทุจริตอย่างเป็นกระบวนการ ส่งผลให้เกิดความสูญเสียอย่างมากทั้งด้านภาพลักษณ์ งบประมาณ รายได้นำส่งรัฐและค่าใช้จ่ายในการป้องกันปราบปรามทุจริต ดังนั้น จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น รัฐบาลจึงได้นำเอาหลักธรรมาภิบาลที่ดีมากำหนดไว้ในเจตนารมณ์ของกฎหมายต่างๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 โดยในมาตรา 78 (4) ระบุไว้ว่า “พัฒนาระบบงานภาครัฐโดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ” (ดร.ชนันท์ เอ็มพันธุ์, 2553)

แต่ก็ยังไม่ได้รับความหมายและขอบเขตที่ชัดเจน อาจกล่าวได้ว่าวิวัฒนาการของรูปแบบอภิปาลที่ดีเกิดขึ้นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อมีการค้นหารูปแบบการปกครองที่สามารถนำประเทศไปสู่การปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งต่อมาสรุปแบบการปกครอง ดังกล่าวผสมผสานกับระบบราชการของ Weberian คือ ลักษณะการปกครองที่มีโครงสร้างเป็นลำดับขั้น

มีการเมืองที่เป็นกลาง มีเป้าหมายที่ปฏิบัติได้และมีการประสมประสานของระบบคุณธรรม ถูกนำไปใช้ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก อย่างไรก็ตามรูปแบบการปกครองของ Weberian ยากที่จะนำไปประยุกต์ใช้และสานต่อ เนื่องจากการขยายตัวของระบบราชการทำให้ยากต่อการจัดการ และขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก (เสนห์ จุ้ยโต และกิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ,2555)

นอกจากโครงสร้างของระบบราชการจะทำให้การปกครองบ้านเมืองขาดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ยังก่อให้เกิดช่องทางการบิดเบือนการใช้อำนาจ และการคอร์รัปชัน ในช่วงต้น พ.ศ. 2523 นักวิชาการส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องกันว่าแนวทางการบริหารภาครัฐที่เป็นอยู่ไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมโลกที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลาและมีความจำเป็นต่อมีการปฏิรูปและปรับปรุงรูปแบบการปกครองใหม่ ในช่วงเวลาดังกล่าวมีองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญๆ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) และกองทุนนานาชาติได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน และพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองที่ดีหรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “Good Governance” หรือ “ธรรมาภิบาล” เมื่อย้อนยุคไปในอดีตแม้ธรรมาภิบาลจะเป็นเรื่องที่มีการพูดถึงอย่างมากในช่วงปีค.ศ. 1980-1990 (พ.ศ. 2543-2553) แต่ธรรมาภิบาลก็มีความเก่าแก่เทียบเท่ากับเรื่องประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติก็ได้ ปัจจุบันธรรมาภิบาลถูกนำมาใช้เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในนโยบายขององค์การระหว่างประเทศหลายๆ องค์กร นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและนักปฏิบัติส่วนหนึ่งนำแนวคิดธรรมาภิบาลไปขยายผล ใช้กับการปรับโครงสร้างและกระบวนการ ทั้งในองค์กรของรัฐและธุรกิจ ในขณะที่นักวิชาการบางส่วนได้นำเอาธรรมาภิบาลไปใช้ในความหมายที่ใกล้เคียงกับความหมายของคำว่า Government หรือการปกครองที่หมายถึงรัฐบาล โดยทั่วไปรัฐบาลเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อธรรมาภิบาล หลักการของธรรมาภิบาลสามารถจะดำรงอยู่ได้ถึงแม้ว่าจะมีรัฐบาลที่ได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ตาม ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่ใช้ในสาขา รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ โดยเป็นคำที่อยู่ร่วมกับประชาธิปไตย ประชาสังคม การมีส่วนร่วมของประชาชน สิทธิมนุษยชน และการพัฒนาที่ยั่งยืน ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา กลุ่มคำดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิรูปองค์กรของรัฐ นักรัฐศาสตร์ส่วนหนึ่งมองว่า ธรรมาภิบาลเป็นมิติใหม่ที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบสามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน และมีการแข่งขันเพื่อการจัดการการบริหารที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามก็ยังมีข้อสังเกตที่น่าสนใจประการหนึ่งเกี่ยวกับการมีธรรมาภิบาลได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่จะได้ผลดีนั้น ต้องมีการบริหารการจัดการที่ดีทั้งด้านการเมืองและเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติการในทุกระดับ และธนาคารโลกได้มีความเห็นไปในแนวเดียวกันที่ว่า การใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อควบคุมสังคมโดยสัมพันธ์กับการพัฒนาทางด้านสังคม เศรษฐกิจ ให้มีความชอบ

ธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติการณ์จะเป็นตัวตัดสินว่าการจัดการนั้นดีหรือไม่ (สถาบันพระปกเกล้า, 2544)

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ได้สรุปความคิดริเริ่มเพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนการวางแผนและเสนอแนะมาตรการต่างๆ เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลของประเทศไทยว่า เมื่อปี พ.ศ. 2532 นับเป็นครั้งแรกที่พบว่ามีการใช้คำว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ขึ้นในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) เรื่อง “Sub-Sahara Africa from Crisis to Sustainable Growth” ต่อมากองทุนการเงินระหว่างประเทศ ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับการให้ประเทศต่างๆ กู้เงินเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ ซึ่งพบว่าธรรมาภิบาลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศ จากนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลก็ได้รับการถ่ายทอดผ่านหน่วยงานต่างๆ เช่นคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนและสังคมสำหรับเอเชีย และแปซิฟิก แห่งสหประชาชาติ (The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: UNESCAP) สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program: UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) เป็นต้น สำหรับประเทศไทยนั้น ผลจากวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ทำให้ทุกฝ่ายในสังคมหันมาให้ความสนใจเรื่องธรรมาภิบาลมากขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องอันเกิดมาจากการขาดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพไม่มีการควบคุม และตรวจสอบถ่วงดุลอย่างเป็นระบบ ขาดการปลูกฝังจิตสำนึกจริยธรรม ทำให้เกิดรูรั่วไหล การกระทำผิด นอกรีตและทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะในส่วนของภาครัฐนั้น พบว่ายังคงมีความซ้ำซ้อน สิ้นเปลือง ปัญหาที่สั่งสมมาเป็นเวลายาวนาน จำเป็นต้องมีการรื้อปรับระบบราชการให้มีความทันสมัย และสามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555)

ในช่วงที่ผ่านมา จึงได้มีความคิดริเริ่มเพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนการวางแผนและเสนอแนะมาตรการต่างๆ เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลของประเทศไทยอย่างต่อเนื่องดังนี้

2.1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาล โดยมีหลักการที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การร่วมรับรู้ ร่วมคิด ไปจนถึงการร่วมดำเนินการ ร่วมตรวจสอบอย่างกว้างขวางและครอบคลุมในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติลงถึงระดับท้องถิ่น ชุมชน รัฐธรรมนูญแห่ง

ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้วางกรอบเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่

1) หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงานลูกจ้างของหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชน ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”

2) หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ 3 มาตรา 78 (4) และ (5) กำหนดให้รัฐต้องดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน คือ (4) พัฒนาระบบงานภาครัฐโดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ (5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงกรณีมีส่วนร่วมของประชาชน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)

2.2.2 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

มาตรา 3/1 ได้วางหลักการว่า “การบริหารราชการจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการ และการสั่งการให้ส่วนราชการปฏิบัติก็ได้” สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)

2.2.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขตของคำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” และวางแนวทางในการปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้ คือ (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) ไม่มี

ขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และ (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)

2.2.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้มีการกล่าวถึงการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลในแผนต่างๆ ได้แก่

1) **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544)** ได้กำหนด “ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทย” เพื่อการพัฒนาให้รัฐและประชาชนมีความเข้าใจที่ดี มีความรับผิดชอบและมีความเอื้ออาทรต่อกัน มุ่งเน้นการใช้หลักนิติธรรม การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาครัฐในการบริหารรัฐกิจ พยายามทำให้เกิดความต่อเนื่องในงานบริหารรัฐกิจ และการจัดการพัฒนาประเทศทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ รวมถึงการสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนในสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมของภาครัฐ โดยเฉพาะในส่วนของพัฒนาประเทศ

2) **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)** ยังคงมีการให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องกับการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะของภาคธุรกิจเอกชน และการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของกลไกตรวจสอบการปฏิบัติงานของภาครัฐ ที่จัดตั้งขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ. 2540 รวมถึงผลักดันให้การกำหนดทิศทางการพัฒนา จึงต้องดำเนินการพัฒนาแบบองค์รวม โดยการพัฒนาให้ภาครัฐมีสมรรถนะและพันธกิจหลักในการเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะของคน ทำให้คนในสังคมพันธมิตรกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

3) **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)** ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่มุ่งพัฒนาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) ภายใต้ระบบบริหารจัดการประเทศที่มีธรรมาภิบาล โดยเน้นการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศสู่ภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน และขยายบทบาทขีดความสามารถขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ควบคู่กับการเสริมสร้างกลไกและกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตย โดยให้เกิดผลในทางปฏิบัติต่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

4) **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)** ได้วางยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการสร้างความเป็นธรรมในสังคมและแนวทางการพัฒนาในเรื่องการ

เสริมสร้างการบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีระบบการตรวจสอบและการ
รับผิดชอบที่รัดกุม

5) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ปี พ.ศ. 2546-2550 ได้มี
เป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการ คือ เพื่อประโยชน์
สุขของประชาชน โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานพัฒนา
ระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ
ราชการไทย 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการ
และวิธีการทำงานประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การ
สร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยน
กระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

6) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ปี พ.ศ. 2551-2555 ได้ให้
คุณค่าความสำคัญและยึดมั่นในปรัชญา หลักการ และแนวทางของการให้ประชาชนเป็น
“ศูนย์กลาง” ในการทำงาน ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก
ประสานการทำงานกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เพื่อให้เกิดประโยชน์
สูงสุดต่อประเทศ รวมทั้งมีความพร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วน
อื่นๆ ในสังคม มุ่งสู่ความเป็นเลิศทำงานเชิงรุก มองไปข้างหน้า สามารถคิดริเริ่มและสร้าง
นวัตกรรม ทั้งนี้ต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ได้ มีระบบ
กำกับดูแลตนเองที่ดี และตั้งมั่นอยู่ในศักดิ์ศรีและความดีงาม สำนักงาน ก.พ.ร. จึงกำหนด
ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไว้ 4 ยุทธศาสตร์ คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการ
ให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวัง และความต้องการของประชาชนที่มีความ
สลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับรูปแบบ
การทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ การแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ
รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีด
สมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลง
และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างระบบการกำกับ
ดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงาน
อย่างมีจิตสำนึก มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคม โดยรวม สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)

วิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศไทยเมื่อปี 2540 และได้ลุกลามไปอีกหลายประเทศในเอเชียนั้น สาเหตุสำคัญเกิดจากการขาดธรรมาภิบาล โดยที่วิกฤตการณ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพียงปลายเหตุ ดังนั้น ธนาคารโลกจึงได้พิจารณาว่าตัวชี้วัดที่สำคัญที่แสดงถึงการฟื้นตัวของเศรษฐกิจจากวิกฤติเอเชียไม่ใช่เพียงตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น แต่ขึ้นอยู่กับ การฟื้นตัวของ การพัฒนาธรรมาภิบาล ผลการดำเนินงานของภาคเอกชนจำนวนไม่น้อยขาดพื้นฐานที่ดี ขาดพื้นฐานธรรมาภิบาลที่คอยค้ำจุนการเติบโตให้มั่นคงและยั่งยืน ขาดความสุจริตต่อผู้ถือหุ้น ต่อภาครัฐ และต่อภาคสังคม โดยมุ่งเน้นให้เกิดกำไรสูงสุดในระยะสั้น ดังนั้น ปัญหาการขาดความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล และการขาดความเชื่อมโยงที่จะแสดงให้เห็นถึงประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมของการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล จึงเป็นหัวใจสำคัญของการนำระบบธรรมาภิบาลมาใช้กับองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด โดยแต่ละองค์การ แต่ละประเทศ จะมีเกณฑ์กำหนดแตกต่างกันออกไป ซึ่งสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้คือ (1) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม (Responsibility) องค์การจะต้องกำหนดภารกิจของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ทุกคนทุกฝ่ายรู้หน้าที่ของตนว่าจะต้องทำอะไร และเข้าใจในหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม (2) ความรับผิดชอบต่อการกระทำ (Accountability) องค์การต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้สึกรับผิดชอบในการกระทำต่อทุกฝ่ายทุกหน่วยงาน รวมทั้งทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงาน ตลอดจนวิธีการทำงาน (3) ความยุติธรรม (Fairness) เป็นหลักสำคัญพื้นฐานในการทำธุรกิจ การสร้างความยุติธรรมในการดำเนินธุรกิจควรเริ่มตั้งแต่ระดับนโยบาย กฎระเบียบต่างๆ จะต้องมีความเสมอภาค มีความเท่าเทียม มีหลักการที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ (4) ความโปร่งใส (Transparency) เป็นหลักสำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะผลการดำเนินงานในทางการเงิน ที่บริษัทเปิดเผยจะต้องโปร่งใส เชื่อถือได้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคคลหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเช่น ผู้ถือหุ้น สถาบันการเงิน หน่วยงานราชการ เป็นต้น (5) คุณค่าระยะยาว (Long-term Value) หลักธรรมาภิบาลให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าในระยะยาวแก่องค์การมากกว่าระยะสั้น ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะมุ่งมั่นที่ทำธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าในระยะยาว เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนขององค์การ (6) การปฏิบัติที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Best Practices) องค์การต้องมุ่งส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มุ่งสร้างวัฒนธรรมแบบ โดยมีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยผลักดันและสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2561)

2.2 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

การศึกษาเกี่ยวกับความหมายของหลักธรรมาภิบาล พบว่า มีนักคิด นักวิชาการ ได้อธิบายไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ธรรมาภิบาล หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุม ดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม และการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน

ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์ และรัชณี ภูตระกูล (2549) ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของสังคม คือภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม การเมืองอย่างสมดุล ส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศชาติให้เป็นไปอย่างมั่นคงยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

ประเวศ วะสี (2546) ธรรมาภิบาล หมายถึง ความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความถูกต้องของการดำเนินงานของภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน อันนำมา ซึ่งการตรวจสอบได้ จักเห็นได้ว่าธรรมาภิบาลเป็นเสมือนพลังที่จะผลักดันไปสู่การแก้ปัญหาของประเทศชาติอย่างแท้จริง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) ธรรมาภิบาล หมายถึง วิธีดำเนินการปกครองที่ทำให้เกิดผลดีและความเหมาะสม

อานันท์ ปันยารชุน (2542) ธรรมาภิบาล หมายถึง ผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคล และสถาบันทั้งในภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้

วรภัทร โทชนะเกษม (2541) ธรรมาภิบาล หมายถึง “การกำกับดูแลที่ดี” หรือ “การใช้สิทธิของความเป็นเจ้าของที่จะปกป้องดูแลผลประโยชน์ของตนเอง โดยผ่านกลไกที่เกี่ยวข้องในการบริหาร” โดยหัวใจสำคัญของธรรมาภิบาล คือความโปร่งใส ความยุติธรรม และความรับผิดชอบในการในผลของการตัดสินใจ การกำกับดูแลที่ดีมีความจำเป็นทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ในกรณีภาครัฐและภาคเอกชน ในกรณีภาครัฐจะเรียกว่า Good Political Governance ผู้เป็นเจ้าของคือประชาชน ซึ่งใช้สิทธิของตนเองเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเข้าไปทำหน้าที่ในรัฐสภา เพื่อกำกับดูแลผู้บริหาร คือรัฐบาลให้บริหารประเทศในทางที่ถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ส่วนในภาคเอกชนเรียกว่า Good Corporate Governance ผู้เป็นเจ้าของคือ

“ผู้ถือหุ้น” ใช้สิทธิในการเลือกตั้งคณะกรรมการบริษัท เข้าไปทำหน้าที่กำหนดนโยบาย คัดเลือก และกำกับดูแลผู้บริหารงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัท สมตามเจตนารมณ์ของผู้ถือหุ้น และ ยังได้กล่าวถึงวิธีการสร้างธรรมาภิบาลในองค์การว่าต้องเริ่มจาก (1) คณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารระดับสูงต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการเป็นธรรมาภิบาล (2) คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงควรทราบกระบวนการกำกับดูแลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของตนว่ามี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและมีความโปร่งใสเพียงใด (3) ปรับปรุงรูปแบบและกระบวนการกำกับดูแลให้ดีขึ้น และสั่งให้มีการดำเนินการ

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของหลักธรรมาภิบาล สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล หรือ หมายถึง การบริหารการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ 3 ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาค ประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสมดุล ซึ่งจะส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนา ประเทศชาติเป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

2.3 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ได้เรียบเรียงไว้ ดังนี้

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ข้อ

2.3.1 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึง สามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงาน ในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้อง มีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็น มาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2.3.2 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การบริหารราชการตามแนวทางการ กำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหาร จัดการที่เหมาะสม ให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

2.3.3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness) คือ การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

2.3.4 หลักการรับผิดชอบ (Accountability) คือ การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

2.3.5 หลักความโปร่งใส (Transparency) คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาซึ่งแจ้งได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

2.3.6 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ กระบวนการที่ข้าราชการประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไข ปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

2.3.7 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น ๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

2.3.8 หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3.9 หลักความเสมอภาค (Equity) คือ การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทาง ศาสนาการศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

2.3.10 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) คือ การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาลเป็นขั้นตอนในการบริหารงานที่จัดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ซึ่งนับเป็นหลักในการบริหารจัดการที่ดี ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยนำหลักการเหล่านี้มาใช้เป็นแนวในการบริหารงาน

2.4 แนวทางในการสร้างบรรษัทภิบาลในภาคเอกชน

แนวทางในการสร้างธรรมาภิบาลในภาคเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2561) ประกอบด้วย

2.4.1 คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors) เป็นคณะกรรมการที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมาย นโยบายและทิศทางการดำเนินงานของกิจการ คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ในการกำกับดูแลและตรวจสอบการบริหารงานให้เป็นไปอย่างยุติธรรมต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และได้รับผลประโยชน์สูงสุด ดังนั้น คุณสมบัติของคณะกรรมการบริษัท จึงมีส่วนสำคัญต่อกิจการ

2.4.2 ผู้บริหาร (Executive) เป็นคณะบุคคลที่มีความสำคัญในการนำนโยบายจากคณะกรรมการมาสู่ภาคปฏิบัติ โดยต้องประสานงานกับทุกภาคส่วน รวมถึงพนักงานระดับต่าง ๆ ให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.3 พนักงานบริษัท (Staffs) เป็นกลุ่มบุคคลที่เป็นกลจักรสำคัญขององค์กรที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการ ดังนั้น ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งตามหลักธรรมาภิบาล โดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน ควรใช้ระบบคุณธรรมไม่ควรใช้ระบบอุปถัมภ์ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ กิจการควรจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการจัดสวัสดิการให้เหมาะสม

3. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด

บริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2518 ประกอบธุรกิจนำเข้า และจำหน่ายรถยนต์นั่ง ตลอดจนการให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์แบบครบวงจร ในปี พ.ศ. 2518 เป็นผู้นำเข้าและตัวแทนจำหน่ายรถยนต์บรรทุกขนาดเล็ก และรถยนต์นั่งไคฮัทสึ ต่อมาในปี พ.ศ. 2526 บริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด ได้นำเข้าและประกอบรถยนต์นั่งโอเปิล และโฮลเดิน ในปี พ.ศ. 2532 ได้ร่วมทุนกับ ไคฮัทสึมอเตอร์ จำกัด ประเทศญี่ปุ่น เพื่อจัดตั้งบริษัท ไคฮัทสึ-พระนคร มอเตอร์ จำกัด เพื่อทำการประกอบและจัดจำหน่ายรถยนต์ไคฮัทสึ มิรา ต่อมาในปี พ.ศ. 2539 ได้ร่วมทุนกับบริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ แอคแซพแตนต์ จำกัด จากสหรัฐอเมริกา เพื่อให้บริการสินเชื่อทางด้านลีสซิ่งรถยนต์และฟลีทเซลล์ทั้งรายใหญ่และรายย่อย

