



คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจภาคเอกชน

ภูษิสต์ ศรีเจริญ
รณกร บุญประเวศ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2551

หัวข้อสารนิพนธ์	คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจภาคเอกชน
ชื่อผู้เขียน	ภูษิสต์ ศรีเจริญ รณกร บุญประเวศ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผศ. ดร.สมศักดิ์ คำริชอบ
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์ (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)
ปีการศึกษา	2550

บทคัดย่อ

การศึกษาและการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและกระบวนการกำหนดจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยศึกษาด้านพื้นฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติ รวมทั้งวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปัจจุบัน โดยเฉพาะผู้บริหารและผู้จัดการที่ทำงานและมีประสบการณ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ เกินกว่า 5 ปีขึ้นไปทั้งหมด 5 บริษัท เนื่องจากผู้บริหารบริษัททั้ง 5 แห่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการยอมรับจากสังคมและแวดวงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ชมรมบริหารงานบุคคล กลุ่มย่าน และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย รวมทั้งสภาองค์การนายจ้างผู้ประกอบการค้าและอุตสาหกรรมไทยใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรมของผู้ประกอบวิชาชีพบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในองค์กร และการใช้วิชาชีพเพื่อเอื้อประโยชน์และเชื่อมโยงกับธุรกิจส่วนตัวและผู้ใกล้ชิด โดยการศึกษาจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัททั้งหมด 5 บริษัท การศึกษาในครั้งนี้ใช้การศึกษาในเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลจากการศึกษาประเด็นจริยธรรมกับบทบาทการทำงาน และแนวทางปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทั้ง 5 องค์กรพบว่าทั้งหมดให้ความสำคัญเกี่ยวกับด้านคุณธรรม จริยธรรมกับบทบาทการทำงาน และแนวทางปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเรื่อง การกำหนดจรรยาบรรณของวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการเป็นนักวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในองค์กรและการมีจิตสำนึกในการใช้วิชาชีพทรัพยากรมนุษย์ในการแสวงหาผลประโยชน์ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการปฏิบัติอย่างโปร่งใสโดยการตั้งกฎเกณฑ์การปฏิบัติงานไว้เป็นมาตรฐานเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติ การตัดสินใจ และมีแก้ไขปัญหาร่วมกันจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หรือได้รับมอบหมายเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมและบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในอนาคต



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ตามความประสงค์ก็ด้วยความช่วยเหลือ ความร่วมมือและกำลังใจจากบุคคลหลายฝ่ายที่ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผศ. ดร. สมศักดิ์ คำริชอบ ที่กรุณาเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำรวมทั้งตรวจทานสารนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอบพระคุณคณาจารย์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่าน ที่ได้เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าได้เข้ามาศึกษา ณ สถาบันแห่งนี้ ตลอดทั้งได้ถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาการ และกระบวนการด้านความคิดในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันส่งผลให้ข้าพเจ้ามีความรู้เพิ่มขึ้นอย่างมากมาย

ขอขอบพระคุณนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ และให้ข้อเสนอแนะในการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ว่าในการศึกษาครั้งนี้

และที่สำคัญคือขอขอบคุณเพื่อนกลุ่มนักศึกษา ทุกคนที่ร่วมศึกษาในโครงการมาด้วยกันมาตลอดระยะเวลา 2 ปีกว่าที่ผ่านซึ่งต่างดูแลและให้ความช่วยเหลือเป็นห่วงซึ่งกันและกันตลอดเวลา รวมทั้งเพื่อนร่วมวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่คอยให้กำลังใจจนกระทั่งประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

ภูษิสส์ ศรีเจริญ
รณกร บุญประเวศ



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
กิตติกรรมประกาศ.....	๖
สารบัญตาราง.....	๗
สารบัญภาพ.....	๘
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของการศึกษา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3 สมมุติฐานของการศึกษา.....	2
1.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	3
1.5 ขอบเขตการศึกษา.....	4
1.6 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ.....	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	8
2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	15
2.4 นโยบายการบริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล.....	32
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	38
3.1 หน่วย/ประชากร ที่ใช้ในการศึกษา.....	38
3.2 แหล่งข้อมูล.....	39
3.3 การเก็บข้อมูล.....	40
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
3.6 ระยะเวลาในการศึกษาวิจัย.....	42

คุณสุคุณธรรม จริยธรรม จิตวิทยา

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
4.1 การศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและวิธีการในการแก้ไขปัญหา ในบทบาท ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ภาคเอกชน.....	45
4.2 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการแก้ไขปัญหา ในบทบาท	
4.3 ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ภาคเอกชน.....	46
4.4 ศึกษาข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นอีกแนวทางในการศึกษาปัญหา ต่อการนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหาร จัดการองค์การ ของการดำเนินการธุรกิจภาคเอกชน.....	47
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	49
5.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment & Selection).....	50
5.2 ด้านการบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ (Compensation Management).....	52
5.3 ข้อจำกัดในการศึกษา.....	55
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	56
บรรณานุกรม.....	57
ภาคผนวก.....	61
ภาคผนวก ก.....	62
ภาคผนวก ข.....	67
ประวัติผู้เขียน.....	84

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	
เปรียบเทียบถึงการเปลี่ยนแปลงในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภารกิจหลักจนถึงปัจจุบัน.....	10
2.2	
การให้คะแนนความเป็นวิชาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในประเทศไทย.....	17
3.1	
ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน.....	44



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 รูปแบบความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	4
2.1 กระบวนการกำหนดความเป็นมืออาชีพ.....	19
2.2 ความสามารถนักบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	20
2.3 กระบวนการอนุมัติและพิจารณาใบรับรองด้านวิชาชีพ.....	21



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญของปัญหา

โลกยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่ทุกประเทศต้องพยายามปรับตัวให้ทันต่อกระแสของโลกที่กำลังดำเนินอยู่ตลอดเวลา โดยปัจจัยที่สำคัญที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ความท้าทายดังกล่าว ได้แก่ คุณภาพของ คน ดังนั้นการดำเนินงานด้านธุรกิจขององค์กรของภาคเอกชน เริ่มมองเห็นถึงความสำคัญของ “คน” (Man) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ หรือมีอาชีพของความเป็น “นักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์” (Human Resources Management) เพื่อพัฒนาคุณภาพของคนและรูปแบบการจัดการ ในการปฏิบัติงานภายในองค์กร เป็นการเตรียมกำลังคนและปัจจัยในการผลิตให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลก โดยเฉพาะการดำเนินการธุรกิจภาคเอกชน มีระดับการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมาก หลายองค์กรจะต้องใช้กลยุทธ์ และเทคนิควิธีการหลากหลายรูปแบบ ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด (Maximize Performance) คือ “ผลกำไร” ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนทุกสาขาอาชีพ ที่มีอยู่บนโลกใบนี้ที่จะต้องดำเนินการพัฒนาคน จนสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิต อยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

ปัจจุบันแนวโน้มด้านคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และบทบาทของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยมุ่งเน้น การพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง และมีขั้นตอนกระบวนการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เป็นที่สนใจทุกองค์กร ในความสนใจและให้ความสำคัญส่งผลลัพธ์เชิงบวก คือ กิจการขยายตัว อย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบต่อการดำเนินการ การจัดการขององค์กรจำเป็นจะต้องบริหาร งานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และมีบทบาทหน้าที่ของความรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับตลอดจนมีมาตรฐานของความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) เพื่อสร้างศรัทธา ความน่าเชื่อถือ

ถือในอาชีพให้กับองค์กรที่ดำรงตำแหน่งอยู่ และยิ่งไปกว่านั้นเป็นการสร้างแนวทางสู่ความเป็นผู้
เชี่ยวชาญในกรอบงานในความรับผิดชอบ จนเป็นที่ยอมรับในกลุ่มของนักบริหาร
ด้วยกัน อีกทั้งได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไปถึงความสามารถในการบริหารจัดการ และความ
เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ คุณธรรม จริยธรรม
และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์กร ธุรกิจภาคเอกชน ใน
ประเด็นหลัก 3 ประการ คือ

1.1.1 ศึกษาเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ของผู้ประกอบการวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมี
กรอบงานรับผิดชอบ ในการสรรหาและการพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน และการ
บริหารแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1.2 ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของความเป็นนักวิชาชีพ ที่ได้รับการยอมรับในองค์กรของความ
เป็นมืออาชีพ

1.1.3 ศึกษาเกี่ยวกับการใช้วิชาชีพเพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ และเชื่อมโยงกับธุรกิจ ให้สอดคล้อง
คล่องกันระหว่างความเป็นส่วนตัว และผู้ใกล้ชิด ภายในองค์กร ในทางที่ไม่ถูกต้อง

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษากรอบแนวคิด และกำหนดหลักเกณฑ์ คุณธรรม จริยธรรม และบทบาท
ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์กร ธุรกิจภาคเอกชน

1.2.2 เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ จากประเด็นหลัก 3 ประการ คือ
คุณธรรม จริยธรรม บทบาทของความเป็นนักวิชาชีพ และการใช้วิชาชีพเพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์
และเชื่อมโยงกับธุรกิจ ในทางที่ไม่ถูกต้อง ในเรื่องเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนัก
บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์กร ธุรกิจภาคเอกชน

1.2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์กร ธุรกิจภาคเอกชน

1.3 สมมุติฐานของการศึกษา

การดำเนินการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับเรื่อง คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์กร ธุรกิจภาคเอกชน สามารถทำให้รู้แนวทาง เทคนิควิธี
การ ในการบริหารจัดการของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resourc Management) ซึ่งก่อให้เกิด
เกิดความสำเร็จในหน้าที่ที่รับผิดชอบขององค์กร ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นผู้ที่ได้

รับการยอมรับทั้งกลุ่มวิชาชีพเดียวกันและบุคคลทั่วไป ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และการครองตนของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนได้ในระดับหนึ่ง

1.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษานี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน โดยศึกษาประเด็นหลัก 3 ประการคือ

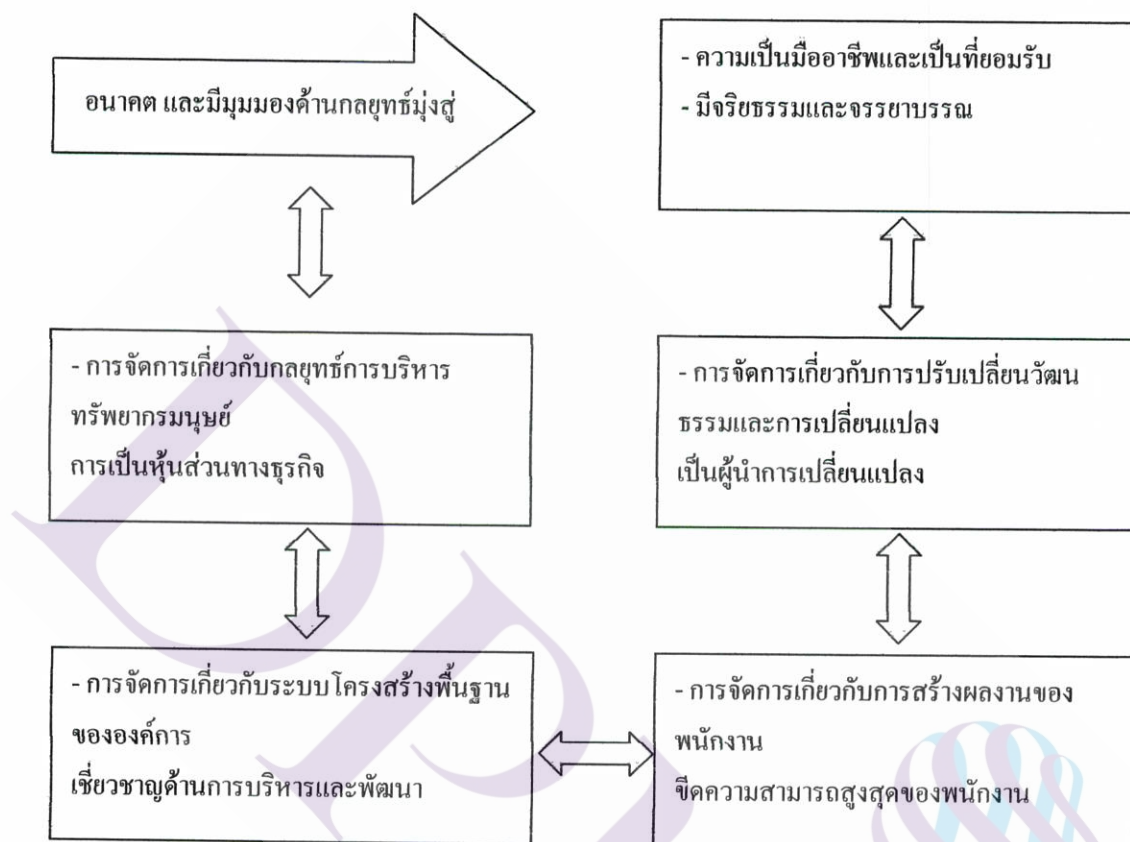
1.4.1 ศึกษาเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ของผู้ประกอบการวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีกรอบงานรับผิดชอบ ในการสรรหาและการพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.4.2 ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของความเป็นนักวิชาชีพ ที่ได้รับการยอมรับในองค์การของความเป็นมืออาชีพ

1.4.3 ศึกษาเกี่ยวกับการใช้วิชาชีพเพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ และเชื่อมโยงกับธุรกิจ ให้สอดคล้องกันระหว่างความเป็นส่วนตัว และผู้ใกล้ชิด ภายในองค์การ ในทางที่ไม่ถูกต้อง

แผนภูมิที่ 1.1 รูปแบบความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

A Multiple Role Model of Human Resources Management



1.5 ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาถึงพื้นฐานด้านจริยธรรม บทบาทหน้าที่ของผู้ประกอบวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คตินั้นควรจะประกอบไปด้วยอะไรบ้าง และจรรยาบรรณของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น หากได้กำหนดขึ้นไว้เป็นแบบอย่างควรที่จะกำหนดอย่างไรเพื่อให้เกิดการยอมรับในสังคม และการสร้างการยอมรับในการเป็นนักบริหารมืออาชีพในองค์กร สุดท้ายศึกษาเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ กระทำการทุจริตเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อตนเองและพวกพ้อง รวมทั้งวิธีป้องกันและแก้ไข โดยมุ่งเน้นการติดตามแผนข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และนำแบบสัมภาษณ์นั้นมาเพื่อทำการสรุปและวิเคราะห์ให้ทราบถึงบทสรุปและแนวทางในการกำหนดบทบาท รูปแบบการทำงาน และการป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยมุ่งเน้นขอบเขตการวิจัยด้านประชากร คือ สัมภาษณ์นักบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ 5 บริษัท และศึกษาขอบเขตด้านเนื้อหา คือ คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจภาคเอกชน โดยมีระยะเวลากำหนดชัดเจน

1.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1.6.1 **ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)** นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในการบริหารจัดการองค์กร ธุรกิจภาคเอกชน ที่มีความแตกต่างกัน

1.6.2 **ตัวแปรตาม (Dependent Variables)** ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์กร ธุรกิจภาคเอกชน

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ทราบแนวคิด และหลักเกณฑ์การกำหนด คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์กร ธุรกิจภาคเอกชน

1.7.2 วิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ จากประเด็นหลัก 3 ประการ คือ คุณธรรม จริยธรรม บทบาทของความเป็นนักวิชาชีพ และการใช้วิชาชีพเพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์และเชื่อมโยงกับธุรกิจ ในทางที่ไม่ถูกต้อง ในเรื่องเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์กร ธุรกิจภาคเอกชน ผลจากการศึกษาวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และการครองตนของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาคเอกชนได้ในระดับหนึ่ง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง คุณธรรม จริยธรรมและบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจภาคเอกชน ผู้วิจัยได้ประมวลเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรม และจริยธรรม
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.4 นโยบายการบริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

2.1.1 ความหมายของคุณธรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ว่าคุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี เป็นธรรมที่จะต้องกระทำจึงเกิดผลต่อจิตใจ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2536)

2.1.2 ความหมายของจริยธรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ว่าจริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติกรรม ปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม (ราชบัณฑิตยสถาน, 2536)

1) **จริยธรรม** หมายถึง สิ่งที่ควรประพฤติ และประพฤติเหมาะสมในสิ่งที่ถูกต้องซึ่งสังคมยอมรับเพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขเช่น (พรนพ พุกกะพันธ์, 2543)

2) **จริยธรรม** หมายถึง ข้อประพฤติ ปฏิบัติ หรือ หลักความประพฤติปฏิบัติที่ดีงาม ที่เหมาะสมที่มีคุณธรรม และถูกต้องตามศีลธรรม (จินตนา บุญบงการ, 2544)

3) **จริยธรรม** หมายถึง การที่บุคคลมีความเห็นอกเห็นใจกันมีความเมตตากรุณาเอื้อเพื่อแผ่ต่อกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ตกทุกข์ได้ยาก เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ จริยธรรม เป็นที่รวมของลักษณะที่สามารถตัดสินได้ว่าเป็นลักษณะที่ดี ที่ถูก ที่ควรกระทำ โดยแต่ละสังคมจะเป็นผู้ตัดสิน และวางมาตรฐานของลักษณะเหล่านั้น เพื่อให้เป็นบรรทัดฐาน หรือข้อกำหนดให้บุคคลในสังคมกระทำตาม โดยคาดหวังว่าจะทำให้เกิดความสงบสุขแก่ส่วนรวม จริยธรรมจึงเป็นแนวทางของบุคคลในการตัดสินว่าควรจะทำสิ่งใดหรือไม่ควรทำสิ่งใด (ณรงค์ โชควัฒนา, 2541)

ดังนั้น การมีจริยธรรมที่ดี จึงมีความสำคัญ และมีบทบาทต่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์กร และเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติให้ทุกคนมีจิตใจที่ดีงาม ทำแต่ความดี ละเว้นความชั่ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้สังคมน่าอยู่ สงบเรียบร้อยและจริยธรรมที่ดีก็จะนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้ต่อไป

2.1.3 ความหมายของจรรยาบรรณ

1) จรรยาบรรณ หมายถึง ประมวลจริยธรรมของผู้ประกอบอาชีพการงานหรือวิชาชีพนั้นๆ (พระธรรมปิฎก (ปอ.ปยุตโต),2546)

2) จรรยาบรรณ หมายถึง คำกล่าวอย่างเป็นทางการขององค์กร (Formal Statement) ที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม (Ethics) และประเด็นทางสังคม โดยองค์กรต้องสื่อสารให้พนักงานทราบว่าจุดยืนทางจรรยาบรรณขององค์กรเป็นอย่างไร (Daft,1993)

3) จรรยาบรรณในวิชาชีพ หมายถึง ประมวลมาตรฐานความประพฤติที่ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องประพฤติ ปฏิบัติเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบวิชาชีพปฏิบัติตนอย่างถูกต้อง เพื่อผดุงเกียรติและสถานะของวิชาชีพ โดยที่ข้อบัญญัตินั้นอาจจะเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือบอกกล่าวด้วยวาจาในสังคมวิชาชีพนั้นก็ได้ ผู้กระทำผิดจรรยาบรรณจะต้องได้รับโทษ โดยการว่ากล่าวตักเตือน ถูกพักงานหรือถูกยกเลิกใบประกอบวิชาชีพนั้นได้ (สุภาพร พิศาลบุตร,2546)

2.1.4 ความสำคัญของจรรยาบรรณ

ได้มีนักวิชาการที่เป็นผู้ให้ความสำคัญ หรือความจำเป็นที่จะต้องมีจรรยาบรรณแตกต่างกันไปโดยสรุปได้ดังต่อไปนี้ (สุภาพร พิศาลบุตร,2546)

1) จรรยาบรรณช่วยควบคุมมาตรฐาน รับประกันคุณภาพและปริมาณที่ถูกต้องในการประกอบอาชีพในการผลิตและการค้า

2) จรรยาบรรณช่วยส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรมและปริมาณที่ดี มีคุณค่าและเผยแพร่ให้รู้จักเป็นที่นิยมเชื่อถือ

4) จรรยาบรรณช่วยส่งเสริมจริยธรรมของผู้ประกอบอาชีพและผู้ผลิต

5) จรรยาบรรณช่วยลดปัญหาอาชญากรรม ลดปัญหาการคดโกง นี้อลล เอารัดเอาเปรียบ ลดกาเห็นแก่ตัวและเห็นแก่ได้ตลอดจนความมักได้ มักง่าย ความใจแคบ ไม่ยอมเสียสละ

6) จรรยาบรรณช่วยเน้นให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นในภาพจน์ที่ดีของผู้มีคุณธรรม

7) จรรยาบรรณช่วยทำหน้าที่พิทักษ์สิทธิตามกฎหมาย สำหรับผู้ประกอบอาชีพให้เข้าไปในทางที่ถูกต้องตามธรรมเนียมของครองธรรม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 บทบาทและหน้าที่ หมายถึง แนวทางเพื่อปฏิบัติในการบริหารงานของแต่ละหน่วยงาน ภายในองค์กรที่ได้กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม ซึ่งต้องสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจและสามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและกรอบการทำงานไว้เพื่อความชัดเจน

2.2.2 จะเห็นได้ว่าปัจจุบัน หน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญในงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก จากก่อนหน้าที่ผ่านมานั้นในกระบวนการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาไม่ได้มีการบรรยายละเอียดเนื้อหาวิชาหรือสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้จึงทำให้การผลิตบุคลากรไม่สอดคล้องกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ดังนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในสมัยก่อนจึงไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบุคคล ซึ่งเรียกขานกันในขณะนั้นเท่าใดนัก และมักจะเป็นหน่วยงานที่ถูกมองว่าไม่ได้สร้างคุณค่าให้กับองค์กร ในบางองค์กรจะฝากไว้ให้กับแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ดูแลเสียมากกว่า หรือบางทีในองค์กรที่เป็นลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัวก็จะให้ผู้ที่ เป็นสมาชิกในครอบครัวหรือหุ้นส่วนดูแลซึ่งบุคคลเหล่านั้นก็หาใช้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานในสายงานไม่ ดังนั้นงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขณะนั้นจึงขาดผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะเรื่องเข้ามาดูแลและกำหนดบทบาทด้านกลยุทธ์ในสายงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลัก หากมองย้อนหลังกลับไปจะพบว่าในช่วงเวลาดังกล่าวจะเกิดปัญหาด้านแรงงานค่อนข้างรุนแรงในประเทศอยู่ตลอดเวลา เช่น การประท้วงเรียกร้องด้านสวัสดิการ หรือเรียกร้องเพิ่มค่าแรงหรือการประท้วงแล้วปิดโรงงาน เป็นต้น

