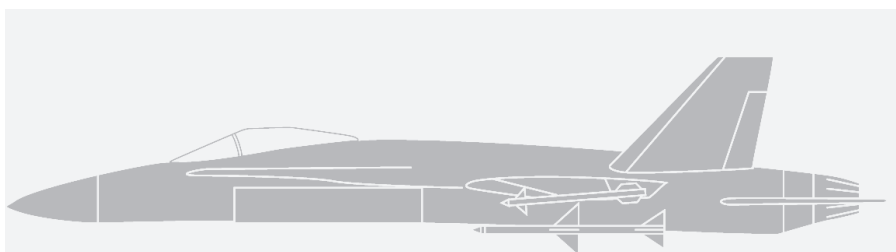


บรรษัทภิบาลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษาของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

อารีรัตน์ สุวรรณชัยจินดา*

ผศ.ดร.พัชลีรี ชมภูคำ**



บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย การสนทนากลุ่มของพนักงาน และสัมภาษณ์เชิงลึกในระดับผู้บริหาร ผลการศึกษา พบว่า บวท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบรรษัทภิบาลโดยภาพรวมในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีบรรษัทภิบาลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีมาก มีหลักเกณฑ์ คู่มือ การมอบหมายงานที่ชัดเจน แต่มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับผู้ใช้ระบบทั้งในส่วนของพนักงาน

และฝ่ายบริหารที่มีความเข้าใจและมีการใช้ระบบที่ยืดหยุ่นแตกต่างกัน ส่งผลให้ระดับของบรรษัทภิบาลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลยังไม่สมบูรณ์ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาในส่วนของการบูรณาการเครื่องมือและระบบต่างๆ ให้สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมอย่างจริงจัง อีกทั้งการนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการจัดการงานให้มากขึ้น โดยแนวทางในการนำไปใช้และข้อจำกัดการศึกษาถูกระบุไว้ในการศึกษา

* นิสิตในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการบิน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Abstract

The objective of this study is to explore good corporate governance for human resource management of Aeronautical Ratio of Thailand Ltd. The study employed qualitative method that is collecting data from focus group discussion and in-depth interview. The result of the study revealed that Aeronautical Ratio of Thailand Ltd. has overall good corporate governance at an acceptable level; specifically, overall corporate governance for human resource management was good. Aeronautical Ratio of Thailand Ltd. was found to have an excellence human resource management system in standard procedure and practice, human resource management manual, clear and precise work role of the employees. However, there are difficulties in employees' understanding and usage of the procedures, as well as, the level of flexibility of management varied. For the reasons mentioned, it was unlikely to completely achieve human resource governance in the very near future. The researcher has recommended the causes of action to be taken in order to perfectly attain goals by integrating the management system and tools, communication, internal marketing, information technology and enhancement of employees' ethic and morale. Implication and limitation are included.

บทนำ

เมื่อโลกมีความเจริญก้าวหน้าและสังคมมีความทันสมัยมากขึ้น โครงสร้างของสังคมที่เคยอยู่กันแบบไม่ซับซ้อนมีการเปลี่ยนแปลงไป คุณธรรมในจิตใจของมนุษย์ที่เคยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก กลายมาคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง ตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดเจน เมื่อเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและการล้มละลายของธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น ในปี พ.ศ.2538 ธนาคาร แบร็ง ซึ่งมียุเก่าแก่ที่สุดในอังกฤษ ประกาศตัวล้มละลาย เนื่องจากขาดทุนจากการเก็งกำไรในตราสารอนุพันธ์ รวมมูลค่ากว่า 1,400 ล้านดอลลาร์ ด้วยฝีมือของลูกจ้างชื่อ Nick Leeson หรือเมื่อต้นปี พ.ศ. 2551 ธนาคารโซซีเอเต เยนเนอราล ธนาคารรายใหญ่อันดับ 2 ของฝรั่งเศส ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับการจัดอันดับว่า มีระบบการบริหารความเสี่ยงดี ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา จากนิตยสาร Risk Magazine เป็นอันดับที่ 1 และ 2 มีการเปิดเผยว่า ธนาคารประสบปัญหาล่อโกงโดยนายฌอโรม แคร์เวียล นักค้าเงินหนุ่มวัย 31 ปี โกงเงินธนาคารไปเก็งกำไรในตราสารอนุพันธ์ยุโรปเยน และสร้างผลขาดทุนให้ธนาคาร แต่เนื่องจากเป็นธนาคารที่มีการเงินที่แข็งแกร่งพอรับผลขาดทุนได้ จึงไม่ถึงกับต้องปิดกิจการ เหตุการณ์ดังกล่าวนี้ เป็นเพียงตัวอย่างของผลจากการขาดจริยธรรมและคุณธรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งส่งผลให้แนวคิดบรรษัทภิบาลที่จะช่วยรักษาคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงานในองค์กรทวีความสำคัญมากขึ้น

ความหมายและองค์ประกอบของบรรษัทภิบาล

บรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ได้รับความศึกษาในปัจจุบันและมีการให้ความหมายไว้มากมาย โดยพบว่า แนวคิดบรรษัทภิบาลมาจากแนวคิดธรรมาภิบาล ซึ่งหมายถึง หลักการ กติกาและระบบของการบริหารจัดการภาครัฐและภาคเอกชนที่ดี ที่ทำให้การบริหาร

จัดการเกิดความโปร่งใส ความยุติธรรม การมีส่วนร่วม สามารถตรวจสอบได้ โดยอาศัยการยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อธุรกิจและสังคม โดย “ธรรมาภิบาล” แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ระดับนานาชาติหรือสังคมโลก เรียกว่า โลกภิบาล (Global Governance)
2. ระดับประเทศ เรียกว่า รัฐบาล (National Governance)

3. ระดับสังคม เรียกว่า สังคมภิบาล (Social Governance)

4. ระดับองค์กร เรียกว่า บรรษัทภิบาล (Corporate Governance)

โดยในระดับบรรษัทภิบาล ประกอบด้วย มิติย่อย 3 มิติ ดังแสดงในรูปข้างล่างนี้



ทั้งนี้ เกียรติศักดิ์ จิรเชียรนาล (2542) ได้อธิบาย มิติของบรรษัทภิบาลจากรูปข้างต้น ไว้ดังนี้

มิติที่ 1 โครงสร้างกระบวนการ (Structure & Process) ของการนำและควบคุมองค์กรไปสู่เป้าหมาย เป็นส่วนที่เป็นรูปธรรมที่จับต้องได้ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้าง องค์กร การกำหนดอำนาจหน้าที่หรือกฎบัตร คู่มือ คำสั่ง ระเบียบปฏิบัติ ระบบงานต่างๆ ดังนั้น โครงสร้างและกระบวนการต้องเอื้อในการนำและควบคุม องค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

มิติที่ 2 จริยธรรมและคุณธรรมของคนในองค์กร (Ethics & Integrity of People) โดยให้ความสำคัญมา

ในระดับสูงที่ต้องมีการปฏิบัติให้เป็นเยี่ยงอย่าง จนมี คำกล่าวที่ว่า “ส่งสัญญาณจากส่วนยอด” (Tone at the Top) โดยผู้บริหารระดับสูงต้องทำตัวเป็นตัวอย่างก่อน เพื่อไม่ให้เกิดการละเลยในระดับล่าง หากแต่ต้องเริ่มจาก ส่วนยอดแล้วให้การปฏิบัติในแนวเดียวกันตลอดทั้ง แนวจริยธรรมและคุณธรรมที่เป็นส่วนที่นามธรรมที่จับ ต้องยาก แต่มีพลานุภาพสูงที่สุด