ในปัจจุบัน บริษัทพระนคร ยন্ত্রการ จำกัด เป็นผู้แทนจำหน่ายอย่างเป็นทางการรถยนต์ยี่ห้อเซฟโรเลตของ บริษัท เซฟโรเลต เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีโชว์รูมพร้อมศูนย์บริการ นอกจากนี้บริษัทฯ ได้ขยายสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ทั้งใหม่และรถมือสองทุกประเภท ทุกยี่ห้อ ทั้งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด มีทุนจดทะเบียน 250 ล้านบาท มีลักษณะการประกอบธุรกิจ จำหน่ายรถยนต์ยี่ห้อเซฟโรเลตและให้บริการหลังการขาย ศูนย์บริการและอะไหล่ ตลอดจนให้บริการด้านสินเชื่อรถยนต์ทั่วไป มีสำนักงานใหญ่ อยู่ที่ 108 หมู่ 2 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 เลขทะเบียนนิติบุคคล 0105518005058 วันจดทะเบียน 27 พฤษภาคม 2518

วิสัยทัศน์ (Vision) : เป็นหนึ่งในการขับเคลื่อนความสำเร็จของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย

พันธกิจ (Mission) :

1. ตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ทั้งด้านคุณภาพสินค้าและราคาที่เป็นธรรม

2. สร้างสรรค์และพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามที่มั่นคงและยั่งยืน

3. สร้างสรรค์บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของทีมงานให้มีความพร้อมในทุกด้านภายใต้หลักการและเป้าหมายเดียวกัน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกษศิริัญญา บุรณะกิต (2560) ทำการศึกษาเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของนายกเทศมนตรีในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า 1) ระดับธรรมาภิบาลในบุคคลของนายกเทศมนตรีในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และ 2) ระดับกลยุทธ์การสร้างหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของนายกเทศมนตรีในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

นิภาพรรณ ผิวอ่อน (2559) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลกฤษเหนืออำเภออุบลบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า 1) องค์การบริหารส่วนตำบลกฤษเหนือ มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลตามหลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส และหลักความรับผิดชอบ และ 2) ประชาชนที่มีเพศ การศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลต่างกัน

วรรษัย สิงหฤกษ์ (2559) ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า 1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด อยู่ในระดับร้อยละ 78.50 2) ปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรม ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างของหน่วยงาน และปัจจัยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

รัชฎาทิพย์ อุปถัมภ์ประชา (2558) ทำการศึกษาเกี่ยวกับมิ้วัดอุปประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กับผลประกอบการของบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อหลักธรรมาภิบาล และผลประกอบการขององค์กร โดยการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่ทำงานในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีต่อหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วย 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วมหลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

นิรัญญา ไชยอินตา (2557) ทำการศึกษาเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วน ตำบลบ่อแฮ้ว อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานบุคคล ด้านหลักความโปร่งใส อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านคุณธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านความคุ้มค่า อยู่ในระดับมาก

รุ่งรัตน์ เขียววงศ์ใหญ่ (2554) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาล ในบริษัทเซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด พบว่า ปัจจัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทตามหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์ทิศทางตรงกันข้ามกับการปฏิบัติตามเกณฑ์ธรรมาภิบาล และปัจจัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทตามหลักคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามเกณฑ์ธรรมาภิบาลในหลักความ โปร่งใสของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของ บริษัท พระนคร
ขนตรการ จำกัด เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถาม(Questionnaires)
เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลของบริษัท
พระนคร ขนตรการ จำกัด ศึกษาปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาล
ของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากร
มนุษย์กับหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด

ผู้ศึกษา ได้กำหนดกรอบและแนวทางในการดำเนินการศึกษา เพื่อให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์ของการศึกษาซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท
พระนคร ขนตรการ จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำอยู่ในหน่วยงานของบริษัท ตั้งอยู่ที่ 108
ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 จำนวน 150 คน

1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size) ขนาดตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการศึกษาจะได้จาก
การสุ่มตัวอย่างชนิดแผนแบบการเลือกตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Stratified Random Sampling)
โดยให้ขนาดตัวอย่างมีความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% โดยใช้สูตร
การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ

เมื่อ

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
กำหนดให้ค่าเท่ากับ 5% หรือร้อยละ 0.05

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้สามารถคำนวณได้ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} &= \frac{150}{1+150(0.05)^2} \\ &= 109 \end{aligned}$$

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ควรจะเป็นในการศึกษาครั้งนี้ คือ 109 ตัวอย่าง

การศึกษานี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ให้มีลักษณะเป็นการสุ่มเพื่อให้ได้ตัวแทนตามประชากร โดยได้ทำการกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง 109 ตัวอย่าง ซึ่งจัดแบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาตามระดับงาน โดยในแต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและขนาดตัวอย่างจำแนกตามระดับงาน

ระดับงาน	จำนวนประชากร	ร้อยละ	ขนาดตัวอย่าง
1. ปฏิบัติการ	115	76.2	83
2. กลาง	26	17.4	19
3. สูง	9	6.4	7
รวม	150	100	109

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้จะใช้

2.1 การสร้างเครื่องมือ โดยการนำข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และหลักธรรมาภิบาล ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้ามาทำการกำหนดรูปแบบของเครื่องมือ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้

2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การหาความเชื่อมั่นของข้อมูล โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach – α) ของครอนบาค เท่ากับ .963

2.3 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

2.3.1 ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับงาน

2.3.2 ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด ซึ่งครอบคลุมด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา ประโยชน์ทดแทน และแรงงานสัมพันธ์

2.3.3 ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด

2.4 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ข้างต้น ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามจำนวน และวิธีการสุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ สำหรับข้อมูลปฐมภูมิดำเนินการ ดังนี้

3.1 ขั้นตอนที่ 1 ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานหน้าที่ประจำอยู่ในหน่วยงานของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 109 ตัวอย่าง โดยจะนำแบบสอบถามส่งให้กับพนักงาน ในแต่ละฝ่ายพร้อมชี้แจงรายละเอียดให้เข้าใจ

3.2 ขั้นตอนที่ 2 ผู้ศึกษาทำการเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตัวเองจากแบบสอบถามที่ได้แจกไปจำนวน 109 ตัวอย่าง

3.3 ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบกระบวนการประมวลผลของโปรแกรมสำเร็จรูป

3.4 ขั้นตอนที่ 4 ผู้ศึกษานำผลการวิเคราะห์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 หาค่าร้อยละ กับข้อมูลที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับงาน

4.2 หาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) กับข้อมูลปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา ประโยชน์ทดแทน และแรงงานสัมพันธ์ และหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ผู้ศึกษาได้เสนอค่าเฉลี่ยโดยแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
1.00 – 1.80	ความสำคัญน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	ความสำคัญน้อย
2.61 – 3.40	ความสำคัญปานกลาง
3.41 – 4.20	ความสำคัญมาก
4.21 – 5.00	ความสำคัญมากที่สุด

4.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) กับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา ประโยชน์ทดแทน และแรงงานสัมพันธ์ และหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ได้เสนอค่าความสัมพันธ์ สามารถแปลความหมายได้ดังนี้

0.00 – 0.25	มีความสัมพันธ์น้อย
0.26 – 0.50	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
0.51 – 0.75	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างมาก
0.76 – 1.00	มีความสัมพันธ์มาก

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของ บริษัท พระนคร
ขนตรการ จำกัด โดยระเบียบวิธีศึกษารูปแบบการศึกษาเชิงสำรวจใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ
ในการรวบรวมข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ
จำกัด ศึกษาปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลของบริษัท
พระนคร ขนตรการ จำกัด และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหลัก
ธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำเสนอ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด
โดยการแจกแจงความถี่แล้วหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มี
ความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด

ตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของหลักธรรมาภิบาลของบริษัท
พระนคร ขนตรการ จำกัด

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหลักธรรมาภิบาล
ของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำอักษรย่อ และ
สัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยกำหนดเกณฑ์การแปรผล
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากร มนุษย์ และหลักธรรมาภิบาล
α	หมายถึง	ค่าทดสอบความคลาดเคลื่อนในการทดสอบสมมติฐาน หรือระดับ นัยสำคัญทางสถิติ (Level of Significance) กำหนดไว้ที่ระดับ .05
p	หมายถึง	ความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท พระนคร ยนตรการ จำกัด
โดยการแจกแจงความถี่แล้วหาค่าร้อยละ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท พระนคร ยนตรการ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม การศึกษาครั้งนี้ ซึ่งวิธีวิเคราะห์โดยการหาอัตราร้อยละ ซึ่งจะแสดงในตารางที่ 4.1 – 4.4

ตารางที่ 4.1 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	26	23.9
หญิง	83	76.1
รวม	109	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 76.1 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 23.9

ตารางที่ 4.2 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	ความถี่	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	33	30.3
30-40 ปี	53	48.6
41 ปีขึ้นไป	23	21.1
รวม	109	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 30 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.6 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.3 และน้อยที่สุดอยู่ในช่วงอายุ 41 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 21.1

ตารางที่ 4.3 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	10.1
ปริญญาตรี	95	87.2
ปริญญาโท	3	2.7
สูงกว่าปริญญาโท	-	-
รวม	109	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 87.2 รองลงมาการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 10.1 และปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 2.7

ตารางที่ 4.4 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับงาน

ระดับงาน	ความถี่	ร้อยละ
ปฏิบัติการ	83	76.2
กลาง	19	17.4
สูง	7	6.4
รวม	109	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 76.2 รองลงมาเป็นพนักงานระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 17.4 และน้อยที่สุดเป็นพนักงานระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 6.4