ในองค์กรที่ให้ความสำคัญมากๆ ก็อาจจัดให้มีหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายบุคคลขึ้นมาเพื่อดูแลเป็นการเฉพาะ แต่ทั้งนี้บางครั้งก็ไม่ใช่ผู้ที่มีความรู้หรือจบการศึกษาด้านนี้เฉพาะทาง โดยผู้บริหารเหล่านี้อาจจะมาจากสาขาวิชาอื่นๆ เช่น นักกฎหมาย นักปกครองครู อาจารย์ที่มีประสบการณ์ เป็นต้น การบริหารงานส่วนใหญ่ขณะนั้นเป็นเรื่องที่สถานประกอบการแต่ละแห่งจะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายที่บัญญัติตราไว้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติและให้สอดคล้องกับกฎหมายความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง โดยกฎหมายดังกล่าวเราเรียกว่า ประกาศคณะปฏิวัติ บ้าง พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ ฉบับต่างๆ ที่ประกาศใช้ในขณะที่นั้น ดังนั้นนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในจึงไม่ได้มีการกำหนดบทบาท และความรู้ทางด้านการศึกษาไว้เป็นที่ชัดเจนมากนัก จึงเป็นใครก็ได้ที่เข้ามาทำหน้าที่ ฉะนั้นผู้ที่จบการศึกษาด้านกฎหมาย และรัฐศาสตร์หรือผู้ที่มีประสบการณ์จึงมักจะได้เปรียบ ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรนั้นๆ จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามที่กฎหมายและพระราชบัญญัติที่ออกมาบังคับใช้โดยรัฐบาลในขณะนั้นอย่างเคร่งครัด ซึ่งแน่นอนว่าระบบราชการ ระบบการบริหารงานภาคเอกชน ตลอดจนรวมถึงวัฒนธรรมทางด้านสังคมการ

เมื่อในขณะนี้อาจจะเอื้ออำนวยในเรื่องที่ขัดต่อจริยธรรม และจรรยาบรรณหรือไม่ให้ความสำคัญมากนัก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันถือเป็นเรื่องที่ดี ที่ได้มีการกล่าวถึงและให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องจริยธรรม จรรยาบรรณและบทบาทการทำงาน และแนวทางปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นในเกือบจะในทุก ๆ ด้าน ปัจจุบัน ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะในส่วนภาคการศึกษานั้นมุ่งเน้นจัดให้มีการเรียนการสอนในวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการอย่างเป็นจริงเป็นจังมากขึ้นตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไปไว้เป็นหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อสอดคล้องกับความต้องการและการเจริญเติบโตของภาคธุรกิจจึงทำให้มีผู้ที่จบและมีความรู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะทำให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงเป้าหมายตามความต้องการของภาคธุรกิจเป็นอย่างดี

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นถึงการเปลี่ยนแปลงของบทบาทนักบริหารงานบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ ให้ทราบถึงภารกิจของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ 2515 – 2546 โดยแบ่งเป็นช่วง ๆ ให้เห็นถึงวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงดังนี้



ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบถึงการเปลี่ยนแปลงในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และภารกิจหลักจนถึงปัจจุบัน

ก่อนปี 2515	2515 – 2530	2531 – 2546
<p>หน้าที่และความรับผิดชอบงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● จ้าง – เลิกจ้าง ● ว่าจ้างและบรรจุ ● ประเมินผลงาน ● ลงโทษทางวินัย ● ลดอัตราการทำงาน ● แก้ไขข้อร้องทุกข์ ● จัดสวัสดิการ/บริการ ● ดูแลความสะอาดและความปลอดภัย ● งานธุรการทั่วไป 	<p>หน้าที่และความรับผิดชอบงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เรียนรู้และสร้างระบบ ● ฝึกอบรม ● ประเมินค่างาน ● โครงสร้างเงินเดือน ● นโยบายและระเบียบปฏิบัติ ● การสื่อสาร ● การป้องกันข้อร้องทุกข์ ● การต่อสู้กับสหภาพแรงงาน ● การเจรจาต่อรองแบบแพ้ชนะ 	<p>หน้าที่และความรับผิดชอบงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● พัฒนาระบบและเพิ่มคุณค่า ● พัฒนาบุคลากร ● ปรับโครงสร้างองค์กร ● สร้าง/เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ● วางแผน HR ระยะยาว ● เพิ่มขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์ ● ร่วมวางแผนธุรกิจและกำหนดยุทธศาสตร์ ● การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ● พัฒนาระบบและใช้เทคโนโลยีในงาน HR

ที่มา : ชำนาญ พิมลรัตน์. (2546, กันยายน - ตุลาคม). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรอบ 15 ปี”. วารสาร BLCI

2.2.3 กลุ่มของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

นับแต่มีการกล่าวถึงกลุ่มนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือฝ่ายบริหารงานบุคคล (Personnel Management) จากอดีตจนกระทั่งปัจจุบันจะเห็นได้ว่ากลุ่มชมรมกับนักบริหารงานบุคคลต่างๆ นั้นมีเจตนารมณ์และความปรารถนาที่ต้องการให้งาน

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ได้รับการยอมรับในวงการวิชาชีพ และภาคอุตสาหกรรมซึ่งนอกจากการรวมกลุ่มกันเพื่อทำกิจกรรมแล้วกลุ่มหรือชมรมยังได้กำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ เพื่อใช้บังคับแก่กลุ่มสมาชิกให้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

วัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่มกันนั้นก็เพื่อหารือ และแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารทางด้านวิชาการ รวมทั้งการกำหนดรูปแบบและทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นแนวทางแบบอย่างในทางเดียวกัน ตลอดจนรวมทั้งมีการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ แก่สมาชิก และสังคม ซึ่งสมาคมและชมรมเหล่านี้จะกระจายกันอยู่ในพื้นที่ๆ เป็นแหล่งอุตสาหกรรมต่างๆ อาทิ เช่น นิคมอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย จากการรวมตัวของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแรกเริ่มนั่นเอง จึงทำให้เกิดรวมตัวของสมาคมและชมรมต่างๆ จัดตั้งขึ้นเป็นสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยขึ้นมาเพื่อเป็นศูนย์กลางในการสนองเจตนารมณ์ของกลุ่มนักวิชาชีพ และชมรมนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เพื่อเป็นศูนย์กลาง ปัจจุบันสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยมีส่วนสำคัญในการผลักดันที่จะกำหนดบทบาทด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไปในอนาคต

ปัจจุบันสามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการรวมตัวกันก่อตั้งเป็นชมรม หรือสมาคมวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือสมาคมบริหารงานบุคคลซึ่งแล้วแต่จะพื้นที่ที่จะกำหนดและเรียกขานกันนั้นพบว่ามีกว่า 30 ชมรม เราจะพบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีความตื่นตัวและให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางสายงานมากขึ้นทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดทิศทางทางธุรกิจ (Strategic Partner) ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่งานเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร หรือหุ้นส่วนบริษัทในการกำหนดทิศทางธุรกิจ เพื่อสนับสนุนแผนการดำเนินธุรกิจ โดยการวางแผนต่างๆ นั้นจะต้องสอดคล้องกับแผนหลักขององค์กรในทิศทางเดียวกัน อย่างเช่น การคัดเลือก การสรรหา และการพัฒนาบุคลากรทำอย่างไรถึงจะสามารถคัดเลือกบุคลากรได้ตรงตามความต้องการ และเมื่อได้บุคลากรแล้วทำอย่างไรถึงจะพัฒนาและรักษาไว้ให้อยู่ในองค์กรให้นานมากที่สุด ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญทางด้านสายงาน โดยเฉพาะรวมทั้งตลอดจนเป็นผู้ที่มีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพเพื่อสนองต่อความต้องการในกระบวนการ กลุ่มหรือชุมชน หรือสมาคมนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เหล่านี้เองที่จะมีส่วนและสามารถผลักดันให้เกิดแนวความคิดด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพเพื่อที่จะกำหนดบทบาทและแนวทางปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไว้เป็นบรรทัดฐานต่อไปในอนาคต

2.2.4 จริยธรรม จรรยาบรรณและความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Ethics and Professionalism for Human Resources)

“จริยธรรม” มักใช้ในความหมายทั่วไปว่าเป็นความประพฤติ การปฏิบัติที่ดี ที่ถูกต้องในการดำเนินชีวิตประจำวัน คนที่ประพฤติตนดีไม่ก่อความเดือดร้อนให้คนอื่นมักได้รับการขนานนามว่าเป็นบุคคลซึ่งมีจริยธรรม ส่วนอีกคำหนึ่งที่มีความหมายใกล้เคียงกันคือคำว่า “จรรยาบรรณ” นั้นเป็นที่รับรู้กันว่ามีความหมายคล้ายคลึงกันกับคำว่า “จริยธรรม” จรรยาบรรณถือเป็นส่วนหนึ่งของจริยธรรม แต่มีข้อแตกต่างกันตรงที่จริยธรรมเป็นความที่บุคคลทั่วไปพึงปฏิบัติ ส่วนจรรยาบรรณจะถูกจำกัดอยู่ในกลุ่มวิชาชีพเท่านั้น เช่น หมอ วิศวกร นักบัญชี เป็นต้น (พิมพ์กานต์ สุวรรณชาติ, 2542)

ปัจจัยสำคัญของนักบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการดำเนินธุรกิจต่างๆ นั้นมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละองค์กรต่างสร้างความได้เปรียบในรูปแบบต่างๆ ที่หลากหลายมากขึ้น จนบางครั้งอาจจะเลยถึงความถูกต้องชอบธรรมในการดำเนินธุรกิจ และอาจก่อให้เกิดผลกระทบและสร้างความเสียหายให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงทำให้บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรเป็นอีกบทบาทหนึ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการขับเคลื่อนนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จภายใต้ข้อจำกัดของสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่เพียงแต่บทบาทหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคลากรกับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานหรือการรักษาคนไว้ในองค์กรเท่านั้น สิ่งท้าทายที่ทำให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์คือต้องมุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น (HR Professional) ต้องมีส่วนในการสร้างและกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ให้การบริหารงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ในงานสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง “การบริหารจัดการภาครัฐตามแนวทางพระราชดำริเพื่อประเทศไทยในอนาคต” ณ หอประชุม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2549 โดย พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ ได้แสดงปาฐกถา เรื่อง “แนวทางพระราชดำริสู่การบริหารจัดการภาครัฐ” รายละเอียดแนวพระราชดำรินี้ความตอน โดยสรุปว่า

“ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้าง มีความบริสุทธิ์ซื่อตรงต่อวิชาชีพ และวิชาการ ต้องเป็นมืออาชีพ รู้จริง ทำได้จริง นอกจากนี้ยังต้องบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตทั้งในความคิด คำพูด การกระทำและการบริหารที่ถูกต้อง คือ ถูกต้องตามกฎหมาย ถูกต้องตามกฎเกณฑ์ เทียงธรรม เทียงตรง มีประสิทธิภาพและให้ประสิทธิผลสูง ผู้บริหารจะต้องมีความสำนึกในความรับผิดชอบและเห็นความสำคัญของงาน ความรับผิดชอบต่อหมายรวมถึง ความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามกฎที่กำหนด

การเห็นความสำคัญของงาน ความสำนึกในความรับผิดชอบ และความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ต้องทำพร้อมและควบคู่กันไป”

ที่มา : 40 ปีบนเส้นทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทย:สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ,2548

การแสดงปาฐกถาดังกล่าวนำมาสู่กระแสความตื่นตัวในเรื่องของการบริหารงาน โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในการบริหารงานของแต่ละสาขาวิชาชีพอย่างกว้างขวาง ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เองก็ควรต้องศึกษาทำความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ได้เช่นเดียวกัน บทบาทอีกประการหนึ่งที่สำคัญซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงถึงความเป็นมืออาชีพก็คือความรอบรู้และความสามารถในการนำหลักจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณสำหรับวิชาชีพ มาใช้ในการบริหารงาน อันเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งเสริมและผลักดันให้ความเป็นมืออาชีพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น เพื่อให้สามารถประยุกต์หลักจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพให้สอดคล้องกับบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professional) จึงขอนำแนวคิดของ Dave Ulrich ในหนังสือ Human Resources Champion มาร่วมอธิบายดังนี้

1. บทบาทการเป็น Strategic Partner หมายถึง การเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดการกลยุทธ์ขององค์กร การพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องมีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์และนำเสนอนโยบายการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรที่อยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและไม่กำหนดกลยุทธ์หรือกระทำการใดๆ อันเป็นการละเมิดหรือฝ่าฝืนต่อกฎหมายนั้น เช่น การกำหนดจรรยาบรรณในการดำเนินกิจการ (Code of Conduct) เช่น การรักษาข้อมูลของลูกค้า และของบริษัท การหลีกเลี่ยงการบริหารแบบผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดภาพลักษณ์ในรูปแบบการบริหารองค์กรที่ดี สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. บทบาทการเป็น Administrative Expert หมายถึง การจัดโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรหรือ Management of firm infrastructure ซึ่งรวมถึงการบริหารร่วม “Shared Service” บทบาทนี้เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยจะแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ ระยะแรก คือ การปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเข้า

ใจและสามารถบริหารงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถตรงไปตรงมาตามมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด และตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานและการตรวจสอบปรับปรุงกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ระยะเวลาสอง เป็นการศึกษาหาวิธีการทำงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ มีการบริหารร่วม มีจุดมุ่งหมายที่เป็นการสร้างสรรค์คุณค่า Administrative Export ต้องเรียนรู้และสามารถปรับระบบงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้เทคโนโลยี และการบริหารจัดการในเชิงสร้างสรรค์ในแง่ประสิทธิภาพ (คุณภาพ) และประสิทธิผล (ปริมาณ) ของการดำเนินการ

3. บทบาทการเป็น Employee Champion หมายถึง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ จะต้องแสดงบทบาทและใช้ทักษะความเป็นผู้นำเพื่อให้เกิดการจัดการในเชิง Management of Employee Contribution กล่าวคือ จะต้องเพิ่มพูนระสัจญญา (Commitment) ของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร และเพิ่มความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น มุ่งสร้างบรรยากาศภายในองค์กรซึ่งเอื้ออำนวยและกระตุ้นให้พนักงานเห็นคุณค่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารงานแบบมีจริยธรรม คำนึงถึงสิ่งที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรมอันดี ทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบแบบแผน ไม่ฝ่าฝืนหรือหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร นำมาสู่ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องการ

4. บทบาทการเป็น Change Agent หมายถึง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องมีทักษะในการจัดการการเปลี่ยนแปลง หรือ Management of Transformation and change โดยใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี สามารถรักษาภาวะแรงกดดันที่เกิดขึ้นจากฝ่ายต่างๆ ในองค์กรเพื่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในการสร้างสรรค์องค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องแสดงบทบาทในการเป็นฝ่ายสนับสนุนและสามารถที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบางโอกาสได้เช่นเดียวกัน โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นไปตามครรลองครองธรรมที่พึงาม ถูกต้องและเข้ากับแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

นอกจากคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณจะมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพแล้ว ยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารมืออาชีพอื่นๆ ในทุกวิชาชีพที่จะทำให้อาชีพผู้บริหารในสาขาอาชีพนั้นสามารถดำรงตนได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้น จรรยาบรรณยังก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีทั้งในแง่ตัวบุคคลผู้ยึดถือหลักจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพแล้วในแง่การดำเนินการขององค์กรยังก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำมาซึ่งความได้

เปรียบเทียบในการแข่งขันและยังสามารถสร้างผลกำไรในแง่ตัวเงินและผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์การอาจมองข้ามกลับเข้ามาสู่องค์การได้อย่างไม่น่าเชื่อ

2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.3.1 10 ยุทธศาสตร์ในการก้าวไปสู่มีอาชีพของนักพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์

- 1) **ความสามารถทางอาชีพ :** จัดตั้งคณะกรรมการกำหนดความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย ศึกษาการดำเนินงานของต่างประเทศเห็นแนวทาง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทดสอบความเป็นมืออาชีพของทรัพยากรมนุษย์
- 2) **องค์ความรู้ที่สำคัญและจัดเป็นระเบียบ :** จัดตั้งคณะกรรมการประสานงานกับสถาบันการศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนทรัพยากรมนุษย์ สนับสนุนการจัดการของสถาบันการศึกษา เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษามีความสามารถตรงกับความต้องการของตลาด สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงหรือนำหน้าการเปลี่ยนแปลงผู้ประกอบการอาชีพต้องระบุตนเองกับวิชาชีพ รณรงค์ให้ผู้ประกอบการอาชีพทรัพยากรมนุษย์เป็นสมาชิกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ซึ่งปฏิบัติหน้าที่องค์กรตัวแทนผู้ประกอบการอาชีพทรัพยากรมนุษย์ และจัดให้มีการจัดกิจกรรมสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ประกอบการอาชีพทรัพยากรมนุษย์มีความภาคภูมิใจในอาชีพ
- 3) **การควบคุมการเข้าสู่อาชีพ :** จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในระบบที่ได้รับการเชื่อถือ (Accredit) หรือการให้การรับรองเป็นลายลักษณ์อักษร (Certify) ให้แก่ผู้ประกอบการอาชีพทรัพยากรมนุษย์นำยุทธศาสตร์ที่ 1 มาเป็นฐานศึกษาจากแบบอย่างของต่างประเทศและดำเนิน โดยการให้การรับรอง (Certify) อย่างต่อเนื่อง
- 4) **การปฏิบัติโดยมีการวิจัยเป็นฐาน :** ประสานงานและเป็นเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาปริญญาโท และปริญญาเอก ทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์แล้วนำมาเผยแพร่ในวารสารจัดตั้งกองทุนส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์
- 5) **ผู้ประกอบการอาชีพมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน :** ประสานงานและเป็นเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาที่มีการเรียนการสอนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการส่งผู้เชี่ยวชาญเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนครบวงจรตั้งแต่ร่าง/ปรับปรุงหลักสูตร จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาออกสู่ตลาดแรงงาน
- 6) **โครงการศึกษาต่อเนื่องของผู้ประกอบการอาชีพ :** จัดโครงการศึกษาต่อเนื่องโดย PMAT อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง เข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนิน โครงการศึกษาอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการของตลาด

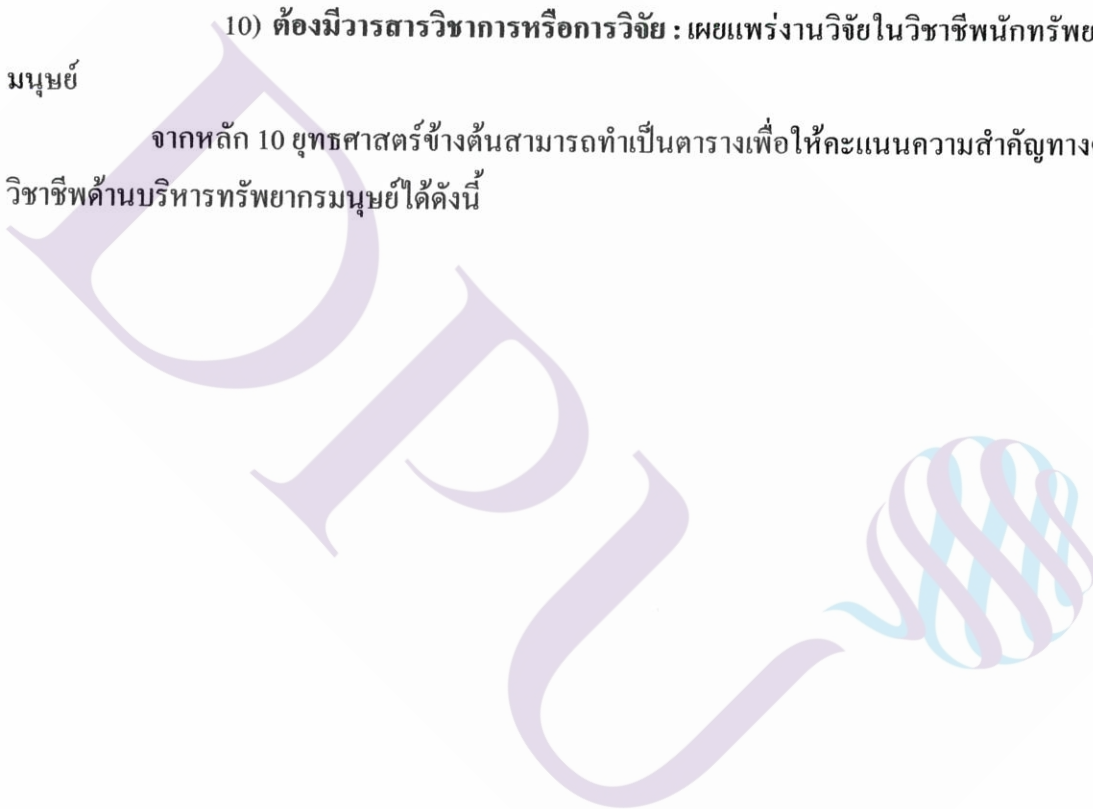
7) การใช้ดุลยพินิจโดยอิสระของผู้ประกอบวิชาชีพ : ส่งเสริมให้ผู้ประกอบอาชีพ
ทรัพยากรมนุษย์ ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งระดับสูงเพื่อใช้ดุลยพินิจได้มากขึ้น เช่น เป็นกรรมการบริหาร
หรือกรรมการบริษัท ส่งเสริมความสามารถและคุณภาพของผู้ประกอบวิชาชีพทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ม
แข็งมากขึ้น โดยวิธีการต่างๆ

8) จรรยาบรรณวิชาชีพ : ปรับปรุงจรรยาบรรณของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
เผยแพร่จรรยาบรรณทุกรูปแบบอย่างทั่วถึง

9) จัดโครงการนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นประจำปี : โดยใช้จรรยาบรรณ
เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสิน

10) ต้องมีวารสารวิชาการหรือการวิจัย : เผยแพร่งานวิจัยในวิชาชีพนักทรัพยากร
มนุษย์

จากหลัก 10 ยุทธศาสตร์ข้างต้นสามารถทำเป็นตารางเพื่อให้คะแนนความสำคัญทางด้าน
วิชาชีพด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้



ตารางที่ 2.2 การให้คะแนนความเป็นวิชาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

ข้อที่	หลักเกณฑ์	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1.	ความสามารถทางวิชาชีพ (A DEFINED AREA OF COMPETENCE)	10	0
2.	องค์ความรู้ที่สำคัญและจัดเป็นระเบียบ (AN ORGANIZED AND IMPORTANT BODY OF KNOWLEDGE)	10	6
3.	ผู้ประกอบการวิชาชีพต้องระบุตนเองกับวิชาชีพ (IDENTIFIED WITH A CAREER FIELD)	10	6
4.	การควบคุมการเข้าสู่วิชาชีพ (COMPETENCE INDIVIDUALS ENTER THE PROFESSION BY CONTROLLED ACCESS)	10	0
5.	หลักการปฏิบัติที่สนับสนุน โดยการวิจัย (PRINCIPLE AND PRACTICES SUPPORTED BY RESEARCH)	10	3
6.	การนำเอาผู้ประกอบการวิชาชีพนั้นๆ เข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนในวิชาชีพนั้นๆ (INVOLVEMENT OF WORKING PROFESSIONALS IN ACADEMIC PROGRAMS)	10	3
7.	โครงการศึกษาต่อเนื่องสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพ (PROGRAMME OF CONTINUING EDUCATION)	10	6
8.	ผู้สำเร็จในสาขาวิชาชีพนั้นต้องสามารถใช้ดุลยพินิจโดยอิสระในการประกอบวิชาชีพ (GRADUATED WHO EXERCISE INDEPENDENT JUDGMENT)	10	2
9.	ต้องมีจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพเพื่อกำกับดูแลการประพฤติปฏิบัติของผู้ประกอบวิชาชีพนั้นๆ (CODE OF ETHICS)	10	2
10.	ต้องมีวารสารหรือการวิจัยเพื่อเผยแพร่ในวิชาชีพนั้นๆ ต่อสาธารณะ (JOURNAL)	10	3
รวมคะแนน		100	31

ที่มา : จำเนียร จวงตระกูล: 40 ปี บนเส้นทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์บุคคลไทย: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย,2548.

