

หลักทรัพย์มาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ:
กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

โดย

นางชาริตา ลีลายุทธ
ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารงานลงทุนสัมพันธ์
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐ เอกชน และการเมือง รุ่นที่ 7
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2556 - 2557

บทคัดย่อ

เรื่อง **หลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ:
กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**

ลักษณะวิชา **สังคมจิตวิทยา**

ผู้ทำวิจัย **นางชาริตา ลีลายุทธ หลักสูตร วปม. รุ่นที่ 7**

การวิจัยเรื่องหลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ฉบับนี้ จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นพนักงานในระดับผู้บริหารตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายลงมา และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 394 คน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดด้านธรรมาภิบาลและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎี 2 ปัจจัย (Herzberg, 1964)

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 41 - 50 ปี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ในสายงานปฏิบัติการ มีอายุงาน 21 - 30 ปี โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจว่าคณะผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่หรือเทียบเท่าขึ้นไปมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่ทั้งในภาพรวมและทุกด้าน และมีระดับความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้น พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา บริษัทฯ ควรพัฒนาเรื่องการสื่อสารนโยบายและแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลที่ชัดเจนไปสู่ทุกระดับ รวมทั้งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวทั้งในผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทุกระดับเช่นเดียวกัน อีกทั้งควรสร้างความโปร่งใส และเป็นธรรมในการบรรจุ แต่งตั้ง พนักงาน ทบทวนกฎ ระเบียบต่าง ๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

คำนำ

การวิจัยเรื่องหลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาที่ได้จะนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนปรับปรุงแนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ให้สามารถสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานได้ อีกทั้งใช้เป็นแนวทางในการสร้างธรรมาภิบาลในรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจให้มีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

(นางชาริตา ลีลายุทธ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปม. รุ่นที่ 7

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	4
วิธีดำเนินการวิจัย	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	6
คำจำกัดความ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล	9
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	22
การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
กรอบแนวคิดในการวิจัย	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
บทที่ 3	ระเบียบและวิธีวิจัย	44
	การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	44
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	46
	การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	49
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	49
	การวิเคราะห์ข้อมูล	49
บทที่ 4	ผลการศึกษา	51
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	51
	การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล	53
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	57
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	64
	ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน	77
	สรุป	90
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	91
	สรุป	91
	อภิปรายผล	99
	ข้อเสนอแนะ	102
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	104

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	105
ภาคผนวก	109
ประวัติย่อผู้วิจัย	119

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
3-1	แสดงจำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง	45
4-1	แสดงร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ตำแหน่งงาน และอายุงาน	53
4-2	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในภาพรวม	58
4-3	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	59
4-4	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในด้านความโปร่งใส	60
4-5	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	61
4-6	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	62
4-7	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในด้านความเป็นธรรม	63
4-8	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม	65
4-9	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จของงาน	66
4-10	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	67
4-11	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะของงาน	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
4-12	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความรับผิดชอบ	69
4-13	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	70
4-14	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านเงินเดือน	71
4-15	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านสภาพการทำงาน	72
4-16	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	73
4-17	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	74
4-18	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความมั่นคงในการทำงาน	75
4-19	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านนโยบายและการบริหาร	76
4-20	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม	78
4-21	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จของงาน	79
4-22	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านที่ได้รับการยอมรับนับถือ	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4-23	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะของงาน	81
4-24	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบ	82
4-25	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งการงาน	83
4-26	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือน	84
4-27	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการทำงาน	85
4-28	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา	86
4-29	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน	87
4-30	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในการทำงาน	88
4-31	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านนโยบายและการบริหาร	89

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อาทิ การเปิดเสรีทางการค้าระหว่างประเทศ และสถานะการแข่งขันที่รุนแรงทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาคเช่นในปัจจุบัน ก่อให้เกิดช่องว่างในการดำเนินธุรกิจซึ่งทำให้ผู้บริหารที่ขาดคุณธรรมและจริยธรรมแสวงหาประโยชน์จากช่องว่างเหล่านี้โดยขาดการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในปิดช่องว่างที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้การบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาลนั้นนอกจากจะช่วยปิดช่องว่างในการแสวงหาประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้องแล้ว ยังช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในโลกของการเปลี่ยนแปลง เหตุเพราะธรรมาภิบาลจะช่วยส่งเสริมองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงาน การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบต่อ ยึดมั่นคุณธรรมและจริยธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งก่อให้เกิดความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับประเทศไทยมีการพัฒนาด้านธรรมาภิบาลตั้งแต่ปี 2538 และตระหนักถึงความสำคัญมากขึ้นเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ธรรมาภิบาลถูกนำมาใช้ในเกือบทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน โดยมีหลักเกณฑ์พื้นฐานมาจากองค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-Operation and Development หรือ OECD) ซึ่งถือเป็นมาตรฐานสากลสำหรับผู้กำหนดนโยบายด้านธรรมาภิบาลของทุกประเทศ นอกจากนี้ยังมีหลักเกณฑ์ของ ASEAN CG Scorecard ซึ่งเป็นเกณฑ์กลางในการวัดระดับการธรรมาภิบาล และเป็นตัวแบบที่ใช้ใน 10 ประเทศอาเซียน แต่การนำธรรมาภิบาลไปปฏิบัตินั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่ายจากการศึกษาเกี่ยวกับการนำธรรมาภิบาลไปปฏิบัติทั้งภาครัฐและเอกชนพบว่าการนำปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมาก โดยด้านที่พบปัญหามากที่สุดได้แก่ ด้านความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม (ชวเรศ, 2552; รัตนา, 2552; อนิรุทธ์, 2554) ทั้งนี้ธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ได้แก่ คณะ

ผู้บริหารของบริษัท คณะกรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วน ทั้งนี้ธรรมาภิบาลถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ รวมทั้งกำหนดกระบวนการในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

แต่ความยั่งยืนขององค์กรนั้นนอกจากมีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ดีแล้ว ยังต้องอาศัยศักยภาพของพนักงานในองค์กรด้วย ซึ่งพนักงานจะปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าพวกเขามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นก็มิสาเหตุมาจากหลายปัจจัย อาทิ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ลักษณะของงานที่พอใจ ขวัญและกำลังใจ มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี เป็นต้น จากการศึกษาของศรีพัชรา สิทธิกำจร แก้วพิจิตร (2552) พบว่า การบริหารงานแบบธรรมาภิบาล อันประกอบด้วย หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรมและความเสมอภาค หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักความมั่นคง หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม และหลักการใช้อำนาจหน้าที่ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนรวมถึงสิ่งที่จะต้องถูกประเมิน ลดความขัดแย้งในองค์กร มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจที่ดี รู้สึกเสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลนั้นมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และจะนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2503 และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2534 รับผิดชอบกิจการการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินภายในประเทศ โดยมีโครงสร้างองค์กรแยกการบริหารออกเป็นธุรกิจหลักและหน่วยธุรกิจ อันได้แก่ ธุรกิจสายการบิน กิจการหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่ง และกิจการที่สนับสนุนการขนส่ง การบินไทย ได้ดำเนินธุรกิจและบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ รัฐวิสาหกิจที่กำหนดโดยกระทรวงการคลัง และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล (International Best Practice) ดังเห็นได้จากการที่บริษัทฯ ได้กำหนดเป้าหมายหลักองค์กรในการมุ่งที่จะเสริมสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น ด้วยการจัดการอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ตลอดจนสภาพแวดล้อม สังคม และประเทศชาติ

(รายงานประจำปี, 2555) ทั้งนี้การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้กับพนักงานนั้น บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญ สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สร้างความผูกพันในองค์กร สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เคารพในสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน กำกับดูแลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และให้ความสำคัญและความเป็นธรรมกับพนักงานทุกระดับ แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัทฯ กลับพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสภาพการทำงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทน และสวัสดิการ สัมพันธภาพในที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (สุภาพร อมรธิวานุกูล และคณะ, 2554)

จากประเด็นปัญหาต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงแนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลให้สามารถสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างธรรมาภิบาลในรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ และสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทฯ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งขอบเขตเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ

1.1 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (Creation of long term value) ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) และความเป็นธรรม (Equitable treatment) ซึ่งเป็นหลักธรรมาภิบาลที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกาศใช้

1.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อันประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านเงินเดือน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหาร

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายลงมา และพนักงานระดับปฏิบัติการ

สมมติฐานการวิจัย

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นครั้งนี้ได้แก่ พนักงานสังกัดบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายลงมา และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 25,299 คน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, 2557)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจะทำการสุ่มจากประชากรที่ใช้ในการศึกษา โดยใช้การเลือกตัวอย่างสุ่มอย่างง่ายและใช้เกณฑ์การสุ่มตัวอย่างตามสูตร Taro Yamane (1973) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 394 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามแนวทางของ Frederic Herzberg (1959)

จากนั้นทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือนี้ ใช้วิธีการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม (Questionnaire) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ด้วยวิธี Cronbach's Alpha (Hair, Bush & Ortinau, 2000: 391) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบ (Try out) กับพนักงานที่ถูกจ้างงานภายนอกจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรง (Validity)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารและพนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยส่งมากกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 10 และเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม พร้อมทั้งทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ เช่น ความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างในเรื่องข้อมูลส่วนบุคคล และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และวัดระดับความสัมพันธ์ โดยใช้ Pearson's Correlation Coefficient

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงการใช้แนวคิดหลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาองค์กรภาครัฐ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ทำให้ทราบถึงข้อมูลในการวางแผนปรับปรุงแนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้สามารถสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานได้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทฯ ต่อไป

คำจำกัดความ

<p>การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการภายใน (Administration in Accordance with Good Governance)</p>	<p>องค์การ ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดแก่องค์กรและเกิดประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย</p>
<p>การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (Creation of Long Term Value)</p>	<p>หมายถึง การส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์และตระหนักถึงความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกด้าน การปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่มี</p>

	<p>ความรู้ ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่ง และ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นคนดีมีความสามารถมีความเจริญก้าวหน้ามั่นคงในหน้าที่การงาน</p>
<p>ความโปร่งใส (Transparency)</p>	<p>หมายถึง การดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างเหมาะสม และผ่านช่องทางที่ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก โดยเป็นข้อมูลที่โปร่งใสและถูกต้องครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p>
<p>ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility)</p>	<p>หมายถึง การอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้และประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถ โดยให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน และใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นธรรมเพื่อจัดการงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ได้บังคับบัญชามีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่ออย่างสูงในการปฏิบัติหน้าที่</p>
<p>ความรับผิดชอบต่อผล การปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)</p>	<p>หมายถึง พร้อมทั้งจะชี้แจงอธิบายการตัดสินใจและการกระทำของตนต่อผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ของบริษัทฯ ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ได้บังคับบัญชามีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อผล การปฏิบัติหน้าที่</p>
<p>ความเป็นธรรม (Equitable Treatment)</p>	<p>หมายถึง ต้องดำเนินกิจการและปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความเป็นธรรม โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน ต้องประพฤติปฏิบัติต่อคู่แข่งขั้นทางการค้าให้สอดคล้องกับหลักสากล ภายใต้อกรอบแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่ละเมิดความลับ หรือล่วงรู้ความลับทางการค้าของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีนอกล และจัดให้มีช่องทางให้พนักงานสามารถแจ้งเรื่องที่ส่อไปในทางที่ผิดกฎหมายหรือผิด</p>

		ระเบียบของบริษัทฯ ได้ และดูแลให้ข้อร้องเรียนได้รับการตอบสนองภายในระยะเวลาที่เหมาะสม
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction)	หมายถึง	ความพอใจในงานที่ทำและมีความเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคลากรในหน่วยงานจะมีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ เมื่องานที่ได้ให้ผลตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้
ผู้บริหารของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	หมายถึง	คณะกรรมการบริษัท คณะผู้บริหารของบริษัทที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่หรือเทียบเท่าขึ้นไป ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจในการควบคุมบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
พนักงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	หมายถึง	พนักงานผู้ซึ่งสังกัดบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายลงมา

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องหลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้อาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

การพัฒนาธรรมาภิบาล (Good Governance) ในประเทศไทยนั้น เริ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2538 และยิ่งตระหนักเพิ่มขึ้นหลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ซึ่งทำให้รัฐบาลต้องขอความช่วยเหลือทางการเงินเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ในการดำเนินการครั้งนั้นมีเงื่อนไขหลายประการให้ประเทศไทยปฏิบัติตาม โดยเฉพาะเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล และหลังจากเกิดการล่มสลายของบริษัทเอ็นรอน บริษัทค้าพลังงานชั้นนำของโลกในปี 2544 ยิ่งทำให้กระแสความตื่นตัวด้านธรรมาภิบาลทั่วโลกสูงขึ้นอีกครั้งหนึ่ง

จากเหตุการณ์กรณีเอ็นรอนทำให้เกิดการตื่นตัวมากขึ้นในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งธรรมาภิบาลในภาคเอกชน ในปี 2545 รัฐบาลประกาศให้เป็นปีแห่งการส่งเสริมบรรษัทภิบาลไทย กำหนดให้มีการตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลแห่งชาติ ซึ่งนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ และคณะกรรมการ ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ม.ร.ว.ปรีดิยาธร เทวกุล เลขาธิการคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) นายประสาร ไตรรัตน์วรกุล ประธานคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ นายชวลิต ธนชานันต์ นอกจากนี้ ยังมีผู้แทนจากกระทรวงพาณิชย์ สมาคมบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

สมาคมธนาคารไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สมาคมนักบัญชี และสมาคมผู้ตรวจสอบบัญชี ร่วมอยู่ในคณะกรรมการด้วย รัฐบาลมอบหมายให้สำนักงาน ก.ล.ต. และกระทรวงการคลัง ยกร่างกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ เพื่อเสริมสร้างบรรษัทภิบาลภาคธุรกิจไทย ธรรมชาติของสิ่งนี้ถูกกล่าวขานกันอย่างมากในสังคมไทย ทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน นักวิชาการ รวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ ได้กล่าวถึงมุมมองของบรรษัทภิบาลไว้อย่างหลากหลาย

1. ความหมายของบรรษัทภิบาล

คำว่า บรรษัทภิบาล เป็นคำที่ถูกบัญญัติโดยสถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ภายหลังจากที่สถาบันได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและกอบกู้ประเทศให้ฟื้นวิกฤติ โดย TDRI ให้นิยามของบรรษัทภิบาลว่า เป็นกฎเกณฑ์การปกครอง บำรุงรักษา สังคมบ้านเมืองที่ดี อันหมายถึงการจัดการบริหารสังคมที่ดีในทุก ๆ ด้านและทุกระดับ รวมถึงการจัดระบบองค์การและกลไกของคณะรัฐมนตรี ส่วนราชการ องค์การของรัฐ และรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น องค์การที่ไม่ใช่รัฐบาล (Private Sector Organizations) องค์การของเอกชน ชมรมและสมาคมเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ นิติบุคคลภาคเอกชน และภาคประชาสังคม (Civil Society) และการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้คำว่า บรรษัทภิบาลยังมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปตามบริบทของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กระทรวงการคลัง ใช้คำว่า บรรษัทภิบาล ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ใช้คำว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดี ในขณะที่ราชบัณฑิตยสถาน ได้บัญญัติคำเรียกใช้ออกมาอย่างเป็นทางการว่า วิธีการปกครองที่ดี เป็นต้น