มิติที่ 3 ความสามารถและภูมิปัญญา (Competence & Wisdom) หมายถึง ความสามารถของคน ในองค์กรที่มีขีดความสามารถในการนำเอาความรู้ (Knowledge) มาสร้างทักษะ (Skills) เกิดความชำนาญที่เพียงพอ

(Proficiency) และนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ในมิติที่ 3 นี้ ก็ต้องเน้นตั้งแต่ระดับยอด คือ กรรมการบริหารของบริษัท ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ เพื่อให้มีแนวทางเดียวกันหรือมีระดับใกล้เคียงกัน ส่วนภูมิปัญญา คือ ความสามารถขั้นสูงที่จะคิดค้น เลือกลง และปฏิบัติ อย่างชาญฉลาดเหมาะสมกับสถานะขององค์กร และต้อง มีการขับเคลื่อนในลักษณะเป็นพลวัตและมีวิวัฒนาการ

จากคำอธิบายข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า บริษัทภิบาลที่ดี คือ การหล่อหลอมมิติทั้งสามนี้เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดพหุภาพเพิ่มที่ในการไปสู่เป้าหมายขององค์กร คือ การสร้างสมรรถนะในการแข่งขันและความมีเสถียรภาพให้เกิดขึ้นแก่องค์กร ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วย การสร้างกำไร (Profitability) ความมีเสถียรภาพ (Stability) ความเจริญเติบโต (Growth) ความผูกพันสังคม (Contribution Society)

องค์ประกอบหลักของบริษัทภิบาลที่นักวิชาการ และหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ไว้ค่อนข้างมีความหลากหลาย อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบเหล่านั้นมีส่วนที่สอดคล้อง และสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างดี เพื่อให้เข้าใจและจดจำได้ง่าย ได้ใช้คำนิยามของ เกียรติศักดิ์ จีระเกียรติกร ซึ่งประกอบด้วย

1. Transparency ความโปร่งใส ตรวจสอบได้
2. Fairness ความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. Responsibility ทุกฝ่ายเข้าใจบทบาท/ความรับผิดชอบของตนว่ามีหน้าที่ควรทำอะไร
4. Accountability ทุกฝ่ายต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนกระทำ สามารถตรวจสอบและเชื่อถือได้
5. Communication การติดต่อสื่อสาร การไหลเวียนของข้อมูล สามารถตรวจสอบได้

นอกจากนี้ ความหมายและองค์ประกอบของนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ยังสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจที่

กำหนดโดยกระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นหลักปฏิบัติของการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอีกด้วย

USSE สถาบันการจัดการทรัพยากรบุคคล

ดุษฎี เทียนพุ่ม อธิบายเกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่า ประกอบด้วยภารกิจดังนี้

1) การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากรโดยเลือกสรรให้ได้คนดี ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่ เป็นคนที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมหรือค่านิยมขององค์กร รวมทั้งเป็นบุคคลที่มองเห็นว่า สามารถพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าได้โดยปกติ

2) การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) กกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ในทั้งสองวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้น จนพนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการมุ่งสู่องค์กรที่จะชนะในการแข่งขันด้วย

3) การรักษาพนักงาน (Retention) คือ การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนกันและกันในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์กร ตลอดจนการดูแลความ เป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มุ่งใจและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

4) การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผน

กำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อ จัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ทำงานให้เหมาะสม กับความรู้ ความสามารถและทำทนายคนให้ทำงาน รวมถึง การไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่า โดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่จะทำงาน

การบริหารทรัพยากรบุคคล จะมีระบบหนึ่งที่เป็นต้นกำเนิดและพื้นฐานของทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ระบบนี้คือ ระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งเป็นที่ยอมรับและถือเป็นหลักปฏิบัติอยู่ ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ หลักความสามารถ หลักความเสมอภาคในโอกาส หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน หลักความเป็นกลาง

จากภารกิจหลักของการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมาข้างต้น สถาบันป่วย อิงภาครัฐ สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและสมาคมธนาคารไทย ได้กำหนดหลักธรรมาภิบาลของภารกิจในส่วนงานต่างๆ ไว้ ดังนี้

- 1) จ่ายค่าจ้าง เงินเดือนและค่าตอบแทนครบถ้วนตามกฎหมาย และมีความเหมาะสม
- 2) มีระบบการเพิ่มเงินเดือน ค่าจ้างและค่าตอบแทนให้พนักงานเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม โดยดูในเรื่องของอัตราการจ่ายต่อบุคคลและอัตราการเพิ่มจากผลกำไร มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน
- 3) มีการให้ผลประโยชน์เพิ่มเติมแก่พนักงานตามผลงานอย่างเหมาะสม โดยดูจากสถานะของกิจการและการให้ผลประโยชน์แก่พนักงาน เช่น โบนัส เงินเพิ่มตามชิ้นงาน รางวัลอื่นๆ ซึ่งอาจต้องนำเรื่องจำนวนพนักงานมาเป็นเครื่องมือในการพิจารณาด้วย
- 4) สถานที่ทำงานและที่พักพนักงานถูกสุขอนามัยและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของพนักงาน โดยดูจากปัญหาอันตราย/ไม่ปลอดภัย/สกปรกมาก ในพื้นที่ของ

สถานประกอบการ หรือแม้กระทั่งอันตรายสะสมต่างๆ เช่น ฝุ่น เสียง เคมี ฯลฯ ความสกปรกและมาตรฐานการดำเนินงานอื่นๆ เช่น ISO กิจกรรม 5 ส. อุปกรณ์ที่ช่วยให้การทำงานปลอดภัย ประวัติปัญหาอุบัติเหตุ และสุขภาพพนักงาน

5) มีสวัสดิการช่วยเหลือในเรื่องการรักษาพยาบาล การบรรเทาทุกข์แก่พนักงานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยดูจากมีการประกันภัย แสงสว่าง พัฒนาระบายอากาศ และความแออัดของสถานที่ มุมพักผ่อน มุมสูบบุหรี่ โดยอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