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด

การวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านประโยชน์ทดแทน และด้านแรงงานสัมพันธ์ที่มีความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยทางเลขคณิตให้เห็นว่า ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านประโยชน์ทดแทน และด้านแรงงานสัมพันธ์ที่มีความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด แสดงโดยตารางที่ 4.5 - 4.9

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาพรวม ด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านประโยชน์ทดแทน และด้านแรงงานสัมพันธ์

ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	อันดับ
1. การสรรหา	3.33	0.68	ปานกลาง	2
2. การฝึกอบรมและพัฒนา	3.20	0.69	ปานกลาง	3
3. ประโยชน์ทดแทน	2.84	0.54	ปานกลาง	4
4. แรงงานสัมพันธ์	3.55	0.56	มาก	1
รวม	3.25	0.43	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานสัมพันธ์อยู่ในระดับความสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.55$) ส่วนปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านประโยชน์ทดแทน อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ($\bar{X} = 3.33, 3.20$ และ 2.84 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา

ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	อันดับ
1. บริษัทมีการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างอย่างเหมาะสม	3.54	0.70	มาก	1
2. ระบบการสรรหาที่ทำให้ดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถสูง เข้ามาปฏิบัติงาน	3.28	0.62	ปานกลาง	3
3. การสรรหาของบริษัทโดยใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ มีความเหมาะสมแล้ว	3.30	0.67	ปานกลาง	2
รวม	3.37	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาภาพรวม อยู่ในระดับความสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่าง อย่างเหมาะสม มีค่ามากที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$) และระบบการสรรหาที่ทำให้ดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถสูง เข้ามาปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.28$) มีค่าน้อยที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	อันดับ
1. พนักงานได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง	3.19	0.69	ปานกลาง	2
2. บริษัทส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.21	0.71	ปานกลาง	1
3. การฝึกอบรมและพัฒนาโดยการให้ลงมือปฏิบัติจริง จึงทำให้เข้าใจขั้นตอนการทำงานได้ดีขึ้น	3.18	0.65	ปานกลาง	3
รวม	3.19	0.64	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บริษัทส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีค่ามากที่สุด โดยมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$) และการฝึกอบรมและพัฒนาโดยการให้ลงมือปฏิบัติจริง จึงทำให้เข้าใจขั้นตอนการทำงานได้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.18$) มีค่าน้อยที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์ทดแทน

ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์ทดแทน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	อันดับ
1. บริษัทมีมาตรฐานที่เหมาะสมกับการกำหนดและจ่ายค่าตอบแทนให้แก่แต่ละสายงานอย่างเหมาะสม	3.01	0.57	ปานกลาง	1
2. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	2.82	0.56	ปานกลาง	2
3. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้	2.79	0.68	ปานกลาง	3
รวม	2.87	0.51	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์ทดแทนภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ($\bar{X} = 2.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บริษัทมีมาตรฐานที่เหมาะสมกับการกำหนดและจ่ายค่าตอบแทนให้แก่แต่ละสายงานอย่างเหมาะสม มีค่ามากที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.01$) และค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ ($\bar{X} = 2.79$) มีค่าน้อยที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานสัมพันธ์

ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานสัมพันธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ	อันดับ
1. บริษัทมีการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัด	3.75	0.58	มาก	1
2. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานในบริษัท ทำให้บริษัทไม่เกิดข้อพิพาททางแรงงานขึ้น	3.55	0.55	มาก	2
3. เมื่อมีปัญหาในการทำงาน บริษัทส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน	3.49	0.62	มาก	3
รวม	3.60	0.51	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานสัมพันธ์ภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทมีการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัด มีค่ามากที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) และเมื่อมีปัญหาในการทำงาน บริษัทส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน ($\bar{X} = 3.49$) มีค่าน้อยที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับมาก

สรุปได้ว่า ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา และด้านแรงงานสัมพันธ์ภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.37$ และ 3.60 ตามลำดับ) ส่วนปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ด้านฝึกอบรมและพัฒนา และด้านประโยชน์ทดแทนภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$ และ 2.87 ตามลำดับ)

ตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด

การวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้น หลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยทางเลขคณิตให้เห็นว่า ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด แสดงโดยตารางที่ 4.10 – 4.19

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	อันดับ
1. ด้านประสิทธิผล	3.32	0.52	ปานกลาง	6
2. ด้านประสิทธิภาพ	3.31	0.56	ปานกลาง	9
3. ด้านการตอบสนอง	3.68	0.52	มาก	1
4. ด้านการรับผิดชอบต่อ	3.49	0.60	มาก	3
5. ด้านความโปร่งใส	3.68	0.52	มาก	1
6. ด้านการมีส่วนร่วม	3.34	0.58	ปานกลาง	5
7. ด้านการกระจายอำนาจ	3.32	0.59	ปานกลาง	6
8. ด้านนิติธรรม	3.32	0.59	ปานกลาง	6
9. ด้านความเสมอภาค	3.35	0.60	ปานกลาง	4
10. ด้านการมุ่งเน้นฉันทามติ	3.19	0.55	ปานกลาง	10
รวม	3.39	0.39	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านการตอบสนอง ด้านความโปร่งใส ด้านการรับผิดชอบต่อ อยู่ในระดับความสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.68$ และ 3.49 ตามลำดับ) ส่วนหลักธรรมาภิบาล ด้านความเสมอภาค ด้านการมีส่วนร่วม ด้านประสิทธิผล ด้านการกระจายอำนาจ ด้านนิติธรรม ด้านประสิทธิภาพ และด้านการมุ่งเน้นฉันทามติ อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ($\bar{X} = 3.35, 3.34, 3.32, 3.31$ และ 3.19 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล

หลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ	อันดับ
1. การดำเนินการอย่างครบถ้วน ทั้งการวางแผน ระบบการทำงาน และการแก้ปัญหาภายในบริษัท	3.35	0.57	ปานกลาง	1
2. การจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยมีการจัดสรรเวลาให้แต่ละงานอย่างเหมาะสม	3.34	0.53	ปานกลาง	2
3. การให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการพัฒนางาน หรือ บูรณาการความรู้ทางด้านบริหารจัดการกับแนวทางการบริหารงาน	3.31	0.54	ปานกลาง	3
รวม	3.33	0.49	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผลภาพรวม อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินการอย่างครบถ้วน ทั้งการวางแผน ระบบการทำงาน และการแก้ปัญหาภายในบริษัท มีค่ามากที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$) และการให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการพัฒนางาน หรือ บูรณาการความรู้ทางด้านบริหารจัดการกับแนวทางการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.31$) มีค่าน้อยที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ

หลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	อันดับ
1. การบริหารจัดการที่ได้ผลงานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมาย งบประมาณ และเวลาที่ใช้ไป	3.40	0.58	ปานกลาง	1
2. การนำข้อมูลสารสนเทศเป็นหลักสำคัญในการบริหารงาน	3.04	0.58	ปานกลาง	3
3. การแนะแนวทาง แก้ไขปัญหาการทำงาน หรือแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจากการทำงานภายในบริษัท	3.35	0.57	ปานกลาง	2
รวม	3.26	0.46	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพภาพรวม อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารจัดการที่ได้ผลงานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมาย งบประมาณ และเวลาที่ใช้ไป มีค่ามากที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) และการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นหลักสำคัญในการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.04$) มีค่าน้อยที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านการตอบสนอง

หลักธรรมาภิบาลด้านการตอบสนอง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	อันดับ
1. บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีผลประโยชน์ด้าน อื่นที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่	3.80	0.56	มาก	1
2. การบริหารงานสอดคล้องกับระบบการบริหารภายในบริษัท	3.66	0.53	มาก	2
3. การบริหารงานได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	3.61	0.52	มาก	3
รวม	3.69	0.48	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านการตอบสนองภาพรวม อยู่ในระดับความสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตไม่มีผลประโยชน์ด้านอื่นที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่ มีค่ามากที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 3.80$) และการบริหารงานได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.61$) มีค่าน้อยที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านภาวะรับผิดชอบ

หลักธรรมาภิบาลด้านภาวะรับผิดชอบ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	อันดับ
1. มีระบบให้พนักงานตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่และศักยภาพของตนเอง	3.54	0.60	มาก	1
2. การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างทัดเทียมกัน	3.47	0.60	มาก	3
3. ความสำนึกในการรับผิดชอบต่อหน้าที่ และยอมรับผลการดำเนินงาน ทั้งรับผิดชอบและรับชอบ	3.48	0.59	มาก	2
รวม	3.50	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านภาวะรับผิดชอบต่อหน้าที่และศักยภาพของตนเอง มีค่ามากที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับความสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระบบให้พนักงานตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่และศักยภาพของตนเอง มีค่ามากที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$) และการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างทัดเทียมกัน ($\bar{X} = 3.47$) มีค่าน้อยที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใส

หลักธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใส	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	อันดับ
1. มีระบบการตรวจสอบการทำงานภายในบริษัท	3.76	0.53	มาก	1
2. การเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทอย่างเปิดเผย และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเสรีตามความเหมาะสม	3.66	0.58	มาก	3
3. การสื่อสารหรือแจ้งข้อมูลที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอและถูกต้อง	3.52	0.57	มาก	2
รวม	3.65	0.47	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใสภาพรวม อยู่ในระดับความความสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระบบการตรวจสอบการทำงานภายในบริษัทที่มีค่ามากที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) และการเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทอย่างเปิดเผย และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเสรีตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.66$) มีค่าน้อยที่สุดความสำคัญอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วม

หลักธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	อันดับ
1. การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมแสดงความคิดเห็นของตนเองได้	3.30	0.57	ปานกลาง	2
2. การใช้กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนมากจากพนักงานของบริษัท	3.38	0.62	ปานกลาง	1
3. การรับฟังความสำคัญและข้อเสนอแนะจากพนักงานภายในบริษัท และนำไปปรับปรุงการบริหารงาน	3.27	0.59	ปานกลาง	3
รวม	3.32	0.53	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า หลักรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วมภาพรวม อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การใช้กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนมากจากพนักงานของบริษัท มีค่ามากที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) และการรับฟังความสำคัญ และข้อเสนอแนะจากพนักงานภายในบริษัท และนำไปปรับปรุงการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.27$) มีค่าน้อยที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักรรมาภิบาลด้านการกระจายอำนาจ

หลักรรมาภิบาลด้านการกระจายอำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ	อันดับ
1. การกำหนดภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานของบริษัท และมอบหมายงานแก่พนักงานในบริษัทได้เหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพของงานที่ทำ	3.30	0.59	ปานกลาง	1
2. การมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่พนักงานภายในบริษัท	3.30	0.59	ปานกลาง	1
3. การรับฟังความสำคัญและเปิดโอกาสให้พนักงานภายในบริษัทมีส่วนในการตัดสินใจเบื้องต้น และนำไปปรับปรุงการบริหารงาน	3.27	0.63	ปานกลาง	3
รวม	3.29	0.57	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า หลักรรมาภิบาลด้านการกระจายอำนาจภาพรวม อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดภาระหน้าที่ หรือขั้นตอนการดำเนินงานของบริษัท และมอบหมายงานแก่พนักงานในบริษัทได้เหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพของงานที่ทำ รวมถึงมีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่พนักงานภายในบริษัท มีค่ามากที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางเท่ากัน ($\bar{X} = 3.30$) และการรับฟังความสำคัญและเปิดโอกาสให้พนักงานภายในบริษัทมีส่วนในการตัดสินใจเบื้องต้น และนำไปปรับปรุงการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.27$) มีค่าน้อยที่สุดความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านนิติธรรม

หลักธรรมาภิบาลด้านนิติธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	อันดับ
1. การกำหนดขอบเขต อำนาจ และหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.30	0.57	ปานกลาง	3
2. การบริหารงานด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค และไม่เลือกปฏิบัติ	3.35	0.60	ปานกลาง	1
3. การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบริษัท	3.32	0.61	ปานกลาง	2
รวม	3.32	0.53	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านนิติธรรมภาพรวม อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารงานด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค และไม่เลือกปฏิบัติ มีค่ามากที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$) และการกำหนดขอบเขต อำนาจ และหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.30$) มีค่าน้อยที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านความเสมอภาค

หลักธรรมาภิบาลด้านความเสมอภาค	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	อันดับ
1. มีการบริหารงาน โดยคำนึงถึงพนักงานภายในบริษัทให้ได้รับการปฏิบัติอย่างทัดเทียมกัน	3.29	0.64	ปานกลาง	1
2. การเปิดโอกาสให้พนักงานภายในบริษัทแสดงความสำคัญร่วมแก้ไขปัญหา และนำข้อมูลที่ได้มาปรับใช้ในการบริหารงาน	3.26	0.60	ปานกลาง	2
รวม	3.28	0.56	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านความเสมอภาคภาพรวม อยู่ในระดับความสำคัญ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการบริหารงาน โดยคำนึงถึงพนักงานภายในบริษัทให้ได้รับการปฏิบัติอย่างทัดเทียมกัน มีค่ามากที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) และการเปิดโอกาสให้พนักงานภายในบริษัทแสดงความสำคัญร่วมแก้ไขปัญหา และนำข้อมูลที่ได้มาปรับใช้ในการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.26$) มีค่าน้อยที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลด้านการมุ่งเน้นฉันทามติ

หลักธรรมาภิบาลด้านการมุ่งเน้นฉันทามติ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ	อันดับ
1. มีการนำข้อเสนอแนะและความสำคัญที่ได้จากพนักงานภายในบริษัทมาใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงาน	3.24	0.58	ปานกลาง	1
2. มีการใช้กระบวนการตัดสินใจเพื่อสรุปข้อคิดเห็น	3.17	0.56	ปานกลาง	3
3. มีการบริหารงานโดยยึดหลักฉันทามติ (การนำข้อเสนอแนะและความสำคัญที่ได้จากพนักงานภายในบริษัทมาใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงาน)	3.19	0.55	ปานกลาง	2
รวม	3.20	0.54	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านการมุ่งเน้นฉันทามติภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการนำข้อเสนอแนะและความสำคัญที่ได้จากพนักงานภายในบริษัทมาใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงาน มีค่ามากที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$) และมีการใช้กระบวนการตัดสินใจเพื่อสรุปข้อคิดเห็น ($\bar{X} = 3.17$) มีค่าน้อยที่สุด ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาลด้านการตอบสนอง ด้านการรับผิดชอบ และด้านความโปร่งใสภาพรวม มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69, 3.50$ และ 3.65 ตามลำดับ) ส่วนหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการกระจายอำนาจ ด้านนิติธรรม ด้านความเสมอภาค และด้านมุ่งเน้นฉันทามติภาพรวม มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33, 3.26, 3.32, 3.29, 3.32, 3.28$, และ 3.20 ตามลำดับ)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหลักธรรมาภิบาล ของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด

การศึกษาได้นำข้อมูลลงตารางเพื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านประโยชน์ทดแทน และด้านแรงงานสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ ด้านการตอบสนอง ด้านการรับผิดชอบ ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการกระจายอำนาจ ด้านนิติธรรม ด้านความเสมอภาค และด้านมุ่งเน้นฉันทามติ ของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัดโดยใช้วิธีการสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านประโยชน์ทดแทน และด้านแรงงานสัมพันธ์ กับหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ ด้านการตอบสนอง ด้านการรับผิดชอบ ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการกระจายอำนาจ ด้านนิติธรรม ด้านความเสมอภาค และด้านมุ่งเน้นฉันทามติของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัดโดยกำหนดให้แสดงโดยตารางที่ 4.21 – 4.22

ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวม กับหลักธรรมาภิบาลรวม

	1	2
1	1.00	
2	.717**	1.00

หมายเหตุ ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1 = ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวม

2 = หลักธรรมาภิบาลรวม

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวม กับหลักธรรมาภิบาลรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรมีความสำคัญทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .717$)

ตารางที่ 4.22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหลักธรรมาภิบาล

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	1.00														
2	.445	1.00													
	**														
3	.398	.456	1.00												
	**	**													
4	.466	.409	.464	1.00											
	**	**	**												
5	.547	.405	.488	.599	1.00										
	**	**	**	**											
6	.530	.556	.492	.567	.760	1.00									
	**	**	**	**	**										
7	.451	.218	.391	.488	.515	.527	1.00								
	**	*	**	**	**	**									
8	.529	.299	.380	.517	.506	.547	.531	1.00							
	**	**	**	**	**	**	**								
9	.416	.259	.440	.542	.491	.454	.614	.577	1.00						
	**	**	**	**	**	**	**	**	**						
10	.301	.492	.396	.384	.467	.564	.390	.438	.439	1.00					
	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**					
11	.354	.345	.522	.323	.462	.439	.248	.513	.403	.654	1.00				
	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**				
12	.347	.401	.487	.421	.556	.558	.485	.598	.547	.643	.742	1.00			
	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**			
13	.289	.537	.508	.347	.458	.547	.314	.478	.433	.706	.775	.793	1.00		
	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**		
14	.127	.477	.432	.224	.391	.471	.250	.364	.387	.683	.704	.691	.807	1.00	
		**	**	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	0

หมายเหตุ ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- | | |
|--|---|
| 1 = ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการ
สรรหา | 2 = ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการ
ฝึกอบรมและพัฒนา |
| 3 = ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน
ประโยชน์ทดแทน | 4 = ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน
แรงงานสัมพันธ์ |
| 5 = หลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล | 6 = หลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ |
| 7 = หลักธรรมาภิบาลด้านการตอบสนอง | 8 = หลักธรรมาภิบาลด้านภาระรับผิดชอบ |
| 9 = หลักธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใส | 10 = หลักธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วม |
| 11 = หลักธรรมาภิบาลด้านการกระจายอำนาจ | 12 = หลักธรรมาภิบาลด้านนิติธรรม |
| 13 = หลักธรรมาภิบาลด้านความเสมอภาค | 14 = หลักธรรมาภิบาลด้านการมุ่งเน้นฉันทามติ |

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหลักธรรมาภิบาล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .127 ถึง .599 ผลการทดสอบระดับความสัมพันธ์ อธิบาย ได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหากับหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผลมีความสัมพันธ์มากที่สุดในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($r = .547$)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม และพัฒนา กับหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์มากที่สุดในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($r = .556$)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์ทดแทน กับหลักธรรมาภิบาลด้านการกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์มากที่สุดในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($r = .522$)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานสัมพันธ์ กับหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผลมีความสัมพันธ์มากที่สุดในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($r = .599$)

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด โดยระเบียบวิธีศึกษารูปแบบการศึกษาเชิงสำรวจใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างในการทำแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำอยู่ในหน่วยงานของบริษัท จำนวน 109 ตัวอย่าง

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา มีดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อ

หลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา ผู้ศึกษาดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้ศึกษากลุ่มประชากรคือ พนักงานบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ตั้งอยู่ที่ 108 ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 จำนวนทั้งสิ้น 150 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ มีจำนวน 109 ตัวอย่าง

1.2.2 เครื่องมือการศึกษา ในการศึกษามีการดำเนินการ ดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

(1) ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับงานมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ

(2) ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ซึ่งครอบคลุมด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา ประโยชน์ทดแทน และแรงงานสัมพันธ์

(3) ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล 10 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ ด้านการตอบสนอง ด้านการระมัดระวัง ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการกระจายอำนาจ ด้านนิติธรรม ด้านความเสมอภาค และด้านมุ่งเน้นนวัตกรรม

2) ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล การสำรวจความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 109 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำอยู่ในหน่วยงานของบริษัท ตั้งอยู่ที่ 108 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

1) ขั้นตอนที่ 1 ทำการแจกแบบสอบถามแก่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด แล้วอธิบายรายละเอียดในการตอบแบบสอบถาม จนครบขนาดตัวอย่าง 109 ตัวอย่าง