บรรษัทภิบาล (Good Governance) หรือ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามความหมายของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า ด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ให้ความหมายว่า บรรษัทภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี และรวมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิด การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ธนาคารโลก (World Bank) ได้เสนอว่า บรรษัทภิบาล หมายถึง การบริหารประเทศ ที่มีนโยบายที่เป็นไปอย่างเปิดเผยและสามารถเกิดความสำเร็จได้ กลไกการบริหารของรัฐบาลมีความ

นำเชื่อถือ มีประชาสังคมที่เข้มแข็ง มีส่วนร่วมในกิจการของภาครัฐ และทุกคนโยบายอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย (อ้างใน Pierre, 2000, p. 14)

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program: UNDP) ได้ให้ความหมายของคำว่าธรรมาภิบาลว่า หมายถึงการดำเนินงานของภาคการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจและสังคม ยืนอยู่บนความเห็นพร้อมต้องกันทางสังคม และเสียงของคนยากจนและด้อยโอกาสได้รับการพิจารณาและจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนา

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (The Asian Development Bank: ADB) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล คือ การมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผล คือการมีบรรทัดฐาน เพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างสัญญาไว้กับประชาชนได้

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2549) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการ หรือบรรษัทภิบาลไว้ว่า คือ ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ระบุว่า ธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การกำหนดหลักการ กติกา และกลไกที่มีระบบการกำกับดูแลที่ดี ความเหมาะสม (Good governance) ซึ่งรวมถึงการจัดโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน ขั้นตอนกระบวนการทำงาน มาตรฐานการบริหารของภาครัฐ ความรับผิดชอบต่อ สาธารณะของผู้ที่เกี่ยวข้องสำคัญ ๆ ในการบริหารจัดการและดำเนินงานขององค์กร

อานันท์ ปันยารชุน (2542) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance คือ ผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรม ซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐ และเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้

เกษมา วัฒนชัย (2546) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลแปลมาจากภาษาอังกฤษคือ Good Governance ซึ่ง Good แปลว่า ดี Governance แปลว่า การกำกับที่ดี การดูแลอย่างดี ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance จึงเป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อประกันว่าภายในองค์กรจะไม่มีกรณีการฉ้อราษฎร์บังหลวง และไม่ด้อยประสิทธิภาพ

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542) ได้ให้คำนิยามของธรรมาภิบาลว่า ธรรมาภิบาลเป็นระบบโครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความสมดุลขึ้นระหว่างภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคปัจเจกชนและครอบครัว ภาคต่างประเทศ เพื่อที่ภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมจะพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติสุข

แซม เอเจอร์ (2545) ให้นิยามธรรมาภิบาลว่า คือการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้หลักประกันว่าการดำเนินนโยบายทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจวางอยู่บนจรรยาบรรณที่กว้างขวางของสังคม และให้ความมั่นใจว่าเสียงของประชาชนและคนด้อยโอกาสจะเป็นที่รับฟังในกระบวนการกำหนดและดำเนินนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร

วรภัทร โทชนะเกษม (2542) อธิบายว่า การกำกับดูแลที่ดี หมายถึง การใช้สิทธิของความเป็นเจ้าของที่จะปกป้องดูแลผลประโยชน์ของตนเอง โดยผ่านกลไกที่เกี่ยวข้องในการบริหาร โดยมีหัวใจสำคัญ คือ ความโปร่งใส (Transparency) ความยุติธรรม (Fairness) และความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ (Accountability)

จากข้อมูลต่าง ๆ ข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กร ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดแก่องค์กรและเกิดประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2. หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

นอกจากคำนิยามที่แตกต่างกันออกไปแล้ว หลักการสำคัญหรือองค์ประกอบของธรรมาภิบาลก็แตกต่างกันไปตามบริบท เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ของแต่ละองค์การด้วย

หลักสำคัญของธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 สรุปสาระสำคัญได้ 6 ประการดังนี้

- 1) หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล

- 2) หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ
- 3) หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้
- 4) หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ
- 5) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตน
- 6) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดกรอบของธรรมาภิบาลตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้านดังต่อไปนี้

- 1) หลักนิติธรรม หมายถึง การปกครองโดยใช้กฎหมายที่เป็นธรรม โดยการดำเนินการตามกรอบของกฎหมายอย่างไม่ลำเอียงหรือเลือกปฏิบัติ ให้ความเสมอภาคและความเป็นธรรมกับประชาชนทุกคน และกฎหมายที่ยุติธรรมนี้ยังสามารถใช้บังคับได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมให้การปฏิบัติกับคน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องยึดหลักนี้ในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมให้ประชาชนได้พัฒนาคุณธรรมตนเองไปพร้อมกัน ทั้งนี้เพื่อสะท้อนคุณค่าที่ดีงามของมนุษย์
- 3) หลักความโปร่งใส หมายถึง กระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์ กติกา มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสังคมสามารถถ่ายโอนไปอย่างเป็นอิสระ และการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การทุกวงการให้มีความโปร่งใส
- 4) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง ประชาชนทั้งชายและหญิงมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงหรือโดยทางอ้อม ผ่านสถาบันต่าง ๆ มีอำนาจโดยชอบธรรม ร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นต่อองค์การ
- 5) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตัดสินใจใด ๆ ของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนต้องกระทำโดยมีพันธะความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองกระทำต่อสาธารณชน รวมถึงการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง
- 6) หลักความคุ้มค่า หมายถึง กลไกที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการของสังคม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการดำเนินการและให้บริการสาธารณะที่ให้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ และกระตุ้นการพัฒนาสังคมทุกด้าน

3. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีในระดับสากล เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับตลาดทุนไทย

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนั้น พิจารณากำหนดขึ้นจากการนำข้อพึงปฏิบัติจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ได้ประกาศใช้เมื่อเดือนมีนาคม 2545 มาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมให้เทียบเคียงกับหลักการกำกับดูแลกิจการของ The Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD Principles of Corporate Governance ปี 2004) และข้อเสนอของธนาคารโลกจากการเข้าร่วมโครงการ Corporate Governance – Report on the Observance of Standards and Codes (CG-ROSC) ซึ่งเนื้อหาแบ่งเป็น 5 หมวดโดยสังเขป ดังนี้

หมวดที่ 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นมีสิทธิในความเป็นเจ้าของโดยควบคุมบริษัทผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตนและมีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัท บริษัทจึงควรส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิขั้นพื้นฐานของตน ได้แก่ การซื้อขายหรือโอนหุ้น การมีส่วนแบ่งในกำไรของกิจการ การได้รับข่าวสาร ข้อมูลของกิจการอย่างเพียงพอ การเข้าร่วมประชุมเพื่อใช้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการ แต่งตั้งผู้สอบบัญชี และเรื่องที่มีผลกระทบต่อบริษัท เช่น การจัดสรรเงินปันผล การกำหนดหรือการแก้ไขข้อบังคับและหนังสือบริคณห์สนธิ การลดทุนหรือเพิ่มทุน และการอนุมัติรายการพิเศษ เป็นต้น

หมวดที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ถือหุ้นทุกราย ทั้งผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารและผู้ถือหุ้นที่ไม่เป็นผู้บริหาร รวมทั้งผู้ถือหุ้นต่างชาติ ควรได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและเป็นธรรม ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยที่ถูกละเมิดสิทธิควรมีโอกาสได้รับการชดเชย บริษัทต้องสร้างความมั่นใจให้ผู้ถือหุ้นว่าคณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะดูแลให้การใช้เงินของผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างเหมาะสม จัดกระบวนการประชุมผู้ถือหุ้นในลักษณะที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน มีมาตรการป้องกันกรณีที่กรรมการและผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ เป็นต้น

หมวดที่ 3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย ผู้มีส่วนได้เสียควรได้รับการดูแลจากบริษัทตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่ควรกระทำการใด ๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น และควรกำหนดมาตรการชดเชยกรณีผู้มีส่วนได้เสียได้รับความเสียหายจากการละเมิดสิทธิ คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่นคง ความมั่นคงทางการเงินและความยั่งยืนของกิจการ และควรเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องให้ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นได้รับทราบอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการมีส่วนร่วมดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 4 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้ข้อมูลทางการเงินตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา โปร่งใส ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมกันและน่าเชื่อถือ โดยคุณภาพของรายงานทางการเงินเป็นเรื่องที่ผู้ถือหุ้นและบุคคลภายนอกให้ความสำคัญ คณะกรรมการจึงควรมั่นใจว่า ข้อมูลที่แสดงในรายงานทางการเงินมีความถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไปและผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีที่เป็นอิสระ

หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คณะกรรมการควรมีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ มีคุณสมบัติหลากหลายทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์กับบริษัท และมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวม คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่ชัดเจน และดูแลให้บริษัทมีระบบงานที่ให้ความเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทได้ดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม

4. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2544 คณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นกลไกสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดความโปร่งใสในกิจการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหลักเกณฑ์และแนวทางดังกล่าวได้มีการปรับปรุงเมื่อ พ.ศ. 2546 ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยเทียบเคียง

กับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ OECD ปี 2548 และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจมีความเป็นสากล และรัฐวิสาหกิจสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คณะรัฐมนตรีจึงได้ให้ความเห็นชอบ “หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี 2552” ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2552)

หลักสำคัญสำหรับการจัดทำกรกำกับดูแลที่ดี อันเป็นมาตรฐานสากล 7 ประการ ประกอบด้วย

- 1) Accountability หมายถึง ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
- 2) Responsibility หมายถึง ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
- 3) Equitable Treatment หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน
- 4) Transparency หมายถึง ความโปร่งใส กล่าวคือต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะดังนี้
 - ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้
 - มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure) คือ มีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 5) Value Creation หมายถึง การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- 6) Ethics หมายถึง การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ
- 7) Participation หมายถึง เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น

สาระสำคัญของหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552 สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

หมวดที่ 1 การดำเนินการของภาครัฐในฐานะเจ้าของ

- ภาครัฐควรกำหนดแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ (Statement of Directions) ที่ชัดเจน โดยกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารสูงสุดควรวินิจฉัยแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาต่อสาธารณชน (Statement of Corporate Intent)

- ภาครัฐควรให้อิสระในการดำเนินงานแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและไม่ควรเข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ

หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น

- เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นมีสิทธิร่วมในความเป็นเจ้าของ โดยควบคุมรัฐวิสาหกิจผ่านกระบวนการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีหลักเกณฑ์การสรรหาอย่างโปร่งใสเพื่อทำหน้าที่แทนตน

- กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจะต้องเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจไม่เกิน 3 แห่ง โดยนับรวมการเป็นกรรมการ โดยตำแหน่งและการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทนในตำแหน่งกรรมการ และไม่ควรร่างตำแหน่งเป็นกรรมการกำกับกิจการ (Regulator) ในรัฐวิสาหกิจสาขานั้น ๆ ทั้งนี้ หากแต่งตั้งอดีตผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจนั้นเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรพ้นจากตำแหน่งแล้วอย่างน้อย 1 ปี

- เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นทุกคนควรมีโอกาสและได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีสิทธิได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ และทันเวลาเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 3 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อภาครัฐและประชาชน และควรจัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนางานที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจและติดตามกำกับให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดวิสัยทัศน์ของกิจการ และมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ โดยควรติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการให้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ของรัฐวิสาหกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษร และบททวน/ปรับปรุงจรรยาบรรณดังกล่าวให้ทันสมัยเป็นประจำ
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีมาตรการป้องกันกรณีที่กรรมการและผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ (Abusive Self-dealing)
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลของผู้บริหารสูงสุด โดยประเมินผลอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจและเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น โดยรวมและมีโครงสร้างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ โดยเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์แก่รัฐวิสาหกิจ และควรมีกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกในจำนวนที่มากพอเพื่อป้องกันการครอบงำ
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกอย่างน้อยหนึ่งในสามของกรรมการทั้งหมด โดยกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกอย่างน้อยหนึ่งคนควรแต่งตั้งจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีคณะอนุกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะอนุกรรมการสรรหา คณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น เพื่อช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานตามความจำเป็น
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างมีหลักเกณฑ์ และประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองเทียบกับบรรทัดฐานดังกล่าวเป็นระยะ ๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างรอบคอบเที่ยงตรง
- ค่าตอบแทนของกรรมการควรกำหนดอย่างเป็นธรรม โปร่งใส โดยอ้างอิงความมีประสิทธิภาพทางด้านการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติของกรรมการเป็นสำคัญ ตลอดจนควรจัดค่าตอบแทนให้อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบกับกิจการหรือรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะทรัพย์สินหรือรายได้ใกล้เคียงกัน และมีลักษณะที่เชื่อมโยงได้กับผลปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ

หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรได้รับการดูแลจากรัฐวิสาหกิจตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดนโยบายในการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างชัดเจน โดยกำหนดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับชุมชนหรือท้องถิ่น

หมวดที่ 5 การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานสื่อสารกับบุคคลภายนอก เพื่อสื่อสารกับผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ ทั้งข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ สม่ำเสมอและทันเวลา และให้รัฐวิสาหกิจบันทึกข้อมูลดังกล่าวในระบบ GFMS-SOE ตามระยะเวลาที่กำหนด

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ซึ่งมีองค์ประกอบ คุณสมบัติ หน้าที่และความรับผิดชอบ ตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบ เพื่อแต่งตั้งผู้สอบบัญชีที่มีความอิสระเข้ามาทำหน้าที่จัดทำและทบทวนรายงานทางการเงิน

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดตั้งหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยง เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หมวดที่ 6 จรรยาบรรณ

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณ เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร ฝ่ายจัดการ และพนักงานทุกคน ได้ทราบและนำไปใช้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยครอบคลุมถึงจรรยาบรรณของผู้บริหารที่มีต่อเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกจ้าง และประชาชน คู่ค้าและ/หรือเจ้าหนี้และ/หรือลูกหนี้ คู่แข่งทางการค้า สังคมส่วนรวม และจรรยาบรรณของพนักงาน ตลอดจนจรรยาบรรณของเจ้าของ

การปฏิบัติตามหลักและแนวทางปฏิบัติที่ดี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) การปฏิบัติตามหลักการ
 - 1.1) หลักการและแนวทางปฏิบัติที่ดี รวมทั้งจรรยาบรรณของรัฐวิสาหกิจจะไม่มีประโยชน์อันใดหากไม่มีการนำไปปฏิบัติ
 - 1.2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจต้องการความมั่นใจจากรัฐวิสาหกิจด้วยการมีระบบการกำกับดูแลที่ดี ขณะที่สื่อมวลชนจะมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารตัวอย่างของระบบการกำกับดูแลทั้งที่ดีและไม่ดีต่อสาธารณะ ทั้งนี้มาตรฐานของการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจควรอยู่ในระดับใด ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจร่วมกับเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น
 - 1.3) หลักการและแนวทางปฏิบัติในการกำกับดูแลที่ดีฉบับนี้ จัดทำขึ้นสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจ โดยคาดว่าจะทำให้เกิดความคิดที่หลากหลาย ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องมากขึ้นตามความเหมาะสม
 - 1.4) ให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามส่วนที่เป็น “หลักการ” (Core Principles) ทั้งหมดโดย “แนวทางปฏิบัติที่ดี” (Best Practices) เป็นส่วนที่ทำให้รายละเอียดหรือวิธีการดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถปฏิบัติตามหลักการได้ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ถือปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยควบคู่ไปด้วย
- 2) ลำดับชั้นของการปฏิบัติ
 - 2.1) ให้รัฐวิสาหกิจจัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการและแนวทางปฏิบัติที่ดีปี พ.ศ. 2552 ฉบับนี้ และให้รัฐวิสาหกิจมีถ้อยแถลง (Statement) ไว้ในรายงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอธิบายถึงนโยบายและขอบเขตที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้เลือกใช้ปฏิบัติและพัฒนาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยแสดงไว้ถัดจากรายงานของผู้สอบบัญชี ซึ่งจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