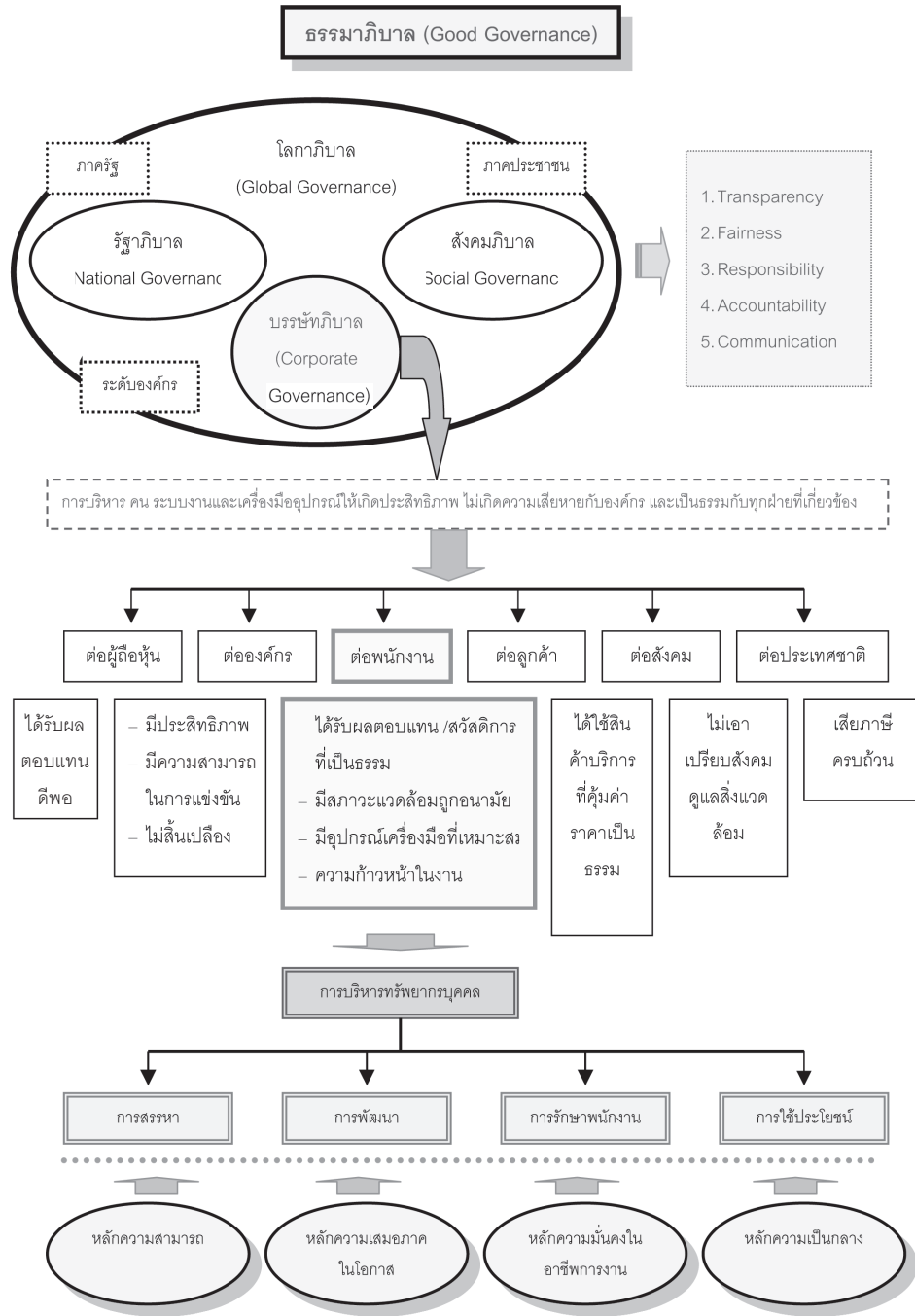
6) มีระบบการพัฒนาพนักงาน ให้ความรู้และเพิ่มทักษะให้แก่พนักงาน โดยดูจากระบบที่ได้มีการวางไว้ เช่น on the job training อบรมและฝึกก่อนเริ่มงาน การนิเทศน์ การประเมินผล ฯลฯ

7) มีการสนองตอบต่อข้อเสนอหรือข้อคิดเห็นจากพนักงาน โดยดูจากการตอบสนองต่อความคิดเห็นต่างๆ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง มีการสนองตอบอย่างเป็นระบบ

8) พนักงานพอใจในตัวเองและต้องการช่วยกันทำงานให้องค์กรดีขึ้น โดยดูจากอัตราการลาออกของพนักงาน อายุเฉลี่ยการทำงานเทียบกับอายุของกิจการและระบบประเมินผลความพอใจ

จากการศึกษาที่มา ความหมาย องค์ประกอบ ความเกี่ยวข้องต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหลักธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของพนักงาน ทำให้เห็นว่า การดำเนินการดังกล่าวมีหลักการที่สอดคล้องกับหลักธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงอาจสรุปได้ว่า การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นระบบงานสำคัญขององค์กร ควรดำเนินการด้วยหลักธรรมาภิบาลอันจะนำมาซึ่งการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลโดยรวมขององค์กร เพื่อให้สามารถเห็นความ

สัมพันธ์และการเชื่อมโยงของหลักการบรรษัทภิบาลและ หลักการการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้สรุปหลักการ แนวคิดของทั้งสองส่วนและแสดงไว้ ดังรูปต่อไปนี้



การศึกษาบริษัทกบิลด้านการจัดการ ทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา : บวก.

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Exploratory Research) ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสาะหาประเด็นของปัญหา การออกแบบการศึกษาจึงไม่มีการสร้างสมมติฐาน ไม่มีการเปรียบเทียบ ผลการศึกษาคือเพื่อที่จะทำให้เกิดความชัดเจนในประเด็นที่ต้องการศึกษายิ่งขึ้น การศึกษาจากกรณีศึกษาดังกล่าว จะใช้ข้อมูลที่เป็นรายละเอียดที่เกิดขึ้นมาแล้วในอดีตที่มีการบันทึกไว้แล้ว รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่ง สิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ ส่วนใหญ่ของการศึกษาเป็นการอธิบายถึงขอบเขตความแตกต่างทางด้านความต้องการ เช่น ทัศนคติ (Attitudes) ความคิดเห็น (Opinions) ของบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ดังนั้นรูปแบบของการศึกษาจึงเป็นลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative) วิธีการเก็บข้อมูลดังกล่าวมีลักษณะเป็นการสื่อสารสองทาง เป็นการตั้งทัศนคติ ความรู้สึก ความเชื่อ ประสบการณ์ ตลอดจนพฤติกรรมของผู้ตอบออกมา

การศึกษาคั้งนี้ ได้ทำการสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์แบบเจาะลึกทั้งในกลุ่มพนักงานและกลุ่มผู้บริหาร กระจายไปตามงานหลักด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งได้แก่ ด้านปฏิบัติการ ด้านวิศวกรรม ด้านสารสนเทศ ด้านอำนาจการและด้านธุรกิจ เพื่อให้ครอบคลุมข้อมูลอย่างทั่วถึง โดยในการรวบรวมข้อมูลแต่ละแบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. การสนทนากลุ่ม

เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยเริ่มต้นจากความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของบริษัทกบิล การมองภาพโดยรวมของบริษัทกบิลในองค์กร แล้วจึงเจาะเข้าสู่ประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจงได้แก่ บริษัทกบิลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของ บวก. ผู้ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสนทนา ซึ่งจะเป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนาโดยใช้แนวทางคำถาม เพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อ

ประเด็นที่ต้องการศึกษาอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง โดยเน้นในส่วนของทัศนคติ ความเชื่อและแนวความคิดเกี่ยวกับบริษัทกบิลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

การสนทนากลุ่มดังกล่าว เลือกดำเนินการในกลุ่มของพนักงาน โดยมีขนาดของกลุ่มประมาณ 3 - 4 คน จำนวน 5 ครั้ง การเลือกผู้เข้าร่วมการศึกษายะกระจายให้ครอบคลุมงานด้านต่างๆ ขององค์กรอย่างทั่วถึง ประกอบด้วย ด้านควบคุมจราจรทางอากาศ ด้านวิศวกรรม ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านตรวจสอบภายใน ด้านสารสนเทศ และด้านธุรการ

ผู้เข้าร่วมการศึกษาเกือบหนึ่งในสามรับผิดชอบงานทางด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีทั้งงานด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้เข้าร่วมการศึกษากลุ่มนี้เป็นเพศชาย 9 คน เพศหญิง 7 คน ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30 - 40 ปี มีเพียง 2 คนที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ซึ่งเป็นพนักงานที่มีอายุการทำงานเพียง 3 - 4 ปี

ผู้เข้าร่วมการศึกษาจำนวนครึ่งหนึ่งมีอายุการทำงานอยู่ระหว่าง 11 - 15 ปี กล่าวคือเท่ากับจำนวน 8 คน มีเพียง 3 คนที่มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปี และเป็นกลุ่มที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ 10 คือ ตำแหน่งผู้จัดการงานบริหารทั่วไป / ผู้จัดการงานวิศวกรรม ซึ่งเป็นระดับที่มีบทบาทอย่างมาก เนื่องจากจะได้รับการมอบหมายให้ช่วยงานฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นผู้ช่วยฝ่ายบริหารระดับผู้อำนวยการกอง หรือ ระดับ 11 ผู้เข้าร่วมการศึกษากลุ่มนี้จะเป็นกุญแจสำคัญของการดำเนินการโครงการต่างๆ ภายในองค์กร จึงเป็นกลุ่มที่สามารถแสดงความคิดเห็นและแนวความคิดได้ลึกซึ้ง