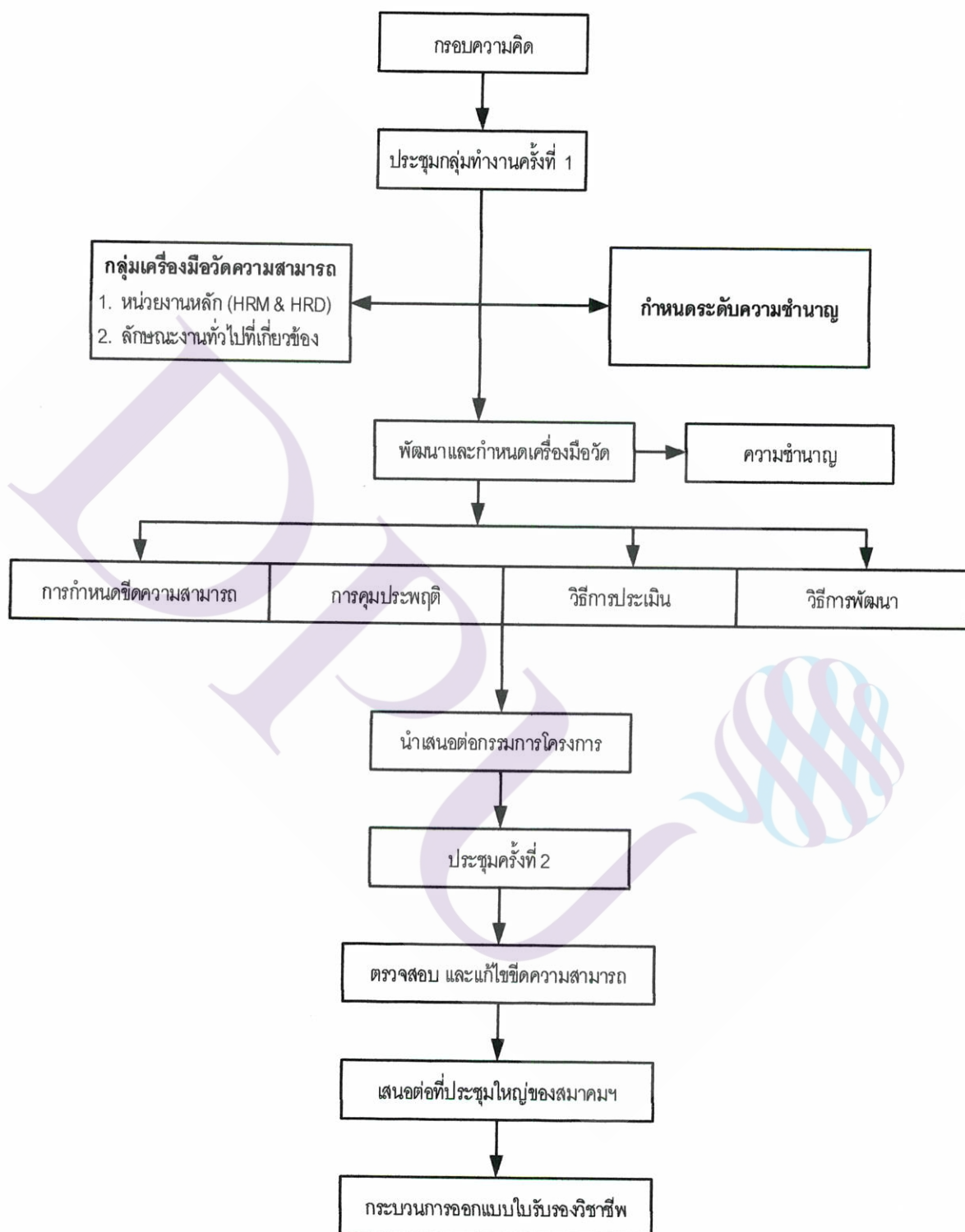
ถ้าพิจารณาจากการให้คะแนนที่ประเมินผลก็จะเห็นว่างานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยเรายังอยู่ห่างไกลความเป็นวิชาชีพมาก ข้อกำหนดที่มีความยากลำบากคือ ข้อ 8 เพราะในปัจจุบันผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สามารถใช้ดุลยพินิจของตนได้โดยอิสระไม่เหมือนทนายความ วิศวกรหรือแพทย์ ดังนั้น ในส่วนนี้เราจะต้องพัฒนาต่อไปอีกมาก ซึ่งเชื่อว่าเรากำลังดำเนินไปในทิศทางนั้นอยู่แล้ว (จำเนียร จวงตระกูล, 2547)

“ความเป็นมืออาชีพ คือ ผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับคนให้คนสามารถปฏิบัติงานได้ ให้อาชีพนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป ซึ่งต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ บทบาทให้กับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้หลักการบริหารคน คือ บริหารคนให้ทำงานอย่างมีความสุข บริสุทธิ์โปร่งใส แม้ว่าความเชื่อของแต่ละองค์กรจะต่างกัน แต่เมื่อมีหลักการเดียวกันก็สามารถบริหารคนให้ไปในทิศทางเดียวกัน ”

(จักรพงษ์ วงษ์สุข, ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กรและระบบทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท.เคมีคอล จำกัด (มหาชน), 2549)

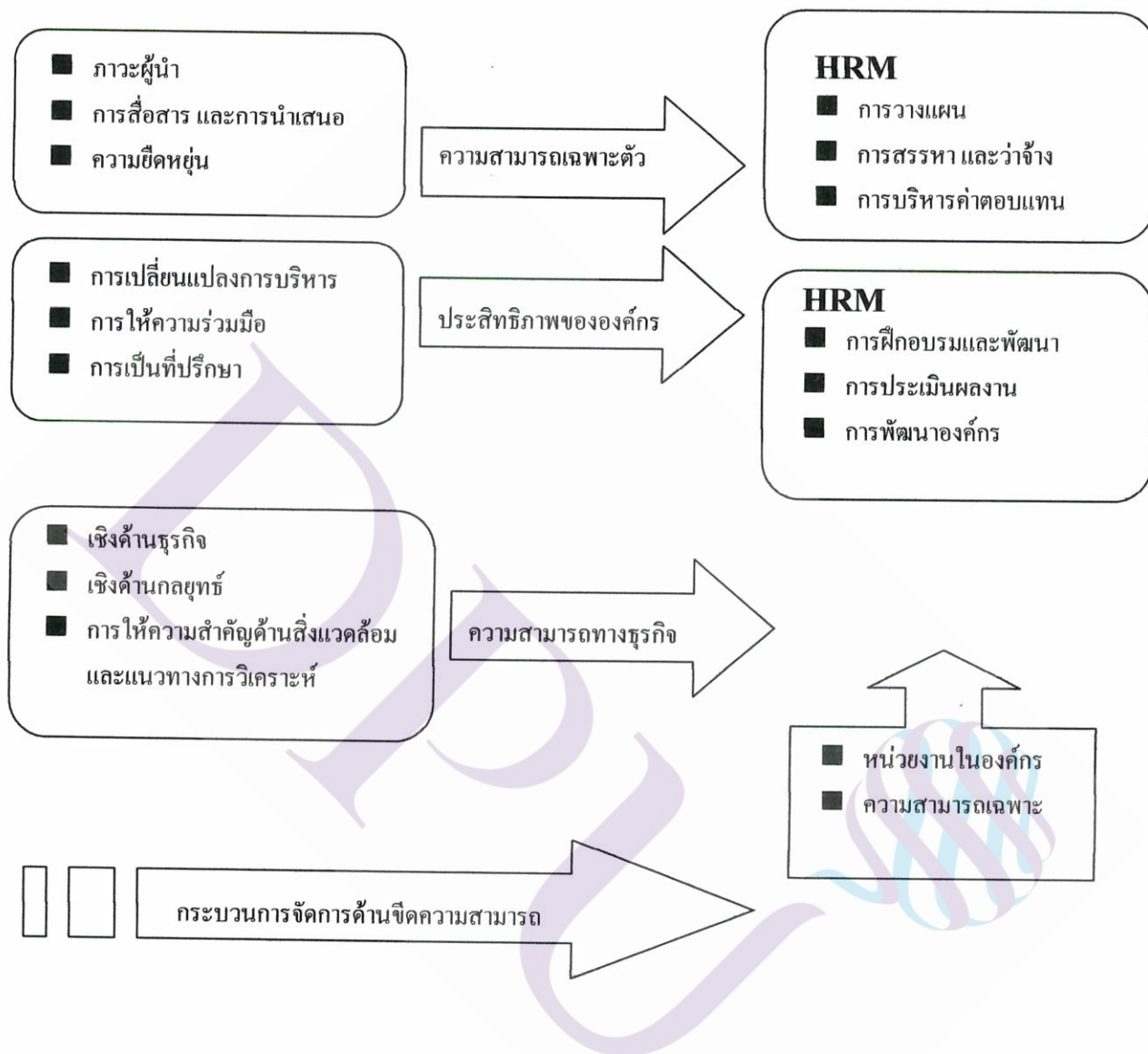
ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความเป็นมืออาชีพทางด้านนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีปัจจัยแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมาก และในฐานะนักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเข้าใจบทบาทที่แท้จริงว่าเราควรจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างไรเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมืออาชีพ จาก 10 ยุทธศาสตร์ สู่ความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมาแล้วนั้น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยได้วางเป็นแผนภาพในการจัดทำไว้ 3 ส่วนตามรูปภาพประกอบที่ 2.1

รูปแบบที่ 2.1 กระบวนการกำหนดความเป็นมืออาชีพ



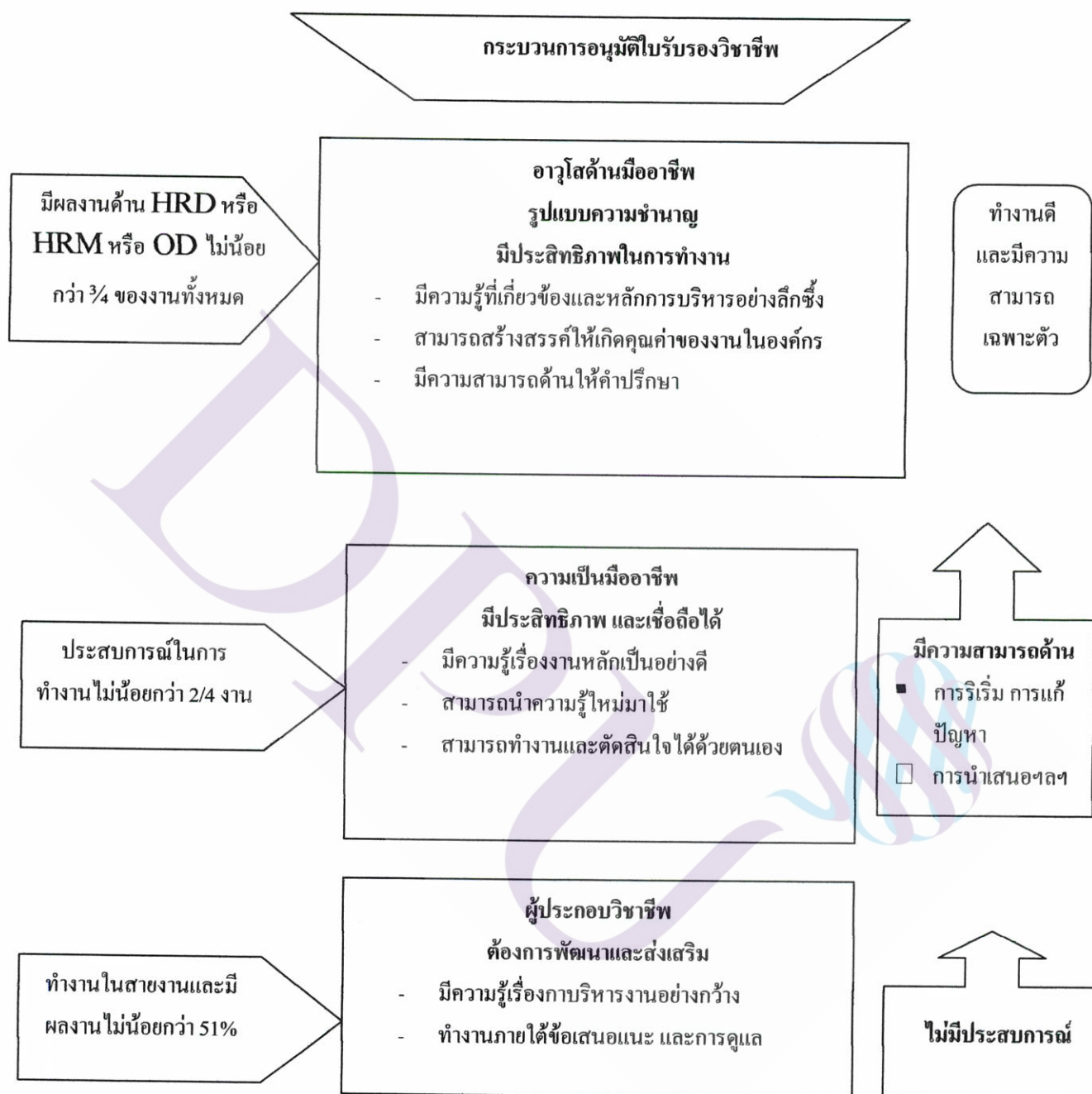
ที่มา : 40 ปี บนเส้นทาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์บุคคลไทย: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2548.

รูปแบบที่ 2.2 ความสามารถน้การบริหารทรัพยากรมนุษย์



ที่มา : 40 ปี บนเส้นทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์บุคคลไทย: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย,2548.

รูปแบบ 2.3 กระบวนการอนุมัติและพิจารณาใบรับรองด้านวิชาชีพ



ที่มา : 40 ปี บนเส้นทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์บุคคลไทย: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2548.

นอกจากนั้นจากการจัดทำจรรยาบรรณของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง PMAT จัดทำขึ้นนั้น คุณฉัตรพงษ์ ได้ให้ความเห็นว่า การรับคนเข้าทำงาน มีเป้าหมายหลักก็เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ โดยหลักการจึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือ เครื่องมือ ยึดด้วยหลักคุณธรรม เพราะไมเช่นนั้นแล้วคนที่มาประกอบอาชีพนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะไหลไปมองประโยชน์ส่วนอื่นแทน เช่น การเล่นพรรคเล่นพวกการโยกย้ายตำแหน่งโดยปราศจากความชอบ ในโลกความเป็นจริงคงไม่มีใครคิดแล้วทำได้ดีทุกอย่าง สุดท้ายแล้วต้องมีกติกาในสังคม จรรยาบรรณที่ PMAT ทำไม่ได้เขียนเพื่อให้ทุกคนต้องไปปฏิบัติตามนั้นแต่มีคำถามตามมาว่าถ้าไม่ปฏิบัติแล้วจะเป็นอย่างไร PMAT ยกร่างจรรยาบรรณ HR ขึ้นมาภายใต้กรอบความคิดที่เชื่อมโยงเรื่องอื่นๆ เข้าด้วยกัน ให้คำนิยามและพิจารณาว่าองค์ประกอบของวิชาชีพมีอะไรบ้าง กระบวนการเข้าสู่อาชีพต้องทำอะไร มีข้อกำหนดควบคุมความประพฤติของผู้ประกอบอาชีพ รวมกลุ่มกันจัดตั้งองค์ความรู้ในวิชาชีพ แต่การสร้างสรรคให้จรรยาบรรณเล่มนี้เกิดผลลัพธ์ได้อย่างทันตาเลย 100% คงเป็นเรื่องยาก และต้องผ่านอุปสรรคนานัปการ แต่ถ้าคิดในเชิงบวกว่าถ้าสามารถเริ่มต้นได้ที่ 60% ก่อน แล้วค่อยๆ ขยับไปที่ละ 5 – 10% จากนั้นก็มาทบทวนว่าดำเนินการต่อไปให้ครบ 100% ได้หรือ โอกาสที่จะได้รับการยอมรับในวงกว้างก็ดูใกล้ความจริงได้มากกว่า (40 ปี บนเส้นทางกำกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์บุคคลไทย: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2548).

เสวนาโต๊ะกลมระหว่างหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์กับ PMAT ครั้งที่ 3 ในหัวข้อแกะเปลือกความคิดจรรยาบรรณ HR ซึ่งเป็นการพูดคุยผ่านมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง นักปฏิบัติ ที่ปรึกษา นักวิชาการ

คุณประภิต วิริโยทัย อดีตนายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย และที่ปรึกษาสมาคมฯ กล่าวว่า “จริยธรรมเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับ HR สมัยหนึ่งเป็นที่ถกเถียงกันมาก ว่าคน HR เป็นฝ่ายนายจ้างหรือลูกจ้าง หลายคนบอกว่า HR ควรเป็นกลาง แต่บางคนก็ไม่แน่ใจว่าเป็นกลางจริงหรือไม่ มาอีกยุคสมัยหนึ่ง HR บางคนมองว่าตัวเองไม่มีบทบาทสำคัญ ก็เลยไปยุให้ลูกจ้างสไตรค์เพื่อตัวเองจะได้มีความสำคัญขึ้นมา กลายเป็นประเด็นที่ต้องมานั่งกันว่า ทำไมจริยธรรมถึงมีความสำคัญ เพราะสามารถทำความเสียหายในวงกว้างได้มาก”

“HR อยู่ในฐานะที่จะเอื้อประโยชน์และทำลายประโยชน์ของหลายคนได้ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรง การกำหนดจรรยาบรรณของ HR อาจจะช่วยองค์กรกำหนดจรรยาบรรณของพนักงานในระดับต่างๆ ให้ทุกคนรู้ว่าอะไรควรปฏิบัติไม่ควรปฏิบัติ”

จุดเด่นของจรรยาบรรณ HR เล่มนี้ คุณประภคิมองว่าพยายามมุ่งเน้นไปที่สิทธิหรือคุณค่าของคนและองค์กร โดยกำหนดขอบเขตไว้ในวงกว้างและโพกัสเฉพาะที่เป็นรูปธรรม โดยก่อนหน้านี้ก็มีข้อพิจารณาอย่างกว้างขวางว่า บทบาทคณะกรรมการที่ร่างจรรยาบรรณควรเน้นไปที่การจัดทำเนื้อหาจรรยาบรรณหรือเน้นมาตรการเพื่อพิจารณาลงโทษมากกว่ากัน แต่สุดท้ายแล้วก็มองว่าเป็นความจำเป็นสองอย่างในอันที่จะต้องกำกับดูแลให้รางวัลและลงโทษเมื่อกระทำผิด

คุณสุภัทรา อังกสิทธิ์ รองประธานอาวุโสฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ธนาคาร ทหารไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า บทบาทของ HR จะต้องเป็นคนที่พนักงานไว้วางใจได้ เชื่อมมันได้ ซึ่งในยุคนี้ก็หนีไม่พ้นคนที่ต้องอุดมไปด้วยคุณธรรม ฉะนั้น HR ต้องหันมาดูแลตัวเองว่า มีคุณสมบัติพร้อมหรือไม่ “การสร้างคนนี่ไม่พ้นการสร้างตัวเอง ถ้าเราจะทำให้คนอื่นเชื่อมั่นได้ เราต้องหัดสร้างคุณค่าให้ได้เป็นขั้นตอนแรก จรรยาบรรณ HR คุณกว้าง ถามว่าเกิดเป็นจริงได้ไหม มุมมองคือ ต้องเป็นมุมมองที่ทำให้เข้าใจประเด็นที่เป็นภาพใหญ่ก่อนว่า พนักงานจะมีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร กับประเด็นที่ HR กำลังจัดทำขึ้นมา ต้องชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่ได้ประโยชน์เกิดจากการที่ HR เป็นคนดีแล้ว จะไปสร้างองค์การให้เป็นที่ยอมรับ และคนดีก็มีโอกาสขึ้นปกครองคนได้ด้วย ถ้าเรายังซี้มุมมองไม่ได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดีสำหรับพนักงาน ตรงนั้นจะเป็นการซื้อใจพนักงานยาก และกลายเป็นว่าเรามาเล่นในวงของ HR เองเป็นวงแคบๆ เหมือนแต่เดิมที่ผ่านมา แต่ตอนนี้เราจะขยายฐานขึ้นไปให้เกิดการยอมรับขึ้น ภาพใหญ่ที่ให้เห็นต้องชัดก่อน คุณสุภัทราตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมชาติของคนอดไม่ได้ที่จะมองกลับไปว่าที่ HR ลูกขึ้นมาตั้งจรรยาบรรณ HR มีอะไรที่เชื่อมโยงไปถึงตัวพนักงานบ้าง หรือมีอะไรที่จะใกล้ชิดตัวพนักงานได้มากที่สุด นั่นเป็นสิ่งที่ตอบ โจทย์พนักงานได้ว่า จะสร้างคุณค่าอย่างไรให้กับองค์กร จะสร้างคุณค่าอย่างไรให้เกิดกับตัวพนักงาน เหมือนบัญชีมีมาตรฐานวิชาชีพ CPA แล้วไปช่วยทำความเข้าใจใส่ในองค์กร หรือจรรยาบรรณแพทย์คนก็มองแล้วว่าเป็นเรื่องใกล้ชิดตัวเพราะมีผลต่อการรักษาคนไข้ ขณะนี้ HR กำลังสร้าง CHART ให้กับองค์กร พูดย่างๆ ถ้าให้พนักงานใช้บริการ HR อย่างมั่นใจ จำเป็นอย่างยิ่งต้องสร้างคุณค่าให้พนักงานเห็นและต้องมีดาวประดับบ่าให้ได้”