- 2.2) หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี พ.ศ. 2552 ฉบับนี้ เป็นข้อเสนอที่เห็นว่าจะทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้ทัดเทียมกับสากลได้ รัฐวิสาหกิจควรนำหลักการและแนวทางปฏิบัติที่ดีฉบับนี้ไปปฏิบัติให้ได้มากที่สุด โดยอาจปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของแต่ละรัฐวิสาหกิจหากรัฐวิสาหกิจใดไม่สามารถจัดให้มีระบบการกำกับดูแลที่ดีได้ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรายงานเหตุผลดังกล่าวต่อกระทรวงการคลัง (Comply or Explain)
- 2.3) กระทรวงการคลังจะจัดให้มีการประเมินระบบการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่องค์การจะประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้นั้น นอกจากการมีเครื่องมือด้านการจัดการที่มีประสิทธิภาพแล้ว การที่บุคลากรในองค์การมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะผลักดันให้องค์การบรรลุความสำเร็จด้วยเช่นกัน เพราะหากบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วพวกเขาก็จะมุ่งมั่นดำเนินงานตามความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

1. ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นมีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย เช่น

Mose (1958: 27) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของพนักงานให้น้อยลง เพราะธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการ ถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งหมด หรือบางส่วนความเครียดจะลดน้อยลง ความพึงพอใจจะเกิดขึ้น ถ้าความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง ความเครียดและความไม่พึงพอใจจะเกิดขึ้น

Vroom (1967: 99) ได้ให้นิยามของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานงาน หมายถึง การตอบสนองจากพนักงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพวกเขา

เช่นเดียวกับ Blum and Naylor (1986: 364) ที่นิยามว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทศนคติทั่วไปของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย การไปสูเป้าหมายหรือแผนที่วางไว้ของเขา ซึ่งอาจหมายถึง ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมในการทำงาน การควบคุมในการทำงาน การตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์ของสังคมที่ทำงาน การที่ได้เป็นที่รู้จัก ความสัมพันธ์ในลักษณะกลุ่มหรือสังคมในที่ทำงาน

McCormic and Tiffin (1974: 74) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผลของทศนคติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และถ้าหากพนักงานรับรู้หรือเข้าใจถึงนั้นพวกเขาจะให้ความสำคัญและตระหนักในการปฏิบัติงาน โดยเขาจะมีทศนคติในแง่บวก ทั้งนี้พวกเขาอาจไม่ได้รู้ตัวมาก่อนและในไม่ช้าเมื่อพวกเขารู้ตัวก็จะแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 122) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความรู้สึกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

จากคำนิยามที่หลากหลายของนักวิชาการเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น สรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยที่ทั้งเป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงินของพนักงานแต่ละคน เช่น ค่าจ้าง อำนาจหน้าที่ในการทำงาน ระดับความสำเร็จ รางวัลจากความสำเร็จ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สภาพทางสังคมซึ่งเกี่ยวเนื่องกับงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ซึ่งความพึงพอใจงานของแต่ละบุคคลนั้นจะขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลนั้น ๆ ให้ความสำคัญ

2. ทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Need)

Maslow (1970) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ ซึ่งแรงจูงใจเหล่านั้นจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถสรุปลักษณะของการจูงใจออกเป็นลำดับขั้นของความต้อการ 5 ระดับ ดังนี้

- 1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เป็นต้น ความต้องการด้านนี้เป็นปัจจัยพื้นฐานความต้องการของมนุษย์เพื่อการเอาชีวิตรอดจึงเป็นสิ่งที่สามารถใช้ในการจูงใจได้
- 2) ความต้องการด้านความปลอดภัย (Security or Safety Needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น ซึ่งก็คือความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ เช่น ความมั่นคงทางเศรษฐกิจในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง ผลตอบแทนต่าง ๆ ความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย
- 3) ความต้องการด้านสังคม (Belongings or Love Needs) หลังจากมนุษย์ได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าวข้างต้นแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการทางด้านสังคมเพิ่มขึ้น เช่น ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ อยากมีเพื่อน อยากเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น ซึ่งเป็นความต้องการในแง่มุมของความรู้สึก หรืออาจกล่าวได้ว่าความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้นนั่นเอง
- 4) ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมาเป็นความต้องการที่เน้นไปที่ความรู้สึกภายในมากขึ้น เช่น ความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญ การได้รับการยกย่องนับถือ การชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น
- 5) ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) เมื่อได้รับการตอบสนองอย่างครบถ้วนทั้ง 4 ขั้นแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก นั่นคือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในสิ่งที่คาดหวังไว้ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

2.2 ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Factor Theory)

Herzberg (1964) ได้กล่าวว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัยนั้นมองว่าความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานเป็นสองปัจจัยที่แยกจากกัน ไม่ใช่เป็นปัจจัยเดียวแต่ละอยู่กันคนละขั้ว ทฤษฎี “Motivation-Hygiene Theory” หรือ “two - factor theory” นี้จึงให้ความสำคัญถึงปัจจัยที่แตกต่างกันของงานอาจส่งผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานแตกต่างกัน ทฤษฎี 2 ปัจจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ปัจจัยปกป้องหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene or maintenance factors) คือ ปัจจัยที่คอยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้น ส่วนใหญ่ปัจจัยนี้มักเป็นปัจจัยทางด้านกายภาพ เช่น สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน นโยบายการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชา ความมั่นคง รางวัลผลตอบแทน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้จูงใจให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น แต่เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้
 - เงินเดือน หมายถึง จำนวนรายได้ประจำ หรือรายได้พิเศษที่เป็นผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร
 - โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง โอกาสจะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งและได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ
 - ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน
 - สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี
 - นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
 - สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการปฏิบัติงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ

- ความเป็นส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของบุคคล
 - ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร
 - วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินการหรือความยุติธรรมในการบริหาร
- 2) ปัจจัยสนับสนุน (Motivation factors) คือ ปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับตัวงานโดยตรง เช่น ความรู้สึกมีคุณค่าในการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้
- ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จเรียบร้อยเป็นอย่างดี จึงเกิดความพึงพอใจและปลื้มใจในผลงาน
 - การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน หรือบุคคลทั้งในและนอกหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
 - ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทาย
 - ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่
 - ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

2.3 ทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ Lawler

Lawler (1995) ได้แบ่งทฤษฎีความพึงพอใจในงานออกเป็น 4 ทฤษฎีใหญ่ คือ

- 1) ทฤษฎีการบรรลุตามที่หวัง (Fulfillment Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าบุคคลจะเกิดความพึงพอใจในงานก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้บรรลุในสิ่งที่ที่หวัง นั่นก็คือ งานที่บุคคลทำนั้นส่งผลให้บุคคลนั้นได้รับในสิ่งต้องการและให้ความสำคัญ และเมื่อบุคคลได้ทำตามที่ต้องการแล้วก็จะเกิดความพึงพอใจขึ้น อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ก็ถูกโจมตีเนื่องจากไม่ได้คำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล ซึ่งผลลัพธ์ที่แต่ละบุคคลรู้สึกว่าจะพวกเขาควรจะได้รับนั้นก็แตกต่างกัน
- 2) ทฤษฎีความไม่สอดคล้อง (Discrepancy Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายความพึงพอใจในงานที่ค่อนข้างตรงข้ามกับทฤษฎีแรก คือ อธิบายในแง่ของความไม่สอดคล้องกันระหว่างผลลัพธ์ที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้รับจากงานที่ทำกับผลลัพธ์จริงที่บุคคลได้รับจริง ถ้าทั้งสองส่วนไม่สอดคล้องหรือขัดแย้ง บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะเกิดความไม่พึงพอใจในงานขึ้น
- 3) ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) เป็นทฤษฎีที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีนี้มีมุมมองว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกระบวนการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นั่นคือบุคคลจะพึงพอใจเมื่อรู้สึกว่ามีความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมอันเนื่องมาจากงานที่ทำเกิดขึ้น

2.4 ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory)

David McClelland (2002) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นแนวคิดที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ เขาเชื่อว่าความต้องการเกิดขึ้นจากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาก่อน โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างหนัก พยายามปรับปรุงตนเอง และใช้ทักษะและความสามารถที่มีเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้ที่

ต้องการความสำเร็จจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการแก้ปัญหา ปรารถนาที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับจากงานที่ทำ

- 2) ความต้องการที่จะผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในสังคม ต้องการให้ผู้อื่นชื่นชมและเป็นมิตรด้วย และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน คนที่มีความต้องการผูกพันสูงจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่น ไม่กล้าตัดสินใจเนื่องจากเกรงว่าผู้อื่นจะไม่ชอบ
- 3) ความต้องการที่จะมีอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพล เข้าไปควบคุม กำกับ และชี้นำผู้อื่นให้กระทำตามที่ตนต้องการ คนที่ต้องการมีอำนาจสูงจะชอบทำงาน คำนึงถึงกฎระเบียบมาก นับถือตนเองสูง มีทั้งความต้องการในแง่บวก เช่น มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมาย และลบ เช่น รู้สึกว่าเป็นผู้แพ้ในการทำงาน เป็นต้น

2.5 ทฤษฎี ERG

ทฤษฎี ERG นำเสนอโดย Clayton Alderfer (1972) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Maslow โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ชั้น ได้แก่

- 1) ความต้องการที่จะดำรงชีวิต หรือความต้องการที่จะคงอยู่ (E: Existence Needs) เป็นความต้องการขั้นที่ 1 ซึ่งเป็นความต้องการด้านร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต ความต้องการในขั้นนี้เกี่ยวข้องกับค่าจ้าง ผลตอบแทน สภาพการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
- 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R: Relatedness Needs) คือ ความต้องการที่จะผูกพันกับผู้อื่นได้แก่ สมาชิกในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่ตนเองมีความเกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงาน ต้องการเป็นพวก ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น
- 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs : G) เป็นความต้องการที่พยายามผลักดันตนเองให้พัฒนา เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่ง

แสดงออกมาในรูปของการใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.6 ทฤษฎี Rang of Affect

Range of Affect Theory ของ Edwin A. Locke (1976) เป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมและมีชื่อเสียงมากที่สุดในเรื่องต้นแบบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งหลักการของทฤษฎีนี้ คือ ความพึงพอใจถูกตัดสินโดยความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการของคนจากงาน และสิ่งที่ได้รับจากงาน และจากการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจที่ผ่านมาพบว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

- 1) งาน (Job) คือ พนักงานมีความชอบ ความถนัด ความสนใจ ในงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งหากมีความชอบ ความสนใจย่อมจะมีความพึงพอใจในงานนั้นสูง เมื่อมีโอกาสที่จะเรียนรู้งานและสิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ปฏิบัติงานที่ชอบมากขึ้น ก็ย่อมเพิ่มความพึงพอใจในงานให้มากขึ้นไปด้วย
- 2) ค่าจ้าง (Wage) ค่าจ้างเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้พนักงานนั้นอยากปฏิบัติงานในองค์กรนั้นหรือไม่ การให้ค่าจ้างที่เหมาะสม ยุติธรรม ก็ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้
- 3) โอกาสที่ได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) พนักงานทุกคนย่อมตั้งความหวังไว้ว่าจะได้มีโอกาสได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นจากเดิม ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องมีวิธีการที่ดีในการพิจารณาเพื่อให้เกิดความยุติธรรม เพราะสิ่งนี้เป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้
- 4) การยอมรับ (Recognition) ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน หากมีการยอมรับ ให้เกียรติ ยอมรับฟังความคิดเห็นในตัวพนักงานแล้ว ย่อมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานขึ้นได้
- 5) สภาพการทำงาน (Working Condition) เป็นสภาพโดยทั่วไปของสถานที่ปฏิบัติงาน เช่น ความสะอาดเรียบร้อย ความเป็นระเบียบ ความกว้างขวาง

สภาพทางกายภาพเหล่านี้ย่อมมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน

- 6) ผลประโยชน์และสวัสดิการ (Benefit) หมายถึง สิ่งที่พนักงานได้รับตอบแทนในการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน เช่น บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าน้ำมัน เป็นต้น
- 7) ผู้บังคับบัญชา (Leader) ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีอิทธิพลอย่างมากต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งในเรื่องของลักษณะ ทักษะ มนุษยสัมพันธ์ การแก้ปัญหา การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 8) เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) หากพนักงานมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน มีสายสัมพันธ์ที่ดี สามารถปฏิบัติงานด้วยกันได้โดยปราศจากปัญหา ย่อมส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้เช่นกัน
- 9) องค์กรและการจัดการ (Organization) องค์กรที่มีชื่อเสียงและมีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ย่อมทำให้พนักงานที่ทำงานด้วยความยอมรับและความพึงพอใจในการทำงานด้วย

2.7 ปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

Milton (1981: 159) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

- 1) ลักษณะของงาน (Work) หมายถึง ความน่าสนใจ ความแปลกใหม่ของงาน โอกาสที่จะเรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จ งานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ
- 2) เงินเดือน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับจากการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมกันหรือไม่ รวมถึงวิธีการจ่ายเงิน
- 3) การเลื่อนตำแหน่งการงาน (Promotions) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

- 4) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์การปฏิบัติงาน ความเชื่อถือในผลงาน
- 5) สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง ชั่วโมงการปฏิบัติงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการปฏิบัติงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวก
- 6) ผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด เป็นต้น
- 7) การนิเทศ (Supervision) หมายถึง รูปแบบของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศงาน และทักษะทางการบริหารของผู้นิเทศ
- 8) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-works) เช่น การยกย่องนับถือ การช่วยเหลือและความมีไมตรีที่ดีต่อกัน
- 9) บริษัทและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ การดูแลลูกจ้าง การจ่ายค่าตอบแทน และการบริหารงาน

Gilmer & Haller (1966: 283) ได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 อย่าง ประกอบด้วย

- 1) ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
- 2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) เช่น การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 3) บริษัทและการดำเนินงาน (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ปฏิบัติงาน ชื่อเสียง และการดำเนินงานของบริษัท