2) ขั้นตอนที่ 2 ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตัวเองจากแบบสอบถามที่ได้แจกไปจำนวน 109 ฉบับ

3) ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบกระบวนการประมวลผลของโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

4) ขั้นตอนที่ 4 ผู้ศึกษานำผลการวิเคราะห์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

2) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) กับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา ด้านประโยชน์ทดแทน และด้านแรงงานสัมพันธ์ และหลักธรรมาภิบาล ด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ ด้านการตอบสนอง ด้านการระมัดระวัง ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการกระจายอำนาจ ด้านนิติธรรม ด้านความเสมอภาค และด้านมุ่งเน้น

นันทามติ ของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ผู้ศึกษาได้เสนอค่าเฉลี่ย โดยแปลผลค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
1.00 – 1.80	ความสำคัญน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	ความสำคัญน้อย
2.61 – 3.40	ความสำคัญปานกลาง
3.41 – 4.20	ความสำคัญมาก
4.21 – 5.00	ความสำคัญมากที่สุด

3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) กับปัจจัยการจัดการทรัพยากร มนุษย์ด้านการสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา ด้านประ โยชน์ทดแทน และด้านแรงงานสัมพันธ์ และหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ ด้านการตอบสนอง ด้านการรับผิดชอบ ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการกระจายอำนาจ ด้านนิติธรรม ด้านความเสมอภาค และด้านมุ่งเน้นนันทามติ ของบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด ได้เสนอค่าความสัมพันธ์ สามารถ แปลความหมาย ได้ดังนี้

0.00 – 0.25	มีความสัมพันธ์น้อย
0.26 – 0.50	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
0.51 – 0.75	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างมาก
0.76 – 1.00	มีความสัมพันธ์มาก

1.3 ผลการศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด พบว่าส่วนใหญ่ เป็นผู้หญิง ร้อยละ 76.1 มีอายุอยู่ในช่วง 30 – 40 ปี ร้อยละ 48.6 การศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษา ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 87.2 และระดับงานตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 76.2

1.3.2 ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวม ด้านแรงงานสัมพันธ์อยู่ในระดับ ความสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.55$) ส่วนปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรม และพัฒนา และด้านประโยชน์ทดแทน อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ($\bar{X} = 3.33, 3.20$ และ 2.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหา และด้านแรงงานสัมพันธ์ อยู่ในระดับ

ความสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.37$ และ 3.60) ด้านฝึกอบรมและพัฒนา และด้านประโยชน์ทดแทนอยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$ และ 2.87)

1.3.3 หลักธรรมาภิบาลรวม ด้านการตอบสนอง ด้านความโปร่งใส ด้านการะรับผิดชอบ อยู่ในระดับความสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.68$ และ 3.49) ส่วนหลักธรรมาภิบาลด้านความเสมอภาค ด้านการมีส่วนร่วม ด้านประสิทธิผล ด้านการกระจายอำนาจ ด้านนิติธรรม ด้านประสิทธิภาพ และด้านการมุ่งเน้นฉันทามติ อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ($\bar{X} = 3.35, 3.34, 3.32, 3.31$ และ 3.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการตอบสนอง ด้านการะรับผิดชอบ และด้านความโปร่งใส อยู่ใน ระดับความสำคัญ มาก ($\bar{X} = 3.69, 3.50$ และ 3.65) ด้าน ประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิภาพ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการกระจายอำนาจ ด้านนิติธรรม ด้านความเสมอภาค และด้านมุ่งเน้นฉันทามติ อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ($\bar{X} = 3.33, 3.26, 3.32, 3.29, 3.32, 3.28,$ และ 3.20)

1.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวม กับหลักธรรมาภิบาลรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรมีความสำคัญทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ ($r = .717$) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหลักธรรมาภิบาลเป็นรายด้านพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ และ $.05$ ในระดับความสัมพันธ์น้อยจนถึงระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่าง $.218$ ถึง $.599$ ผลการทดสอบระดับความสัมพันธ์ ดังนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา กับหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล มีความสัมพันธ์มากที่สุดในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($r = .547$)

2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม และพัฒนา กับหลักธรรมาภิบาลด้านกับหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์มากที่สุดในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($r = .556$)

3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์ทดแทนกับหลักธรรมาภิบาลด้านการกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์มากที่สุดในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($r = .522$)

4) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล มีความสัมพันธ์มากที่สุดในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($r = .599$)

2. อภิปรายผล

ผลจากการวิเคราะห์ การทดสอบสมมติฐานการศึกษา และการศึกษาเอกสารและงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง พบว่า พนักงานของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด

ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ในช่วง 30 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.6 อายุรองอยู่ในช่วงต่ำกว่า 30 ปี แสดงว่า บริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด มีกระบวนการวางแผนพนักงานที่ดี สามารถรองรับและทดแทนในกรณีที่พนักงานเกษียณอายุได้เป็นอย่างดีทำให้ไม่ส่งผลกระทบต่องาน และส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรี แสดงให้เห็นว่า บริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด ในเบื้องต้นมีมูลค่าบุคลากรอยู่ในระดับสูง (Human capital) สามารถรองรับการพัฒนาศักยภาพองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.2 ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา ในประเด็นที่บริษัทมีการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างอย่างเหมาะสม มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงการสรรหาบุคลากรภายในบริษัท พนักงานจะมีหลักประกันในการทำงาน เป็นการให้ออกาสแห่งความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ดี มีความตั้งใจทำงาน มีผลงานออกมาอยู่ในระดับดี มีอายุการทำงานพอสมควร ก็จะได้รับพิจารณาให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้ได้ดีขึ้น เป็นการส่งเสริมบำรุงขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร ในส่วนของบริษัทจะได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการได้บุคลากรขององค์กรเอง เพราะเป็นบุคลากรที่รู้จักคุ้นเคยกับนโยบาย รูปแบบ ระบบการบริหาร อุดมการณ์ มีความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีความสามารถเป็นผู้นำที่ดี และเป็นหลักในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างได้ผลดีมาก อีกทั้งบริษัทสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากร นับตั้งแต่เวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดทำ การประกาศสรรหา การติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการดำเนินการสรรหา จนกระทั่งได้บุคลากร มาตามที่ต้องการ ในประเด็นการสรรหาบุคลากรจากภายนอกบริษัท บริษัทได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการที่มีโอกาสสรรหา ได้บุคลากรภายนอกมาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ เพราะว่าองค์กรสามารถสรรหาบุคคลภายนอกองค์กรจากบุคคลเป็นจำนวนมาก ที่มีความรู้ ความสามารถ เจตคติที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน เข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ขององค์กร ทำให้องค์กรมีศักยภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และผล

กำไรในรอบปีก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วยอีกทั้งเป็นการเปิดโอกาส และให้ความเท่าเทียมกันให้แก่บุคคลทุกคนทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไข ที่องค์การประกาศรับสมัครบุคลากรใหม่

ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานสัมพันธ์ ในประเด็นที่บริษัทมีการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัด ในประเด็นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานในบริษัท ทำให้บริษัทไม่เกิดข้อพิพาททางแรงงานขึ้น และในประเด็นเมื่อมีปัญหาในการทำงานบริษัทส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง นายจ้างซึ่งเป็นผู้บริหาร กับลูกจ้างซึ่งเป็นพนักงานบริษัท บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพมีผลกำไร ธุรกิจเจริญก้าวหน้า สามารถรักษาระเบียบวินัย ความสงบเรียบร้อยในภายในบริษัท ส่วนพนักงานบริษัทมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ได้รับค่าจ้าง มีสวัสดิการ ผลประโยชน์ สภาพการจ้าง และการทำงานที่ดี มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ความสามารถ การพัฒนาก้าวหน้าในสายงาน มีความมั่นคงในการทำงาน

2.3 หลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด

ผลการศึกษา พบว่า หลักธรรมาภิบาลในด้านการตอบสนอง ในประเด็นการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีผลประโยชน์ด้านอื่นที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่ ในประเด็นมีการบริหารงานสอดคล้องกับระบบการบริหารภายในบริษัท และในประเด็นมีการบริหารงานได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงบริษัทสามารถสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจต่อพนักงานบริษัทรวมถึงบุคคลภายนอกด้วย และสามารถตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการได้ด้วยหลากหลาย และมีความแตกต่างให้กับผู้รับบริการ

หลักธรรมาภิบาลในด้านภาระรับผิดชอบ ในประเด็นบริษัทมีระบบให้พนักงานตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่และศักยภาพของตนเอง ในประเด็นบริษัทมีการกำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างทัดเทียมกัน และในประเด็นพนักงานมีความสำนึกในการรับผิดชอบต่อหน้าที่ และยอมรับผลการดำเนินงาน ทั้งรับผิดชอบและรับชอบ มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงพนักงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชฎาทิพย์ อุปถัมภ์ประชา (2558) และนิภาพรรณ ผิวอ่อน (2559) ที่พบว่า หลักความรับผิดชอบต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลในด้านความโปร่งใส ในประเด็นมีระบบการตรวจสอบการทำงานภายในบริษัท ในประเด็นบริษัทมีการสื่อสารหรือแจ้งข้อมูลที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอและถูกต้อง และในประเด็นมีการเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทอย่างเปิดเผยและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเสรีตามความเหมาะสม มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงบริษัทมีกระบวนการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา สามารถชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และพนักงานสามารถรู้ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ ได้อย่างเสรีตามความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิรัญญา ไชยอินตา (2557) พบว่า ด้านหลักความโปร่งใส มีระดับความสำคัญมากที่สุดในการบริหารงานบุคคล และ รุ่งรัตน์ เขียววงศ์ใหญ่ (2554) พบว่า ปัจจัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทตามหลักคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามเกณฑ์ธรรมาภิบาล ในหลักความโปร่งใสของบุคลากร