คุณจรูญศักดิ์ ฉวีศักดิ์ ผู้จัดการทั่วไป สำนักบุคคลกลุ่มธุรกิจค้าปลีกและจัดจำหน่ายเครื่องเจริญโภคภัณฑ์ กล่าวว่า “HR” ต้องไม่ยึดติดกับความสุขด้านเดียว ต้องเร่งเครื่องพัฒนาความรู้ให้ทันกับโลก ก่อนหน้านี้เวลาไปบริหาร ไปให้คำปรึกษาก็จะเอาสิ่งเก่าๆ ไปคุย คนเก่าๆ ก็เลยไปบริหารแบบเก่าๆ ตรงนี้เป็นจุดสำคัญทำให้สังคมไม่ได้วิวัฒนาการตามไปด้วย แต่ถ้า HR เป็นตัวแทนศึกษาค้นคว้า ขณะเดียวกันเป็นตัวถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ก็จะเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสังคมระดับองค์กรและระดับประเทศ อาชีพ HR มีทั้งคนรักและคนเกลียด ถ้า HR ไม่มีจิตใจแบบเป่า

บุนจิ้นก็สามารถใช้ช่องทางหน้าที่การงานในการแก้เผ็ดได้ หรือไปเล่นบตสึบสวนสอสวนขึ้นชื่อว่าทำงาน HR ต้องคิดว่าพนักงานทุกคนคือสมาชิกองค์กร ต้องไม่อคติ แม้ว่าจะมีคนไม่ชอบชื่อก็ต้องให้ความเป็นธรรม แม้กระทั่งเวลาที่ต้องตัดสินให้คุณให้โทษ ถ้า HR สามารถสร้างจรรยาบรรณให้ฝังอยู่ในจิตวิญญาณได้ก็จะนำความร่วมมือมาสู่องค์กร จิตวิญญาณ HR มาถูกทางและมีอยู่ก่อนแล้ว ทำอย่างไรในบทบาทให้คนในองค์กรมีความสุข รักษาสิ่งเหล่านี้ไว้โดยธรรมชาติมนุษย์ต้องมองว่าธรรมชาติวิชาชีพจะมีจรรยาบรรณที่ถูกหล่อหลอมในตัวมันเอง มีจริยธรรมในการดำเนินชีวิต จรรยาบรรณมีอยู่แล้วและมีการกำหนดโดยกลุ่มคนขึ้นมา ถ้าใครเห็นว่ามีก็เข้าร่วมเป็นสมาชิกมาอยู่ร่วมกัน มีกฎกติกา มารยาทกำหนด และมีการให้คุณให้โทษจริงๆ แล้ว จรรยาบรรณเป็นสิ่งที่ดี ทำให้คนได้ตระหนักรับรู้ มีสิ่งเตือนในใจว่าต้องเป็นแบบนี้ แต่คนไม่เข้าร่วมก็ยิ่งเห็นว่าจรรยาบรรณสามารถพึงปฏิบัติ ไม่พึงปฏิบัติก็ได้ ตรงนี้เป็นประเด็นที่ต้องมองกันต่อว่า ถ้ามีจรรยาบรรณแล้วจะถูกครอบ ถูกตีกรอบมากน้อยเพียงไร” (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2549 30 – 5 กุมภาพันธ์)

2.3.2 หลักในการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของนักวิชาการไทยและในมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศ

หลักการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายประการ โดยเป็นการกล่าวทั่วๆ ไปทั้งตำราไทยและต่างประเทศมีดังนี้คือ

จริยธรรมสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของนักวิชาการไทยซึ่งกล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีลักษณะที่ซับซ้อนและการบริหารงานเป็นไปได้อย่างกว้างไกลในอดีต ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้มีจริยธรรมในการปฏิบัติเพื่อให้งานสามารถลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ของนักบริหาร ได้แก่ การมีจุดมุ่งมั่นที่แน่วแน่ (PURPOSE) มีความภูมิใจแต่ไม่ทวิฐิ (PRIDE) มีความหนักแน่นอดทนและอดกลั้น (PATIENT) มีความยืนหยัดอดทนไม่ยอมพ่ายแพ้ในสิ่งที่ตั้งใจหรือสู้ไม่ถอย (PERSISTENCE) มีทัศนภาพการมองที่กว้างไกลและคมชัดมีทั้งภาพและข้อมูลครบถ้วนชัดเจน (ธงชัย สันติวงษ์, 2540)

จริยธรรมหรือมารยาทของผู้ประกอบวิชาชีพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

- 1) ไม่เปิดเผยความลับของงานที่ตนทำยกเว้นเป็นคำสั่งศาล
- 2) ต้องให้ข้อมูลในงานที่ทำต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างตรงไปตรงมา เนื่องจากผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงต้องเปิดเผยข้อมูลโดยครบถ้วน การปิดบังข้อมูลบางอย่างอันเป็นสาระสำคัญอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่งานได้

3) ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาแรงงานในองค์กรอื่นไม่ว่าจะเข้าข้างฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายลูกจ้าง กรณีที่เกิดข้อพิพาทแรงงานในองค์กรอื่น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรเข้าไปเกี่ยวข้องทั้งโดยเปิดเผยหรือไม่เปิดเผย แม้แต่ในกรณีปกติไม่ควรเสนอตัวเองเป็นที่ปรึกษาทางด้านการบริหารงานบุคคลให้กับองค์กรอื่น

4) อุทิศตัวให้กับองค์กรที่ตนเองทำงาน โดยไม่ผูกพันกับองค์กรอื่นยกเว้นเป็นงานทางวิชาการ

5) ไม่จะงลงละเว้นหน้าที่ที่ควรกระทำอันเกี่ยวกับงานของตน จนก่อให้เกิดความเสียหายแก่ฝ่ายนายจ้าง หรือลูกจ้างหรือรัฐ

ไม่กระทำการใดๆ อันอาจนำมาซึ่งความเสื่อมเสียเกียรติแห่งวิชาชีพ (เสนาะ ตียะว, 2531)

จริยธรรมสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศ สามารถสรุปได้เป็นดังนี้คือ (Harvey & Bowin, 1996 ; Carrell Elbert & Hatfield, 1995 ; Cascio, 1991; Ethics, 1997)

1) การให้เกียรติและความนับถือต่อพนักงาน คอยสังเกตความรับผิดชอบและความเป็นตัวคนที่แท้จริงของพนักงาน ไม่มองพนักงานว่าเป็นเพียงทรัพยากรอย่างหนึ่งในองค์กรเท่านั้น

2) ปฏิบัติตนกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติในเรื่องของการเมืองเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เพศ สถานภาพสมรส อายุ หรือ ความพิการ

3) เมื่อมีการประกาศรับสมัครพนักงานให้รับสมัครพนักงานจากบุคคลทั่วไปและคัดเลือกพนักงานโดยให้โอกาสในการแข่งขันอย่างเท่าเทียม

4) จัดเตรียมค่าตอบแทนยุติธรรมและรางวัลแก่พนักงานที่การประพฤติปฏิบัติงานดี

5) จัดการและวางแผนเพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

6) จัดแยกระดับพนักงานตามความสามารถในการปฏิบัติงานให้การศึกษาและจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน โดยให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกันเพื่อผลในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นและเพื่อประสิทธิผลขององค์กร

7) ปกป้องพนักงานจากอิทธิพลทางการเมืองในองค์กร

8) ให้โอกาสและให้การสนับสนุนพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน

9) สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เต็มไปด้วยความไว้วางใจ

10) ทำการสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ทำช่องทางการสื่อสารแบบเปิดกว้างคือให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นของตนและเปิด โอกาสในการร่วมกันตัดสินใจเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร

11) การเก็บรักษาความลับ โดยไม่นำข้อมูลของพนักงานออกมาเผยแพร่และวิพากษ์วิจารณ์ได้แก่ ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานและประเด็นต่างๆ ทุกประเด็นที่พนักงานมาขอคำปรึกษา ซึ่งจะเห็นได้ว่าจากมุมมองของนักวิชาการไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการไทยหรือว่านักวิชาการต่างประเทศต่างก็มีมุมมองที่เหมือนกันและสนับสนุนให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคนมีจริยธรรมจรรยาบรรณในการบริหารงาน ซึ่งนอกจากจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มขีดความสามารถแล้ว นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังต้องดำรงไว้ซึ่งความมีจริยธรรมที่ดีต่อตนเอง นายจ้างและลูกจ้าง เพื่อก่อให้เกิดความ โปร่งใส ความยุติธรรม ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และพร้อมรับการตรวจสอบของทุกๆ ฝ่าย

2.3.3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน

จริยธรรมและจรรยาบรรณมิได้มีความสำคัญเฉพาะกับผู้บริหารเท่านั้น หากแต่มีความสำคัญแก่พนักงานทุกคนด้วย เพราะองค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย กลุ่มคนที่เข้ามาทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ในบริษัทห้างร้านต่างๆ เราสามารถแบ่งคนออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มผู้บริหาร กับกลุ่มพนักงานผู้ปฏิบัติตาม ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานจำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารเป็นผู้นำพนักงานเป็นผู้นับตาม ผู้บริหารจึงจะต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง และจงใจให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตาม จึงจะทำให้บริษัทสามารถดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

ในทุกสถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป กฎหมายคุ้มครองแรงงานได้กำหนดให้มีข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน โดยให้กำหนดเรื่องเกี่ยวกับวินัยและการลงโทษเอาไว้ด้วย วินัยถือได้ว่าเป็นข้อกำหนดของมาตรฐานความประพฤติ หรือ Rule of Conduct ซึ่งถือได้ว่าเป็นจริยธรรมในการปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น พนักงาน จึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทตามที่กำหนดไว้ โดยแนวทางในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน ถือได้ว่าเป็นจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

1) ปัญหาด้านจริยธรรม

ศูนย์พัฒนาด้านจรรยาบรรณในวอชิงตันดีซี ได้ทำการจำแนกหลักจรรยาบรรณหรือขอบเขตของปัญหาและได้ขอให้บริษัทในสหรัฐอเมริกาเรียงลำดับพฤติกรรมทางด้านจรรยาบรรณต่อไปนี้ จากความรุนแรงมากที่สุดถึงน้อยที่สุด ผลปรากฏดังนี้

- 1.1 การใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและเหล้า
- 1.2 พนักงานที่ชอบหยิบฉวยหรือขโมยของ
- 1.3 ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์

- 1.4 การควบคุมคุณภาพ
- 1.5 การเลือกที่รักมักที่ชัง
- 1.6 การใช้ข้อมูลที่มีการจดทะเบียนลิขสิทธิ์ในทางที่ผิด
- 1.7 การใช้บัญชีค่าใช้จ่ายในทางที่ผิด
- 1.8 การปิดโรงงานและปลดพนักงาน
- 1.9 การใช้ทรัพย์สินของบริษัทในทางที่ผิด
- 1.10 มลภาวะของสภาพแวดล้อม

ผลดังกล่าวเป็นเพียงตัวอย่างของพฤติกรรมที่มองว่าเป็นการกระทำที่ผิดจริยธรรมและจรรยาบรรณที่ได้ทำการศึกษาในสหรัฐอเมริกา

2) บัญญัติ 10 ประการของการปฏิบัติงานดี

2.1 มีความขยันหมั่นเพียรดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีย่อมมีความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ ต้องเป็นคนเอาใจจริงเอาใจในงาน ตั้งใจทำงานให้เสร็จ โดยไม่ชักช้าอืดอาด ไม่ปล่อยเวลาให้สิ้นไปโดยไม่ได้ทำงานให้เป็นประโยชน์ ทั้งนี้โดยไม่จำเป็นต้องให้ผู้อื่นหรือผู้บังคับบัญชาคอยติดตามหรือกระตุ้นเตือนเลย อีกทั้งงานที่ปฏิบัติเป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องมีปริมาณมากพอเพียงเป็นที่ยอมรับได้ตามมาตรฐานขององค์กรหรือเกินกว่านั้น การมาทำงานก็เป็นคนตรงต่อเวลาอย่างสม่ำเสมออีกด้วย

2.2 มีผลงานที่มีคุณภาพดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีไม่เพียงแต่จะมีความขยันหมั่นเพียร มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ปริมาณตามมาตรฐานหรือเกินกว่านั้นเท่านั้น งานที่เขาปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จออกมาด้วยความรวดเร็ว นั้นยังจะต้องมีคุณภาพด้วย

2.3 มีความรับผิดชอบเป็นที่ไว้วางใจได้ดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีย่อมต้องมีความรับผิดชอบ คือ รับผิดชอบต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาและต่อบริษัท

2.4 มีความรู้ความเข้าใจงานเป็นอย่างดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีย่อมต้องมีความรู้และความเข้าใจงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี หน้าที่และความรับผิดชอบของตนนั้นมีอะไรบางอย่างละเอียดถี่ถ้วนทุกด้าน จะต้องรู้ขั้นตอนและขอบเขตของการปฏิบัติเป็นอย่างดีและสามารถทำได้อย่างดีด้วย

2.5 มีความสามารถในการเรียนรู้ดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีย่อมต้องมีความสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้เสมอ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มีความสามารถเข้าใจรายละเอียดงานได้อย่างรวดเร็ว

2.6 มีความคิดริเริ่มดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีความคิดริเริ่มดี ทั้งนี้เพราะความคิดริเริ่มจะช่วยให้พนักงานมีความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ พยายามที่จะสร้างสรรค์และคิดค้นหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น สะดวกขึ้น

2.7 มีคุณพินิจและสามัญสำนึกดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีไหวพริบมีการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลและตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลอีกด้วย การมีคุณพินิจและสามัญสำนึกที่ดีดังนี้จะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานของตนเองได้ดี

2.8 มีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาตลอดจนบุคคลอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

2.9 มีความร่วมมือดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีความร่วมมือที่ดีกับผู้เกี่ยวข้อง ความร่วมมือนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานประจำวัน เพราะเราอยู่คนเดียวหรือทำงานคนเดียวไม่ได้ เราต้องประสานงานกับคนอื่นอยู่เสมอ

2.10 มีเจตคติที่ดีต่องานและองค์กร ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีเจตคติที่ดีอยู่เสมอ ซึ่งจะต้องมีต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อลูกค้าและผู้อื่น

3) การเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณในการทำงาน

1) จริยธรรมเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัวเราเองและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่ว่าเราจะอยู่ในฐานะใดก็ตาม เพราะเรื่องจริยธรรมเป็นเรื่องของ “ความเชื่อถือ” ไม่ใช่เพราะเรื่องของการกระทำผิดกฎหมายหรือผิดศีลธรรมเท่านั้น

2) เมื่อก้าวถึงจริยธรรมแล้ว เราจะคิดถึงกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนกฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ทำอย่างไร เราจึงจะสามารถสร้างจิตสำนึกและความเชื่อถือให้เกิดขึ้นในสังคม ในองค์กรและในตัวบุคคลได้ ถ้าจะกล่าวให้ชัดเจนก็คือการสร้างค่านิยมที่ถูกต้องชอบธรรมให้เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่จริยธรรมที่ดีในการทำงานร่วมกันนั่นเอง (จำเนียร จวงตระกูล, 2548)

4) จรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ซึ่งได้ร่วมกันจัดทำและเห็นชอบ โดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย สถาบันสมาคมและชมรมการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อประกาศใช้ ณ วันที่ 18 พฤศจิกายน 2548 โดยให้สัตยาบรรณร่วมกันดังต่อไปนี้

4.1. คำนิยาม

“จรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพการบริหารงานทรัพยากรบุคคล” คือประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบวิชาชีพนี้กำหนดขึ้นทั้งที่เป็นและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และฐานะของสมาชิกและผู้ประกอบวิชาชีพนี้

“องค์กร” หมายถึง หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน สมาคม ชมรมและกลุ่มประกอบวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย

4.2 หลักการทั่วไป

- 4.2.1. จรรยาบรรณวิชาชีพนี้ จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดหลักการและแนวทางความประพฤติที่พึงกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ประกอบวิชาชีพนี้ทุกระดับ
- 4.2.2. จรรยาบรรณวิชาชีพนี้จัดทำเป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติกว้างๆ เท่านั้น ไม่สามารถระบุรายละเอียดหรือครอบคลุมการกระทำทุกกรณีได้ หากมีข้อสงสัยประการใดสอบถามเพื่อความกระจ่างได้ที่องค์กรที่ตนเองสังกัด

4.3 จรรยาบรรณและแนวทางปฏิบัติ

4.3.1 พฤติกรรมส่วนบุคคลและอาชีพ

- 1) ดำรงตนอย่างเหมาะสมในสังคม
- 2) ศรัทธาและเคารพต่อวิชาชีพของตน
- 3) เคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับการทำงาน นโยบายและคำสั่งอันชอบธรรมของผู้มีอำนาจสั่งการ
- 4) ประกอบวิชาชีพด้วยเจตนารมณ์ที่ดีและเป็นธรรม โดยไม่คำนึงถึงเพศ ฐานะ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา สังคม และการเมือง
- 5) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความซื่อสัตย์และสุจริต
- 6) ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงสิทธิขององค์กรสถาบันและบุคคลอื่น
- 7) รักษาและปฏิบัติตามสัญญาและข้อตกลงกับสถาบันหรือบุคคลอื่น
- 8) ปฏิบัติตามเงื่อนไขในการเข้าถึงหรือใช้ช่องทางการสื่อสารขององค์กรอย่างเคร่งครัด
- 9) ใฝ่หาและพัฒนาความรู้ ความสามารถในการประกอบวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
- 10) พึงช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ
- 11) ไม่ประพฤติหรือกระทำการใดๆ อันอาจเป็นเหตุให้เสื่อมเสียเกียรติคุณ ศักดิ์ศรีและชื่อเสียงแห่งวิชาชีพ

4.3.2 ความขัดแย้งของกิจการและผลประโยชน์

- 1) พึ่งร่วมทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติโดยไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรที่สังกัด
- 2) ไม่รับหรือดำรงตำแหน่งใดๆ ในองค์กรที่ดำเนินกิจการเพื่อแสวงหากำไรโดยมิได้รับความเห็นชอบจากองค์กร
- 3) ไม่ประกอบธุรกิจส่วนตัวหรือมีส่วนร่วมในการประกอบวิชาชีพอื่นที่เป็นการแข่งขันหรือขัดต่อผลประโยชน์ขององค์กรที่ตนสังกัดอยู่ ยกเว้นกรณีที่ได้รับการยินยอมอย่างเป็นทางการ
- 4) ไม่รับของขวัญ รางวัล และผลประโยชน์ตอบแทนจากการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน
- 5) ไม่เอื้อประโยชน์แก่องค์การหรือบุคคลอื่นโดยมิชอบในการประกอบวิชาชีพ

4.3.3 การใช้และเผยแพร่ข้อมูลส่วนบุคคลและองค์กร

- 1) เคารพและรักษาความลับข้อมูลส่วนบุคคลที่ได้จากการจ้างงาน
- 2) ไม่ใช้หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลองค์กร โดยมิชอบ ยกเว้นเป็นการปฏิบัติตามหน้าที่หรือได้รับความเห็นชอบ
- 3) ไม่ใช้หรือแสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบจากการดำรงตำแหน่งหรือหน้าที่งานของตนเอง
- 4) พึ่งระมัดระวังและคำนึงถึงลิขสิทธิ์ของข้อมูลก่อนเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลและองค์กรแก่ผู้อื่น

4.3.4 การใช้ทรัพยากรองค์กร

- 1) ใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสุจริตถูกต้องตามกฎหมายและข้อบังคับการทำงาน
- 2) ไม่ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อประโยชน์ส่วนตน

4.3.5 ความรับผิดชอบเมื่อพ้นสภาพจากองค์กร

- 1) ไม่แสวงหาประโยชน์จากการดำรงตำแหน่ง เพื่อวางแผนหรือได้มาซึ่งตำแหน่งที่ดีกว่าในองค์กรอื่นที่มีผลประโยชน์ขัดกัน
- 2) ไม่เปิดเผยความลับและข้อมูลขององค์กรเดิมในทางมิชอบ

4.3.6 การประพฤติผิดจรรยาบรรณ

- 1) การประพฤติผิดจรรยาบรรณวิชาชีพนี้อาจจะนำไปสู่การพิจารณาลงโทษสถานเบาหรือสถานหนักได้ดังนี้
 - ว่ากล่าวตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร

- ภาคทัณฑ์
 - ลบชื่อออกจากทะเบียนสมาชิกสามัญ หรือการเป็นตัวแทนของสมาชิกสถาบัน
 - พักใบประกอบวิชาชีพ โดยมีกำหนดระยะเวลา (หากมี)
 - เพิกถอนใบประกอบวิชาชีพ (หากมี)
- 2) ผู้ประพฤติผิดจรรยาบรรณวิชาชีพนี้อาจต้องโทษตามระเบียบข้อบังคับขององค์การที่สังกัดหรือกฎหมายบ้านเมืองได้

หมายเหตุ มาตรการและขั้นตอนการลงโทษโดยละเอียดจะจัดทำเป็นระเบียบเพื่อประกาศใช้ต่อไป (จรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพการบริหารงานทรัพยากรบุคคล, สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2548)

การ

“ก้าวอย่างสู่ความเป็น HR Professional ต้องมองทั้งสองส่วนคือ 1. มุมมองวิชาชีพในทางวิชาการ (Discipline) กับ 2. มุมมองวิชาชีพในภาคปฏิบัติ (Practice) โดยทางวิชาการคือมองว่า งานด้าน HR นี้เป็นวิชาชีพแล้วหรือยัง? ก็ต้องไปไล่ตามข้อกำหนดเท่าที่มีอยู่ ส่วนในทางปฏิบัติเป็นการพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานในสาขาอาชีพนั้น มีความเป็นวิชาชีพมากน้อยแค่ไหน? เป็นการมองไปที่ตัวผู้ปฏิบัติงานในสายงาน HR นั้น โดยตรง ซึ่งการโปกส์ว่าใครมีอาชีพหรือไม่ ต้องใช้มาตรฐานของวิชาชีพเป็นตัวตั้งแล้วจับเอาคน HR มาวัดผลการปฏิบัติงาน ถ้าทำได้ตามเกณฑ์หรือดีกว่าเกณฑ์ ก็จะได้รับ การขึ้นทะเบียนว่าเป็น HR Professional และได้รับใบอนุญาตในการประกอบวิชาชีพ เช่นเดียวกับ แพทย์ พยาบาล วิศวกร สถาปนิก หรือ ครู” ในงาน HR จะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ Professional HR (PHR และ Senior Professional HR (SPHR) ดังนั้น ถ้ามองในมุมของการปฏิบัติงาน HR ที่เป็นมืออาชีพก็จะต้องมีการควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ของ HR ที่ได้รับการรับรองด้วย” โดยแนวทางการควบคุมคือ มองในรูปของจรรยาบรรณวิชาชีพ (Ethical Code of Conduct) และการประเมินหรือ การทดสอบแล้วทำการรับรอง (Certified หรือ Re-Certified) คืออาจมีการพัก หรือถอนการรับรองได้ ถ้าหากผู้ปฏิบัติงาน HR ผู้นั้นปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานทั้งในแง่ของผลการปฏิบัติงานและ ความประพฤติ “แง่วิชาการเรายังไม่ได้มีการกำหนดความเป็นวิชาการในวิชาชีพเด่นชัด ขณะที่แง่วิชาชีพเองก็ยังไม่ได้กำหนดเช่นกัน เพราะมีหลายปัจจัยที่ทำให้ HR ไทยเรายังห่างกับความเป็นวิชาชีพ มาก อย่างเช่น HR ปัจจุบันยังไม่สามารถใช้ดุลยพินิจของตนได้อิสระ ไม่เหมือนทนายความหรือ วิศวกร หรือแพทย์ดังนั้นในส่วนนี้จะต้องพัฒนาไปอีกมาก แต่แนวทางยกร่างที่ PMAT ทำถือว่าเดิน