- 4) ค่าจ้าง (Wages) เป็นสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการศึกษาของ Gilmer & Haller มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 ขององค์ประกอบทั้งหมด
- 5) ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of The Job) องค์ประกอบทำสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ปฏิบัติงานตามที่ถนัดก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจ
- 6) การบังคับบัญชา (Supervision) มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจในงานได้ และการบังคับบัญชาที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงานและลาออกจากงานได้
- 7) ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of The Job) ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น
- 8) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารนี้มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะกับผู้ที่มีการศึกษาสูง
- 9) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงการทำงาน
- 10) ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการด้านรักษาพยาบาล สวัสดิการอาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบกิจการขนส่งทางอากาศเป็นธุรกิจหลัก ทำการขนส่งผู้โดยสารและพัสดุภัณฑ์ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ และดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศ ซึ่งดำเนินงานในรูปแบบและลักษณะที่เป็นหน่วยธุรกิจสนับสนุนการบิน (Business Units) โดยให้บริการแก่สายการบินไทยและสายการบินลูกค้า ได้แก่ กิจการซ่อม

บำรุงอากาศยาน ครั้วการบิน การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น การบริการผู้โดยสารภาคพื้น และการบริการคลังสินค้า นอกจากนี้ ยังดำเนินกิจการอื่น ๆ ที่สนับสนุนกิจการขนส่ง ได้แก่ การบริการอำนวยความสะดวกการบิน การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (แผนยุทธศาสตร์ ปี 2555 – 2561, 2555)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นที่จะเป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ด้วยการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าให้เหนือความคาดหมาย และสร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างบริษัทฯ กับลูกค้า โดยการสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ราบรื่นและประทับใจด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทยให้แก่ลูกค้าทุกคนอย่างต่อเนื่อง ด้วยบริการที่ดีเลิศและสม่ำเสมอในทุกจุดสัมผัสของการให้บริการ ตามวิสัยทัศน์ที่ว่า “เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย” โดยบริษัทฯ มีพันธกิจต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม ดังนี้

- 1) ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะดวกสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและความน่าเชื่อถือสูง รวมทั้งเสริมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- 2) มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงให้แก่ผู้ถือหุ้น
- 3) สร้างความแข็งแกร่งในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กรเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพ
- 4) ช่วยเหลือ ส่งเสริม และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

ทั้งนี้ต้องดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (แผนวิสาหกิจ ปี 2556 – 2565, 2556)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงมีพันธกิจที่ต้องดำเนินธุรกิจและบริหารจัดการให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจที่กำหนดโดยกระทรวงการคลัง และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับ

สากล (International Best Practice) โดยการมุ่งที่จะเสริมสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น ด้วยการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ตลอดจนสภาพแวดล้อม สังคม และประเทศชาติ

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของระบบธรรมาภิบาล จึงได้มีการเชื่อมโยงธรรมาภิบาลกับระบบบริหารงานขององค์กร เพื่อบรรลุผลตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และแผนยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ เพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กร ดำเนินการปฏิบัติดังนี้ (รายงานประจำปี 2555, 2556)

- งานทรัพยากรบุคคล ครอบคลุมทั้งการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การดำรงตำแหน่ง การติดตามและประเมินผล
- ระบบบริหารงานโดยรวมขององค์กร ด้วยการทบทวนระบบงาน ปรับปรุงหลักการ แนวทางปฏิบัติ เช่น แนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหาร ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูล การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน
- ปรับปรุงกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องและทันต่อเหตุปัจจุบัน
- การดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ซึ่งกำหนดนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนของบริษัทฯ ต่อการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเทของบริษัทฯ ในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ผสมผสานแนวคิดและนวัตกรรมในรูปแบบสีเขียว (Green Innovation)

ผลจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการดังกล่าว ส่งผลให้บริษัทฯ ได้รับการจัดอันดับด้านการกำกับดูแลกิจการจากองค์กรอิสระต่าง ๆ ในระดับ “ดีมาก” อย่างต่อเนื่องจากปี 2549 – 2554 บริษัทฯ ได้รับการจัดอันดับด้านการกำกับดูแลกิจการโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors: IOD) โดยมีคะแนนในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ “ดีมาก” ติดต่อกันเป็นปีที่ 6 และในปี 2555 ได้รับการจัดอันดับด้านการกำกับดูแลกิจการ โดยมี

คะแนนในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ “ดีเลิศ” และได้รับโล่เกียรติคุณรางวัล “ดีเยี่ยม” จากการประกวดแผนงานส่งเสริมธรรมาภิบาลในรัฐวิสาหกิจ ประเภทบริษัทมหาชน

1. นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายในการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาลสากลเป็นแนวทางในการดำเนินงาน จึงกำหนดกรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

- มุ่งมั่น รักษา และส่งเสริม คุณภาพสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการดำเนินงานขององค์กร
- กระตุ้น ส่งเสริม เน้นย้ำให้ทุกหน่วยงานในองค์กร ดำเนินงานโดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อประโยชน์ส่วนรวม ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและชุมชน
- มุ่งมั่น สร้างสรรค์ ส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชน ตามหลักกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

1.2 ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

- มุ่งเน้นการให้บริการทุกระดับด้วยความประทับใจ ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามต้องการ
- สร้างกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียผ่านช่องทางต่างๆ
- ส่งเสริม สนับสนุน แนวทางใหม่ๆ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการให้บริการเพื่อความสะดวกและทันสมัย
- ส่งเสริมการให้บริการโดยยึดหลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ แสดงความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรม อันเนื่องมาจากการบริการที่ผิดพลาด หรือไม่เป็นไปตามสัญญาหรือข้อตกลง

- มุ่งมั่นที่จะเปิดโอกาสในการแข่งขันการให้บริการอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค

1.3 ด้านองค์กร

- สร้างระบบการกำกับดูแลและป้องกันมิให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ในการดำเนินงานและทบทวนระบบการกำกับดูแลขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- ส่งเสริม ปกป้อง และกระตุ้น สร้างบรรยากาศให้ตระหนักถึงความเสี่ยงต่อการผิดจริยธรรม จนเป็นวัฒนธรรมองค์กรโดยเน้นย้ำถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล
- สร้างกระบวนการป้องกันและรับมือกับเหตุที่คาดไม่ถึง เช่น กรณีที่ผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม รวมถึงการคาดการณ์ล่วงหน้า ถึงความกังวลของสาธารณะที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการ
- ให้ความสำคัญต่อความถูกต้องและความชัดเจนของข้อมูลที่เผยแพร่สู่สาธารณชน โดยปรับปรุงพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลให้ถูกต้องทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และเน้นย้ำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด
- ส่งเสริมและจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยง ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ความถูกต้องของรายงานและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ภายใต้การกำกับดูแลควบคุมภายในที่ดี

1.4 ด้านผู้ปฏิบัติงาน

- ให้ความสำคัญ สนับสนุน ผลักดัน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างความผูกพันองค์กร และการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- มุ่งที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ พร้อมจัดให้มีการพัฒนาความสามารถและทักษะที่จำเป็น

เพื่อให้พนักงานพัฒนาศักยภาพและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

- ส่งเสริม สนับสนุน จัดให้มีระบบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์ และความรู้ในการปฏิบัติงานทุกระดับเพื่อยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- เคารพในสิทธิส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่/พนักงาน หลีกเลี่ยงการนำเอาข้อมูล หรือเรื่องราวของเจ้าหน้าที่/พนักงาน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวไปเปิดเผย หรือวิพากษ์วิจารณ์ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่เจ้าหน้าที่/พนักงาน หรือภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร
- กำกับดูแลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และไม่ดำเนินการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- ให้ความสำคัญและความเป็นธรรมกับพนักงานทุกระดับ จัดให้มีกระบวนการรับข้อร้องเรียนจากพนักงานอย่างเป็นระบบ ในเรื่องการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

2. หลักธรรมาภิบาลของการบินไทย

หลักธรรมาภิบาลของการบินไทยประกอบด้วยหลักการ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

2.1 การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (Creation of Long Term Value) ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์และตระหนักถึงความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกด้าน ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ตลอดจนจัดให้มีคณะกรรมการต่าง ๆ ตามหลักธรรมาภิบาล และผู้บริหารต้องปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้ายและพิจารณาความดีความชอบด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม

- 2.2 ความโปร่งใส (Transparency) คุณควรมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม และผ่านช่องทางที่ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก และจัดให้มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์และหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลและข่าวสารทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทฯ ให้สาธารณชนได้รับทราบ อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องไม่มีผลประโยชน์ส่วนตนในการปฏิบัติหน้าที่หรือละเว้นการดำเนินการใด ๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ ไม่ใช่ข้อมูลแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานต้องไม่รับตำแหน่งกรรมการหรือที่ปรึกษาให้แก่บริษัท หรือบุคคลใด ๆ ที่จะก่อหรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ รวมถึงการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดของผู้ปฏิบัติงาน จะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติกำหนด
- 2.3 ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility) ผู้ปฏิบัติงานต้องอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้และประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถ โดยให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน และใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระด้วยความสุจริตและเป็นธรรม ตลอดจนหลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ อันเป็นการขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ หรือเป็นการใช้โอกาสหรือข้อมูลที่ได้จากการเป็นผู้ปฏิบัติงานของบริษัทฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและปลูกฝังผู้ได้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่ออย่างสูงในการปฏิบัติหน้าที่
- 2.4 ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ผู้ปฏิบัติงานต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและใช้ความระมัดระวังเยี่ยงผู้มีความรู้และประสบการณ์ พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง รวมถึงชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจและการกระทำของตนเองต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บังคับบัญชา ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้

เสียอื่น ๆ ของบริษัท ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกความรับผิดชอบ

2.5 ความเป็นธรรม (Equitable Treatment) ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินกิจการและปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความเป็นธรรม โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติเนื่องจากความแตกต่างในด้านเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เพศ หรือเหตุอื่นอันไม่เป็นธรรม รวมถึงประพฤติกฎปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้าให้สอดคล้องกับหลักสากลภายใต้กรอบแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่ละเมิดความลับ หรือล่วงรู้ความลับทางการค้าของคู่แข่งด้วยวิธีฉ้อฉล และจัดให้มีช่องทางให้พนักงานสามารถแจ้งเรื่องที่ผิดกฎหมายหรือผิดระเบียบของบริษัทฯ และดูแลให้ข้อร้องเรียนได้รับการตอบสนองภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ก่อเกียรติ สัพโส (2553) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหาร ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนครเขต 3 จำนวน 354 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ โดยสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การหาค่าความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ผลการศึกษาพบว่า

1) การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3) การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4) แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 โดยการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารที่ต้องพัฒนา ประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ ด้านหลักนิคธรรม ด้านหลักความโปร่งใส และ ด้านหลักความคุ้มค่า

พงศ์พันธ์ วันดีเรืองไพศาล (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 2) ความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 58 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่พัฒนาจากการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของกระทรวงศึกษาธิการ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ชเบิร์ก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการศึกษาพบว่า

1) ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นหลักความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลาง

2) ความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายปัจจัยอยู่ในระดับมาก ยกเว้น เงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง

3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พีระยา เมฆโต (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและความสัมพันธ์ของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 242 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น จากนั้นสำรวจโดยใช้แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ในภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก บุคลากรในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ในภาพรวมมีความพึงพอใจในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก ยกเว้นเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ปิยะพงษ์ โพธิ์มี (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8 การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8 ประชากร คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8 จำนวน 55 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ สถานศึกษา จำนวน 48 โรงเรียนที่ได้จากการสุ่ม ผู้ใช้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ

6 คน รวม 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

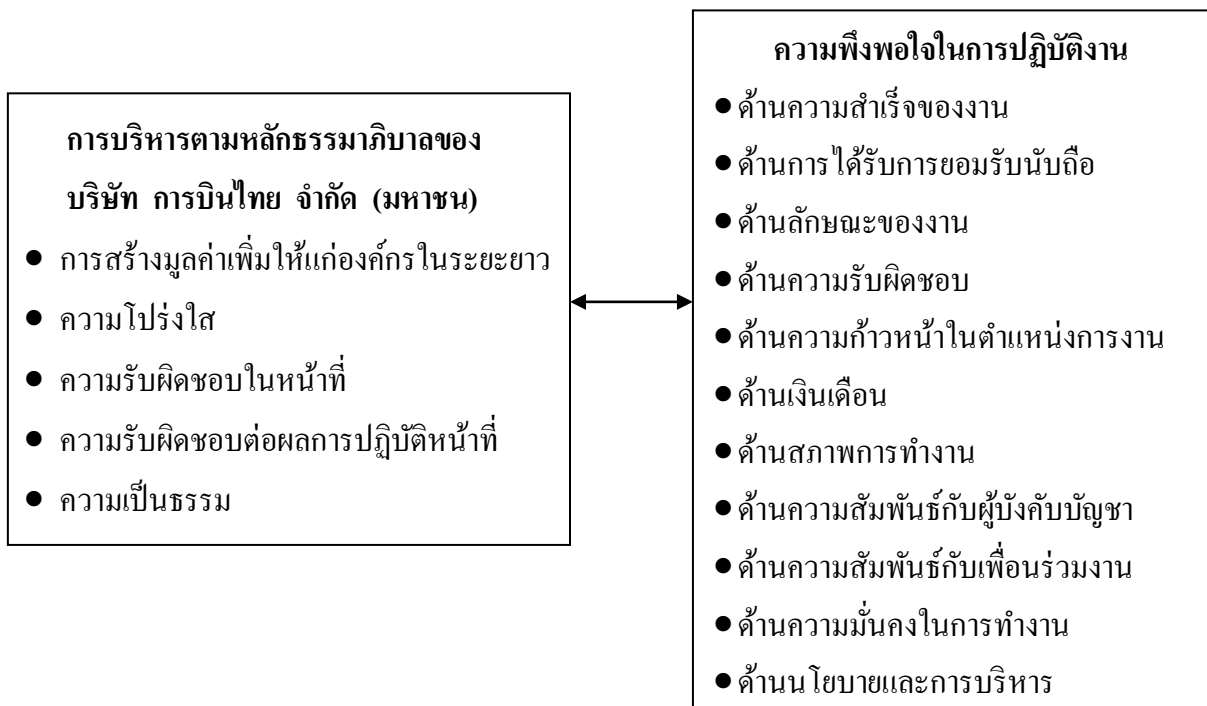
ภราดร วงศ์ยะรา (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อหลักธรรมาภิบาล โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อหลักธรรมาภิบาล 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เปรียบเทียบตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานฝ่ายพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test และ F-test โดยนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน การรับข่าวสารภายในบริษัทฯ ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในระดับความคิดเห็น สำหรับปัจจัยที่ทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางนั้น อาจเนื่องมาจากระบบอุปถัมภ์ซึ่งได้ครอบงำความรู้สึกนึกคิดของพนักงานมาอย่างยาวนานและยังไม่หมดสิ้นไป จึงเป็นอุปสรรคต่อระดับความคิดเห็นของพนักงาน ดังนั้น เพื่อส่งเสริมให้ความคิดเห็นของพนักงานต่อหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับที่สูงขึ้น บริษัทฯ ควรกำจัดระบบอุปถัมภ์ให้หมดสิ้นไป พร้อมกันนี้ให้เร่งส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการในทุกหน่วยงานตลอดจนให้มีการติดตามผลการปฏิบัติและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ปิยะ นิยมวงศ์ (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน): ศึกษากรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ฝ่ายมาตรฐานการบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ต้อนรับบนเครื่องบิน ฝ่ายมาตรฐานการบริการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ปัจจัยต่าง ๆ ที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อภาวะความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ฝ่ายมาตรฐานการบริการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 352 คน ผลการศึกษาพบว่า สภาพภูมิหลังของพนักงาน อันได้แก่ อายุงาน และตำแหน่งปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ฝ่ายมาตรฐานการบริการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนสภาพภูมิหลังอื่น ๆ อันได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส อายุ การมีบุตร และเงินเดือนที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ฝ่ายมาตรฐานการบริการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สำหรับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ฝ่ายมาตรฐานการบริการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