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยนตรการ จำกัด

ผลการศึกษา พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิผล พบว่า มีความสัมพันธ์ค่อนข้างมาก และไปในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นว่า บริษัทบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสมตามเป้าหมาย และสามารถดำเนินงานในด้านแรงงานสัมพันธ์จนบรรลุเป้าหมาย มีการส่งเสริมกิจกรรมที่ทำให้เกิดแรงงานสัมพันธ์ที่ดีขึ้น สร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายพนักงาน สามารถจัดการข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ยุติลงโดยรวดเร็ว และเกิดความพอใจของทุกฝ่ายมากที่สุด เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ประโยชน์ให้เพิ่มพูนและเกื้อกูลกันอย่างเหมาะสม ในขณะเดียวกัน พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา กับหลักธรรมาภิบาลด้านมุ่งเน้นฉันทามติ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างอย่างเหมาะสม ไม่ได้เกิดจากการนำข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นที่ได้จากพนักงานภายในบริษัทมาใช้ในการสรรหาบุคลากร แต่เกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใสมาใช้ในการสรรหาบุคลากร ซึ่งมีระบบการตรวจสอบการทำงานภายในบริษัท มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ หรือเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทอย่างเปิดเผย สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเสรีตามความเหมาะสม ถือเป็นภาระใจให้บุคลากรทั้งภายใน และภายนอกที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่บริษัทต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่ว่าง ซึ่งจะเป็นแนวทางให้บริษัทประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในที่สุด

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1) ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ในแต่ละกรณีที่มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น บริษัทควรจัดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ถึงแม้ว่าการจัดให้มีการฝึกอบรม และพัฒนาต้องใช้งบประมาณรวมถึงทรัพยากรต่างๆ มาช่วยสนับสนุน การจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่องนั้นมีประโยชน์อย่างมากมาย เช่น เป็นการเพิ่มทักษะในหน้าที่การงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานด้วยทักษะที่เพิ่มขึ้น ทั้งในด้านการแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นการส่งเสริมพนักงานให้มีความก้าวหน้าในสายงาน ถือเป็น การสร้างกำลังใจและทัศนคติที่ดีในการทำงาน ช่วยให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพ

2) ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์ทดแทน ในแต่ละกรณีที่มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น บริษัทควรมีมาตรฐานที่เหมาะสมกับการกำหนดและจ่ายค่าตอบแทนให้แก่แต่ละสายงาน และต้องมีความเหมาะสม กับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันด้วย ในภาวะการณ์ปัจจุบัน ความต้องการค่าตอบแทนของผู้ปฏิบัติงานมักจะมีต่างๆ กันไป ถึงแม้ส่วนใหญ่จะต้องการค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน แต่หากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์บริหารเรื่องค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ให้ดี จะสามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ตอบแทนด้วยโบนัส หรือ ส่วนแบ่งจากกำไร ตามผลงานที่ทำได้ หรือสามารถเลือกสวัสดิการต่างๆ ตามที่เหมาะสมกับตนเองได้ เช่น พนักงานบางคนต้องการสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล พนักงานบางคนอาจต้องการสวัสดิการค่าเช่าบ้าน ค่าเดินทาง ค่าการศึกษาบุตร เป็นต้น

3) หลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ ในแต่ละกรณีที่มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น บริษัทควรมีการดำเนินการอย่างครบถ้วน ทั้งการวางแผน ระบบการทำงาน และการแก้ปัญหาภายในบริษัท การจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยมีการจัดสรรเวลาให้แต่ละงานอย่างเหมาะสม สามารถให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการพัฒนางาน หรือบูรณาการความรู้ทางด้านบริหารจัดการกับแนวทางการบริหารงาน เพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในงาน บริษัทสามารถปรับตัว และพัฒนา เพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้ การประเมินประสิทธิภาพอาจพิจารณาได้จากคุณภาพของสินค้า หรือ

การให้บริการพื้นฐานของบริษัท ประเมินจากผลตอบแทน หรือผลกำไรที่ได้รับจากสินค้า และการให้บริการ เป็นต้น

4) หลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ ในแต่ละกรณีที่มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น บริษัทควรมีการบริหารจัดการเพื่อให้ได้ผลงานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมายงบประมาณ และเวลาที่ใช้ไป ควรมีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นหลักสำคัญในการบริหารงาน รวมถึงหาวิธีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กร

5) หลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม ในแต่ละกรณีที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น บริษัทควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมแสดงความคิดเห็นของตนเองได้ การเปิดโอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยนเป็นผลดี เพราะโอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะส่งผลต่อเหตุและผลในการพัฒนาความคิดต่าง ๆ ของพนักงาน รวมถึงผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานการณ์ในการจัดการงานด้วยเสมอเพื่อผลสูงสุด การเลือกแบบการบริหารใดๆ ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วมได้ ปัจจุบันการบริหารส่วนใหญ่ มุ่งแบบการมีส่วนร่วม เพราะเป็นการเปิดโอกาสแห่งบรรยากาศการริเริ่มสร้างสรรค์

6) หลักธรรมาภิบาลด้านการกระจายอำนาจ ในแต่ละกรณีที่มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น บริษัทควรมีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่พนักงานภายในบริษัท มีการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้พนักงานภายในบริษัทมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเบื้องต้น และนำไปปรับปรุงการบริหารงาน การกระจายอำนาจจะต้องมีการกำกับดูแลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ต้องมีเอกสารระบุว่า พนักงานท่านใดได้รับมอบอำนาจในด้านใด ขนาดของการตัดสินใจสามารถกระทำในระดับใด ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดทำเป็นคู่มืออ้างอิง และเก็บไว้อย่างเป็นระเบียบ สามารถสืบค้นจากทุกฝ่ายได้ และมีการปรับปรุงตามสถานการณ์เป็นระยะ การกระจายอำนาจต้องมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อม หมายถึงมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่างๆ ของผู้ที่จะได้รับมอบอำนาจให้มีความพร้อมก่อนได้รับการกระจายอำนาจในระยะเวลาที่กำหนด

7) หลักธรรมาภิบาลด้านคุณนิติธรรม ในแต่ละกรณีที่มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น บริษัทควรมีกฎ ระเบียบ ที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีการบังคับใช้อย่างเสมอภาค และไม่มีการเลือกปฏิบัติแบบสองมาตรฐาน (Double Standard) มีการดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบของกฎ ระเบียบ และกรอบเวลาการปฏิบัติ ไม่ให้มีการใช้ไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ มีการอบการปฏิบัติที่เคารพสิทธิและเสรีภาพ และมีการปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์

8) หลักธรรมาภิบาลด้านความเสมอภาค ในแต่ละกรณีที่มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น การบริหารงานโดยคำนึงถึงพนักงานภายในบริษัทให้ได้รับการปฏิบัติอย่างทัดเทียมกัน ความเสมอภาคเป็นเรื่องที่พุง่ายแต่ทำยาก แต่ก็ต้องทำ บริษัทควรตระหนักว่าความเสมอภาคเป็นเพียงการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งอาจไม่ถูกต้องก็ได้ หัวหน้างานอาจทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเสมอภาคหรือความไม่เสมอภาคได้ เช่น หัวหน้างานที่มีพนักงานที่ตัวเองโปรดปรานเป็นคนใกล้ชิด ได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ในขณะที่ละเลยต่อพนักงานรายอื่น ๆ เป็นต้น การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต้องมีความเหมาะสม ถ้าหากพนักงานรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างลำเอียง จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจขึ้น ผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพสูงต้องได้รับการตอบแทนหรือรางวัล แต่พนักงานต้องมีความเข้าใจว่าควรใช้ความสามารถ หรือตัวป้อนในระดับใดเพื่อให้บรรลุถึงผลที่ต้องการ

9) หลักธรรมาภิบาลด้านการมุ่งเน้นฉันทามติ ในแต่ละกรณีที่มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น บริษัทควรนำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่ได้จากพนักงานภายในบริษัทมาใช้ในการตัดสินใจ ในการบริหารงานเมื่อใดที่ต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน แต่ผู้ร่วมตัดสินใจมีความเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งหรือเกิดการปะทะกันก็ได้ หากการหาข้อยุติใช้วิธีการลงคะแนน “Vote” สิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาคือ การแตกแยก การไม่ยอมรับกัน การปฏิบัติงานอาจหยุดชะงักหรือเดินหน้าต่อไปไม่ได้ จึงต้องใช้หลักฉันทามติ มุ่งเน้นข้อยุติโดยไม่มีผู้คัดค้าน โดยมุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก หากฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในบริษัทเข้าสู่การตัดสินใจร่วมกันแบบการมุ่งเน้นฉันทามติ เมื่อมีฉันทามติในเรื่องใดแล้ว แม้ว่าบางครั้งไม่ใช่ทางเลือกที่ตัวเองต้องการก็ตาม ก็จะไม่เกิดการต่อต้านขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการศึกษาเชิงลึกเป็นรายด้านเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้ข้อมูลแต่ละด้านที่ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ынตรการ จำกัด

3.2.2 ควรมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง หลังจากทีบริษัทนำผลการศึกษามาปรับปรุงใช้ประกอบในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย, และ เสน่ห์ จุ้ยโต. (2555). รายงานการวิจัยเรื่องตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกษศิริธัญญา บุรณะกิต. (2560). ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของนายกเทศมนตรี ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, กรุงเทพมหานคร.
- ดรรรชนี เอมพันธุ์. (2553). โครงการจัดทำแผนหลักการพัฒนาพื้นที่ท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลอ่าวไทย และการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อมเบื้องต้นด้านการพัฒนาท่าเทียบเรือท่องเที่ยว. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- นิภาพรรณ ผิวอ่อน. (2559). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลกุยเหนือ อำเภอกุยบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, นครปฐม.
- นิรัญญา ไชยอินตา. (2557). ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลบ่อแก้ว อำเภอมืองลำปาง จังหวัดลำปาง. มหาวิทยาลัยเนชั่น, ลำปาง.
- ประเวศ วะสี. (2546). สรุปผลการประชุม โต๊ะกลมเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน. เอกสารการประชุม วันที่ 30 เมษายน 2546 ณ ห้องหลานหลวง โรงแรมรอยัลปรีนเซส, กรุงเทพมหานคร.
- ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์, และ รัชณี ภูตระกูล. (2549). ธรรมาภิบาล (Good Governance) กับสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- รัชฎาทิพย์ อุปถัมภ์ประชา. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับผลประกอบการของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, นครศรีธรรมราช.
- รุ่งรัตน์ เขียววงศ์ใหญ่. (2554). การใช้หลักธรรมาภิบาลในบริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