มาถูกทาง เพราะวิชาการนั้นมาจากการปฏิบัติ กล่าวคือ มีการศึกษาวิจัยการปฏิบัติแล้วสร้างองค์ความรู้หรือสร้างทฤษฎีขึ้นมา จึงเห็นว่าเราต้องปฏิบัติไปก่อนจากนั้นวิชาการก็จะตามมา”

2.4 นโยบายการบริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล

2.4.1 นโยบายด้านการสรรหาว่าจ้างและแรงงานสัมพันธ์

1. สนับสนุนกระบวนการสรรหา คัดเลือก และบรรจุพนักงานเป็นไปอย่างมีระบบ และเอื้ออำนวยให้ได้แต่คนมีคุณภาพ มีประสบการณ์มาเป็นทรัพยากรบุคคล และปฏิบัติงานกับองค์กร
2. สนับสนุนให้มีการวางแผนอัตรากำลังคน เพื่อให้มีความสมดุลกับภารกิจของงาน กล่าวคือคนไม่ล้นงาน งานไม่ล้นคนตลอดจนการมีทรัพยากรบุคคลอย่างพอเพียงกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร
3. สนับสนุนให้มีมาตรการในการรักษาพนักงาน โดยให้ปฏิบัติงานกับองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ โดยมุ่งเน้นการนำศักยภาพมาใช้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
4. สนับสนุนให้มีระบบมาตรการต่างๆ และการเปิด โอกาสที่จะจูงใจให้พนักงานที่มีความชำนาญ เต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างเต็มที่ เต็มกำลังความสามารถ
5. สนับสนุนให้มีระบบ และกระบวนการจ้างคนที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร
6. สนับสนุนให้มีระบบการประเมินประสิทธิภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับอัตราค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนปรับตำแหน่งของพนักงาน
7. สนับสนุนให้เกิดระบบความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง โดยเน้นการเจรจาการแก้ไขปัญหาการประนีประนอม โดยยึดผลประโยชน์ร่วมกัน
8. สนับสนุนให้มีการขจัดปัญหาแรงงานที่เกิดขึ้น โดยยึดหลักระเบียบกฎหมาย แรงงาน พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมทั้งฝ่ายนายจ้าง
9. สนับสนุนให้ความร่วมมือร่วมใจประสานงานของพนักงานในองค์กรทุกระดับชั้นเพื่อเพิ่มศักยภาพ ปริมาณ คุณภาพของงาน ให้พัฒนาทุกด้านยิ่งขึ้น
10. สนับสนุนให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งระดับบน และระดับล่าง และจากระดับล่างสู่ระดับบนภายในองค์กรเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารงาน ตลอดจนเป็นการสะท้อนความต้องการความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ทักษะ ทักษะทัศนระหว่างพนักงานด้วยกันและพนักงานกับองค์กร

11. สนับสนุนให้การปฏิบัติงานทุกระดับเป็นไปอย่างปลอดภัย ลดความเสี่ยงของการปฏิบัติงาน จัดมาตรฐานการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ ตลอดจนการลดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานของพนักงานให้น้อยลง

12. สนับสนุนให้มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทร่างกายแรงใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

13. สนับสนุนให้มีกิจกรรม มีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานขององค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการทำงาน ปัญหาสิ่งแวดล้อมการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหาอื่นๆ ที่ควรปรับปรุง ซึ่งเป็นประโยชน์กับองค์กรส่วนรวม

14. สนับสนุนให้มีการรณรงค์เสริมสร้าง รักษาระเบียบวินัย ระเบียบข้อบังคับการทำงาน

15. สนับสนุนให้มีกีฬาภายใน เพื่อพัฒนาสุขภาพพลานามัย ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬาบนพื้นฐาน รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย ตลอดจนการสร้างสามัคคี และความผูกพันที่ดีกับองค์กร

16. สนับสนุนให้มีการแก้ไขขัดแย้งต่างๆ แบบทวิภาคี การแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยยึดหลักการประนีประนอม ความเห็นอกเห็นใจกัน เพื่อให้เกิดสันติสุขในสถานประกอบการเป็นสิ่งสำคัญ

17. สนับสนุนให้มีมาตรการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนการประสานงานทำงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรให้เป็นไปอย่างราบรื่น

18. สนับสนุนให้มีการประสานงานกับหน่วยงานราชการ ในเรื่องเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้การบริหารงานด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นไปอย่างถูกต้องทั้งในด้านศีลธรรมและพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์

19. สนับสนุนให้การดำเนินงานบริหารแรงงานในสถานประกอบการ ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์และกฎหมายแรงงาน

2.4.2 นโยบายด้านบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

1) สนับสนุนให้มีการสำรวจ การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ การตอบแทนอื่นๆ ให้กับพนักงานตลาดแรงงานที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน เพื่อเป็นข้อมูลประยุกต์ใช้วางแผนการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและประโยชน์สูงสุดแก่พนักงานในปัจจุบันและอนาคต

2) สนับสนุนจัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ตลอดจนการใช้สิทธิประโยชน์ของกองทุนประกันสังคม ตลอดจนสถิติการใช้บริการกองทุนประกันสังคม

- 3) สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้ ตลอดจนการใช้สิทธิประโยชน์ของกองทุนเงินทดแทน
- 4) สนับสนุนให้มีการจัดอุปกรณ์เวชภัณฑ์ที่จำเป็นเบื้องต้นให้กับพนักงานเพื่อรักษาปฐมพยาบาลกรณีการเกิดอุบัติเหตุได้อย่างทันที่
- 5) สนับสนุนจัดให้มีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในองค์กรเป็นหลัก
- 6) สนับสนุนจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี ตลอดจนการณรงค์ให้มีการรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานเพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงานทั้งปัจจุบันและอนาคต
- 7) 2.5.2.7 สนับสนุนให้มีการจัดการทางด้านสวัสดิการให้เป็นไปตามข้อบังคับที่กำหนดตามกฎหมายอย่างครบถ้วนถูกต้อง
- 8) สนับสนุนจัดให้มีชุดเครื่องแบบสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อส่งเสริมความเป็นระเบียบเรียบร้อย และเพื่อช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายในเรื่องการแต่งกายของพนักงาน
- 9) สนับสนุนให้มีการพบปะสังสรรค์เนื่องใน โอกาสต่างๆ เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ไมตรีระหว่างพนักงานในองค์กร
- 10) สนับสนุนการจัดวางแผนจัดให้มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน
- 11) สนับสนุนให้มีการจัดทำงบประมาณด้านสวัสดิการประจำปี เพื่อเป็นสถิติข้อมูลประกอบการ
- 12) สนับสนุนให้มีระบบโครงสร้างเงินเดือน การสำรวจอัตราค่าจ้างเงินเดือนเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดอัตราค่าจ้างค่าตอบแทนในการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันและอนาคต
- 13) สนับสนุนให้มีการติดต่อดำเนินการ การประสานงานและระบบการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานที่ถูกต้อง สะดวกรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์
- 14) สนับสนุนให้มีการประสานงานการจัดระบบการจ้างงาน โครงสร้างเงินเดือน ระบบการประเมิน ผลงานแผนการทำงานให้มีความสอดคล้องกัน เพื่อให้ระบบการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีการพัฒนาขึ้น
- 15) สนับสนุนให้มีระบบข้อมูลฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้ประกอบการในการวางแผนกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่บริษัทฯ กำหนด

16) สนับสนุนให้มีการจัดทำงบประมาณด้านการสรรหา การจ่ายค่าตอบแทนประจำปี เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนในการกำหนดทิศทางการสรรหาคัดเลือก และการจ่ายค่าตอบแทนในปีต่อไป

17) สนับสนุนให้การสรรหาว่าจ้างและสภาพการจ้างเป็นไปตามข้อกำหนด พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงานและกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.4.3 นโยบายด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

1) พนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อทรัพยากรทางการบริหารทั้งปวง ดังนั้นพนักงานทุกคนจะได้รับการพัฒนาเพื่อให้ความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน ตามความจำเป็นในงานเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพคุณภาพ ผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

2) สนับสนุนและให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานทางด้านต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถปรับสภาพการปฏิบัติงาน และเรียนรู้งานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องรวดเร็ว และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่ง และความรับผิดชอบสูงขึ้นในอนาคต

3) สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและการประสานงานของฝ่ายต่างๆ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ที่มีบทบาทต่อการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของการฝึกอบรม (On The Job Training) และการสอนงานแนะนำงาน (Coaching) ตลอดจนการพัฒนาพนักงานอื่นๆ ที่มีความเหมาะสมตามสภาพการปฏิบัติงาน

5) สนับสนุนและให้ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา และองค์กรภายนอกในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน อาทิเช่น การศึกษาดูงาน การรับนักศึกษาฝึกงาน การให้ความร่วมมือด้านวิทยากร เพื่อเป็นการแสดงออกถึง ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (Corporate Image)

6) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาพนักงาน (HRD.Committee/HRDC.) เพื่อรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย การจัดแผนงาน การกำกับดูแลควบคุมการพัฒนาพนักงาน ให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กร

7) สนับสนุนให้มีการปฐมนิเทศพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานกับบริษัทฯ เพื่อให้พนักงานได้รับทราบนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนบรรยากาศการปฏิบัติงานซึ่งจะสามารถส่งผลให้พนักงานปรับตัวเข้ากับงานเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

8) สนับสนุนจัดให้มีคู่มือ (Manual) สำหรับปฏิบัติงาน เพื่อที่จะช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงาน รายละเอียดของงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพตลอดจนการตรวจสอบ แก้ไขให้ดียิ่งขึ้นเป็นหลัก

9) สนับสนุนให้พนักงานทุกองค์กร มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง การปรับปรุงงาน ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย ทิศทางนโยบายของบริษัทฯ

10) สนับสนุนให้การฝึกอบรมบุคลากรของบริษัทเป็นไปตามข้อกำหนด พ.ร.บ.กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2548 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.4.4 นโยบายด้านงานธุรการ

1) สนับสนุนการกำหนดแบบการจัดเอกสารให้เป็นระบบระเบียบง่ายต่อการใช้งานและอ้างอิงข้อมูล

2) สนับสนุนให้มีการจัดระบบทรัพย์สิน อุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลการบริหารในปัจจุบันและอนาคต

3) สนับสนุนให้มีระบบตรวจสอบการซ่อมบำรุงทรัพย์สิน เพื่อให้อุปกรณ์สำนักงานและทรัพย์สินอื่นๆ ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีปริมาณ และประสิทธิภาพเพียงพอกับความต้องการของฝ่ายต่างๆ อยู่เสมอ

4) สนับสนุนให้มีการจัดเก็บสถิติข้อมูลของงานแผนกธุรการต่างๆ เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลของบริษัทฯ ให้มีการจัดบริการยานพาหนะของบริษัทฯ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนการควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทฯ

5) สนับสนุนให้มีระบบการสื่อสารและการประสานงานภายใน-ภายนอก ระหว่างหน่วยงานภายในขององค์กรและระหว่างหน่วยงานขององค์กรกับหน่วยงานราชการ-เอกชนนอกบริษัทฯ เพื่อให้การรับข้อมูลเป็นไปอย่างถูกต้อง

6) สนับสนุนการจัดระบบงานการรักษาความปลอดภัย เพื่อคุ้มครองทรัพย์สินของบริษัทฯ และสวัสดิภาพของพนักงานในองค์กร ในการปฏิบัติงานให้มีความปลอดภัยสูง

7) สนับสนุนให้มีการจัดรวบรวมสถิติการใช้อุปกรณ์สำนักงาน ตลอดจนการจัดทำงบประมาณประจำปี

8) สนับสนุนการจัดซ่อมบำรุงอาคารสถานที่ให้มีสภาพที่มีความพร้อมที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรอยู่เสมอ

9) สนับสนุนการกำกับดูแล และจัดบริการรักษาความสะอาดสำนักงานพื้นที่อื่นๆ ที่รับผิดชอบให้มีสภาพพร้อมที่จะปฏิบัติงานและถูกต้องตามหลักอาชีวอนามัย

10) สนับสนุนให้มีการอนุมัติเช่าทรัพย์สินที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดรายได้เข้าบริษัทฯ ตามความเหมาะสม

11) สนับสนุนการติดต่อประสานงานในเรื่องของงานแผนกธุรการกับบริษัทฯ ในเครือ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2.4.5 นโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1) 2.5.5.1 ความปลอดภัยในการทำงานถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบอันดับแรกในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน

2) บริษัทฯจะสนับสนุนให้มีการปรับปรุงสภาพการทำงานและสภาพแวดล้อมให้ปลอดภัย

3) บริษัทฯจะสนับสนุนส่งเสริมให้มีกิจกรรมความปลอดภัยต่างๆ ที่จะช่วยกระตุ้นจิตสำนึกของพนักงาน เช่น การอบรม จูงใจ ประชาสัมพันธ์ การแข่งขันด้านความปลอดภัย เป็นต้น

4) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ จะต้องกระทำตนให้เป็นแบบอย่างดี เป็นผู้นำ อบรมฝึกสอนจูงใจ ให้พนักงานปฏิบัติด้วยวิธีที่ปลอดภัย

5) พนักงานทุกคนต้องคำนึงถึง ความปลอดภัยของตนเอง เพื่อนร่วมงานตลอดจนทรัพย์สินของบริษัทฯ เป็นสำคัญตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน

6) พนักงานทุกคนต้องดูแลความสะอาด และความมีระเบียบในพื้นที่ที่ปฏิบัติงาน

7) พนักงานทุกคนต้องให้ความร่วมมือในโครงการความปลอดภัยอาชีวอนามัยของบริษัทฯ และมีสิทธิเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงสภาพการทำงาน และวิธีการทำงานให้ปลอดภัย

8) บริษัทฯ จะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดไว้ข้างต้นเป็นประจำ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้ศึกษาวิจัยศึกษาเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ภาคเอกชน เพื่อเป็นแนวทางในการประกอบวิชาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้ดี โดยแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึง คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีสาระที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานวิจัย ประกอบด้วย

3.1 หน่วยงาน / ประชากร ที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ หน่วยงานที่ใช้ในการวิจัยเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ กลุ่มระดับผู้บริหารขององค์การภาคเอกชน จำนวน 5 บริษัท ได้แก่

3.1.1 หน่วยงานที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

1. บริษัท ไวท์ เฮอริเทจ จำกัด

- ที่ตั้ง 16 ซอยลาซาล 42 แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

โทร 02-7458217, 02-748-6807

- ระยะเวลาที่ประกอบการ 15 ปี

- ประเภทของธุรกิจ การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ที่ปรึกษาธุรกิจ

- มีพนักงานที่รับผิดชอบจำนวน 350 คน

2. บริษัท บราโว่ อุตสาหกรรม จำกัด

- ที่ตั้ง อาคารทศพลแลนด์ บางนา ถ.บางนา-ตราด กรุงเทพฯ

- ระยะเวลาที่ประกอบการ 8 ปี

- ประเภทของธุรกิจ ผลิตโครงสร้างเหล็ก ชั้นวางของ

- มีพนักงานที่รับผิดชอบจำนวน 1,500 คน

3. บริษัท รอยัล กรุ๊ป จำกัด

- ที่ตั้ง ซอยโพธิแก้ว นวมินทร์ บึงกุ่ม กรุงเทพฯ

- ระยะเวลาที่ประกอบการ 10 ปี

- ประเภทของธุรกิจ รับเหมาก่อสร้าง งานที่ปรึกษาระบบ งานจ้างเหมาแรงงาน
 - มีพนักงานที่รับผิดชอบจำนวน 500 คน
4. บริษัท กมลประกันภัย จำกัด (มหาชน)
- ที่ตั้ง 361 ถนนบอนด์สตรีท เมืองทองธานี 3 ต.บางพูด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 111120
 - ระยะเวลาที่ประกอบการ 35 ปี
 - ประเภทของธุรกิจ ธุรกิจประกันภัย
 - มีพนักงานที่รับผิดชอบจำนวน 470 คน
5. บริษัท เฮส โก ฟู้ด อินดัสทรี จำกัด
- ที่ตั้ง 99/5 ม.7 ถ.บางนา-ตราด กม.19 จ.สมุทรปราการ 10540 โทรศัพท์ 02-7407700
 - ระยะเวลาที่ประกอบการ 12 ปี
 - ประเภทของธุรกิจ ผลิตขนมกรอบ
 - มีพนักงานที่รับผิดชอบจำนวน 350 คน

3.1.2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

กลุ่มผู้บริหารของบริษัท ทั้ง 5 บริษัท ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จำนวน 5 คน ซึ่งดำรงตำแหน่งภายในองค์กรดังนี้ กรรมการผู้จัดการที่เคยผ่านประสบการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่า 5 ปี ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กำกับดูแลการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.2 แหล่งข้อมูล

3.2.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสารสิ่งพิมพ์จากบริษัทต่าง ๆ และข้อมูลจากเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์กร ภาคเอกชน

3.2.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทเอกชน จำนวน 5 คน ในจำนวน 5 บริษัท

3.3 การเก็บข้อมูล

ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) มีขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้ คือ

3.3.1 ติดต่อบริษัทฯ เพื่อขอรายชื่อผู้บริหารของบริษัทที่ 5 แห่ง คือ

1. บริษัท ไวท์ เฮอริเทจ จำกัด
2. บริษัท บราโว อุตสาหกรรม จำกัด
3. บริษัท รอยัล กรุป จำกัด
4. บริษัท กมลประกันภัย จำกัดมหาชน
5. บริษัท เฮส โกล ฟู้ด อินดัสทรี จำกัด

ตลอดจนสถานที่ติดต่อ เบอร์โทรศัพท์ กับผู้บริหารกลุ่มเป้าหมายที่จะขอสัมภาษณ์ และขออนุญาตสัมภาษณ์

3.3.2 ข้อมูลที่ค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ วารสาร บทความ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เป็นภาษาไทย และเปิดเว็บไซต์ค้นหาข้อมูล เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการศึกษาทางอินเทอร์เน็ต

3.3.3 สร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์

3.3.4 การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายแบบพบหน้า พร้อมการบันทึกเทปและการจดบันทึก

3.3.5 ถอดข้อความจากเทปบันทึกเสียงเป็นความเรียง รวบรวมข้อมูลที่ได้นำไปทำการวิเคราะห์ในลำดับต่อไป

3.3.6 ขั้นตอนและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.7 นำหนังสือรับรอง จากคณะรัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ ไปยื่นกับ กลุ่มเป้าหมาย เพื่อขอสัมภาษณ์

3.3.8 คณะผู้ศึกษาวิจัยทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) พบหน้า พร้อมการบันทึกเทปและการจดบันทึกพร้อมกับทำการตรวจสอบความครบถ้วนและถูกต้องของการสัมภาษณ์

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 เครื่องมือของการศึกษาวิจัย ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์แต่ละบุคคลโดยการพบหน้า พร้อมการบันทึกเทปและการจดบันทึก ใช้ประเด็นคำถาม ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ
2. อายุ
3. ตำแหน่ง
4. สถานศึกษาที่ดูแล และสังกัด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ภาคเอกชน ที่มีความเกี่ยวข้องที่จะศึกษาวิจัย

2.1 ท่านมีแนวทาง ขั้นตอน วิธีการ และวางแผนงานในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ต่องานที่รับผิดชอบภายในองค์การของท่าน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของนักบริหารแบบมืออาชีพ

2.2 ในฐานะนักบริหารมืออาชีพ ท่านนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินกิจกรรมทางด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างไรบ้าง ภายในองค์การของท่าน

- 1) การสรรหานักบุคลากร
- 2) การพัฒนานักบุคลากร
- 3) การบริหารค่าตอบแทน
- 4) การบริหารแรงงานสัมพันธ์

2.3 “บทบาทของนักบริหารแบบมืออาชีพ” ในฐานะที่ท่าน คือนักบริหารท่านหนึ่ง ตามแนวความคิดของท่าน นักบริหารมืออาชีพควรประพฤติและปฏิบัติตนเองอย่างไร ในการบริหารองค์การของท่าน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

2.4 ท่านมีวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ (Strategic) อย่างไรบ้าง ในการบริหารจัดการองค์การของท่าน เพื่อสู่ความสำเร็จขององค์การ

2.5 ท่านมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร ที่เอื้ออำนวยประโยชน์ และเชื่อมโยงธุรกิจให้มีความสอดคล้องกัน ระหว่างความเป็นส่วนตัวและผู้ใกล้ชิด ภายในองค์การ ของท่าน

2.6 หน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งของท่าน มีความสำคัญมากน้อยระดับใด ภายในองค์การของท่าน

2.7 ท่านพบปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง ในการบริหารจัดการภายในองค์การของท่าน จากข้อความ ต่อไปนี้

- 1) การสรรหานักบุคลากร
- 2) การพัฒนานักบุคลากร
- 3) การบริหารค่าตอบแทน

4) การบริหารแรงงานสัมพันธ์

2.8 ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการบริหารจัดการ ภายในองค์การของท่าน และโดยทั่วไป

ส่วนที่ 3 โปรดแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อประเด็นการแก้ไขปัญหาการคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ต่อการนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์การ ของการดำเนินการธุรกิจภาคเอกชน ของไทย

3.4.2 การสร้างแบบสอบถาม

1. ทบทวนเอกสาร กรอบแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและวัตถุประสงค์ของการศึกษามาสร้างเครื่องมือ
2. นำเครื่องมือแบบประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและความสมบูรณ์ของแบบประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ แล้วแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
3. นำแบบประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยไปทำการทดสอบกับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อหาข้อบกพร่อง และนำมาแก้ไขข้อบกพร่องก่อนนำไปสัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมายจริง

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการรวบรวมข้อมูลที่ผ่านขั้นตอนกระบวนการเก็บข้อมูล จากกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์แต่ละบุคคลโดยการพบหน้าพร้อมการบันทึกเทปและการจดบันทึก มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการแจกความถี่ ลำดับจากระดับความถี่ที่มากไปหาระดับความถี่ที่น้อย และเรียงความสำคัญของข้อมูล

3.6 ระยะเวลาในการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัย คณะผู้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ภาคเอกชน ได้กำหนดขอบข่ายของระยะเวลา (Time) แบ่งเป็น 5 ระยะ ของการดำเนินกิจกรรมการศึกษาวิจัย ซึ่งลำดับขั้นตอนตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