ผู้เข้าร่วมการศึกษาคั้งนี้อยู่ในระดับปฏิบัติงาน กล่าวคือ อยู่ในระดับ 2 - 8 ได้แก่ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน เจ้าหน้าที่บริหารงานตรวจสอบภายใน เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศอาวุโส และเจ้าหน้าที่บริหารงาน

ทั่วไปอาวุโส ส่วนที่เหลืออยู่ในระดับผู้ช่วยฝ่ายบริหารอาวุโส หรือวิศวกรบริหารระบบ เป็นกลุ่มที่มีบทบาทอย่างมากในระดับปฏิบัติการ

การขอนัดผู้เข้าร่วมการศึกษาที่รับผิดชอบงานในเรื่องเดียวกันหรือเกี่ยวเนื่องกันจะนัดในช่วงเวลาเดียวกันเพื่อให้บรรยากาศในการสนทนามีการแลกเปลี่ยนมุมมองกันภายใต้พื้นฐานของลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน เช่น กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้านควบคุมจราจรทางอากาศ กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้านวิศวกรรม เป็นต้น ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายไว้กลุ่มละ 3 - 4 คน เพื่อให้สามารถควบคุมเวลาในการสนทนาได้ โดยใช้เวลาสนทนาในแต่ละกลุ่มประมาณ 30 - 40 นาที เพื่อไม่ให้ผู้เข้าร่วมการศึกษารู้สึก อึดอัดหรือเบื่อหน่าย ในช่วงเวลาการสนทนา ผู้ศึกษาจะพยายามกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมการศึกษาทุกคนได้มีการแสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนเอง ในเรื่องของสถานที่ส่วนใหญ่จะขอใช้ห้องประชุมย่อยของ บวท. ซึ่งมีบรรยากาศที่ส่วนตัวและไม่มีกรอบกั้นจากเสียงโทรศัพท์หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในการสนทนากลุ่มแต่ละครั้งจะมีการสรุปผลการสนทนาของกลุ่ม เพื่อรวบรวมความคิดเห็นให้ครบตามประเด็นที่ต้องการ ซึ่งมีบางกลุ่มสนทนาที่ผู้เข้าร่วมการศึกษบางคนมีการเสริมบางประเด็นให้ชัดเจนมากขึ้นหลังจากที่ได้ฟังการสรุปผลการสนทนาแล้ว

2. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

เป็นการสัมภาษณ์ตามแนวทางคำถามที่กำหนดไว้ เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกที่ต้องการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยเน้นเกี่ยวกับนโยบาย หลักการแนวความคิดและทัศนคติเกี่ยวกับบรรษัทภิบาลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเริ่มต้นจากภาพรวมของบรรษัทภิบาลของ บวท. มุมมองด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล นโยบาย หลักการในการส่งเสริมบรรษัทภิบาลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งในปัจจุบัน

และอนาคต การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจะสัมภาษณ์ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองจนถึงรองผู้อำนวยการใหญ่ของ บวท. จำนวน 8 คน ซึ่งรับผิดชอบงานในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านตรวจสอบภายใน ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านระบบสารสนเทศ ด้านนโยบายและแผน การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และด้านธุรกิจ

การสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมการศึกษที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลจะมีมากกว่าด้านอื่นๆ ผู้เข้าร่วมการศึกษาเป็นเพศชายและเพศหญิงอย่างละครึ่ง ผู้เข้าร่วมการศึกษาเกือบทั้งหมดอยู่ในช่วงอายุ 40 - 50 ปี มีเพียง 2 ท่านที่มีอายุมากกว่า 55 ปี ผู้เข้าร่วมการศึกษาราวครึ่งหนึ่งมีอายุการทำงานอยู่ระหว่าง 15 - 20 ปี ผู้เข้าร่วมการศึกษาราวครึ่งหนึ่งมีอายุการทำงานอยู่ระหว่าง 21 - 30 ปี และ 30 - 40 ปี

ฝ่ายบริหารที่เป็นผู้เข้าร่วมการศึกษจะเป็นผู้กำหนดเวลาในการให้สัมภาษณ์ โดยจะใช้ห้องทำงานของฝ่ายบริหารแต่ละท่านเป็นสถานที่ในการสัมภาษณ์ ซึ่งส่วนใหญ่ใช้เวลาประมาณ 30 - 40 นาที ในการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกครั้งนี้ ไม่มีการอัดเทป เนื่องจากไม่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมการศึกษารู้สึกอึดอัดและไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในเชิงลึก ผู้ศึกษาจะจดรายละเอียดต่างๆ ด้วยตนเอง ซึ่งในส่วนนี้ไม่เป็นข้อจำกัดของผู้ศึกษาแต่อย่างใด เนื่องจากเป็นผู้มีประสบการณ์และมีทักษะในการสัมภาษณ์เป็นเวลากว่า 20 ปี ทั้งนี้เพราะทักษะดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของวิชาชีพตรวจสอบภายใน ซึ่งผู้ศึกษาปฏิบัติงานอยู่

การจัดการทรัพยากรบุคคลของ บวท.

บวท. มีหน่วยงานตามโครงสร้างองค์กรที่รับผิดชอบงานทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจนมาตลอด บวท. ประกาศเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรครั้งล่าสุด เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2550 ในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ มีความสำคัญกับงานด้านทรัพยากรบุคคลมากยิ่งขึ้น

ด้วยการเพิ่มตำแหน่งรองผู้อำนวยการใหญ่ (ทรัพยากรบุคคล) ซึ่งสามารถเลื่อนขึ้นได้ถึงระดับรองผู้อำนวยการใหญ่อาวุโส (ทรัพยากรบุคคล) หากมีความรู้ ความสามารถ ครบถ้วนตามมาตรฐานของตำแหน่ง อีกทั้งมีการกำหนดโครงสร้างในส่วนของงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรับผิดชอบ และเพิ่มบทบาทของฝ่ายงานให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

บวท. มีการจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล (พ.ศ. 2550 - 2554) ซึ่งมีการทบทวนทุกปี พร้อมกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ แผนแม่บทดังกล่าวได้แสดงถึงบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลที่ขยายขอบข่ายของงานที่เพิ่มขึ้นเป็น “บทบาทคู่คิดเชิงกลยุทธ์” โดยการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ แล้วกำหนดกลยุทธ์การบริหารพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน เพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร ทั้งนี้ได้แสดงภารกิจ นโยบาย เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของงานด้านทรัพยากรบุคคล

บวท. มีการจัดทำคู่มือบริหารงานเผยแพร่ทางอินทราเน็ต ซึ่งผู้บริหารและพนักงานสามารถศึกษาคู่มือดังกล่าวได้ โดยมีหัวข้อในหมวดงานทรัพยากรบุคคล ทั้งในส่วนของงานบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น งานบริหารบุคคล การบันทึกประวัติพนักงาน เป็นต้น และงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การฝึกอบรม งานทุนการศึกษา เป็นต้น จึงเห็นได้ว่าบวท. มีการกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติและคู่มือการปฏิบัติงานครอบคลุมงานหลักในส่วนของงานทรัพยากรบุคคลในทุกส่วน

บวท. โดยคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้พิจารณาปรับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบริษัทฯ พ.ศ. 2550 - 2552 เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ ซึ่งแผนแม่บทฯ ฉบับนี้เป็นแผนที่มีความสอดคล้องกับแผนแม่บทฯ ระดับประเทศ และแผนแม่บทฯ กระทรวงคมนาคม โดยในส่วนของยุทธศาสตร์การใช้ไอซีทีเพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากร

บุคคล มีเป้าหมาย คือ การเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถและความพร้อมในการปฏิบัติงาน

บรรษัทภิบาลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของ บวท.