- วรชัย สิงห์ฤกษ์. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- วรภัทร โทชนะเกษม. (2541). “การสร้าง Good governance ในภาคเอกชน”. *วารสารกรมบัญชีกลาง*, 39(3), 19-28.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสาร.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2544). *ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2561). สืบค้นจาก https://www.set.or.th/sustainable_dev/th/sr/publication/files/business_ethic_1.pdf.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- อานันท์ ปันยารชุน. (2542). *มุมมองนายอานันท์*. (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). *Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago*. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Follett, M. P. (2003). *Mary Parker Follett prophet of management*. Beard Books.
- Fombrun, C. J. (1986). *Structural dynamics within and between organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 403-421.
- Harbison, F. H. (1973). *Human resources as the wealth of nations*.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1991). *Selection and design of training programs*. *Human Resource Management*, 6.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1989). *Management (4. bs.)*.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

แบบสอบถาม

เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด

คำชี้แจง:

แบบสอบถามนี้ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด ความรู้ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลแก่ฝ่ายบริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไป

ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์มายังท่าน โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

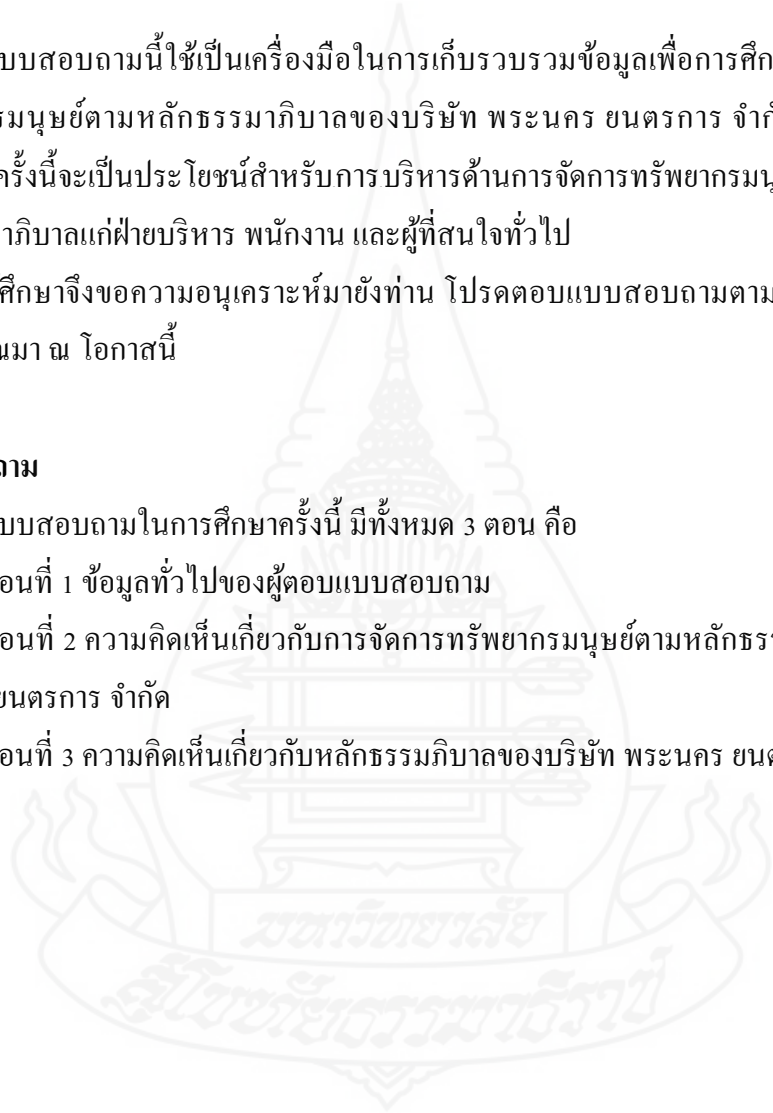
แบบสอบถาม

แบบสอบถามในการศึกษานี้ มีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

1 ชาย

2 หญิง

2. อายุ

1 อายุต่ำกว่า 30 ปี

2 อายุ 30 ปี ถึง 40 ปี

3 อายุ 41 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

2 ปริญญาตรี

3 ปริญญาโท

4 สูงกว่าปริญญาโท

4. ระดับงาน

1 ระดับปฏิบัติการ

2 ระดับกลาง

3 ระดับสูง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของ

บริษัท พระนคร ยนตรการ จำกัด

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด พิจารณาให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล ของบริษัท พระนคร ынตรการ จำกัด	ระดับ ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. การสรรหา					
1.1 บริษัทมีการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างอย่างเหมาะสม					
1.2 มีระบบการสรรหาที่ทำให้ดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถสูง เข้ามาปฏิบัติงาน					
1.3 ท่านคิดว่าการสรรหาของบริษัทโดยใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ มีความเหมาะสมแล้ว					
2. การฝึกอบรมและพัฒนา					
2.1 พนักงานได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง					
2.2 บริษัทส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
2.3 การฝึกอบรมและพัฒนาโดยการให้ลงมือปฏิบัติจริง จึงทำให้เข้าใจขั้นตอนการทำงานได้ดีขึ้น					
3. ประโยชน์ทดแทน					
3.1 บริษัทมีมาตรฐานที่เหมาะสมกับการกำหนดและจ่ายค่าตอบแทนให้แก่แต่ละสายงานอย่างเหมาะสม					
3.2 ท่านคิดว่าค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน					
3.3 ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล ของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด	ระดับ ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. แรงงานสัมพันธ์					
4.1 บริษัทมีการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัด					
4.2 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานในบริษัท ทำให้บริษัทไม่ เกิดข้อพิพาททางแรงงานขึ้น					
4.3 เมื่อมีปัญหาในการทำงาน บริษัทส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกันระหว่าง หัวหน้างานกับพนักงาน					



ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด พิจารณาให้
คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของบริษัท พระนคร ยন্ত্রการ จำกัด	ระดับ ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)					
1.1 มีการดำเนินการอย่างครบถ้วน ทั้งการวางแผน ระบบการทำงาน และ การแก้ปัญหาภายในบริษัท					
1.2 มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยมีการจัดสรรเวลาให้แก่ละ งานอย่าง เหมาะสม					
1.3 สามารถให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการพัฒนางาน หรือ บูรณาการ ความรู้ทางด้านบริหารจัดการกับแนวทางการ บริหารงาน					
2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)					
2.1 มีการบริหารจัดการที่ได้ผลงานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมาย งบประมาณ และเวลาที่ใช้ไป					
2.2 มีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นหลักฐานสำคัญในการบริหารงาน					
2.3 สามารถแนะแนวทาง แก้ไขปัญหาการทำงาน หรือแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้า ที่เกิดขึ้นจากการทำงานภายในบริษัท					

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)					
3.1 บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีผลประโยชน์ด้านอื่นที่ขัดแย้งกับ การปฏิบัติหน้าที่					
3.2 มีการบริหารงานสอดคล้องกับระบบการบริหารภายในบริษัท					
3.3 มีการบริหารงานได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด					
4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability)					
4.1 มีระบบให้พนักงานตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่และ ศักยภาพ ของตนเอง					
4.2 มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างทัดเทียมกัน					
4.3 มีความสำนึกในการรับผิดชอบต่อหน้าที่ และยอมรับผลการ ดำเนินงาน ทั้งรับผิดและรับชอบ					
5. หลักความโปร่งใส (Transparency)					
5.1 มีระบบการตรวจสอบการทำงานภายในบริษัท					
5.2 มีการเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทอย่างเปิดเผย และเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้ อย่างเสรีตามความเหมาะสม					
5.3 มีการสื่อสารหรือแจ้งข้อมูลที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการทำงาน อย่างสม่ำเสมอและถูกต้อง					
6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)					
6.1 เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมแสดง ความ คิดเห็นของตนเองได้					
6.2 มีการใช้กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนมากจากพนักงานของ บริษัท					
6.3 มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานภายในบริษัท และนำไปปรับปรุงการบริหารงาน					

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)					
7.1 มีการกำหนดภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานของบริษัท และมอบหมายงานแก่พนักงานในบริษัทได้เหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพของงานที่ทำ					
7.2 มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่พนักงานภายในบริษัท					
7.3 มีการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้พนักงานภายในบริษัทมีส่วนในการตัดสินใจเบื้องต้นและนำไปปรับปรุงการบริหารงาน					
8. หลักนิติธรรม (Rule of Law)					
8.1 มีการกำหนดขอบเขต อำนาจ และหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
8.2 มีการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค และไม่เลือกปฏิบัติ					
8.3 มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และข้อกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท					
9. หลักความเสมอภาค (Equity)					
9.1 มีการบริหารงาน โดยคำนึงถึงพนักงานภายในบริษัทให้ได้รับการปฏิบัติอย่างทัดเทียมกัน					
9.2 เปิดโอกาสให้พนักงานภายในบริษัทแสดงความคิดเห็นร่วมแก้ไขปัญหา และนำข้อมูลที่ได้มาปรับใช้ในการบริหารงาน					
10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)					
10.1 มีการนำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่ได้จากพนักงานภายในบริษัทมาใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงาน					
10.2 มีการใช้กระบวนการตัดสินใจเพื่อสรุปข้อคิดเห็น					
10.3 มีการบริหารงานโดยยึดหลักฉันทามติ (การนำข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นที่ได้จากพนักงานภายในบริษัทมาใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงาน)					

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาววัลยา ตานี
วัน เดือน ปีเกิด	24 ตุลาคม 2524
สถานที่เกิด	อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี
ประวัติการศึกษา	บช.บ. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	บริษัท พระนคร ขนตรการ จำกัด กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	พนักงานบัญชี