3.6.1 ศึกษาปัญหาที่ต้องการเรียนรู้และนำไปเป็นหัวข้อที่จะทำการศึกษาวิจัย

3.6.2 จัดหาแหล่งข้อมูลเพื่อสืบค้นหา เอกสารข้อมูล (Document Rvieu) และค้นคว้าสารข้อมูลในส่วนที่มีความเกี่ยวข้อง ที่จะดำเนินการศึกษาวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข ปัญหา

3.6.3 ดำเนินการค้นคว้าจากหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และค้นคว้าจากเว็บไซต์ ทางอินเทอร์เน็ต เขียนเค้าโครงเรื่องที่จะทำการศึกษาวิจัย ตามลำดับขั้นตอน รูปแบบของการศึกษาค้นคว้าอิสระ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา **เชิงคุณภาพ (Qualitative Research)** โดย **วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)** เป็นการสัมภาษณ์แต่ละบุคคลโดยการ พบหน้า พร้อมการบันทึกเทปและการจดบันทึก

3.6.4 การสำรวจโดยการขอสัมภาษณ์กับผู้ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยกำหนด แบบสัมภาษณ์ ตามประเด็นปัญหาที่กำหนดไว้ และนัดวันเวลาในการขอสัมภาษณ์

3.6.5 การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ทำการศึกษาวิจัยโดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลดิบที่ได้ ลำดับความสำคัญของข้อมูล จัดเรียงลำดับความสำคัญมากไปหาความสำคัญน้อย และสรุปภาพโดยรวมของข้อมูลที่ผ่านมากระบวนการวิจัย เป็นข้อมูลสารสนเทศ พร้อมทั้งเขียนข้อเสนอแนะในการศึกษาประเด็นปัญหาดังกล่าวเพิ่มเติมเพื่อให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์

จากการศึกษาวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอน ซึ่งได้กำหนดเวลาในการดำเนินงานให้แล้วเสร็จ ภายใน ระยะเวลา 4 เดือน (ตุลาคม 2550 – มกราคม 2551) และผลงานสำเร็จจัดส่งอาจารย์ที่ปรึกษา ภายในวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551

ตารางที่ 3.1 ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน

รายการ	ระยะเวลาในการดำเนินการ				หมายเหตุ
	ตุลาคม 2550	พฤศจิกายน 2550	ธันวาคม 2550	มกราคม 2551	
1. ศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูล	•				1. ใช้เวลา 1 เดือน (1-20 ตุลาคม)
2. ศึกษาค้นคว้าวิจัย 2.1 บทที่ 1 บทนำ 2.2 บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2.3 บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย 2.4 บทที่ 4 ผลการวิจัย 2.5 บทที่ 5 สรุป อภิปราย และเสนอแนะ		• • • • •	• •		2. ศึกษาวิจัย 2.1 บทนำ (10-20 ตุลาคม) 2.2 และ 2.3 (20-31 ตุลาคม 2550) 2.4 ผลการวิจัย (1พฤศจิกายน-15 ธันวาคม 2550) 2.5 สรุปผลการ ศึกษา (15-30 ธันวาคม 2550)
3. นำผลงานที่เสร็จสมบูรณ์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา				•	3. นำผลงานเสนอ อาจารย์ (มกราคม 2551)

บทที่ 4

การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่องคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ภาคเอกชนในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) คณะผู้วิจัยได้ศึกษาจากแหล่งข้อมูล 2 ส่วน คือ **ข้อมูลทุติยภูมิ** (Secondary Data) ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสารสิ่งพิมพ์ และข้อมูลจากเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ต อีกประการหนึ่ง **ข้อมูลปฐมภูมิ** (Primary Data) ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารของบริษัท ทั้ง 5 บริษัท ได้แก่

1. บริษัทไวท์เฮอริเทจ จำกัด
2. บริษัทบราโว่อุตสาหกรรมจำกัด
3. บริษัทรอยัลกรุ๊ป จำกัด
4. บริษัทกมลประกันภัย จำกัด (มหาชน)
5. บริษัท เอส โกลด์ อินดัสทรี จำกัด

จำนวน 5 คน ซึ่งดำรงตำแหน่งภายในองค์กรดังนี้ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กำกับดูแลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อได้ข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 การศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและวิธีการในการแก้ไขปัญหา ในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ภาคเอกชน

4.1.1 นักบริหารจะต้องมีความคิดอย่างเป็นเจ้าของ มองคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ให้ผลตอบแทนที่ตัวค่าและมีความมั่นคงในงาน ฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้า มีความพร้อมและแนวคิด ผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง เก็บดูแลงานให้เป็นไปตามที่กำหนดได้

4.1.2 วิเคราะห์ปัญหาขององค์กร โดยภาพรวม เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสหรืออุปสรรคขององค์กรทั้งสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก และนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติโดยการจัดทำเป็นแผนธุรกิจทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว โดยเรียงลำดับการปฏิบัติ และความสำคัญก่อนหลังในการทำงาน โดยมีตัวชี้วัดและประเมินผลติดตามงานได้

4.1.3 บริษัทและผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายการบริหาร โดยให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในระดับนโยบาย โดยกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีระบบมาตรฐาน อุตสาหกรรมเป็นระบบ ISO, HACCP, ฮาลาล ฯลฯ เนื่องจากการผลิตสินค้าจะถูกควบคุมโดยเน้นคุณภาพและมาตรฐานอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ ขั้นตอนการผลิตและการบริหารจึงมีความสำคัญยิ่ง

4.1.4 มีความทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ โดยประยุกต์จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ นำมาเป็นแบบอย่างในการจัดการบริหาร โดยยึดความถูกต้อง โปร่งใส จริงใจในการแก้ไขปัญหา โดยยึดถือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ และจัดลำดับของงานก่อนหลัง วิเคราะห์ความสำคัญ

4.1.5 พิจารณาศึกษาโอกาส อุปสรรค ปัญหาแนวทางการแก้ไขเพื่อเตรียมการวางแผน และประยุกต์และวิธีการต่างๆ ให้สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง สามารถนำความสำเร็จไปใช้โดยมีการติดตามประเมินผลตรวจสอบ ทุกขั้นตอน โดยมุ่งเน้นทีมงานเป็นสำคัญ

4.2 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการแก้ไขปัญหา ในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์กร ภาคเอกชน

ในการบริหารจัดการขององค์กร ของภาคธุรกิจเอกชน แยกเป็นประเด็นของปัญหา ออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

4.2.1 การสรรหามนุษย์ ในองค์กรภาคธุรกิจเอกชน จะเน้นการคัดสรร หรือการสรรหามนุษย์เป็นประเด็นสำคัญที่สุด โดยวิธีการ คัดคนดี คนเก่ง มาร่วมงาน โดยมุ่งเน้นคนที่เหมาะสมกับงานและตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ในการสรรหามนุษย์ ยึดหลักความโปร่งใส ยุติธรรม จัดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยใช้ระบบคุณธรรมในการจัดสรรบุคลากร ในการการจัดหามนุษย์เข้าทำงานค่อนข้างยากบางครั้งจะต้องลงพื้นที่ตามกลุ่มแรงงานที่อาศัยอยู่ เช่น นำมาจากต่างจังหวัด ซึ่งเป็นจังหวัดที่อยู่ห่างไกลจากสำนักงาน บุคลากรอยู่กับบริษัทไม่นาน มีการเปลี่ยนงานบ่อย อีกประการคือคนที่มีความรู้ความสามารถและยึดหลักคุณธรรมในการสรรหามนุษย์ ส่งเสริมให้คนดีได้รับโอกาสที่ดี จัดกระบวนการสรรหาด้วยความเป็นธรรม เหมาะสมกับงานในตำแหน่ง ใช้ความเป็นธรรม โปร่งใส ในการจัดหาคคนที่เหมาะสมกับงาน ใช้การประเมินคนในระบบคุณธรรม

4.2.2 การพัฒนามนุษย์ องค์กรของภาคเอกชนเมื่อรับบุคลากรเข้ามาจะต้องให้ความรู้ โดยให้การเรียนรู้ และอบรมตลอดชีวิต เปรียบเสมือนเบ้าหลอมชีวิตในการทำงาน ผู้บริหารองค์กรให้การสนับสนุนในการฝึกอบรม ของงานพัฒนามนุษย์ ให้ความสำคัญในการฝึกอบรม ซึ่งบางบริษัทพนักงานมีเวลาหยุดไม่ตรงกัน และบางบริษัทพนักงานจะ ต้องทำงานอยู่ประจำวันทุกวัน แต่ละบริษัทไม่มีวันหยุดหรือมีวันหยุดงานไม่ตรงกัน จึงยึดหลักความเสมอภาค ความเท่าเทียมและยึดหลัก

ความจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นหลักโดยนำปรัชญาการเรียนรู้ที่ยั่งยืน มุ่งให้เกิดความชำนาญจนเชี่ยวชาญ ทำด้วยความตั้งใจจริงในการพัฒนาบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กร ศักยภาพรวม ส่งเสริมให้คนเกิดการพัฒนาอย่างเท่าเทียม มุ่งเน้นพัฒนาในเนื้อหา งาน จริยธรรมในการดำเนินตน และสายความก้าวหน้า

4.2.3 การบริหารค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการให้กับพนักงานภายในองค์กร จะต้องจัดให้มีความทัดเทียมกันและตรงตามกฎหมายแรงงาน เพื่อเป็นการสร้างสิ่งจูงใจ เช่น การจัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้ จะเห็นได้ว่าปัจจุบันมีนายจ้าง จ้างงานในการบริหารอัตราค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าคู่แข่งชั้นเพื่อต้องการลดต้นทุน และได้กำไรมาก จึงต้องกำหนดมาตรฐานค่าตอบแทน โดยยึดหลักความเท่าเทียม เสมอภาคให้ค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถ จากการประเมินผลงานเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานเป็นสำคัญ ชีวัดผลงานได้ จัดสรรสวัสดิการสิ่งจูงใจค่าตอบแทนให้สอดคล้องต่อกฎหมาย มีความเที่ยงธรรมที่จ่ายอย่างเท่าเทียมตามประสบการณ์ความรู้ความสามารถกับงานนั้นๆ ขึ้นอยู่กับความชำนาญของคน ของงาน

4.2.4 การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ในการบริหารจัดการธุรกิจภาคเอกชน การให้ความเป็นธรรม ในการมีส่วนร่วม การยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่ดี แต่ยังคงขาดกิจกรรมสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันของพนักงาน ภายในองค์กรต้องมีเป้าหมายที่ร่วมกัน คือ การบริหารที่ดี ลูกค้ำพึงพอใจเป็น สำคัญ ใช้หลักการมีส่วนร่วม จริงใจ ไม่ลำเอียง เป็นกันเอง โดยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ให้ความสำคัญกับพนักงาน จริงใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ให้ความสำคัญ ยุติธรรม มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาปฏิบัติอย่าง โปร่งใส และการยอมรับซึ่งกันและกัน

4.3 ศึกษาข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นอีกแนวทางในการศึกษาปัญหา ต่อการนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์กร ของการดำเนินการธุรกิจภาคเอกชน

4.3.1 ในการบริหารธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลถือเป็นทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่ล้ำค่าในความสำเร็จขององค์กรแต่ละแห่งหากคนในองค์กรมีคุณธรรม จริยธรรม สังคมในองค์กรจะมีความสุข และเจริญงอกงามยิ่งขึ้น ส่งผลถึงคุณภาพชีวิต คุณภาพการทำงาน คุณภาพของสังคม ของประเทศชาติที่ยั่งยืน โดยไม่คำนึงเฉพาะผลกำไรอย่างเดียวเท่านั้น คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการองค์กร ในการจัดลำดับของงานก่อนหลัง วิเคราะห์พิจารณาศึกษา โอกาส อุปสรรค ปัญหาแนวทางการแก้ไขเพื่อเตรียมการวางแผนและประยุกต์และวิธีการต่างๆ ให้

สามารถทำมาปฏิบัติได้จริง สามารถทำความสำเร็จได้โดยมีการติดตามประเมินผลตรวจสอบ ทุกขั้นตอน โดยมุ่งเน้นทีมงานเป็นสำคัญ

4.3.2 คุณธรรม จริยธรรม มีความสำคัญ และมีบทบาทอย่างมากต่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะในสถานที่ประกอบการการดำรงตนและการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พึงต้องมีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ เคารพสิทธิขององค์กร ยึดมั่นในความยุติธรรม คุณธรรม และรักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่าย วางตัวและมีจุดยืนในฐานะนายจ้าง อย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนายจ้าง และสิทธิอันพึงมีพึงได้ของลูกจ้าง มีทัศนคติที่ดีต่อทุกฝ่ายและรักษาปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน ระเบียบข้อบังคับและสภาพการจ้างอย่างเคร่งครัด

4.3.3 การสร้างความจริงใจ ความเป็นมิตรต่อกัน และเสริมสร้างความเข้าใจให้เกียรติและการมีส่วนร่วมของทั้ง 2 ฝ่าย ส่งผลดีต่อการบริหารธุรกิจทั้งในแง่คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งเสริมการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพได้

4.3.4 ผู้บริหารในองค์การทุกแห่งควรมีหลักในการบริหารโดยหลักธรรมมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความจริงใจในการแก้ไขปัญหา ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติดี ทุ่มเทกกับองค์การเต็มความรู้ความสามารถ และให้การช่วยเหลือพนักงานตามโอกาสและต้องเป็นการเสริมบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับนโยบายขององค์การเป็นสำคัญ

4.3.5 ต้องมุ่งเน้นความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว และพวกพ้อง มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติทั้งตนเองและงาน เสริมสร้างระเบียบแบบแผนเป็นการปฏิบัติชัดเจน มีเป้าหมายร่วมกัน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม เป็นสำคัญ โดยเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งต่องาน

ในการประกอบธุรกิจผู้บริหารองค์การจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ก้าวไกล มีสายต้ามองการณ์ไกล มองอย่างลึกซึ้ง สามารถหยั่งรู้ไปสู่แนวทางปฏิบัติได้ เป็นพันธกิจ (Mission) ข้อกำหนดทิศทาง ที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ งานดำเนินไปตาม เป้าประสงค์ (Goal) ที่วางเอาไว้ โดยใช้เทคนิค วิธีการ หลากหลาย โดยจัดทำเป็น แผนกลยุทธ์ (Strategic) เพื่อเป็นกรอบของการดำเนินงานในกิจการของตนสู่ความสำเร็จ และได้รับผลแห่งความสำเร็จ คู่คุณค่าและมีกำไร

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ภาคเอกชน เป็นการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแหล่งข้อมูล ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) การสรุปสาระสำคัญจากข้อมูล โดยวิธีการผ่านกระบวนการศึกษาวิจัย การศึกษาครั้งนี้เพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ในการศึกษาและวิจัยประเด็นด้านคุณธรรม จริยธรรมกับบทบาทการทำงาน และแนวทางปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ถึงแนวทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และกระบวนการกำหนดจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเกี่ยวข้องใน 3 หัวข้อคือ

1. คุณธรรม จริยธรรมกับบทบาทการทำงาน และแนวทางปฏิบัติของผู้ประกอบวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหา และพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารค่าจ้างและการบริหารแรงงานสัมพันธ์
2. การเป็นนักวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในองค์การ
3. การใช้วิชาชีพเพื่อเอื้อประโยชน์และเชื่อมโยงกับธุรกิจส่วนตัวและผู้ใกล้ชิด

สรุปประเด็นคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชน

การบริหารและการจัดการที่ดีเป็นเรื่องที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งการสร้างตัวอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้นำตลอดจนการสื่อสารความที่ชัดเจนและถูกต้องได้อย่างสม่ำเสมอจะเป็นแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาจะนำไปปฏิบัติได้อย่างไม่ไขว่เขว ดังนั้นการสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารอื่นๆ จะต้องเอาใจใส่ เพราะรากฐานที่สำคัญเรื่องคุณธรรมจริยธรรมนั้นแก่นแท้ก็คือการปกป้องและคุ้มครองผู้ที่เกี่ยวข้องในสายงานและในธุรกิจนั้นนั่นเอง รวมทั้งลูกค้าและคู่สัญญาการค้ากับองค์กร พนักงานและสภาพแวดล้อมบริษัทและทรัพย์สินของบริษัท ผู้ถือหุ้นของบริษัท การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมนั้นสามารถทำได้หลายทาง เช่น การคัดเลือกคนดีที่เหมาะสม การฝึกอบรม การเป็นตัวอย่างที่ดี ตลอดจนให้ความช่วยเหลือและคุ้มครองแก่พนักงาน วิธีการที่สำคัญในการปฏิบัติ

ต่อปัญหาด้านจริยธรรมที่ได้ผลก็คือ การหารือกันอย่างเปิดเผยระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมทั้งผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำการใช้ นโยบายประตูเปิดเสมอ (Open Door Policy) การใช้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ประสานงาน และการใช้แบบตรวจสอบหรือที่เรียกว่า check list หรือ Ethics Check ประการสำคัญที่สุดทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกัน ต้องมีการประพฤติปฏิบัติ คุณธรรม จริยธรรมที่ถูกต้องต่อเนื่องไม่ขาดระยะ ในการปฏิบัติงานจริงจะพบว่าลักษณะของงานมีหลายอย่างที่บ่งบอกให้ทราบว่าเป็นส่วนที่ควรให้ความสำคัญ อาทิเช่น การัดเก็บประวัติข้อมูลของผู้สมัครงาน การจัดเก็บประวัติของพนักงาน ซึ่งจะต้องมีการจัดเก็บอย่างดีและให้มีประสิทธิภาพเพราะเรื่องที่เกี่ยวข้องเฉพาะรายตัวบุคคลนั้นเป็นข้อมูลที่ปกปิดและเป็นความลับซึ่งจะมีผู้รู้เพียงไม่กี่คนเท่านั้นที่จะสามารถขูดประวัติเหล่านั้นได้ อาทิเช่น หัวหน้าฝ่ายตามสายบังคับบัญชา หรือตัวพนักงานขณะเดียวกันข้อมูลก็ต้องเป็นข้อมูลเป็นปัจจุบันมากที่สุด และเป็นสิ่งที่ต้องพึงระมัดระวังมากที่สุดเพราะข้อมูลของพนักงานนั้นอาจรั่วไหลและก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวพนักงานเองและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ในภายหลัง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของงานที่เกี่ยวข้องนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องยืนอยู่บนพื้นฐานด้าน คุณธรรม จริยธรรมเป็นหลักใหญ่ เหตุผลเพราะตำแหน่งในหน้าที่นี้เป็นตำแหน่งงานที่สามารถให้ข้อมูลและให้โทษต่อตัวพนักงานได้ในทุกระดับหากว่ามีการปล่อยปละละเลยในเรื่องจริยธรรมทั้งนี้ทุกขั้นตอนในการทำงานนั้นมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง อาทิ เช่น

5.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment & Selection)

การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรนั้นต้องสามารถวิเคราะห์ห้วงค์การและมีความเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อการวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planing) วางกลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากร (Recruitment Strategy) วางระบบการสรรหาจากแหล่งภายใน (Job Posting, Talent inventory, Transfer, Rehire) การสรรหาจากแหล่งภายนอก พัฒนาระบบคัดเลือก (Job Analysis, Job Description, Competency Profile & Job Specification) เครื่องมือในการคัดเลือก (Selection Tools) ที่มีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ ประหยัดและสะดวกใช้เพื่อช่วยในการตัดสินใจ (Selection Decision) ได้อย่างเหมาะสมกับองค์การ รวมทั้งสามารถบริหารกระบวนการสรรหาคัดเลือกที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การ และสามารถนำมาบูรณาการระบบการสรรหากับระบบบริหารค่าตอบแทน การฝึกอบรม พัฒนา และการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพได้เป็นอย่างดี การส่งเสริมกิจกรรมด้านจริยธรรม ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้นควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมเรื่องคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณให้ผู้สมัครงานได้ทราบ รวมทั้งวิธีการคัดเลือกที่สามารถคัดเลือกผู้สมัครที่มีค่านิยมและทัศนคติที่สอดคล้องกับค่านิยมทางจริยธรรมขององค์การ

การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการเรียนรู้ (Training Development & Learning) ต้องเข้าใจเป้าหมายกลยุทธ์ธุรกิจ และสามารถประเมินขีดความสามารถและการบริหารของทรัพยากรมนุษย์เพื่อการตอบสนองต่อเป้าหมายธุรกิจดังกล่าวเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสามารถวางระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา หรือจัดการการเรียนรู้รวมถึงสร้างวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมและปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนการเรียนรู้ การวางระบบในการติดตาม ประเมินผลของการฝึกอบรมและพัฒนา การเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจ การบูรณาการฝึกอบรม พัฒนาและการเรียนรู้กับระบบบริหารผลงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพและการพัฒนาองค์กร ได้ดี

ในสังคมบางแห่งยังคงยึดติดอยู่กับระบบอุปถัมภ์ หรือระบบอาวุโส และการให้สิ่งตอบแทนในการที่จะกระทำหรือไม่กระทำจะนั้นกระบวนการสรรหาบุคลากรจึงเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่เกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องพบและต้องยอมรับว่ายังต้องใช้เส้นสาย หรือที่เรียกว่าเด็กเส้น ยังมีอยู่ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่จะต้องหาทางหลีกเลี่ยงเพื่อที่ให้เกิดผลกระทบจากสิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้น้อยที่สุด นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องยึดหลักการและมีจุดยืนของตนเองเพื่อแสดงออกต่อวิชาชีพที่ตนปฏิบัติอย่างชัดเจน กระบวนการในการสรรหาจะต้องเป็นระบบเปิดและพร้อมให้ผู้ที่สนใจ หรือผู้สมัครทุกคน ได้ทดสอบความรู้ความสามารถอย่างเท่าเทียมกันนั้นหมายถึงให้ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกันทั้งในที่ลับและที่แจ้ง โดยปราศจากพฤติกรรมอคติ และความรู้สึกส่วนตัวอย่างเด็ดขาด

ปัจจุบันเรื่องการใช้นายหน้าจัดหางาน (Head Hunter) โดยเฉพาะในตำแหน่งที่สำคัญในองค์กรต่างๆ นั้นใช้บริการกันอย่างแพร่หลาย จากที่กล่าวไว้ตอนต้นว่าการจัดเก็บข้อมูลพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญหากมีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดจรรยาบรรณ หรือปฏิบัติหน้าที่บกพร่องทำให้ความลับเหล่านั้นรั่วไหลจะด้วยเจตนาใดก็แล้วแต่ หรือได้รับผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ ตอบแทนก็อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ ได้ไม่นานทั้งนี้เพราะข้อมูลของพนักงานที่ดีมีความสามารถอาจรั่วไหลและนำไปใช้เพื่อผลประโยชน์ในงานการพัฒนาบุคลากรเช่น การอำนวยการอำนวยความสะดวกเพื่อพวกเขาให้ได้งานด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรมฯ เป็นเรื่องที่ควรหลีกเลี่ยงอย่างยิ่ง ปัจจุบันสถาบันการฝึกอบรมที่เป็นของเอกชนเกิดขึ้นอย่างมากมาย มีทั้งหน่วยงานเอกชนและราชการซึ่งองค์กรเหล่านี้จึงจำเป็นต้องกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้งานและผลประโยชน์จะนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยความสนิทสนมและความใกล้ชิดส่วนตัวบ้างเพื่อให้ได้งานทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจอย่างไรให้ถูกต้องบนพื้นฐานของจริยธรรม และจรรยาบรรณของผู้บริหารที่ดี อีกประการหนึ่งสำหรับการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาขีดความสามารถในด้านต่างๆ เพิ่มเติมที่จำเป็นนั้นจะต้อง