บทที่ 3

ระเบียบและวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่องผลกระทบมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการด้านระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ทำการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ได้แก่ พนักงานสังกัดบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายลงมา และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 25,299 คน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, 2557)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจะทำการสุ่มจากประชากรที่ใช้ในการศึกษา จำนวน ตัวอย่างรวม 394 ราย ซึ่งใช้การเลือกตัวอย่างสุ่มอย่างง่ายและใช้เกณฑ์การสุ่มตัวอย่างตามสูตร Taro Yamane (1978) คือ

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง กำหนดให้มีค่าเท่ากับร้อยละ 5

จากนั้นนำจำนวนกลุ่มตัวอย่างมาคำนวณหาสัดส่วน (Proportional) ตามหน่วยงานที่
สังกัดโดย

$$\text{จำนวนที่สุ่มมา} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}} \times \text{จำนวนบุคลากรทั้งหมดในสังกัด}$$

ตารางที่ 3-1 แสดงจำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง

สาย/ฝ่าย	จำนวนทั้งหมด	จำนวนที่แจก
1) สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (DD)	177	3
2) สายปฏิบัติการ (DO)	8,047	125
3) สายการเงินและการบัญชี (DE)	642	10
4) ฝ่ายบริการภาคพื้น (D1)	5,250	82
5) สายทรัพยากรบุคคล (DB)	733	11
6) สายการพาณิชย์ (DN)	1,942	30
7) สายกลยุทธ์และพัฒนารูธุรกิจ (DY)	445	7
8) ฝ่ายครัวการบิน (DC)	1,885	29
9) ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ (FZ)	1,616	25
10) ฝ่ายช่าง (DT)	4,374	68
11) สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า (DA)	153	2
12) ฝ่ายตรวจสอบ (ZA)	32	1
13) ไทยสไมล์ (XL)	3	1
รวม	25,299	394

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยมีการดำเนินการสร้างตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาความรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และการยอมรับนวัตกรรม จากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบและแนะนำเพิ่มเติม จากนั้นดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง
3. รูปแบบของแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้
 - ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Check list) ได้แก่

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ตำแหน่ง
- หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่
- อายุงาน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่

- การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (Creation of Long Term Value) ในข้อที่ 1 - 5
- ความโปร่งใส (Transparency) ในข้อที่ 6 - 9
- ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility) ในข้อที่ 10 - 13
- ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ในข้อที่ 14 - 16
- ความเป็นธรรม (Equitable Treatment) ในข้อที่ 17 - 19

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่

- ความสำเร็จของงาน ในข้อที่ 1 - 3
- การได้รับการยอมรับนับถือ ในข้อที่ 4 - 7
- ลักษณะของงาน ในข้อที่ 8 - 11
- ความรับผิดชอบ ในข้อที่ 12 - 15
- ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ในข้อที่ 16 - 19
- เงินเดือน ในข้อที่ 20 - 22
- สภาพการทำงาน ในข้อที่ 23 - 25
- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ในข้อที่ 26 - 28
- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในข้อที่ 29 - 31
- ความมั่นคงในการทำงาน ในข้อที่ 32 - 34
- นโยบายและการบริหาร ในข้อที่ 35 - 37

โดยแบบสอบถามในส่วนที่ 2 และ 3 ใช้หลักเกณฑ์เพื่อใช้ในการแปลความหมายของคะแนนที่ได้จากการวัดด้วยวิธีการแบบ Rating Scale ซึ่งกำหนด ระดับความสำคัญ เป็น 5 ระดับ มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

สำหรับคำถามส่วนที่ 2

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	5
เห็นด้วย	ให้คะแนน	4
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	3
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	1

สำหรับคำถามส่วนที่ 3

มากที่สุด	ให้คะแนน	5
มาก	ให้คะแนน	4
ปานกลาง	ให้คะแนน	3
น้อย	ให้คะแนน	2
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนตามสูตรการหาช่วง
ชั้น ได้ ดังนี้

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

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

สำหรับการแปลผลส่วนที่ 2

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

สำหรับคำถามส่วนที่ 3

ระดับความคิดเห็น	ระดับค่าเฉลี่ย
น้อยที่สุด	1.00 – 1.80
น้อย	1.81 – 2.60
ปานกลาง	2.61 – 3.40
มาก	3.41 – 4.20
มากที่สุด	4.21 – 5.00

การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือนี้ ใช้วิธีการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม (Questionnaire) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ด้วยวิธี Cronbach's Alpha (Hair, Bush & Ortinau, 2000: 391) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบ (Try Out) กับพนักงานที่ปฏิบัติงานภายนอกของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.913 ซึ่งอยู่ในระดับที่มีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือสูงได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และเก็บรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ โดยให้ส่งคืนมายังผู้วิจัย
2. รวบรวมแบบสอบถามที่ได้ทั้งหมด พร้อมทั้งทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามในการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในครั้งนี้ มีการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยใช้ตารางแจกแจงแสดงความถี่ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างในเรื่องข้อมูลส่วนบุคคล
2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ดังนี้
 - เพื่อวัดระดับความสัมพันธ์ โดยใช้ Pearson's Correlation Coefficient โดยมีวิธีการแปลผลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เป็นดัชนีในการแบ่งระดับการประเมิน โดยการแปลความหมายค่าความเข้มของ

ความสัมพันธ์ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์ระดับความสัมพันธ์เป็นดังนี้ (ประคอง
กรรมสูตร, 2548)

ความสัมพันธ์	การแปลผล
1	ระดับความสัมพันธ์สมบูรณ์
0.71 - 0.99	ระดับความสัมพันธ์มาก
0.31 - 0.70	ระดับความสัมพันธ์ปานกลาง
0.01 - 0.30	ระดับความสัมพันธ์น้อย
0	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

สำหรับเครื่องหมายแปรความหมายได้ดังต่อไปนี้

- ค่า + หมายถึง สองตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน
- ค่า 0 หมายถึง สองตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน
- ค่า - หมายถึง สองตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้าม

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาเรื่อง หลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กร รัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 394 ชุด ที่ผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแล้วมาทำการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์ตามสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ดังนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	หมายถึง	จำนวนตัวอย่าง
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
p	หมายถึง	ความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากตัวสถิติที่ใช้ทดสอบ
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ และอายุงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการคำนวณค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 แสดงร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ตำแหน่งงาน และอายุงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n=394)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	137	34.77
หญิง	257	65.23
รวม	394	100.00
อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	38	9.64
31 – 40 ปี	80	20.30
41 – 50 ปี	150	38.07
51 ปี ขึ้นไป	126	31.99
รวม	394	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	2.79
ปริญญาตรี	251	63.71
ปริญญาโท	129	32.74
ปริญญาเอก	3	0.76
รวม	394	100.00

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n=394)	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	277	70.31
รองผู้จัดการกอง/ผู้จัดการแผนก/เทียบเท่า ผู้จัดการแผนก	65	16.50
รองผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้จัดการกอง/เทียบเท่า ผู้จัดการกอง	40	10.15
ผู้อำนวยการฝ่าย	12	3.04
รวม	394	100.00
หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่		
สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	3	0.76
สายปฏิบัติการ	125	31.73
สายการเงินและการบัญชี	10	2.54
ฝ่ายบริการภาคพื้น	82	20.81
สายทรัพยากรบุคคล	11	2.79
สายการพาณิชย์	30	7.61
สายกลยุทธ์และพัฒนารูธุรกิจ	7	1.78
ฝ่ายครัวการบิน	29	7.36
ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์	25	6.35
ฝ่ายช่าง	68	17.26
สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า	2	0.51
ฝ่ายตรวจสอบ	1	0.25
ไทยสไมล์	1	0.25
รวม	394	100.00

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n=394)	ร้อยละ
อายุงาน		
1 – 10 ปี	86	21.83
11 – 20 ปี	86	21.83
21 – 30 ปี	177	44.92
มากกว่า 30 ปี	45	11.42
รวม	394	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ตำแหน่งงาน และอายุงาน ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เพศ ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 394 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 65.23 และชาย จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 34.77 ตามลำดับ

อายุ ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 394 คน ส่วนใหญ่มี อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 38.07 รองลงมาคือ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 31.99 อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.30 และอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.64 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 394 คน ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 251 คน คิดเป็นร้อยละ 63.71 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 32.74 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 2.79 และระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.76 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 394 คน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 277 คน คิดเป็นร้อยละ 70.31 รองลงมาคือรองผู้จัดการกอง/ผู้จัดการแผนก / เทียบเท่าผู้จัดการแผนก จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50 รองผู้อำนวยการ

ฝ่าย/ ผู้จัดการกอง / เทียบเท่าผู้จัดการกอง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.15 และผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.04 ตามลำดับ

หน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 394 คน ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่สายปฏิบัติการ จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.73 รองลงมาคือ ฝ่ายบริการภาคพื้น จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 20.81 ฝ่ายช่าง จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.26 สายการพาณิชย์ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.61 ฝ่ายครุภัณฑ์ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.36 ฝ่ายการพาณิชย์สินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.35 และสายงาน/ฝ่ายอื่น ๆ เช่น สำนักงาน กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการเงินและการบัญชี ไทยสไมล์ สายทรัพยากรบุคคล สายกลยุทธ์ พัฒนารูรจิจ สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า และฝ่ายตรวจสอบ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.88 ตามลำดับ

อายุงาน ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 394 คน ส่วนใหญ่มีอายุงาน 21 - 30 ปี จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 44.92 รองลงมาคือ มีอายุงาน 1 - 10 ปี และอายุงาน 11 - 20 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.83 เท่ากัน และมีอายุงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.42 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตาม หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมทั้งแปลความหมาย

ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร จะแปลความหมายจากค่าเฉลี่ย โดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนเท่ากัน ดังนี้

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

ตารางที่ 4-2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
ในภาพรวม

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	3.24	0.723	ไม่แน่ใจ
2. ด้านความโปร่งใส	3.09	0.802	ไม่แน่ใจ
3. ความรับผิดชอบในหน้าที่	3.17	0.907	ไม่แน่ใจ
4. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	3.10	0.948	ไม่แน่ใจ
5. ความเป็นธรรม	3.07	0.902	ไม่แน่ใจ
การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	3.15	0.774	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 4-2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว รองลงมาคือ ความรับผิดชอบในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ด้านความโปร่งใส และด้านความเป็นธรรมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24, 3.17, 3.10, 3.09 และ 3.07 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
ในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว

ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมี วิสัยทัศน์และตระหนักถึงความสำคัญในการเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันในทุกด้าน	3.33	0.867	ไม่แน่ใจ
2. ผู้บริหารจัดให้มีคณะกรรมการต่าง ๆ ตามหลักธรรมาภิบาล	3.35	0.927	ไม่แน่ใจ
3. ผู้บริหารปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบ ด้วยความ โปร่งใสและเป็นธรรม	2.76	1.013	ไม่แน่ใจ
4. ผู้บริหารสร้างกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางต่าง ๆ	3.27	0.889	ไม่แน่ใจ
5. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการด้วย ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชน ตามหลัก กฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	3.49	0.827	เห็นด้วย
ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	3.24	0.72	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 4-3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาวในภาพรวม พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชน ตามหลักกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดให้มีคณะกรรมการต่าง ๆ ตามหลักธรรมาภิบาล และผู้บริหารปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบ ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49, 3.35 และ 2.76 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-4 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
ในด้านความโปร่งใส

ด้านความโปร่งใส	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
6. ผู้บริหารดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงิน และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน	3.18	0.968	ไม่แน่ใจ
7. ผู้บริหารดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูล ต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก	3.32	0.876	ไม่แน่ใจ
8. ผู้บริหารมีการสร้างระบบการกำกับดูแลและป้องกันมิให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์ในการดำเนินงาน	2.96	0.892	ไม่แน่ใจ
9. ผู้บริหารดำเนินการด้วยความโปร่งใส และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบได้	2.92	0.992	ไม่แน่ใจ
ด้านความโปร่งใส	3.09	0.802	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในด้านความโปร่งใสในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รองลงมาคือ ผู้บริหารดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน และผู้บริหารดำเนินการด้วยความโปร่งใส และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบได้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32, 3.18 และ 2.92 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-5 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
ในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่

ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
10. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและปลูกฝังให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีจิตสำนึกของความรับผิดชอบ อย่างสูงในการปฏิบัติหน้าที่	3.29	1.019	ไม่แน่ใจ
11. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมภาพลักษณ์ ของบริษัทฯ ไม่วิพากษ์วิจารณ์บริษัทฯ ในลักษณะ ที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ภาพลักษณ์ โดยรวมของบริษัทฯ	3.28	1.060	ไม่แน่ใจ
12. ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ อันเป็นการ ขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ เพื่อแสวงหา ผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น	3.00	1.080	ไม่แน่ใจ
13. ผู้บริหารอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้และ ประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถ	3.10	1.032	ไม่แน่ใจ
ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	3.17	0.907	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีจิตสำนึกของความรับผิดชอบอย่างสูงในการปฏิบัติหน้าที่ รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ไม่วิพากษ์วิจารณ์บริษัทฯ ในลักษณะที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ภาพลักษณ์โดยรวมของบริษัทฯ และผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ อันเป็นการขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29, 3.28, และ 3.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-6 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
ในด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่

ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
14.ผู้บริหารมีการส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	3.25	1.021	ไม่แน่ใจ
15.ผู้บริหารตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน	2.98	1.057	ไม่แน่ใจ
16.ผู้บริหารพร้อมที่จะชี้แจง/อธิบายการตัดสินใจและการกระทำของตนต่อ ผู้ที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ	3.07	1.005	ไม่แน่ใจ
ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	3.10	0.948	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ รองลงมาคือ ผู้บริหารพร้อมที่จะชี้แจง/อธิบายการตัดสินใจและการกระทำของตนต่อ ผู้ที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ และผู้บริหารตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.25, 3.07 และ 2.98 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-7 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
ในด้านความเป็นธรรม

ด้านความเป็นธรรม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
17. ผู้บริหารจัดให้มีกระบวนการรับข้อร้องเรียนเรื่องที่ ผิดกฎหมายหรือผิดระเบียบของบริษัทฯ จาก พนักงานอย่างเป็นระบบ	3.24	0.968	ไม่แน่ใจ
18. ผู้บริหารมีการส่งเสริม ปลูกฝัง และกระตุ้นในการ สร้างบรรยากาศให้ตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจาก การดำเนินงานอันขัดต่อหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล	3.07	0.998	ไม่แน่ใจ
19. ผู้บริหารมีการดำเนินกิจการและปฏิบัติหน้าที่ของ ตนด้วยความเป็นธรรม โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน	2.91	1.026	ไม่แน่ใจ
ด้านความเป็นธรรม	3.07	0.902	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในด้านความเป็นธรรมในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารจัดให้มีกระบวนการรับข้อร้องเรียนเรื่องที่ผิดกฎหมายหรือผิดระเบียบของบริษัทฯ จากพนักงานอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการส่งเสริม ปลูกฝัง และกระตุ้นในการสร้างบรรยากาศให้ตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานอันขัดต่อหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล และผู้บริหารมีการดำเนินกิจการและปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความเป็นธรรม โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24, 3.07 และ 2.91 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมทั้งแปลความหมาย

ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะแปลความหมายจากค่าเฉลี่ย โดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนเท่ากัน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับค่าเฉลี่ย
น้อยที่สุด	1.00 – 1.80
น้อย	1.81 – 2.60
ปานกลาง	2.61 – 3.40
มาก	3.41 – 4.20
มากที่สุด	4.21 – 5.00

ตารางที่ 4-8 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. ด้านความสำเร็จของงาน	3.79	0.491	มาก
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.69	0.549	มาก
3. ด้านลักษณะของงาน	3.75	0.599	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.61	0.586	มาก
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	3.14	0.800	ปานกลาง
6. ด้านเงินเดือน	3.04	0.971	ปานกลาง
7. ด้านสภาพการทำงาน	3.49	0.761	มาก
8. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.77	0.804	มาก
9. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.97	0.616	มาก
10. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	3.37	0.829	ปานกลาง
11. ด้านนโยบายและการบริหาร	3.02	0.829	ปานกลาง
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.52	0.469	มาก

จากตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมากในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมาคือด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านสภาพการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97, 3.79, 3.77, 3.75, 3.69 3.61 และ 3.49 ตามลำดับ

ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ประกอบด้วย ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านเงินเดือน และด้านนโยบายและการบริหาร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37, 3.14, 3.04 และ 3.02

ตารางที่ 4-9 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ในด้านความสำเร็จของงาน

ด้านความสำเร็จของงาน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. งานที่ท่านรับผิดชอบบังเกิดผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ	3.88	0.550	มาก
2. การดำเนินงานตามโครงการ/แผนงานต่าง ๆ ที่ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	3.78	0.635	มาก
3. เมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านสามารถจัดปัญหาได้ด้วยตนเอง	3.73	0.678	มาก
ด้านความสำเร็จของงาน	3.79	0.491	มาก

จากตารางที่ 4-9 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จของงานในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ งานที่ท่านรับผิดชอบบังเกิดผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ รองลงมาคือ การดำเนินงานตามโครงการ/แผนงานต่าง ๆ ที่ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และเมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านสามารถจัดปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88, 3.78 และ 3.73 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
4. ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับคำชมเชยจาก ผู้บังคับบัญชา	3.54	0.772	มาก
5. ผู้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของข้าพเจ้าและ มอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ	3.72	0.688	มาก
6. เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชายอมรับความ คิดเห็นของท่าน	3.73	0.651	มาก
7. เพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือท่านในด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน	3.77	0.618	มาก
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.69	0.549	มาก

จากตารางที่ 4-10 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านการได้รับการยอมรับนับถือในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือท่านในด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของท่าน ผู้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของข้าพเจ้าและมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ และผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77, 3.73, 3.72 และ 3.54 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-11 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ในด้านลักษณะของงาน

ด้านลักษณะของงาน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
8. งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่เปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจด้วยตนเองในการปฏิบัติงาน	3.80	0.711	มาก
9. งานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ทำทนายและจงใจให้อย่างปฏิบัติ	3.64	0.799	มาก
10. ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ท่านมีโอกาสในการตัดสินใจ ด้วยตนเองว่างานนั้นจะทำด้วยวิธีใด และจะเสร็จเมื่อใด	3.76	0.738	มาก
11. งานที่ท่านรับผิดชอบจำเป็นต้องใช้ความชำนาญในแต่ละด้านเป็นพิเศษ	3.79	0.836	มาก
ด้านลักษณะของงาน	3.75	0.599	มาก

จากตารางที่ 4-11 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะของงานในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่เปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจด้วยตนเองในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ งานที่ท่านรับผิดชอบจำเป็นต้องใช้ความชำนาญในแต่ละด้านเป็นพิเศษ และงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ทำทนายและจงใจให้อย่างปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80, 3.79 และ 3.64 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ในด้านความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
12. ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้ร่วมคิดตั้งแต่ เริ่มต้น	3.56	0.827	มาก
13. ท่านได้รับสิทธิและอำนาจในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	3.67	0.790	มาก
14. งานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติ นอกเหนือจากงานประจำตรงกับความรู้ ความสามารถของท่าน	3.49	0.776	มาก
15. ท่านได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบเพิ่ม มากขึ้นกว่าเดิม	3.71	0.763	มาก
ด้านความรับผิดชอบ	3.61	0.586	มาก

จากตารางที่ 4-12 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม รองลงมาคือ ท่านได้รับสิทธิและอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติ นอกเหนือจากงานประจำตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71, 3.67 และ 3.49 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-13 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
16. ท่านได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนา เข้าร่วม การอบรม ศึกษาต่อ	3.44	0.864	มาก
17. บริษัทฯ มีเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งอย่าง ชัดเจน	2.74	1.057	ปานกลาง
18. ท่านได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาใน การพิจารณาความดีความชอบ	3.46	0.957	มาก
19. การเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันเป็นไปอย่างมีระบบ และมีความเหมาะสม	2.93	1.045	ปานกลาง
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	3.14	0.800	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-13 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือและมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ท่านได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาความดีความชอบรองลงมาคือ ท่านได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนา เข้าร่วมการอบรม ศึกษาต่อ และบริษัทฯ มีเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดและมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46, 3.44 และ 2.74 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-14 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือน

ด้านเงินเดือน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
20. อัตราเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน	3.09	1.053	ปานกลาง
21. เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันเพียงพอต่อการดำรงชีพ	2.92	1.185	ปานกลาง
22. สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมยุติธรรม	3.13	1.112	ปานกลาง
ด้านเงินเดือน	3.04	0.971	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-14 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือนในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมยุติธรรม รองลงมาคือ อัตราเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน และเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันเพียงพอต่อการดำรงชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13, 3.09 และ 2.92 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-15 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ในด้านสภาพการทำงาน

ด้านสภาพการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
23. อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมี อย่างเพียงพอ และเหมาะสม	3.44	0.993	มาก
24. สถานที่ทำงานของท่านมีการจัดแบ่งเป็นสัดส่วน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี	3.58	0.943	มาก
25. กฎ ระเบียบ และนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทฯ มี การกำหนดไว้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	3.44	0.852	มาก
ด้านสภาพการทำงาน	3.49	0.761	มาก

จากตารางที่ 4-15 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการทำงานในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สร้างสถานที่ทำงานของท่านมีการจัดแบ่งเป็นสัดส่วน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี รองลงมาคือ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีอย่างเพียงพอ และเหมาะสม และกฎ ระเบียบ และนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทฯ มีการกำหนดไว้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และ 3.44 เท่ากันตามลำดับ

ตารางที่ 4-16 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
26. เมื่อท่านมีปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาเต็มใจให้คำปรึกษาชี้แนะ ช่วยเหลือ แก้ไขเสมอ	3.74	0.835	มาก
27. ท่านพอใจที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในปัจจุบัน	3.79	0.860	มาก
28. ผู้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับท่าน	3.77	0.907	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.77	0.804	มาก

จากตารางที่ 4-16 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านพอใจที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในปัจจุบัน รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับท่าน และเมื่อท่านมีปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาเต็มใจให้คำปรึกษาชี้แนะ ช่วยเหลือ แก้ไขเสมอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79, 3.77 และ 3.74 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-17 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
29. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี	3.94	0.741	มาก
30. เมื่อท่านมีปัญหา ท่านได้รับคำแนะนำ/ปรึกษา/ช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน	3.98	0.640	มาก
31. เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีและเป็นกันเองกับท่าน	3.98	0.727	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.97	0.616	มาก

จากตารางที่ 4-17 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เมื่อท่านมีปัญหา ท่านได้รับคำแนะนำ/ปรึกษา/ช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีและเป็นกันเองกับท่าน รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 เท่ากันทั้ง 2 ข้อ และ 3.94 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-18 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ในด้านความมั่นคงในการทำงาน

ด้านความมั่นคงในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
32. การทำงานกับบริษัทฯ ทำให้ท่านรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง	3.40	0.931	ปานกลาง
33. ท่านไม่คิดจะย้ายไปอยู่กับบริษัทอื่นแม้ว่าจะได้ค่าตอบแทนที่ดีกว่า	3.30	1.028	ปานกลาง
34. ท่านจะทำงานอยู่กับบริษัทฯ จนเกษียณอายุการทำงาน	3.43	0.920	มาก
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	3.37	0.829	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-18 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในการทำงานในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก คือ ท่านจะทำงานอยู่กับบริษัทฯ จนเกษียณอายุการทำงาน รองลงมา คือ การทำงานกับบริษัทฯ ทำให้ท่านรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง และท่านไม่คิดจะย้ายไปอยู่กับบริษัทอื่นแม้ว่าจะได้ค่าตอบแทนที่ดีกว่ามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43, 3.40 และ 3.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-19 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ในด้านนโยบายและการบริหาร

ด้านนโยบายและการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
35. บริษัทฯ มีการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมอย่างชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้	3.11	0.870	ปานกลาง
36. บริษัทฯ มีการกระจายและมอบหมายหน้าที่อย่างมีความเสมอภาคและเหมาะสมกับบุคคล	2.85	0.981	ปานกลาง
37. บริษัทฯ มีการติดต่อสื่อสารภายในเพื่อให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและทันเวลา	3.10	0.957	ปานกลาง
ด้านนโยบายและการบริหาร	3.02	0.829	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-19 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านนโยบายและการบริหารในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บริษัทฯ มีการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมอย่างชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ รองลงมา บริษัทฯ มีการติดต่อสื่อสารภายในเพื่อให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและทันเวลา และ บริษัทฯ มีการกระจายและมอบหมายหน้าที่อย่างมีความเสมอภาคและเหมาะสมกับบุคคลซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11, 3.12 และ 2.85 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาเรื่อง หลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้สมมติฐานการวิจัยคือ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัว ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

ความสัมพันธ์	การแปลผล
1	ระดับความสัมพันธ์สมบูรณ์
0.71 - 0.99	ระดับความสัมพันธ์มาก
0.31 - 0.70	ระดับความสัมพันธ์ปานกลาง
0.01 - 0.30	ระดับความสัมพันธ์น้อย
0	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4-20 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม		
	n	r	p
1. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	394	0.582	0.000*
2. ด้านความโปร่งใส	394	0.560	0.000*
3. ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่	394	0.601	0.000*
4. ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	394	0.574	0.000*
5. ด้านความเป็นธรรม	394	0.618	0.000*

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4-20 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านความโปร่งใส

ตารางที่ 4-21 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จของงาน

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความสำเร็จของงาน		
	n	r	p
1. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	394	0.279	0.000*
2. ด้านความโปร่งใส	394	0.281	0.000*
3. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	394	0.303	0.000*
4. ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	394	0.249	0.000*
5. ด้านความเป็นธรรม	394	0.299	0.000*

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4-21 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จของงานของพนักงาน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จของงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับน้อย ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความเป็นธรรม และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่

ตารางที่ 4-22 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ		
	n	r	p
1. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	394	0.310	0.000*
2. ด้านความโปร่งใส	394	0.294	0.000*
3. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	394	0.299	0.000*
4. ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	394	0.286	0.000*
5. ด้านความเป็นธรรม	394	0.330	0.000*

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4-22 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับน้อย ยกเว้นด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว และด้านความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่

ตารางที่ 4-23 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะของงาน

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านลักษณะของงาน		
	n	r	p
1. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	394	0.328	0.000*
2. ด้านความโปร่งใส	394	0.346	0.000*
3. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	394	0.354	0.000*
4. ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	394	0.342	0.000*
5. ด้านความเป็นธรรม	394	0.347	0.000*

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4-23 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะของงาน ของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะของงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความเป็นธรรม และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว

ตารางที่ 4-24 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบ

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความรับผิดชอบ		
	n	r	p
1. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	394	0.309	0.000*
2. ด้านความโปร่งใส	394	0.329	0.000*
3. ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่	394	0.335	0.000*
4. ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่	394	0.321	0.000*
5. ด้านความเป็นธรรม	394	0.378	0.000*

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4-24 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบ ของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว

ตารางที่ 4-25 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน		
	n	r	p
1. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	394	0.553	0.000*
2. ด้านความโปร่งใส	394	0.521	0.000*
3. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	394	0.551	0.000*
4. ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	394	0.517	0.000*
5. ด้านความเป็นธรรม	394	0.568	0.000*

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4-25 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่

ตารางที่ 4-26 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับ
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือน

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือน		
	n	r	p
1. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	394	0.387	0.000*
2. ด้านความโปร่งใส	394	0.371	0.000*
3. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	394	0.416	0.000*
4. ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	394	0.353	0.000*
5. ด้านความเป็นธรรม	394	0.375	0.000*

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4-26 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือน ของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่

ตารางที่ 4-27 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการทำงาน

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านสภาพการทำงาน		
	n	r	p
1. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	394	0.406	0.000*
2. ด้านความโปร่งใส	394	0.343	0.000*
3. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	394	0.413	0.000*
4. ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	394	0.421	0.000*
5. ด้านความเป็นธรรม	394	0.450	0.000*

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4-27 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการทำงาน ของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการทำงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านความโปร่งใส

ตารางที่ 4-28 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา		
	n	r	p
1. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	394	0.435	0.000*
2. ด้านความโปร่งใส	394	0.354	0.000*
3. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	394	0.399	0.000*
4. ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	394	0.388	0.000*
5. ด้านความเป็นธรรม	394	0.421	0.000*

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4-28 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านความโปร่งใส

ตารางที่ 4-29 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน		
	n	r	p
1. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	394	0.164	0.000*
2. ด้านความโปร่งใส	394	0.123	0.000*
3. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	394	0.153	0.000*
4. ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	394	0.130	0.000*
5. ด้านความเป็นธรรม	394	0.173	0.000*

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4-29 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับน้อย ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านความโปร่งใส

ตารางที่ 4-30 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในการทำงาน

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความมั่นคงในการทำงาน		
	n	r	p
1. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	394	0.398	0.000*
2. ด้านความโปร่งใส	394	0.447	0.000*
3. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	394	0.445	0.000*
4. ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	394	0.411	0.000*
5. ด้านความเป็นธรรม	394	0.411	0.000*

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4-30 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความโปร่งใสมีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว

ตารางที่ 4-31 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านนโยบายและการบริหาร

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านนโยบายและการบริหาร		
	n	r	p
1. ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	394	0.539	0.000*
2. ด้านความโปร่งใส	394	0.540	0.000*
3. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่	394	0.580	0.000*
4. ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่	394	0.627	0.000*
5. ด้านความเป็นธรรม	394	0.626	0.000*

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4-31 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านนโยบายและการบริหาร ของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านนโยบายและการบริหาร โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความเป็นธรรม และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว

สรุป

สรุปผลการศึกษา ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมและรายด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจว่าคณะผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่หรือเทียบเท่าขึ้นไปมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว รองลงมาได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ด้านความโปร่งใส และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความเป็นธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24, 3.17, 3.10, 3.09 และ 3.07 ตามลำดับ

ในส่วนของผลการศึกษา ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ด้านสภาพการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97, 3.79, 3.77, 3.75, 3.69, 3.61 และ 3.49 ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ ประกอบด้วย ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านเงินเดือนและด้านนโยบายและการบริหาร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37, 3.14, 3.04 และ 3.02 ตามลำดับ

สำหรับผลการทดสอบสมมติฐาน การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้น พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของทั้งในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง หลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย จำนวน 394 ชุด ซึ่งสามารถสรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

สรุป

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 สามารถสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 65.23 มีอายุ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.07 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 63.71 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 70.31 ในสายปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 31.73 โดยมีอายุงาน 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.92

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่

องค์กรในระยะยาว รองลงมาคือ ความรับผิดชอบในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ด้านความโปร่งใส และด้านความเป็นธรรมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24, 3.17, 3.10, 3.09 และ 3.07 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการ ด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชน ตามหลักกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดให้มีคณะกรรมการต่าง ๆ ตามหลักธรรมาภิบาล และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบ ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

ด้านความโปร่งใส ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในด้านความโปร่งใสในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รองลงมาคือ ผู้บริหารดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารดำเนินการด้วยความโปร่งใส และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบ

ความรับผิดชอบในหน้าที่ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ได้บังคับบัญชามีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่ออย่างสูง ในการปฏิบัติหน้าที่ รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ไม่วิพากษ์วิจารณ์บริษัทฯ ในลักษณะที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ภาพลักษณ์โดยรวมของบริษัทฯ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ อันเป็นการขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น

ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมและปลุกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ รองลงมาคือ ผู้บริหารพร้อมที่จะชี้แจง/อธิบายการตัดสินใจและการกระทำของตนต่อ ผู้ที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน

ด้านความเป็นธรรม ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในด้านความเป็นธรรมในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารจัดให้มีกระบวนการรับข้อร้องเรียนเรื่องที่ผิดกฎหมายหรือผิดระเบียบของบริษัทฯ จากพนักงานอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการส่งเสริม ปลุกฝัง และกระตุ้นในการสร้างบรรยากาศให้ตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานอันขัดต่อหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการดำเนินกิจการและปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความเป็นธรรม โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมากในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบต่อ และด้านสภาพการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97, 3.79, 3.77, 3.75, 3.69 3.61 และ 3.49 ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ประกอบด้วย ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านเงินเดือน

และด้านนโยบายและการบริหาร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37, 3.14, 3.04 และ 3.02 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านความสำเร็จของงาน ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จของงานในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ งานที่ท่านรับผิดชอบบังเกิดผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ รองลงมาคือ การดำเนินงานตามโครงการ/แผนงานต่าง ๆ ที่ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านสามารถขจัดปัญหาได้ด้วยตนเอง

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านการได้รับการยอมรับนับถือในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือท่านในด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของท่าน ผู้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของข้าพเจ้าและมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา

ด้านลักษณะของงาน ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะของงานในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่เปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจด้วยตนเองในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ งานที่ท่านรับผิดชอบจำเป็นต้องใช้ความชำนาญในแต่ละด้านเป็นพิเศษ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ งานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ทำท่ายและจูงใจให้อย่างปฏิบัติ

ด้านความรับผิดชอบ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม รองลงมาคือ ท่านได้รับสิทธิและอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ งานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติ นอกเหนือจากงานประจำตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาความดีความชอบ รองลงมาคือ ท่านได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนา เข้ารับการอบรม ศึกษาต่อ และข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือ บริษัทฯ มีเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างชัดเจน

ด้านเงินเดือน ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือนในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมยุติธรรม รองลงมาคือ อัตราเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน และข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือ เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันเพียงพอต่อการดำรงชีพ

ด้านสภาพการทำงาน ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการทำงานในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สร้างสถานที่ทำงานของท่านมีการจัดแบ่งเป็นสัดส่วน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี รองลงมาคือ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีอย่างเพียงพอ และเหมาะสม และข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือ กฎ ระเบียบ และนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทฯ มีการกำหนดไว้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านพอใจที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในปัจจุบัน รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับท่าน และข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือ เมื่อท่านมีปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาเต็มใจให้คำปรึกษาชี้แนะ ช่วยเหลือ แก้ไขเสมอ

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เมื่อท่านมีปัญหา ท่านได้รับความแนะนำ/ปรึกษา/ช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และเพื่อน

ร่วมงานมีความสามัคคีและเป็นกันเองกับท่านมีระดับความคิดเห็นเท่ากัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี

ด้านความมั่นคงในการทำงาน ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในการทำงานในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย คือ ท่านจะทำงานอยู่กับบริษัทฯ จนเกษียณอายุการทำงาน รองลงมา มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ คือ การทำงานกับบริษัทฯ ทำให้ท่านรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านไม่คิดจะย้ายไปอยู่กับบริษัทอื่นแม้ว่าจะได้ค่าตอบแทนที่ดีกว่า

ด้านนโยบายและการบริหาร ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านนโยบายและการบริหารในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บริษัทฯ มีการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมอย่างชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ รองลงมา บริษัทฯ มีการติดต่อสื่อสารภายในเพื่อให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและทันเวลา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บริษัทฯ มีการกระจายและมอบหมายหน้าที่อย่างมีความเสมอภาคและเหมาะสมกับบุคคล

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้านประกอบด้วยด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ด้านความโปร่งใส ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ด้านความเป็นธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านความโปร่งใส เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับน้อยกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านความโปร่งใส

ด้านความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในการทำงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความโปร่งใสมีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว

ด้านนโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านนโยบายและการบริหารของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านนโยบายและการบริหาร ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความเป็นธรรม และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาหลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้น สามารถนำผลมาอภิปรายผลการศึกษาตามประเด็นต่าง ๆ ได้ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. จากผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจว่า การบริหารงานของคณะผู้บริหารระดับสูงเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่ โดยเฉพาะด้านความเป็นธรรมและความโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับ ภราดร วงศ์ยะรา (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อหลักธรรมาภิบาลพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในพนักงานคิดว่าให้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในบริษัทฯ อยู่ในระดับปานกลาง และพงศ์พันธ์ วันดี เรื่องไพศาล (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ที่พบว่าการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในด้านความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลาง แต่ไม่สอดคล้องกับก่อเกียรติ สัพโส (2553) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 พิระยา เมฆโต (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 และปิยะพงษ์ โพธิ์มี (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8 ที่พบว่าการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเกิดจากบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน เช่น สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร เงินเดือน รวมถึงสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

2. จากผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่พนักงานพึงพอใจในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านสภาพการทำงาน ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ประกอบด้วย ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านเงินเดือน และด้านนโยบายและการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยะ นิยมวงศ์ (2542) ได้

ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน): ศึกษากรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ฝ่ายมาตรฐานการบริการ ที่พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ก่อเกียรติ สัพโส (2553) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 3 พิระยา เมฆโต (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 3 พิระยา เมฆโต (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 1 และ ปิยะพงษ์ โพธิ์มี (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8 ที่พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. จากผลการศึกษา พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในทุกด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้านของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งสอดคล้องกับ พิระยา เมฆโต (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 1 พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเชิงบวกในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ก่อเกียรติ สัพโส (2553) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 3 พงศ์พันธ์ วันดีเรืองไพศาล (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 และ ปิยะพงษ์ โพธิ์มี (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8 ที่พบว่าการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาลักษณะมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 41 – 50 ปี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ในสายงานปฏิบัติการ และมีอายุงาน 21 - 30 ปี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวให้ความคิดเห็นว่า

- ในภาพรวมแล้วไม่แน่ใจว่าผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานหรือไม่ ซึ่งด้านความเป็นธรรมเป็นด้านที่มีปัญหามากที่สุด รองลงมาคือด้านความโปร่งใส ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ และด้านที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว

- ในภาพรวมแล้วพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยด้านนโยบายและการบริหารมีความพึงพอใจน้อยที่สุด รองลงมาคือ ด้านเงินเดือน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จของงาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานพนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด

ซึ่งเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม โดยด้านความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านความโปร่งใส ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหากบริษัทมีการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกด้านให้มีความเป็นเลิศมากขึ้น ก็จะมีส่วนช่วยให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นจากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงขอให้ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัทฯ มีข้อเสนอในการพิจารณาดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1.1 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลให้แก่พนักงานในบริษัทฯ โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยผ่าน

การฝึกอบรม การทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ การสอดแทรกเข้าเป็น
หลักสูตรในเส้นทางการฝึกอบรมของบริษัทฯ

- 1.2 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านธรรมาภิบาล และแนวปฏิบัติต่าง ๆ แก่
คณะผู้บริหารระดับสูง รวมถึงจัดให้มีการประเมินพฤติกรรมด้านธรรมา-
ภิบาลของผู้บริหารในทุกระดับ เพื่อสร้างต้นแบบ (Role Model) ด้าน
ธรรมาภิบาลให้เป็นที่ประจักษ์ในสายตาพนักงาน
- 1.3 ประกาศนโยบายการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของบริษัทฯ จากคณะ
ผู้บริหารระดับสูงลงสู่ระดับปฏิบัติการอย่างชัดเจน ผ่านการจัดงานวันธรรมา-
ภิบาลของบริษัทฯ หรือผ่าน VDO Conference เป็นต้น
- 1.4 กำหนดให้เป็นวาระการประชุมทุกครั้งที่มีการประชุมในระดับต่าง ๆ เพื่อ
เป็นการถ่ายทอดให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญและรับรู้ถึงความมุ่งมั่น
ในการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของบริษัทฯ
- 1.5 ทบทวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงผลประโยชน์ที่ผู้บริหารระดับสูง
ได้รับจากบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เป็นธรรม และโปร่งใส
- 1.6 ปรับปรุงนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดี
ความชอบ ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม โดยอาจสร้างการมีส่วนร่วมกับ
ผู้บริหารในแต่ละระดับเพิ่มมากขึ้น หรือปรับระบบการประเมินให้สามารถ
ตรวจสอบได้ เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีข้อเสนอ
ในการพิจารณาดำเนินการดังต่อไปนี้

- 2.1 สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารในแต่ละระดับถึงแนวทางการ
มอบหมายงาน รวมถึงการสอนงานที่ถูกต้อง การเข้าใจรูปแบบการทำงาน
ความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้สามารถมอบหมายงาน
อย่างมีความเสมอภาคและเหมาะสมกับบุคคล และเป็นขวัญและกำลังใจใน
การปฏิบัติงานของพนักงาน
- 2.2 ปรับปรุงฐานเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสภาพการ
เปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการที่

ปฏิบัติงานไม่เกิน 20 ปี หรือสร้างความเข้าใจแก่พนักงานที่สมัครเข้า
ปฏิบัติงานใหม่ให้เข้าใจเกี่ยวกับฐานเงินเดือนและค่าตอบแทนต่าง ๆ ก่อน
เข้าปฏิบัติงานจริง เพื่อลดการต่อต้านหรือโต้แย้งในภายหลัง

- 2.3 กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างชัดเจน และเผยแพร่ให้
พนักงานทุกระดับทราบโดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ อาจใช้
นำเสนอในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และควรเผยแพร่ถึงแนวทางการ
ประเมินเพื่อเลื่อนระดับ หรือแนวทางการก้าวหน้าไปพร้อมกันด้วย
- 2.4 ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทฯ ให้เหมาะสมกับสภาพ
การทำงาน และสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงานในระดับชั้นการบังคับ
บัญชาต่าง ๆ
- 2.5 พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมทั้งภายในสายงาน และข้ามสายงาน เพื่อ
สร้างความสัมพันธ์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษา เรื่อง หลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ มุ่งเน้นการศึกษาถึงภาพรวมของบริษัทฯ เท่านั้น การ
จัดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างจึงแบ่งตามหน่วยงานในบริษัทฯ ทำให้ข้อมูลมีการกระจายค่อนข้างสูง
เนื่องจากพนักงานในระดับปฏิบัติการ และพนักงานในระดับบริหารมีการรับรู้และมีความคิดเห็นใน
เรื่องดังกล่าวค่อนข้างแตกต่างกันอย่างมาก ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจมีการแบ่งกลุ่มตัวอย่าง
ของพนักงานแต่ละระดับ และทำการเปรียบเทียบกัน เพื่อให้สามารถพัฒนาดำเนินการเรื่องธรรมา-
ภิบาลได้อย่างตรงจุด โดยเฉพาะในสถานการณ์เร่งด่วนเรื่องธรรมาภิบาลเช่นในปัจจุบัน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

เกษม วัฒนชัย. ธรรมาภิบาลกับบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา, 2546.

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2555. กรุงเทพฯ : 2549.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : วิญญูชน, 2542.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร, 2544.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. นนทบุรี : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542. หน้า 46 – 47.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552. กรุงเทพฯ, 2552.

อานันท์ ปันยารชุน. มุมมองนายอานันท์. กรุงเทพฯ : มติชน, 2542.

เอเจอร์, แซม. ธรรมาภิบาล การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม ไชยวัฒน์ คำชู, ประทุมพร วัชรเสถียร, กุลลดา เกษบุญชู, สุกมิตร ปิติพัฒน์, ผู้แปล). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์น้ำฝน. 2545.

วารสาร และหนังสือพิมพ์

วรภัทร โทชนะเกษม. “การสร้าง Good Governance ในองค์กร”. วารสาร กสท., ตุลาคม 2542 หน้า 19.

สุภาพร อมรธิวานุกุล และคณะ. “ปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ประจำท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ”,

วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม. ปีที่ 10 (ฉบับที่ 3), มิถุนายน – กันยายน 2554 หน้า 176 – 185.

บรรยาย, ปาฐกถา

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI). บรรยายเรื่อง “จากวิกฤติสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ธรรมชาติ-ภิบาลเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน”. ณ โรงแรมแอมบาสเดอร์ซีดี จังหวัดชลบุรี 11-13 ธันวาคม 2541.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

ก่อเกียรติ สัพโส. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2553.

ชวเรศ กัลยาณมิตร. “ปัญหาและแนวทางในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, 2552.

ปิยะ นิยมวงศ์. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน): ศึกษากรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ฝ่ายมาตรฐานการบริการ”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.

ปิยะพงษ์ โพธิ์มี. “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

พงศ์พันธ์ วันดีเรืองไพศาล. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.

- พิรยา เมฆโต. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1”. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2554.
- ภราดร วงศ์ยะรา. “ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อหลักธรรมาภิบาล”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2549.
- รัตนา แก้วอยู่. “ปัญหาและอุปสรรคของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลหลักสาม อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร”. รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.
- ศรีพัชรา สิทธิกำจร แก้วจิตร. “การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน”. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.
- อนิรุทธ์ แดงหยง. “การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2554.

ภาษาต่างประเทศ

Books

- A. H. Maslow. *Motivation and personality*, 2nd Ed.. New York : Harper & Row, 1970.
- Blum M, Naylor J. *Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundation*. New York : Harper and Row, 1986. p. 364.
- Clayton D. Alderfer. *A New Theory of Human Needs Organizational Behavior and Human Performance*. New York : McGraw Hill Book Co., 1979. p.33.
- Gilmer, B. von Haller. *Industrial psychology*. New York : McGraw-Hill, 1966.