บวท.ให้ความสำคัญกับบรรษัทภิบาลอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลาหลายปี ดังจะเห็นได้จากการจัดให้มีคณะกรรมการกำหนดวิธีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2544 และได้มีการปรับเปลี่ยนคณะกรรมการอีกหลายครั้ง ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง และครั้งล่าสุดได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2550 โดยมีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่เป็นประธานกรรมการ

บวท.มีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์บรรษัทภิบาลภายในหน่วยงาน โดยส่งเสริมให้พนักงานประพฤติตนเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ด้วยการยกย่องชื่นชม โดยบวท.ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกพนักงานที่สมควรเสนอชื่อเป็นผู้ประพฤติ ปฏิบัติตนชอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อเสนอรายชื่อต่อกระทรวงคมนาคมภายในเดือนพฤษภาคมของทุกปี และหากพนักงานได้รับการคัดเลือกจาก ป.ป.ช. บริษัทฯ จะจัดเก็บข้อมูลพนักงานต่อไป มีการแจกคู่มือจรรยาบรรณแก่พนักงานทุกคน และพนักงานที่เข้าทำงานใหม่ มีการให้ความรู้โดยบรรจุหัวข้อ “จรรยาบรรณ” ไว้ในหลักสูตร “ปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่” รวมทั้งมีการเผยแพร่ไว้ในอินทราเน็ต มีการเผยแพร่จริยธรรม จรรยาบรรณในวารสารรายครึ่งเดือน “Special Scoop” ซึ่งจัดทำโดยกองประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่มีลักษณะที่เข้าใจง่าย ด้วยการนำเสนอเป็นการตื้นที่แสดงเรื่องราวเกี่ยวกับจริยธรรม จรรยาบรรณ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงานและชีวิตประจำวันของ

พนักงานและฝ่ายบริหาร เผยแพร่หลักเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดีในอินทราเน็ตขององค์กร

บวท. มีการส่งเสริมบรรษัทภิบาลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลที่เห็นชัดในหลายระบบงาน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีลักษณะของบรรษัทภิบาล ซึ่งได้แก่ ความยุติธรรม ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการต่างๆ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

การสรรหาว่าจ้างพนักงาน

ในกรณีที่ตำแหน่งงานบางตำแหน่งต้องการผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะวิชาชีพมาปฏิบัติงาน การดำเนินการสรรหาว่าจ้างพนักงานใหม่ จะเริ่มต้นจากการกำหนดคุณสมบัติตามความต้องการหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติตามข้อบังคับเกี่ยวกับพนักงานที่บังคับใช้อยู่ด้วย ในการดำเนินการรับสมัครงานจะดำเนินการทั้งภายนอกและภายใน เช่น เผยแพร่ในอินเทอร์เน็ต ทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ เผยแพร่ในอินทราเน็ต ติดตามบอร์ดต่างๆ เป็นต้น

จะเห็นว่า บวท. มีกระบวนการคัดเลือกทั้งจากภายนอกที่เป็นตามระบบการรับสมัครและคัดเลือกจากภายในองค์กร ในกรณีที่พนักงานต้องการโอนย้าย เปลี่ยนสายงาน ทั้งนี้ ผู้สมัครต้องทำการทดสอบข้อเขียน / สัมภาษณ์ และตรวจร่างกายจากโรงพยาบาล ในขั้นตอนการสัมภาษณ์ จะมีการกำหนดกรรมการสอบสัมภาษณ์ ซึ่งโดยปกติจะประกอบด้วยผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานต้นสังกัด สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ จะต้องผ่านการทดสอบ TOEIC และตรวจสุขภาพด้านร่างกายและจิตใจ จากสถาบันเวชศาสตร์การบิน กรมแพทยทหารอากาศ การประกาศรายชื่อผู้สอบได้จะมีการประกาศทั้งในอินทราเน็ตและอินเทอร์เน็ต (เว็บไซต์ของบวท.)

การพิจารณาการให้รางวัลและการลงโทษ

บวท. มีระบบการให้รางวัล โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากลับรองการออกหนังสือชมเชย และกำหนดรางวัลแก่พนักงานครั้งแรก เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2542 เพื่อชมเชยพนักงานที่ประกอบคุณความดีเป็นพิเศษ อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เมื่อคณะกรรมการพิจารณาแล้ว กรณีที่มีความเห็นว่า ควรออกเป็นหนังสือชมเชย จะออกประกาศชมเชยพนักงานหรืออาจออกเป็นหนังสือขอบคุณก็ได้ ซึ่งทั้งสองกรณี จะจัดเก็บข้อมูลเข้าเพิ่มความดีความชอบ เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาบำเหน็จต่อไป ซึ่งในปีงบประมาณ 2550 มีพนักงานที่เข้าข่ายการได้รับการชมเชยจำนวน 11 คน จากการเข้าช่วยแก้ไขสถานการณ์ไม่ให้น้ำไหลเข้าท่วมภายในอาคารสำนักงาน เนื่องจากพายุฝนฟ้าคะนอง

บวท. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาโทษเป็นแต่ละกรณีที่มีเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและฝ่ายบริหาร เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยจะพิจารณากรรมการที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ถูกกล่าวหา ทั้งนี้คณะกรรมการที่ได้มีการแต่งตั้ง จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงขึ้นมาคณะหนึ่งก่อน เมื่อคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงรายงานผลการสอบข้อเท็จจริง พบว่า มีความผิดทางวินัย จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาโทษ เพื่อกำหนดโทษอีกคณะหนึ่ง ซึ่งในปีงบประมาณ 2550 มีพนักงานที่กระทำผิดและได้รับการพิจารณาโทษทางวินัยแล้ว

การประเมินผลพนักงาน

บวท. มีการกำหนดคู่มือการประเมินการปฏิบัติงานฉบับปี พ.ศ. 2545 ซึ่งปรับปรุงมาจากปี พ.ศ. 2540 โดยได้แถลงนโยบายเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าขึ้นไปเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไปเป็นผู้ให้

ความเห็นชอบผลการประเมิน ให้นำข้อสรุปการประเมิน ผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล เช่น นำไปพิจารณาประกอบการปรับ เงินเดือนประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาทรัพยากร บุคคล การวางแผนกำลังคน เป็นต้น ซึ่งข้อสรุปจากการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน จะต้อง แจ้งให้พนักงานผู้นั้นทราบ หากมีกรณีต้องปรับปรุงแก้ไข ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชารวม ทั้งดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ได้กำชับให้ พนักงานระดับบังคับบัญชาต้อง ถือปฏิบัติตามนโยบาย ข้างต้นอย่างเคร่งครัด ในคู่มือดังกล่าว ได้กำหนดเวลา และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อควรปฏิบัติ ของผู้บังคับบัญชา ประเภท ลักษณะ ปัจจัยที่ใช้ในการ ประเมิน วิธีการคำนวณ รวมทั้งมาตรฐานผลงานของ แต่ละปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน

คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ

บวท. มีการจัดทำคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ แจกให้กับพนักงานและฝ่ายบริหารทุกคน ในองค์กร มีการเผยแพร่ในระบบอินทราเน็ต สื่อรายเดือน และ จัดให้อยู่ในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ด้วย เพื่อให้ ฝ่ายบริหารและพนักงานประพฤติและปฏิบัติ โดยได้ กำหนดอุดมการณ์ใน การดำเนินงานว่า *“ยึดมั่นบริการ ให้ปลอดภัย สร้างคนให้สามารถ อนาคตพร้อมคุณธรรม ก้าวนำในกิจการบิณ”*

นโยบายเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์

บวท. มีการเผยแพร่ความรู้และนโยบายความ ขัดแย้งทางผลประโยชน์ผ่านทางระบบอินทราเน็ตของ บริษัทฯ และในการประชุมผู้บริหาร การประชุมย่อย ภายในหน่วยงาน รวมทั้งมีการให้ผู้บริหารเปิดเผยเกี่ยวกับ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นประจำทุกปี ซึ่งเกี่ยวกับ เรื่องนี้ คณะกรรมการตรวจสอบของ บวท. ได้รายงาน ไว้ในรายงานคณะกรรมการตรวจสอบประจำปีงบประมาณ

2550 ว่า “ไม่พบว่ามีความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์ภายในบริษัทฯ ที่มีนัยสำคัญ”

การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน

บวท. จัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของพนักงาน ในด้านต่างๆ ทุก 3 ปี ครั้งล่าสุดจัดทำเมื่อปีงบประมาณ 2548 โดยได้สรุปผลความพึงพอใจในภาพรวมแต่ละด้าน และคัดเลือกเรื่องที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุดมากำหนด เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาทัศนคติของพนักงานในเชิงบวก และมีการขยายผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานด้าน ทรัพยากรบุคคล ซึ่งในปีงบประมาณ 2551 เป็นปีที่ กำหนดให้มีการประเมินความพึงพอใจอีกครั้งหนึ่ง และ อยู่ในระหว่างการดำเนินการ

การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรโดย กระทรวงการคลัง

กระทรวงการคลังได้กำหนดให้มีการประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร หัวข้อ “การบริหารทรัพยากรบุคคล” มาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 ซึ่งผลการประเมินของ บวท. เรียงตามลำดับ ตั้งแต่ ปีงบประมาณ 2547 - 2550 เป็นดังนี้ 4.0357, 4.0516, 4.1668, 4.1215 ทั้งนี้ บวท. ได้รับรางวัล รัฐวิสาหกิจดีเด่น ด้านการบริหารจัดการองค์กร 3 ปีซ้อน (ปี 2547 - 2549)

โดยจากการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์แบบ เจาะลึกทั้งฝ่ายบริหารและพนักงาน สามารถสรุปได้ว่า ผู้เข้าร่วมการศึกษาทุกคน มีความเห็นว่า บวท. เป็น องค์กรที่มีบรรยากาศในระดับที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม ผู้เข้าร่วมการศึกษาทุกคนมีความเห็นว่า บวท. ยังคงมี คุณลักษณะขององค์กรที่มีบรรยากาศไม่สมบูรณ์ ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมการศึกษาแต่ละคนได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับ ลักษณะขององค์กรที่มีบรรยากาศสอดคล้องกับนิยาม และความหมายของบรรยากาศที่ได้นำเสนอไปแล้ว ข้างต้น

โดยภาพรวม ผู้เข้าร่วมการศึกษามีความเห็นว่
บรรษัทภิบาลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของ บพท.
อยู่ในระดับที่น่าพอใจของคุณลักษณะที่รัฐวิสาหกิจควรมี
ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมการศึกษาได้แสดงความเห็นว่า ระดับของ
บรรษัทภิบาลในแต่ละส่วนงานไม่เท่ากัน สามารถสรุปได้
ดังนี้

- ผู้เข้าร่วมการศึกษาทุกคนมีความเห็นว่า บพท.
เป็นองค์กรที่มีสวัสดิการดีเยี่ยม โดยผู้เข้าร่วมการศึกษา
บางส่วนมีความเห็นว่า บรรษัทภิบาลในส่วนของสวัสดิการ
ของบพท. อยู่ในระดับสมบูรณ์ และในส่วนของค่าตอบแทน
ผู้เข้าร่วมการศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นว่า มีความเหมาะสม
กับงานและเศรษฐกิจในปัจจุบัน

- ผู้เข้าร่วมการศึกษาทุกคนมีความเห็นว่า งาน
พัฒนาทรัพยากรบุคคล มีความเป็นบรรษัทภิบาลรอง
มาจากงานสวัสดิการและค่าตอบแทน โดยมีความเห็นว่า
อยู่ที่ระดับดีมาก ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมการศึกษาได้ให้เหตุผลว่า
เนื่องจากมีแนวทางการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่
ชัดเจนและต่อเนื่อง มีระบบการคัดเลือกพนักงานเข้ารับ
การอบรมที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ อย่างไร
ก็ตาม ผู้เข้าร่วมการศึกษาบางส่วนแสดงความเห็นว่า ยัง
มีพนักงานจำนวนหนึ่งไม่พอใจผลการคัดเลือกพนักงาน
เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตรเกี่ยวกับเรื่องนี้ ผู้เข้า
ร่วมการศึกษาบางส่วนที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากร
บุคคลแสดงความเห็นว่า ระบบการคัดเลือกพนักงาน
เข้ารับการอบรมดังกล่าวมีประสิทธิภาพเพียงพอในเวลา
นี้แล้ว แต่ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับระบบ
ดังกล่าว ยังมีความไม่เข้าใจและใช้งานระบบยังไม่เต็มที่
เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้เข้าร่วมการศึกษาที่ไม่ได้รับผิตชอบ
งานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแสดงความคิดเห็นว่า
ระบบติดตามผลสัมฤทธิ์หลังการฝึกอบรมของ บพท.
ยังทำได้ไม่ดี

- ผู้เข้าร่วมการศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นว่า
การจัดการงานบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนของระบบ

การสรรหาว่าจ้างพนักงานมีกระบวนการ นโยบายและ
เงื่อนไขที่ชัดเจน สามารถแสดงที่มาที่ไปได้ โดยเฉพาะ
ระบบการคัดเลือกพนักงานควบคุมจรรยาบรรณทางอากาศที่
เป็นงานหลักขององค์กรมีระบบที่สามารถตรวจสอบได้
เช่น การตรวจจิตเวชโดยสถาบันเวชศาสตร์การบิน
เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้เข้าร่วมการศึกษาที่ปฏิบัติงาน
ในส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคลบางคนให้ข้อสังเกต
เพิ่มเติมว่า นโยบายและหลักการของงานบริหาร
ทรัพยากรบุคคลบางส่วนไม่ได้จัดทำไว้เป็นลายลักษณ์
อักษร บางส่วนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ

- ผู้เข้าร่วมการศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นว่า
เมื่อเปรียบเทียบแล้ว ระบบการประเมินผลเป็นระบบที่มี
บรรษัทภิบาลน้อยที่สุดในงานด้านทรัพยากรบุคคลทั้งหมด
โดยผู้เข้าร่วมการศึกษามีความเห็นว่ การประเมินผล
บางส่วนยังมีความโปร่งใสไม่เต็มที่ อย่างไรก็ตาม ผู้เข้า
ร่วมการศึกษาทุกคนแสดงความเห็นว่า ระบบดังกล่าว
มีหลักการที่ดีและมีคู่มือการปฏิบัติที่ชัดเจน โดยเฉพาะ
ในส่วนของกาหนดให้พนักงานมีส่วนร่วมกับการ
ประเมินผล ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมการศึกษาระดับผู้บริหารแสดง
ความเห็นว่ การดำเนินการของระบบประเมินผลกระทำ
ในรูปแบบของคณะกรรมการพิจารณาผล ซึ่งมีความโปร่งใส
ยุติธรรมมากขึ้นเรื่อยๆ และผลการพิจารณาน่าเชื่อถือ
ประจำป้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ในด้านปัญหาอุปสรรคในการจัดการทรัพยากร
บุคคลให้มีบรรษัทภิบาลนั้น ผู้เข้าร่วมการศึกษาทุกคน
มีความเห็นว่า ระบบงานด้านทรัพยากรบุคคลของ บพท.
ทุกระบบมีหลักการ คู่มือ วิธีการและกระบวนการที่ชัดเจน
แต่ปัญหาอุปสรรคที่ทำให้บรรษัทภิบาลด้านการจัดการ
ทรัพยากรบุคคลของ บพท. ไม่สมบูรณ์ เนื่องจากผู้ใช้งาน
ระบบยังมีความเข้าใจในการใช้งานระบบไม่ถ่องแท้ และ
บางส่วนที่มีการปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดไว้ใน
หลักเกณฑ์ คู่มือดังกล่าว แต่มีความยืดหยุ่นมากเกินไป