ไม่ลำเอียงในการคัดเลือกผู้ที่จะเข้ารับการอบรม หรือสามารถที่จะให้คำอธิบาย ข้อเสนอแนะที่ถูกต้อง แก่ฝ่ายอื่นๆ ในองค์กรเพื่อการตัดสินใจบนพื้นฐานด้านจริยธรรม

5.2 ด้านการบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ (Compensation Management)

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งกำหนดบนฐานหน้าที่ความรับผิดชอบ (Pay for job) ค่าตอบแทนบนฐานผลงาน (Pay for performance) ค่าตอบแทนบนฐานความรู้ความสามารถของบุคคล (Pay for people or Competency) และสวัสดิการไว้กับองค์กร และสามารถบูรณาการเข้ากับระบบสรรหา ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบการบริหารผลงานและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นเรื่องงานการบริหารค่าจ้างและสวัสดิการจึงเป็นเรื่องที่สำคัญงานหนึ่งของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะต้องวางตนให้เป็นกลาง และนำเสนอข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง และเป็นธรรมเพื่อให้ฝ่ายบริหารระดับสูงใช้เพื่อประกอบในการตัดสินใจ การที่จะเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญในหลายๆ เรื่อง เช่น ด้านเศรษฐกิจ การเมือง ฯลฯ ต้องรู้และปรับปรุงข้อมูลต่างๆ ให้ทันสมัยและสอดคล้องต่อสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา อย่างเช่นหลักและข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ควรมีการสำรวจข้อมูลในทุกๆ ปีกับสมาคมหรือกลุ่มธุรกิจในลักษณะเดียวกัน ไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแบบอย่างพื้นฐานอ้างอิง ซึ่งในการบริหารค่าจ้าง และสวัสดิการที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นควรคำนึงถึงหลักการจ่ายที่เป็นธรรม และสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ เช่น การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลการทำงานที่มีคะแนนด้านจริยธรรมสูง และลงโทษพนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ถูกต้องทางจริยธรรม พนักงานที่มีผลงานดีเยี่ยม ได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าพนักงานที่ผลงานแย่โดยนำหลักเกณฑ์ทางจริยธรรมมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางหน้าที่การงาน โดยไม่ยึดติดกับระบบอุปถัมภ์ หรือระบบอาวุโส รวมทั้งไม่เปิดเผยความลับทั้งต่อบุคคลและหน่วยงานอย่างเด็ดขาด

สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นนักวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในการเป็นนักบริหารมืออาชีพในองค์กร และการกำหนดเครื่องมือในการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นที่ยอมรับต่อวิชาชีพ

การที่จะเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการยอมรับนั้นเป็นสิ่งที่ควรอย่างยิ่ง ซึ่งการที่จะเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการยอมรับนั้นมิได้อยู่ด้วยกันหลายประการ ประการแรกคือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาท และมุมมองใหม่ว่างานด้านนี้เป็นงานยุทธศาสตร์ ซึ่งเมื่อมองว่าเป็นเช่นนั้นแล้วก็จะต้องบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบยุทธศาสตร์นั้นก็คือ

ต้องเป็นส่วนของยุทธศาสตร์ธุรกิจ ต้องเป็นผู้นำในการวางแผนและการจัดการยุทธศาสตร์ธุรกิจขององค์กรหรืออย่างน้อยก็เป็นคอบผู้อำนวยความสะดวก หรืออำนวยความสะดวกให้เกิดการจัดการแบบยุทธศาสตร์ในองค์กร ประการต่อมาคือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้เป็นที่ยอมรับของคนในทุกองค์กร ประการที่สอง ต้องเปลี่ยนบทบาทจากที่เคยเป็นผู้ตามให้มาเป็นผู้นำให้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หรือการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ขึ้นใหม่ ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการพัฒนาตนเองสู่ระดับสากลให้ได้ หากนับย้อนหลังกลับไปในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์ค่าเงินบาทขึ้นในประเทศไทยนั้น เราจะพบว่าเกิดปัญหาข้อพิพาทด้านแรงงานอย่างมากมายระหว่างนายจ้างและลูกจ้างและมักจะพบว่าบางครั้งเกิดจากการขาดประสิทธิภาพด้านการจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจึงทำให้เกิดปัญหาขึ้น ในความเห็นและข้อเสนอแนะควรจัดให้มีกระบวนการที่เป็นจริงเป็นจังในการที่จะมากำหนดมาตรฐานทางด้านวิชาชีพเพื่อให้การรับรองในความเป็นวิชาชีพเหมือนอย่างที่มีในต่างประเทศดำเนินการ ทั้งนี้เพราะลักษณะของงานนั้นมีบางส่วนเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงหรือของบ้านเมืองหากเกิดข้อพิพาทขึ้นและไม่สามารถตกลงกันได้ ซึ่งข้อพิพาทต่างๆ เหล่านี้ อาจมาจากความที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีหลักยึดมั่นในเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นที่ตั้งในหลายๆ กรณี

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีความสามารถจะต้องมี Core Competency 4 ประการด้วยกันคือ ประการแรก คือเมื่อเราทำงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะในตำแหน่งใดก็ตามจะถูกคาดหวังว่าจะทำกระบวนการของงานได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ และกฎหมาย ประการที่สอง คือต้องให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาในเรื่องบุคลากรในองค์กรได้ ซึ่งปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหลายเราต้องมีคำแนะนำให้กับผู้บังคับบัญชาผู้บริหาร รวมถึงตัวพนักงานด้วย ประการที่สาม ต้องเป็นนักพัฒนาศักยภาพบุคคลด้วยเมื่อมีคนเข้ามาสู่องค์กร จะทำอย่างไรให้เขาเสริมสร้างความสามารถของเขาและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้ และประการสุดท้าย นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้องค์การเป็นองค์กรที่มีผลงานและศักยภาพสูงสุดจากการที่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ ดังนั้นการพัฒนาความรู้และความสามารถของผู้ประกอบวิชาชีพนี้หรือผู้ที่มีแนวความคิดที่จะเข้ามาทำงานด้านนี้ควรจะมีความรู้ความสามารถในด้านใดบ้างนั้นก็จะต้องสอดคล้องกับที่กล่าวมาข้างต้น มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานไว้อย่างชัดเจนและหากว่าจำเป็นต้องได้รับการรับรองด้านวิชาชีพด้วยแล้วจำเป็นอย่างไรจะต้องกำหนดความรู้ความสามารถของผู้ที่จะเข้ามาประกอบวิชาชีพไว้เป็นกรอบปฏิบัติซึ่งอาจกำหนดให้ชมรมนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือสมาคมฯ ซึ่งอาจจะรวมไปถึงสถาบันการศึกษา และกระทรวงแรงงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ กำหนดกฎระเบียบต่างๆ เพื่อบังคับ

ใช้และเปิดให้มีการสอบเพื่อรับใบอนุญาตเสียก่อนจึงจะสามารถเริ่มทำงานในสายวิชาชีพได้ และในหลักสูตรของการศึกษานั้นจะต้องถูกออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องต่อหลักทฤษฎี โดยกำหนดเป็นหลักสูตรการศึกษาในระดับอนุปริญญา ปริญญา หรือสูงกว่านั้น

สรุปความคิดเห็น และทัศนคติเกี่ยวกับประเด็นการใช้อำนาจหน้าที่กระทำการทุจริตเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อตนเองและพวกพ้องและวิธีการป้องกัน

ภาพโดยรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตำแหน่งหรือหน่วยงานที่หลายคนมองข้าม และคิดว่าไม่ค่อยมีความสำคัญเท่าใดนัก ซึ่งนั่นคือความคิดเดิมๆ ที่ผู้บริหารในยุคก่อนๆ ไม่ค่อยให้ความสนใจ ซึ่งดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่าตำแหน่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นตำแหน่งงานค่อนข้างมีอิทธิพลในองค์กรและสามารถให้คุณให้โทษต่อบุคคลรอบข้างได้ในปัจจุบันก็อาจจะมีบางองค์กรมีความคิดอย่างนั้นอยู่ และปล่อยให้ความเชื่ออย่างนั้นสะสมอย่างยาวนานจนยากที่ดำเนินการแก้ไขได้ในบางองค์กรบางแห่งทำให้เกิดวัฒนธรรมที่มีรูปแบบเฉพาะแต่ไร้ทิศทาง เช่น เกิดขึ้นจากความต้องการของลูกจ้าง หรือนายจ้าง หรือมีทัศนคติที่ไม่ดีระหว่างกัน ซึ่งยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ในเวลาอันรวดเร็ว หรือบางแห่งไม่มีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มเติมด้านอื่นปล่อยให้ปฏิบัติหน้าที่โดยเจ้าหน้าที่เดิมที่เกี่ยวข้องในตำแหน่งเดิมอย่างยาวนานจนทำให้เกิดปัญหาในการที่จะสร้างการยอมรับหรือนำเอาความรู้ใหม่ๆ เข้าไปปรับปรุงการทำงานทั้งนี้เพราะเกิดอิทธิพลและผลประโยชน์ครอบงำเสียแล้วนั่นเอง

การบริหารในปัจจุบันซึ่งเป็นระบบเปิดมากขึ้นจึงมีโอกาสรื้อสร้างระบบให้เข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา เราปฏิเสธไม่ได้ว่าลักษณะของงานบางอย่างไม่เห็นจะเกี่ยวข้องกับด้วยโดยตรงกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่าใดนัก แต่มองให้ลึกจะเห็นว่างานบางเรื่องสามารถที่จะเชื่อมโยงกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีควรมีการวางแผนงานที่เหมาะสมต่อสถานการณ์และสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทั้งนี้หากระบบที่ถูกปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดก็จะทำให้เกิดการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงทำให้งานที่ถูกมองว่าเป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้อื่นก็จะ โปร่งใสขึ้น ซึ่งงานต่างๆ เหล่านี้ก็จะได้รับการปรับปรุงแก้ไข โดยอาจใช้หลักแนวทางให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เช่น

- กำหนดเป็นกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร
- กำหนดขอบเขต ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คณะทำงาน
- สรรหาคณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ระดับสูงที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

- ตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้างของบุคลากรในสังกัด/สอดคล้องดูแลไม่ให้มีการรับผลประโยชน์
- จัดให้มีระบบการตรวจสอบ ควบคุมและติดตามการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ระดับสูง
- สอนแนะนำบุคลากรในสังกัดให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และการสร้างค่านิยมร่วม
- ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ไม่รับสินบน หรือผลประโยชน์อื่นใด
- สร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงานในเรื่องจริยธรรมให้กับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ผู้บริหารองค์กร และผู้บริหารงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนในองค์กร
- ผู้บริหารจะต้องมีการลงโทษขั้นเด็ดขาดกับทุกคนที่มีพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับการทุจริต ขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่คณะทำงานที่เห็นประโยชน์แก่องค์กรเป็นสำคัญ
- สร้างระบบการทำงาน การกำกับให้มีขั้นตอนที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ทั้งภายในและภายนอก โดยอาจมีตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม โดยเฉพาะการจัดซื้อและจัดจ้าง

สรุปข้อเสนอแนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ว่าปัจจุบันฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญมากขึ้น นอกจากบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาและความอยู่รอดขององค์กรแล้ว ยังต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบและวัฒนธรรมเพื่อช่วยป้องกันมิให้ถูกสังคมลงโทษอันเนื่องมาจากปัญหาด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรทั้งนี้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรให้ความสำคัญต่อสองปัจจัยด้วยกัน คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนพฤติกรรม ระบบงาน และวัฒนธรรมการทำงานที่มีจริยธรรมให้เกิดขึ้นและคงอยู่ต่อวิชาชีพและองค์กรตลอดไป และปัจจัยด้านบุคลากรคือการบริหารคนให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติที่เอื้อต่อการสร้างระบบงานและวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรมอยู่กับองค์กรตลอดไป

5.3 ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษาวิจัย เรื่องคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์กร ภาคเอกชน เนื่องจากมีระยะเวลาในการดำเนินงานการศึกษาวิจัย ก่อนข้าง

มีเวลาจำกัด จึงได้ ศึกษาและขอสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มตัวแทนของผู้บริหาร 5 คน จาก 5 บริษัท ของกลุ่มผู้บริหารธุรกิจเอกชน ซึ่งควรแยกประเภทธุรกิจ ขนาดองค์กร จำนวนพนักงานด้วย

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัย เรื่องการคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ภาคเอกชน โดยได้ผ่านกระบวนการของการศึกษาวิจัย ประมวล ผลและวิเคราะห์ปัญหา ทำให้สามารถได้แนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้นผู้ศึกษา วิจัยจึงเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้การศึกษาวิจัยในครั้งนีมีความสมบูรณ์ของเนื้อหาเพิ่มมากขึ้น โดยจะ จำแนกขนาดของกลุ่มธุรกิจที่จะทำการวิจัย ความเป็นธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน ทั้งขนาดองค์กร ผล ประสิทธิภาพ จำนวนพนักงาน และควรจะมีระยะเวลาในการทำการวิจัยมากขึ้น เพื่อที่จะสามารถ วิเคราะห์ปัญหาได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- ณรงค์ โชควัฒนา. (2541). อ้างถึงในกรมวิชาการ. คำบรรยายเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีในการพัฒนา
คุณธรรม จริยธรรม ที่เน้นความมีวินัย และความเป็นประชาธิปไตย (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพมหานคร : กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2546). จริยธรรมทางธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏ
สวนดุสิต.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2538). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525. (พิมพ์ครั้งที่ 5).
กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). องค์การและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิชย์.
- บุษยา วีรกุล. (2547). จริยธรรมในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร. กรุงเทพมหานคร สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2543). จริยธรรมทางธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : ป. สัมพันธ์พานิชย์.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2548). จรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพการบริหาร
งานทรัพยากรบุคคล.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2548). 40 ปี PMAT บนเส้นทางของการบริหารทรัพยากร
บุคคลไทย. กรุงเทพมหานคร : ด้านสุทธาการพิมพ์.
- เสนาะ ตีเขาว์. (2537). รายงานการวิจัยเรื่องความมั่นคงในอาชีพบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จินตนา บุญการ. (2544). จริยธรรมทางธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ภาคนิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทความ

ชำนาญ พิมพ์รัตน์. (2546, กันยายน- ตุลาคม). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรอบ 15 ปี”. วารสาร
BLCI.

สัมภาษณ์

ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข. ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กรและระบบทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท.เคมีคอล จำกัด
(มหาชน). สัมภาษณ์ 28 ธันวาคม 2549.

เอกสารอื่น ๆ

พระธรรมปิฎก (ปอ.ปยุตโต). (2540). จรรยาบรรณเสริมสร้างประสิทธิภาพข้าราชการได้อย่างไร.
เอกสารประกอบปาฐกถาธรรมพิเศษเนื่องในวันข้าราชการพลเรือน. (อัครา).

พิมพ์กานต์ สุวรรณธาดา. (2542) : ประเด็นจริยธรรมของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร.
ปริญญาภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพมหานคร : สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

จำเนียร จวงตระกูล. จาก

<http://www.manager.co.th/mgrweek/viewnews.aspxMnewsID=947000087943>

<http://www.manager.co.th/mgrweekly/ViewNews.aspxMNewsID=9470000148474>

ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพ จาก

<http://www.magicgeneral.net/content.phpMid=21&cat=Article>

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

- Carrell,R.,Norbert,E.,Hatfield,R.D. (1995). **Human Resources management : global strategies for managing a diverse workforce** (5 th ed.). Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall
- Cascio, W.F. (1991). **Managing human resourcxes** (3 rd ed.). New York : McGraw-hill.
- Daft, R.L. (1993). **Managing**.New York : the Dryden Press.

ELECTRONIC SOURCES

Ethics. (1997). (On-line) A vailable.

<http://ohr.gsfc.nasa.gov/ethics/nepoti/htm>

<http://www//shrm.org> (1997)



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย

เรื่อง คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหาร
จัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน

เรียน นักบริหาร ธุรกิจภาคเอกชน

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบในการศึกษาวิชาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กรุงเทพมหานคร ทุกคำตอบในแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยนำไปประกอบเพื่อการศึกษาแก้ไขปัญหา โดยนำไปใช้ประโยชน์ เป็นแนวทางให้ข้อมูลเสนอแนะ ในการแก้ไขปัญหาเท่านั้น

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แนวคิด วิธีการ และแนวทางปฏิบัติของผู้บริหาร เกี่ยวกับปัญหาด้าน คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 3 โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อประเด็นการแก้ไขปัญหาด้าน คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภูษิสต์ ศรีเจริญ รหัส 49542-0049

รณกร บุญประเวศ รหัส 49542-0021

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

แบบสัมภาษณ์สำหรับการศึกษาวิจัย

เรื่อง คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากร
มนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นของท่าน ต่อประเด็นปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน ใน
ส่วนขององค์การของท่าน และโดยทั่วไป ตามลำดับข้อคำถามการสัมภาษณ์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.1) ชื่อ-สกุลเพศ.....อายุ.....ปี
นับถือศาสนา.....สถานภาพ.....
- 1.2) สถานที่ทำงาน.....
ที่ตั้ง.....
- 1.3) ตำแหน่ง.....
หน้าที่รับผิดชอบ.....
ระยะเวลาที่ประกอบกร.....
- 1.4) ประเภทของธุรกิจ.....
- 1.5) จำนวนพนักงาน.....
- 1.6) งานที่รับผิดชอบ.....
- 1.7) ระดับการศึกษาสูงสุด.....
- 1.8) รายได้ส่วนตัวและครอบครัว/เดือน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการ คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน

2.1 ท่านมีแนวทาง ขั้นตอน วิธีการ และวางแผนงานในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ต่องานที่รับผิดชอบภายในองค์การของท่าน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของนักบริหารแบบมืออาชีพ

.....

.....

.....

.....

2.2 ในฐานะนักบริหารมืออาชีพ ท่านนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินกิจกรรม ทางด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างไรบ้าง ภายในองค์กรของท่าน

- 1) การสรรหาบุคลากร.....
- 2) การพัฒนาบุคลากร.....
- 3) การบริหารค่าตอบแทน.....
- 4) การบริหารแรงงานสัมพันธ์.....

2.3) “ บทบาทของนักบริหารแบบมืออาชีพ ” ในฐานะที่ท่าน คือนักบริหารท่านหนึ่ง ตาม แนวความคิดของท่าน นักบริหารมืออาชีพควรประพฤติและปฏิบัติตนเองอย่างไร ในการบริหารองค์ การของท่าน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

.....

.....

.....

2.4) ท่านมีวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ (Strategic) อย่างไรบ้าง ในการบริหารจัดการองค์การของท่าน เพื่อสู่ความสำเร็จขององค์กร

.....

.....

.....

2.5) ท่านมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร ที่เอื้ออำนวยประโยชน์ และเชื่อมโยงธุรกิจให้ มีความสอดคล้องกัน ระหว่างความเป็นส่วนตัวและผู้ใกล้ชิด ภายในองค์กร ของท่าน

.....

.....

.....

2.6) หน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งของท่าน มีความสำคัญมากน้อยระดับใด ภายในองค์กร ของท่าน

.....

.....

.....

2.7) ท่านพบปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง ในการบริหารจัดการภายในองค์กรของท่าน จากข้อความ ต่อไปนี้

- 1) การสรรหาบุคลากร.....

- 2) การพัฒนาบุคลากร.....
- 3) การบริหารค่าตอบแทน.....
- 4) การบริหารแรงงานสัมพันธ์.....

2.8) ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการบริหารจัดการ ภายในองค์กรของท่าน และโดยทั่วไป

.....

.....

.....