- Hair, Joseph F., Robert P. Bush, and David J. Ortinau. Marketing Research : A Practical Approach for the New Millennium. Boston, MA : Iwin McGraw-Hill, 2000.
- Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD). OECD Principles of Corporate Governance. Paris Cedex : Head of Publications Service, 2004.
- Vroom, Victor. Work and motivation. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Yamane, Taro. Statistics : An Introductory Analysis. New York : Harper and Row, 1973.

Journals and Newspapers

- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, Snyderman, Barbara B. The Motivation to Work, 2nd ed.. New York : John Wiley, 1959.
- Karl, Pearson. “Mathematical Contributions to the Theory of Evolution. VII. On the Correlation of Characters no Quantitatively Measurable”. Philosophical Transactions of the Royal Society Ser. A187 : 1900. p.253 – 318.
- Lawler, E. E. “Strategic Human Resources Management : An Idea Whose Time Has Come. In B. Downie and M. L. Coates (eds)”. Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed?. Kingston, Canada : IRC Press. 1995. p.46 – 70.
- Locke, E A. The Nature and Causes of Job Satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally, 1976.
- Mose, N. C. Satisfactions in the White Collar Job. Ann-Arbor, Michigan : University of Michigan. 1958.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง หลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ:
กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

1) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี

2) 31 – 40 ปี

3) 41 – 50 ปี

4) 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

2) ปริญญาตรี

3) ปริญญาโท

4) ปริญญาเอก

4. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

1) พนักงานระดับปฏิบัติการ

2) รองผู้จัดการกอง / ผู้จัดการแผนก / เทียบเท่าผู้จัดการแผนก

3) รองผู้อำนวยการฝ่าย / ผู้จัดการกอง / เทียบเท่าผู้จัดการกอง

4) ผู้อำนวยการฝ่าย

5. ปัจจุบันปฏิบัติหน้าที่

- 1) สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (DD)
- 2) สายปฏิบัติการ (DO)
- 3) สายการเงินและการบัญชี (DE)
- 4) ฝ่ายบริการภาคพื้น (D1)
- 5) สายทรัพยากรบุคคล (DB)
- 6) สายการพาณิชย์ (DN)
- 7) สายกลยุทธ์และพัฒนารธุรกิจ (DY)
- 8) ฝ่ายครัวการบิน (DC)
- 9) ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ (FZ)
- 10) ฝ่ายช่าง (DT)
- 11) สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า (DA)
- 12) ฝ่ายตรวจสอบ (ZA)
- 13) ไทยสไมล์ (XL)

6. อายุงาน

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1) 1 – 10 ปี | <input type="checkbox"/> 2) 11 -20 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3) 21 – 30 ปี | <input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 30 ปี |

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของ
ผู้บริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

คำแนะนำ กรุณาแสดงระดับความคิดเห็นของท่านต่อประเด็นคำถามต่าง ๆ ข้างล่างนี้ โดยทำ
เครื่องหมาย ✓ ในช่องแสดงคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงระดับเดียว

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารบริษัทฯ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์ และตระหนักถึงความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถใน การแข่งขันในทุกด้าน					
2. ผู้บริหารจัดให้มีคณะกรรมการต่าง ๆ ตามหลักธรรมาภิบาล					
3. ผู้บริหารปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม					
4. ผู้บริหารสร้างกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางต่าง ๆ					
5. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการด้วยความ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชน ตามหลักกฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง					
6. ผู้บริหารดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้าน การเงินและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ บริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน					

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารบริษัทฯ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7. ผู้บริหารดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก					
8. ผู้บริหารมีการสร้างระบบการกำกับดูแลและป้องกันมิให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ในการดำเนินงาน					
9. ผู้บริหารดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใส และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบได้					
10. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ได้บังคับบัญชามีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่ออย่างสูงในการปฏิบัติหน้าที่					
11. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ไม่วิพากษ์วิจารณ์บริษัทฯ ในลักษณะที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ภาพลักษณ์โดยรวมของบริษัทฯ					
12. ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ อันเป็นการขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น					
13. ผู้บริหารอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้และประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถ					
14. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่					
15. ผู้บริหารตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน					

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารบริษัทฯ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
16. ผู้บริหารพร้อมที่จะชี้แจง/อธิบายการตัดสินใจและการกระทำของตนต่อ ผู้ที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ					
17. ผู้บริหารจัดให้มีกระบวนการรับข้อร้องเรียนเรื่องที่ผิดกฎหมายหรือผิดระเบียบของบริษัทฯ จากพนักงานอย่างเป็นระบบ					
18. ผู้บริหารมีการส่งเสริม ปลูกฝัง และกระตุ้นในการสร้างบรรยากาศให้ตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงาน อันขัดต่อหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล					
19. ผู้บริหารมีการดำเนินกิจการและปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความเป็นธรรม โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน					

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

คำแนะนำ กรุณาแสดงระดับการยอมรับของท่านต่อประเด็นคำถามต่าง ๆ ข้างล่างนี้ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องแสดงคำตอบที่ตรงกับระดับการยอมรับของท่านเพียงระดับเดียว

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในบริษัทฯ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. งานที่ท่านรับผิดชอบบังเกิดผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ					
2. การดำเนินงานตามโครงการ/แผนงานต่าง ๆ ที่ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					
3. เมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านสามารถจัดปัญหาได้ด้วยตนเอง					
4. ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา					
5. ผู้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของข้าพเจ้าและมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ					
6. เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของท่าน					
7. เพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือท่านในด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน					
8. งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่เปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจด้วยตนเองในการปฏิบัติงาน					
9. งานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ท้าทายและจูงใจให้อย่างปฏิบัติ					

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในบริษัทฯ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10. ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ท่านมีโอกาสในการตัดสินใจ ด้วยตนเองว่างานนั้นจะทำด้วยวิธีใด และจะเสร็จเมื่อใด					
11. งานที่ท่านรับผิดชอบจำเป็นต้องใช้ความชำนาญในแต่ละด้านเป็นพิเศษ					
12. ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้ร่วมคิดตั้งแต่เริ่มต้น					
13. ท่านได้รับสิทธิและอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
14. งานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัตินอกเหนือจากงานประจำตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน					
15. ท่านได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม					
16. ท่านได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนา เข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อ					
17. บริษัทฯ มีเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างชัดเจน					
18. ท่านได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาความดีความชอบ					
19. การเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันเป็นไปอย่างมีระบบ และมีความเหมาะสม					
20. อัตราเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ของท่าน					
21. เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันเพียงพอต่อการดำรงชีพ					

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในบริษัทฯ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
22. สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม ยุติธรรม					
23. อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีอย่างเพียงพอ และเหมาะสม					
24. สถานที่ทำงานของท่านมีการจัดแบ่งเป็นสัดส่วน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี					
25. กฎ ระเบียบ และนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทมีการกำหนดไว้อย่างถูกต้องและเหมาะสม					
26. เมื่อท่านมีปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาเต็มใจให้คำปรึกษาชี้แนะ ช่วยเหลือ แก้ไขเสมอ					
27. ท่านพอใจที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในปัจจุบัน					
28. ผู้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับท่าน					
29. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี					
30. เมื่อท่านมีปัญหา ท่านได้รับคำแนะนำ/ปรึกษา/ช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน					
31. เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีและเป็นกันเองกับท่าน					
32. การทำงานกับบริษัทฯ ทำให้ท่านรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง					
33. ท่านไม่คิดจะย้ายไปอยู่กับบริษัทอื่นแม้ว่าจะได้ค่าตอบแทนที่ดีกว่า					

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในบริษัทฯ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
34. ท่านจะทำงานอยู่กับบริษัทฯ จนเกษียณอายุการทำงาน					
35. บริษัทฯ มีการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมอย่างชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้					
36. บริษัทฯ มีการกระจายและมอบหมายหน้าที่อย่างมีความเสมอภาคและเหมาะสมกับบุคคล					
37. บริษัทฯ มีการติดต่อสื่อสารภายในเพื่อให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและทันเวลา					

ขอขอบพระคุณที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง หลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ:

..... กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัย นางชาริตา ลีลายุทธ หลักสูตร วปม. รุ่นที่ 7

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารงานลงทุนสัมพันธ์

..... บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีการพัฒนาด้านธรรมาภิบาลตั้งแต่ปี 2538 และ ธรรมาภิบาลถูกนำมาใช้ในเกือบทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน โดยมีหลักเกณฑ์พื้นฐานมาจากองค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-Operation and Development หรือ OECD) ซึ่งถือเป็นมาตรฐานสากล แต่การนำธรรมาภิบาลไปปฏิบัตินั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่ายจากการศึกษาเกี่ยวกับการนำธรรมาภิบาลไปปฏิบัติทั้งภาครัฐและเอกชนพบว่ามีการนำปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมาก โดยด้านที่พบปัญหามากที่สุดได้แก่ ด้านความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม (ชวเรศ, 2552; รัตนา, 2552; อนิรุทธ์, 2554) ทั้งนี้ธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ได้แก่ คณะผู้บริหารของบริษัท คณะกรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วน ทั้งนี้ธรรมาภิบาลถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจรวมทั้งกำหนดกระบวนการในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

แต่ความยั่งยืนขององค์กรนั้นนอกจากมีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ดีแล้ว ยังต้องอาศัยศักยภาพของพนักงานในองค์กรด้วย ซึ่งพนักงานจะปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับว่าพวกเขามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย อาทิ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ลักษณะของงานที่พอใจ ขวัญและกำลังใจ มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี เป็นต้น จากการศึกษาของศรีพัชรา สิทธิกำจร แก้วพิจิตร

(2552) พบว่า การบริหารงานแบบธรรมาภิบาล จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนรวมถึงสิ่งที่จะต้องถูกประเมิน ลดความขัดแย้งในองค์กร มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจที่ดี รู้สึกเสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลนั้นมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และจะนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินธุรกิจและบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐบาลที่กำหนดโดยกระทรวงการคลัง และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล (International Best Practice) ดังเห็นได้จากการที่บริษัทฯ ได้กำหนดเป้าหมายหลักองค์กรในการมุ่งที่จะเสริมสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น ด้วยการจัดการอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัทฯ กลับพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นที่มีต่อ ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สัมพันธภาพในที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (สุภาพร อมรธวานุกุล และคณะ, 2554) ทั้งนี้การศึกษานี้จะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงแนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัท และเป็นแนวทางในการสร้างธรรมาภิบาลในรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกาศใช้ ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ความโปร่งใส ความรับผิดชอบในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ และความเป็นธรรม กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านเงินเดือน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหาร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสังกัดบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในระดับผู้บริหารตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายลงมา และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 394 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.913 ซึ่งอยู่ในระดับที่มีความเชื่อถือได้สูง

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ เช่น ความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่ม และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และวัดระดับความสัมพันธ์ โดยใช้ Pearson's Correlation Coefficient

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 41 – 50 ปี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ในสายงานปฏิบัติการ โดยมีอายุงาน 21 - 30 ปี

สรุปผลการศึกษา ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมและรายด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจว่าคณะผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่หรือเทียบเท่าขึ้นไปมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว รองลงมาได้แก่ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ด้านความโปร่งใส และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความเป็นธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24, 3.17, 3.10, 3.09 และ 3.07 ตามลำดับ

ในส่วนของผลการศึกษา ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านสภาพการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97, 3.79, 3.77, 3.75, 3.69, 3.61 และ 3.49 ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ ประกอบด้วย ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านเงินเดือนและด้านนโยบายและการบริหาร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37, 3.14, 3.04 และ 3.02 ตามลำดับ

สำหรับผลการทดสอบสมมติฐาน การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้น พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยแสดงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยข้างต้นผู้วิจัยขอเสนอประเด็นข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัทฯ ดังนี้

1. ประกาศนโยบายการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของบริษัทฯ จากคณะผู้บริหารระดับสูงลงสู่ระดับปฏิบัติการอย่างชัดเจน ผ่านการจัดกิจกรรมที่เป็นทางการ หรือผ่าน VDO Conference เป็นต้น รวมถึงกำหนดให้เป็นวาระการประชุมทุกครั้งที่มีการประชุมในระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นการถ่ายทอดให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญและรับรู้ถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของบริษัทฯ
2. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลให้แก่พนักงานในบริษัทฯ โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยผ่านการฝึกอบรม การทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ การสอดแทรกเข้าเป็นหลักสูตรในเส้นทางการฝึกอบรมของบริษัทฯ รวมถึง แก่คณะผู้บริหารระดับสูง พร้อมทั้งจัดให้มีการประเมินพฤติกรรมด้านธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุกระดับ เพื่อสร้างต้นแบบ (Role Model) ด้านธรรมาภิบาลให้เป็นที่ประจักษ์ในสายตาพนักงาน
3. ทบทวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงผลประโยชน์ที่ผู้บริหารระดับสูงได้รับจากบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เป็นธรรม และโปร่งใส
4. สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารในแต่ละระดับถึงแนวทางการมอบหมายงาน รวมถึงการสอนงานที่ถูกต้อง การเข้าใจรูปแบบการทำงาน ความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้สามารถมอบหมายงานอย่างมีความเสมอภาคและเหมาะสมกับบุคคล และเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
5. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างชัดเจน และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับทราบ โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ อาจใช้นำเสนอในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และควรเผยแพร่ถึงแนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ หรือแนวทางความก้าวหน้าไปพร้อมกันด้วย รวมถึงปรับปรุงนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบ ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม โดยอาจสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้บริหารในแต่ละระดับเพิ่มมากขึ้น หรือปรับระบบการประเมินให้สามารถตรวจสอบได้ เป็นต้น
6. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทฯ ให้เหมาะสมกับสภาพการทำงาน และสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงานในระดับชั้นการบังคับบัญชาต่าง ๆ
7. พัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีมทั้งภายในสายงาน และข้ามสายงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Abstract

Title **Corporate Governance in State Enterprise:
A case study of Thai Airways International Public Company**

Field **Social-Psycology**

Name **Mrs. Charita Leelayuth** **Course** **NDC(SPP)** **Class** **7**

The objective of corporate governance in state enterprise: a case study of Thai Airways International published company limited research is to investigate the perception toward corporate governance, job satisfaction and the relationship between corporate governance and employee job satisfaction. The sample of this study is the employee in director, department, division position and the operation level. The total of 394 employees from the company returned complete questionnaires. The questionnaire was developed from the concept of corporate governance and job satisfaction according to two factors theory of Herberg (1964).

There were significant a positive medium correlations both by factors and overall between corporate governance and job satisfaction. The sample mostly is female age between 41-50, bachelor degree, and work for operation level in operation department for 21-30 years of services. The sample is not confident that the senior executive are perform corporate governance by factors and overall score. Overall job satisfaction are perceived at high level

This research suggests the company to communicate the corporate governance policy and guideline practice clearly at all level of employee. In addition the company should focus on the area of transparency and equitable treatment in recruitment, promotion and review all of rule and procedure that reflect the good corporate governance in order to improve the employee motivation and engagement.