สำหรับทิศทางบริษัทด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลในอนาคตนั้น พบว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของ บวท. สามารถพัฒนาให้เป็นบริษัทได้อย่างเต็มระบบได้ภายใน 10 - 20 ปี ทั้งนี้ ด้วยเครื่องมือทางการจัดการต่างๆ ที่นำมาใช้อย่างเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งผู้เข้ารับการศึกษบางส่วนมีความเห็นว่า การนำเครื่องมือด้านการจัดการเข้ามาช่วยบริหารจัดการ ควรมีการศึกษา วิเคราะห์ความเหมาะสมก่อนการนำมาใช้ในองค์กร และควรมีการบูรณาการเครื่องมือทางการจัดการต่างๆ เหล่านั้นเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนและมีทิศทางที่ไม่เป็นไปในทางเดียวกัน

จะเห็นได้ว่า ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเชิงคุณภาพครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความสอดคล้องหรือเสริมกัน มีความเป็นเหตุเป็นผลของกันและกัน ทำให้สามารถสรุปผลความเห็นของผู้เข้ารับการศึกษได้ไม่ยากถึงแม้ว่า จะมีข้อมูลบางส่วนที่เป็นความคิดเห็นขัดแย้งแต่กลับทำให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้บริษัทด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของ บวท. ในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น อีกทั้งความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษทั้งในส่วนของพนักงาน และระดับบริหารเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของการพัฒนาบริษัทด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลในอนาคตค่อนข้างชัดเจนและมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน

จากข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ ทำให้สรุปได้ว่า

1. บวท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบริษัทโดยภาพรวมในระดับที่ยอมรับได้

2. บริษัทด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยรวมของ บวท.อยู่ในระดับ 50 - 70% โดย บวท. จัดเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ดีเยี่ยม บริษัทของงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับสูงที่สุดในการจัดการทรัพยากรบุคคล หากไม่นับส่วนของสวัสดิการและค่าตอบแทน กล่าวคือ อยู่ในระดับ 90 - 95% ระบบประเมินผลมีบริษัทน้อยที่สุดในการจัดการทรัพยากรบุคคล

3. บวท. มีระบบงานทรัพยากรบุคคลที่ดีมาก มีหลักเกณฑ์คู่มือ การมอบหมายงานที่ชัดเจน การดำเนินงานระบบต่างๆ ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของคณะกรรมการ แต่มีปัญหาและอุปสรรคในส่วนของผู้ใช้ระบบที่ยังมีความเข้าใจไม่ถ่องแท้และบางส่วนมีการปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ คู่มือดังกล่าว แต่ยืดหยุ่นมากเกินไป

4. บวท. สามารถเป็นองค์กรที่มีบริษัทด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มระบบได้ในระยะเวลา 10 - 20 ปี ด้วยการรับฟังความคิดเห็นกันมากขึ้น มีความคิดเห็นร่วมกันมากขึ้น เกี่ยวกับเรื่องนี้ บวท. ได้เล็งเห็นจุดอ่อนขององค์กรในส่วนของจัดการด้านทรัพยากรบุคคลในหลายๆ เรื่อง ซึ่งส่งให้บริษัทในส่วนนี้ยังไม่สมบูรณ์แบบ จึงได้มีการนำเครื่องมือทางการจัดการต่างๆ มาใช้ในองค์กร

ซึ่งจากการศึกษาแผนวิสาหกิจของ บวท. (พ.ศ.2551 - 2555) แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล (พ.ศ.2550-2554) พบว่า บวท. มีโครงการในการนำเครื่องมือทางการจัดการมาใช้ในองค์กร ดังนี้

แผนงาน/โครงการ	การดำเนินการ
การทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทน	2552 - 2553
การวิเคราะห์ประเมินค่างานและโครงสร้างค่าตอบแทน	2548 - 2550
การศึกษาเพื่อนำระบบการประเมินผลงานแบบ 360° มาใช้ในองค์กร	2549 - 2554
การนำระบบการประเมินความสามารถหลักมาใช้งานเต็มระบบทั่วทั้งองค์กร	2551
การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)	2551 - 2555
การสร้างความเข้าใจในระบบงานทรัพยากรบุคคล	2551
การกระตุ้นฝ่ายจัดการในการให้ความสำคัญต่อการตระหนักถึงจริยธรรมของพนักงาน	2550
การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	2551 - 2552

จะเห็นว่า เครื่องมือทางการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ที่บวท.มีแผนในการนำมาใช้ในองค์กร จะดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลา 5 ปี และเกือบทุกโครงการได้เริ่มต้นดำเนินการไปแล้วนั้น หากโครงการเหล่านั้นลุล่วงจะเป็นปัจจัยสำคัญในการนำ บวท.สู่การเป็นบริษัทกบิลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลภายในระยะเวลา 5 - 10 ปี ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายตามแผนการบริหารจัดการงานด้านคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ตามข้อเสนอแนะเชิงนโยบายตามมติคณะรัฐมนตรีที่ให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการ

แนวทางการพัฒนาบริษัทกบิลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของบวท.

จากการรวบรวมและศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทกบิลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ของ บวท. ทั้งในส่วนที่เป็นเอกสาร เช่น แผนแม่บท คู่มือ กฎ ระเบียบ เป็นต้น และข้อมูลจากการศึกษาเชิงคุณภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับมติของบรรษัทกบิล ซึ่งได้แก่

- มิตินี้ 1 โครงสร้างและกระบวนการ
- มิตินี้ 2 จริยธรรมและคุณธรรม
- มิตินี้ 3 ความสามารถและภูมิปัญญา

ซึ่งได้อธิบายรายละเอียดไว้แล้วในข้างต้นนั้น มีความเห็นว่า โดยภาพรวมแล้ว บวท. มีคุณสมบัติของมิตินี้ต่างๆ ครบถ้วนอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างและกระบวนการ ในส่วนที่เป็นเอกสาร (Hardware) ที่ชัดเจน ได้แก่ แผนการจัดการ ระเบียบ มาตรฐานกระบวนการจัดการ อย่างไรก็ตาม บวท.สามารถทำให้เป็นองค์กรที่มีบรรษัทกบิลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ได้ด้วยการเสริมสร้างและพัฒนาในส่วนของมิตินี้ 2 และมิตินี้ 3 โดยส่งเสริมให้คนในองค์กรปฏิบัติตนด้วยจริยธรรมและคุณธรรมในแนวทางเดียวกัน อีกทั้งสามารถนำความรู้มาสร้างเป็นทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งในส่วนของการระเบียบ กฎเกณฑ์และความรู้เกี่ยวกับบรรษัทกบิล ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอแนวทางการพัฒนาบรรษัทกบิลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของ บวท. ดังนี้

1. การประสานงานที่ใกล้ชิดกันมากขึ้นในส่วน
ของหน่วยงาน/คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับบรรษัท-
ภิบาลขององค์กร การจัดการทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง
หน่วยงาน/คณะกรรมการที่รับผิดชอบในการดำเนิน
การนำเครื่องมือทางการจัดการเข้ามาใช้ในองค์กร ทั้งนี้
เพื่อให้มีการบูรณาการเครื่องมือและระบบต่างๆ ให้
สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะ
ส่งผลให้มีการริเริ่มสร้างสรรค์งานที่สนับสนุนบรรษัทภิบาล
ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลมากขึ้นต่อไป

2. การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจ
เกี่ยวกับแนวคิด วิธีการของแผนงาน โครงการ หลักเกณฑ์
คู่มือด้านทรัพยากรบุคคลแก่พนักงานและฝ่ายบริหาร
อย่างจริงจัง โดยเฉพาะฝ่ายบริหารระดับ Line Manager
หรือระดับผู้อำนวยการกอง ซึ่งเป็นผู้ใช้ระบบและอยู่
ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด จะช่วยให้มีการใช้ระบบงาน
ต่างๆ ด้วยมาตรฐานเดียวกัน

3. การส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม แก่พนักงาน
และฝ่ายบริหารอย่างจริงจัง การปลูกฝังวินัยและสร้าง
จิตสำนึกให้ทุกคนรักองค์กร จะช่วยให้พนักงานและ
ฝ่ายบริหารเสียสละเพื่อองค์กรและสังคมส่วนรวมมากขึ้น
โดยจัดให้มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับจริยธรรม
จรรยาบรรณ ซึ่งเน้นให้เห็นถึงผลในด้านคุณค่าแห่งความ
ยั่งยืนขององค์กร โดยสอดแทรกในเอกสาร วารสาร
และการประชุมต่างๆ ภายในองค์กรมากกว่าที่เป็นอยู่ และ
หากกำหนดให้ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง
ของผู้บริหารในการกระตุ้นให้ฝ่ายบริหารระดับรองลงมา
ปฏิบัติเป็นแบบอย่างแก่พนักงานและทุกคนในองค์กรจะ
ทำให้การดำเนินการในส่วนของบริษัทมีประสิทธิภาพ
มากขึ้น

4. การนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการ
จัดการงานทรัพยากรบุคคลให้มากขึ้น จะช่วยให้ระบบงาน
ต่างๆ มีข้อมูลพื้นฐานที่ชัดเจน อีกทั้งสามารถเชื่อมโยง
กับระบบต่างๆ ได้ ประกอบกับสามารถนำเสนอข้อมูล

ต่อผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียได้ง่าย ส่งผลให้
เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ พนักงานสามารถเข้าถึง
ข้อมูลได้ง่ายขึ้น ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่บูรณาการ
ด้วยระบบสารสนเทศแล้วไปใช้ในการตัดสินใจได้ทันที
ตัวอย่างของการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการ
จัดการด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะนำเสนอในส่วนที่
สอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่ การจัดให้มี
ระบบการติดตามผลหลังการฝึกอบรม โดยอาจกำหนดให้
ฝ่ายบริหารต้นสังกัดของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม
แล้ว กรอกข้อมูลโดยผ่านทางระบบสารสนเทศ เพื่อให้
สามารถสรุปผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมได้ในระดับหนึ่ง
และเพื่อแก้ปัญหาอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอของพนักงาน
ที่รับผิดชอบงานในส่วนนี้ รวมทั้งการกระตุ้นให้พนักงาน
เรียนรู้นอกชั้นเรียนมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะ
อย่างยิ่ง ตามแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรระบบ
E-Learning ซึ่ง บพท. ได้ดำเนินการอยู่แล้ว

การนำไปใช้ในองค์กรอื่น

จากผลการศึกษาการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล
ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของ บพท. พบว่า สามารถ
ใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาการใช้หลักบรรษัทภิบาล
ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ในองค์กรอื่นๆ ได้ใน
ระดับหนึ่ง ทั้งนี้ เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษา
ข้อมูลของรัฐวิสาหกิจเพียงแห่งเดียว และรัฐวิสาหกิจ
แห่งนี้มีภารกิจหลักเกี่ยวข้องกับความมั่นคงแห่งชาติ
มีลักษณะการประกอบกิจการแบบไม่ค้ากำไร สภาพ-
แวดล้อมและการดำเนินการอาจมีความแตกต่างจาก
องค์กรอื่น ดังนั้น การนำกรอบแนวทางนี้ไปใช้ จึงมี
ความจำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กร
นั้นๆ โดยสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนว่า องค์กรอื่นสามารถนำ
ผลการศึกษาไปปรับใช้ได้ คือ การมองเห็นภาพรวม
ของวงจรที่ค่อนข้างสมบูรณ์ในการพัฒนาหลักการ แนวคิด
รวมทั้งการบูรณาการบรรษัทภิบาลเข้ากับการจัดการ
ทรัพยากรบุคคล

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติศักดิ์ จิรธีรนาถ. (2542). **บรรษัทภิบาล: วิถีแห่งการนำองค์กรสู่ความรุ่งเรือง**. กรุงเทพฯ. เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จินตนา บุญบงการ. (2545). **จริยธรรมทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุม. (2543). **การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า**. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถวิลวดี บุรีกุลและเมธิดา พงษ์ศักดิ์ศรี. (2550). **การสนทนากลุ่ม : เทคโนโลยีเพื่อการมีส่วนร่วมและการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย**. กรุงเทพฯ. บริษัท งานดีศรีเอชเอ็น จำกัด.
- ธนาคารกรุงไทย. (2551), **คู่มือการจัดการที่ยั่งยืนและเศรษฐกิจพอเพียง**.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2551). **รางวัลธรรมาภิบาลดีเด่นแห่งปี 2550**. สถาบันปฎิภากรณ์
- อภิรัฐ ตั้งกระจ่างและคณะ. (2546). **จริยธรรมทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ. บริษัท ธรรมสาร จำกัด
- กระทรวงศึกษาธิการ. **แบบเครื่องมือการใช้เทคนิคสนทนากลุ่ม**. Available: <http://www.moe.go.th/inspec5/bk08.htm> [2551, Mar.28]
- ข่าวต่างประเทศ. Available: http://news.thaiza.com/news55_6.html [2551, Apr.10]
- บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. **บรรษัทภิบาล**. Available: http://home.aerothai.co.th/good/voll/voll_1.html [2551, Mar.11]
- _____. **ความขัดแย้งทางผลประโยชน์**. Available: <http://home.aerothai.co.th/coi/main.htm> [2551, Mar.11]
- เพ็ญพักตร์ อุทิศ. **แนวคิดและเทคนิคการสนทนากลุ่ม**. Available: http://www.krirk.ac.th/faculty/Communication_arts/truexpert/@person/04/042/case/research04.html [2551, Mar.28]
- รายงานที่ตีอาร์ไอ ฉบับที่ 20. **สังคมเสถียรภาพและกลไกประชาธิปไตยที่ดี**. Available: <http://www.info.tdri.or.th/library/quarterly/white-pp/wb20.htm> [2551, Apr.18]
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). **การสนทนากลุ่มย่อย**. Available: http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=7f4953f9a76100d6c511fd3c045faf1d&bookID=303&read=true&count=true [2551, Mar.28]
- หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ. **วิกฤตซ้ำโพรม วิกฤตโลกหายนะฟองสบู่มะกันจุดเศรษฐกิจไทยสู่ความเสี่ยง**. Available: http://www.tja.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=593 [2551, Apr.8]