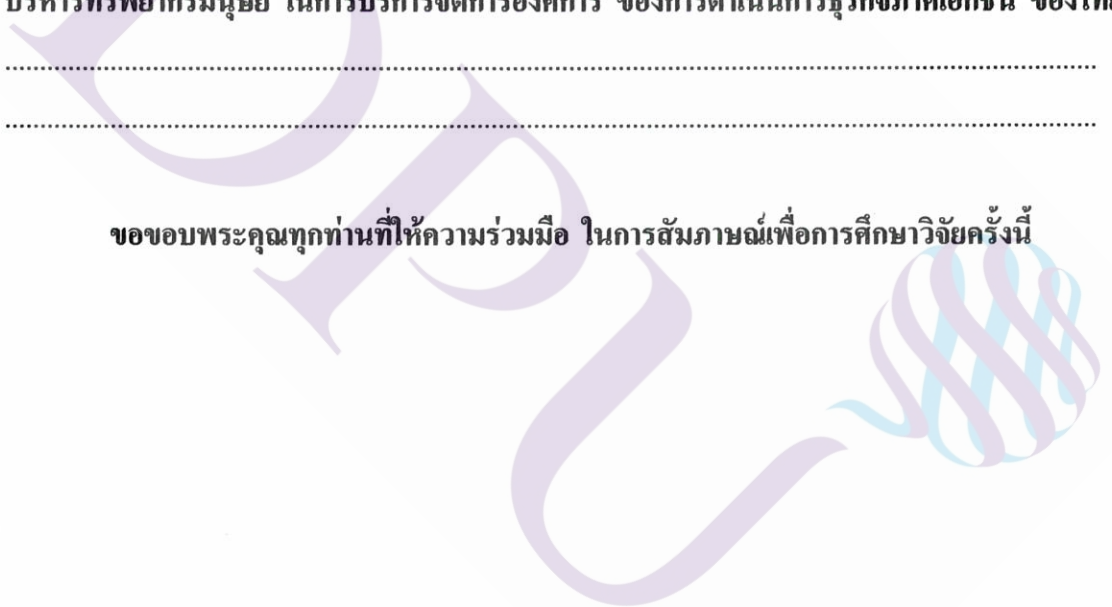
ส่วนที่ 3 โปรดแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อประเด็นการแก้ไขปัญหาการ คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ต่อการนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์กร ของการดำเนินการธุรกิจภาคเอกชน ของไทย

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ในการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้





ภาคผนวก ข

คนที่ 1 (บริษัทไวท์เฮอริเทจ จำกัด)

แบบสัมภาษณ์สำหรับการศึกษาวิจัย

เรื่อง	คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริการจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน
คำชี้แจง	โปรดแสดงความคิดเห็นของท่าน ต่อประเด็นปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริการจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน ในส่วนขององค์การของท่าน และโดยทั่วไป ตามลำดับข้อความการสัมภาษณ์ดังนี้
ส่วนที่ 1	<p>ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์</p> <p>1.1) ชื่อ – สกุล ดร.วิชัย ศิรินคร เพศ ชาย อายุ 58 ปี นับถือศาสนา พุทธ สถานภาพ สมรส</p> <p>1.2) สถานที่ทำงาน บ.ไวท์เฮอริเทจ จำกัด ที่ตั้ง 16 ซอยลาซาล 42 แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทร 02-7458217, 02-748-6807</p> <p>1.3) ตำแหน่ง กรรมการผู้อำนวยการ หน้าที่รับผิดชอบ รับผิดชอบด้านการบริหารกิจการทั้งหมด ประสบการณ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ มากกว่า 20 ปี</p> <p>1.4) ประเภทของธุรกิจ การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ที่ปรึกษาธุรกิจ</p> <p>1.5) พนักงานที่รับผิดชอบ 350 คน</p> <p>1.6) ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาเอก</p> <p>1.7) รายได้ส่วนตัวและครอบครัว/เดือน มากกว่า 300,000 ต่อเดือน</p>
ส่วนที่ 2	<p>ข้อมูลเกี่ยวกับการ คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริการจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน</p> <p>2.1 ท่านมีแนวทาง ขั้นตอน วิธีการ และวางแผนงานในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ต่องานที่รับผิดชอบภายในองค์การของท่าน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของนักบริหารแบบมืออาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีความคิดอย่างเจ้าของ - มองคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

- ให้ผลตอบแทนที่ดีค่าและมีความมั่นคงในงาน
- ฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้า
- มีความพร้อมและแนวคิด ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- คู่มืองานให้เป็นไปตามที่กำหนดได้

2.2) ในฐานะนักบริหารมืออาชีพ ท่านนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินกิจกรรม ทางด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างไรบ้าง ภายในองค์กรของท่าน

- 1) การสรรหาบุคลากร คัดคนดี คนเก่ง มาร่วมงาน โดยมุ่งเน้นคนที่เหมาะสม
- 2) การพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ตลอดชีวิต เปรียบเสมือนเบ้าหลอมชีวิตในการทำงาน ให้การสนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร
- 3) การบริหารค่าตอบแทน จัดสวัสดิการให้ทัดเทียมตามกฎหมายแรงงาน สร้างสิ่งจูงใจ ด้านสวัสดิการ
- 4) การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ใช้หลักธรรม การมีส่วนร่วม การยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.3) “บทบาทของนักบริหารแบบมืออาชีพ” ในฐานะที่ท่าน คือนักบริหารท่านหนึ่ง ตามแนวความคิดของท่าน นักบริหารมืออาชีพควรประพฤติและปฏิบัติตนเองอย่างไร ในการบริหารองค์การของท่าน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

ต้องมีความเที่ยงธรรม วางตัว มีพรหมวิหารสี่ มีขันติธรรม ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร มีจริยธรรม มีความอดทน ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเอง

2.4) ท่านมีวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ (Strategic) ใดบ้าง ในการบริหารจัดการองค์การของท่าน เพื่อสู่ความสำเร็จขององค์การ

มุ่งเน้นการพัฒนาคนและพัฒนางาน เพื่อสร้างรากฐานของสังคมและประเทศชาติ

2.5) ท่านมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร ที่เอื้ออำนวยประโยชน์ และเชื่อมโยงธุรกิจให้มีความสอดคล้องกัน ระหว่างความเป็นส่วนตัวและผู้ใกล้ชิดภายในองค์กร ของท่าน

ต้องมีความรู้ ด้านการศึกษาเล่าเรียนให้รู้จริง มีทักษะด้านการฝึกอบรมพัฒนา หมั่นฝึก คือทำบ่อยๆ จะชำนาญ มีความดีงาม บุคลิกดี ทัศนคติถูกต้อง มีความสามารถ และสามารถปฏิบัติใช้ได้จริง และสามารถถ่ายทอดให้ผู้ใกล้ชิดฟังได้

2.6) หน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งของท่าน มีความสำคัญมากน้อยระดับใด ภายในองค์กรของท่าน

ต้องกำหนดกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจทั้งระบบรวมทั้งบริษัท ในเครือ โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการมีส่วนร่วมของสังคม และผลกำไร ซึ่งต้องรับบทบาทที่สำคัญในระดับสูงมาก

2.7) ท่านพบปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง ในการบริหารจัดการภายในองค์กรของท่าน จากข้อความต่อไปนี้

- 1) การสรรหาบุคลากร หาดูบุคลากรค่อนข้างยากต้องนำมาจากต่าง บุคลากรอยู่กับบริษัทไม่นาน มีการเปลี่ยนงานบ่อย
- 2) การพัฒนา เวลาในการฝึกอบรม ไม่ตรงกับพนักงาน ต้องทำงานอยู่ประจำ วันแต่ละบริษัท ไม่มีวันหยุด
- 3) การบริหารค่าตอบแทน ผู้ว่าจ้าง จ้างในการบริหารอัตราที่ต่ำกว่าคู่แข่งชั้นมาก ต้องกำหนดมาตรฐานค่าตอบแทน
- 4) การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ยังขาดกิจกรรมสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างกันของพนักงาน องค์กรมีเป้าหมายที่ร่วมกัน คือ การบริหารที่ดี ลูกค้าพึงพอใจ

2.8) ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรของท่าน และโดยทั่วไป

ปัจจัยด้านการลงทุน การหาตลาดลูกค้า และการให้บริการด้วยความรวดเร็ว รวมทั้งทีมงานต้องมีคุณภาพทัดเทียมคู่แข่งชั้นได้

ส่วนที่ 3 โปรดแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อประเด็นการแก้ไขปัญหาการคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ต่อการนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์กร ของการดำเนินการธุรกิจภาคเอกชนของ ไทย

ในการบริหารธุรกิจ ใน บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะ ทรัพยากรบุคคลถือเป็นทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่ล้ำค่าในความสำเร็จขององค์กรแต่ละแห่งหากคน ในองค์กรมีคุณธรรม จริยธรรม สังคมในองค์กรจะมีความสุข และเจริญงอกงามยิ่งขึ้น ส่งถึงคุณภาพชีวิต คุณภาพการทำงาน คุณภาพของสังคม และของประเทศชาติที่ยั่งยืน โดยไม่คำนึงเฉพาะผลกำไรอย่างเดียวเท่านั้น คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการองค์กร

คนที่ 2 (บริษัทบราโว่อุตสาหกรรมจำกัด)

แบบสัมภาษณ์สำหรับการศึกษาวิจัย

เรื่อง	คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน
คำชี้แจง	โปรดแสดงความคิดเห็นของท่าน ต่อประเด็นปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน ในส่วนขององค์การของท่าน และโดยทั่วไป ตามลำดับข้อความการสัมภาษณ์ ดังนี้
ส่วนที่ 1	<p>ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์</p> <p>1.1) ชื่อ – สกุล นายนิรันดร์ ทาณรงค์ เพศ ชาย อายุ 49 ปี นับถือศาสนา พุทธ สถานภาพ สมรส</p> <p>1.2) สถานที่ทำงาน บริษัทบราโว่อุตสาหกรรม จำกัด ที่ตั้ง อาคารทศพลแลนด์ บางนา ถ.บางนาตรา กรุงเทพฯ</p> <p>1.3) ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ หน้าที่รับผิดชอบ บริหารงานทั้งหมดเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท ประสบการณ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ มากกว่า 8 ปี</p> <p>1.4) ประเภทของธุรกิจ ผลิตโครงสร้างเหล็ก ชั้นวางของ</p> <p>1.5) พนักงานที่รับผิดชอบ 1,500 คน</p> <p>1.6) ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี</p> <p>1.7) รายได้ส่วนตัวและครอบครัว/เดือน มากกว่า 350,000 บาท/เดือน</p>
ส่วนที่ 2	<p>ข้อมูลเกี่ยวกับการ คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน</p> <p>2.1 ท่านมีแนวทาง ขั้นตอน วิธีการ และวางแผนงานในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ต่องานที่รับผิดชอบภายในองค์การของท่าน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของนักบริหารแบบมืออาชีพ</p>

ทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ โดยประยุกต์จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ นำมาเป็นแบบอย่างในการจัดการบริหาร โดยยึดกรอบงานถูกต้อง โปร่งใส จริงใจในการแก้ไข ปัญหา โดยยึดถือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

2.2) ในฐานะนักบริหารมืออาชีพ ท่านนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินกิจกรรม ทางด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างไรบ้าง ภายในองค์กรของท่าน

1) การสรรหาบุคลากร คุณที่ความรู้ความสามารถและยึดหลักคุณธรรมในการสรรหาบุคลากร ส่งเสริมให้คนดีได้รับ โอกาสที่ดี จัดกระบวนการสรรหาด้วยความเป็นธรรม เหมาะสมกับงานในตำแหน่ง

2) การพัฒนาบุคลากร มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นหลักโดยนำปรัชญาการเรียนรู้ที่ยั่งยืน มุ่งสอนงานให้เกิดความชำนาญจนเชี่ยวชาญ ทำด้วยความตั้งใจจริงผลการพัฒนาบุคลากร เพื่อประโยชน์ขององค์กร ศักยภาพรวม

3) การบริหารค่าตอบแทน จัดสรรสวัสดิการสิ่งจูงใจค่าตอบแทนให้สอดคล้องต่อกฎหมาย มีความเที่ยงธรรมที่จ่ายอย่างเท่าเทียมตามประสิทธิภาพความรู้ความสามารถ

4) การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับพนักงาน จริงใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม แก้ไขปัญหาร่วมกัน

2.3) “บทบาทของนักบริหารแบบมืออาชีพ” ในฐานะที่ท่าน คือนักบริหารท่านหนึ่ง ตามแนวความคิดของท่าน นักบริหารมืออาชีพควรประพฤติและปฏิบัติตนเองอย่างไร ในการบริหารองค์การของท่าน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน มีความเป็นธรรมชาติ ไม่ลำเอียง ทำงานด้วยจิตใจที่บริสุทธิ์ ไม่คดโกง ไม่ยึดติดกับลาภ ยศ สรรเสริญ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ยอมรับในความผิดพลาดบกพร่อง มีความเป็นกันเอง และมีการสื่อสารอย่างละมุนละม่อม และสามารถถ่ายทอดเทคนิคต่างๆ ด้วยความชาญฉลาด ปราศจากอคติ และกล้าที่จะให้โอกาสคน เพื่อความสำเร็จร่วมกัน

2.4) ท่านมีวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ (Strategic) อย่างไรบ้าง ในการบริหารจัดการองค์การของท่าน เพื่อสู่ความสำเร็จขององค์กร

Vision เราจะเป็นองค์กรที่ได้รับความสำเร็จสูงสุดในด้านการผลิตชิ้นวางของ

Mission เราจะพัฒนาคนในองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน และลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

Goal ผลประกอบการในปี 51 จะบรรลุเป้าหมายได้ พนักงานทุกคนต้องทุ่มเทสติปัญญา แรงกายแรงใจอย่างเต็มที่

Strategic พัฒนาคนพร้อมกับพัฒนางาน สร้างรากฐานในองค์กร

2.5) ท่านมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร ที่เอื้ออำนวยประโยชน์ และเชื่อมโยงธุรกิจ ให้มีความสอดคล้องกัน ระหว่างความเป็นส่วนตัวและผู้ใกล้ชิดภายในองค์กร ของท่าน

ให้ความเป็นกันเอง สอนงานด้วยความจริงใจ ประเมินผลได้ พัฒนาคณะเพื่อให้ทุกคน ได้รับรู้ในการปฏิบัติ เพื่อลดความเสี่ยง สร้างความเป็นมิตรและการอยู่ร่วมกันด้วยความเข้าใจ ใช้ ความใกล้ชิดสนิทสนมบ้าง แต่ไม่เกินขอบเขต

2.6) หน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งของท่าน มีความสำคัญมากน้อยระดับใด ภายในองค์ การของท่าน

มีความรับผิดชอบมากทั้งในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์และปฏิบัติในระยะสั้น ระยะยาว ควบคุมงบประมาณรายรับรายจ่ายทั้งองค์กรและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของพนักงานใน ภาพรวม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

2.7) ท่านพบปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง ในการบริหารจัดการภายในองค์กรของ ท่าน จากข้อความต่อไปนี้

- 1) การสรรหานักบุคลากร หานักบุคลากรที่ตรงกับสายงานยากส่วนใหญ่ใช้คนพื้นที่หรือ จากต่างจังหวัด
- 2) การพัฒนา คนเข้าออกบ่อยส่งผลทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่อง และติด ปัญหาด้านการวางแผนในการอบรมเพราะส่วนใหญ่เป็นงานต่อเนื่อง
- 3) การบริหารค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการเป็นไปตามหลักกฎหมาย แรงงาน การจ่ายค่าตอบแทนในบริษัทคู่แข่งมีค่อนข้างสูง
- 4) การบริหารแรงงานสัมพันธ์ สภาพงานเป็นงานหนัก สภาพแวดล้อมเป็นปัญหา หลักที่อาจต้องมุ่งเน้นแก้ไขปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ เพราะเป็นสายมีสภาพความร้อนสูงเกิดปัญหา ในด้านแรงงานสัมพันธ์

2.8) ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรของท่าน และ โดยทั่วไป

การจัดการบังคับบัญชา โดยเน้นความสำคัญในด้านทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ และควรมีการสื่อสาร 2 ทาง โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและควรมีการจัดทำสายความก้าวหน้าเพื่อให้ พนักงานได้รับทราบถึงทิศทาง อาชีพในอนาคต รวมทั้งการสร้างสิ่งจูงใจให้ทัดเทียมกับคู่แข่งชั้น โดยเน้นการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

ส่วนที่ 3 โปรคแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อประเด็นการแก้ไขปัญหาการคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ต่อการนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์การ ของการดำเนินการธุรกิจภาคเอกชนของไทย

ผู้บริหารในองค์การทุกแห่งควรมีหลักในการบริหาร โดยหลักธรรมมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความจริงใจในการแก้ไขปัญหา ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติ ทุ่มเทกับองค์การเต็มความรู้ความสามารถ และให้การช่วยเหลือพนักงานตามโอกาสและต้องเป็นการเสริมสร้างบริหารการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ และสอดคล้องกับนโยบายขององค์การเป็นสำคัญ

คนที่ 3 (บริษัทรอยัลกรุ๊ป จำกัด)

แบบสัมภาษณ์สำหรับการศึกษาวิจัย

เรื่อง	คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน
คำชี้แจง	โปรดแสดงความคิดเห็นของท่าน ต่อประเด็นปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน ในส่วนขององค์การของท่าน และโดยทั่วไป ตามลำดับข้อคำถามการสัมภาษณ์ ดังนี้
ส่วนที่ 1	ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์
	1.1) ชื่อ – สกุล นายนน สหายน เพศ ชาย อายุ 47 ปี นับถือศาสนา พุทธ สถานภาพ สมรส
	1.2) สถานที่ทำงาน บริษัทรอยัลกรุ๊ป จำกัด ที่ตั้ง ซอยโพธิ์แก้ว นวมินทร์ บึงกุ่ม กรุงเทพฯ
	1.3) ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ หน้าที่รับผิดชอบ รับผิดชอบการบริหารทั้งหมด รวมทั้งบริษัทในเครือ ประสบการณ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ มากกว่า 20 ปี
	1.4) ประเภทของธุรกิจ รับเหมาก่อสร้าง งานที่ปรึกษาาระบบ งานจ้างเหมาแรงงาน

- 1.5) พนักงานที่รับผิดชอบ 500 คน
- 1.6) ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาโท
- 1.7) รายได้ส่วนตัวและครอบครัว/เดือน มากกว่า 250,000 บาท/เดือน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการ คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน

2.1 ท่านมีแนวทาง ขั้นตอน วิธีการ และวางแผนงานในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ต่องานที่รับผิดชอบภายในองค์การของท่าน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของนักบริหารแบบมีอาชีพ

จัดลำดับของงานก่อนหลัง วิเคราะห์พิจารณาศึกษาโอกาส อุปสรรค ปัญหาแนวทางการแก้ไขเพื่อเตรียมการวางแผนและประยุกต์ วิธีการต่างๆให้สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง สามารถนำความสำเร็จได้โดยมีการติดตามประเมินผลตรวจสอบ ทุกขั้นตอน โดยมุ่งเน้นทีมงานเป็นสำคัญ

2.2) ในฐานะนักบริหารมีอาชีพ ท่านนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินกิจกรรม ทางด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างไรบ้าง ภายในองค์การของท่าน

1) การสรรหาบุคลากร ใช้ความเป็นธรรม โปร่งใส จัดหาคนที่เหมาะกับงาน ใช้การประเมินคนในระบบคุณธรรม

2) การพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้คนเกิดการพัฒนาอย่างเท่าเทียม มุ่งเน้นพัฒนาในเนื้องาน จริยธรรมในการดำรงตน และสายความก้าวหน้า

3) การบริหารค่าตอบแทน อย่างเท่าเทียม ตามความรู้ความสามารถกับงานนั้นๆ ขึ้นอยู่กับความชำนาญของคน ของงาน

4) การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ให้ความเที่ยงธรรม ยุติธรรม มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาปฏิบัติอย่างโปร่งใส และการยอมรับซึ่งกันและกัน

2.3) “บทบาทของนักบริหารแบบมีอาชีพ” ในฐานะที่ท่าน คือนักบริหารท่านหนึ่ง ตามแนวความคิดของท่าน นักบริหารมีอาชีพควรประพฤติและปฏิบัติตนเองอย่างไร ในการบริหารองค์การของท่าน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งหน้าทำงาน และจริยธรรมของตนเอง ทั้งงาน สังคม และครอบครัว มีความจริงใจในการแก้ไขปัญหา ทุ่มเท ไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง สามารถถ่ายทอดสอนงานได้ ทำงานเป็นทีม เสียสละ และกล้าเปลี่ยนแปลงสิ่งไม่ดีให้เป็นสิ่งดี

2.4) ท่านมีวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ (Strategic) อย่างไรบ้าง ในการบริหารจัดการองค์การของท่าน เพื่อสู่ความสำเร็จขององค์การ

เน้นเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ วิสัยทัศน์ในการพัฒนางานให้เป็นระดับ 1 ใน 10 ของประเทศ พันธกิจลูกค้าต้องพอใจและประทับใจสูงสุด มีระบบงานที่ดี เป้าหมายต้องได้รับสั่งจูงสินค้าหรือบริการให้มากที่สุด และพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.5) ท่านมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร ที่เอื้ออำนวยประโยชน์ และเชื่อมโยงธุรกิจให้มีความสอดคล้องกัน ระหว่างความเป็นส่วนตัวและผู้ใกล้ชิดภายในองค์กร ของท่าน

ให้ความเป็นธรรมในการสร้างระบบตรวจสอบและสามารถทำความเข้าใจให้กับพนักงานได้รับทราบนโยบายได้ ให้เริ่มแก้ไขปรับปรุงตนเอง เพื่อจะได้เดินไปด้วยกัน โดยใช้หลักการทำสายงานเป็นทีม และโปร่งใส ไม่มีความลำเอียง ยุติธรรม

2.6) หน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งของท่าน มีความสำคัญมากน้อยระดับใด ภายในองค์กรของท่าน

มีความสำคัญมาก ต้องกำกับดูแลงานทั้งระบบในทุกด้าน ทั้งนโยบาย กลยุทธ์ กลวิธี ลงลึกถึงการปฏิบัติให้สอดคล้องต่อบริษัท คือผลกำไร และการมีส่วนร่วมต่อสังคม

2.7) ท่านพบปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง ในการบริหารจัดการภายในองค์กรของท่าน จากข้อความต่อไปนี้

- 1) การสรรหาบุคลากร หาบุคลากรยาก คนออกจากงานบ่อย พนักงานจบใหม่ขาดความพร้อม
- 2) การพัฒนา จัดหลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร ขาดการติดตามประเมินผลนำไปใช้ขาดเทคนิคการนำเสนอ
- 3) การบริหารค่าตอบแทน ยังต่ำกว่าตลาดแรงงาน ทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการ แต่สามารถปรับปรุงได้
- 4) การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน อิจฉานนโยบายกันเอง ขาดการมีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน

2.8) ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรของท่าน และโดยทั่วไป

การสร้างทีม และการยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนนโยบายต้องชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ตัวผู้บริหารมีความสำคัญยิ่งเพราะต้องสร้างมาตรฐานองค์กรในทุกด้าน ทั้งคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทในการบริหารต่างๆ ต้องควบคู่กันไปตลอดเพราะมีความสำคัญเท่าๆ กัน

ส่วนที่ 3 โปรดแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อประเด็นการแก้ไขปัญหาการคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ต่อการนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ของการดำเนินการธุรกิจภาคเอกชนของไทย

ต้องมุ่งเน้นความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว และพวกพ้อง มีวิสัยทัศน์ ในการปฏิบัติทั้งตนเองและงาน เสริมสร้างระเบียบแบบแผนเป็นการปฏิบัติชัดเจน มีเป้าหมายร่วมกัน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม เป็นสำคัญ โดยเน้นการบริการทรัพยากรบุคคล เพราะเป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งต่องาน

คนที่ 4 (บริษัทกมลประกันภัย จำกัด (มหาชน))

แบบสัมภาษณ์สำหรับการศึกษาวิจัย

- เรื่อง** คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน
- คำชี้แจง** โปรดแสดงความคิดเห็นของท่าน ต่อประเด็นปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน ในส่วนขององค์การของท่าน และโดยทั่วไป ตามลำดับข้อความการสัมภาษณ์ ดังนี้
- ส่วนที่ 1** ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์
- 1.1) **ชื่อ – สกุล** นายชูเกียรติ เพ็ชรสุ่ม เพศ ชาย อายุ 50 ปี
นับถือศาสนา พุทธ **สถานภาพ** สมรส
 - 1.2) **สถานที่ทำงาน** บริษัทกมลประกันภัย จำกัด (มหาชน)
ที่ตั้ง 361 ถนนบอนด์สตรีท เมืองทองธานี 3 ต.บางพูน อ.ปากเกร็ด
 จ.นนทบุรี 111120
 - 1.3) **ตำแหน่ง** ผู้จัดการส่วนทรัพยากรบุคคล
หน้าที่รับผิดชอบ รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ
ประสบการณ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ มากกว่า 20 ปี
 - 1.4) **ประเภทของธุรกิจ** ธุรกิจประกันภัย

- 1.5) พนักงานที่รับผิดชอบ 470 คน
- 1.6) ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี
- 1.7) รายได้ส่วนตัวและครอบครัว/เดือน มากกว่า 50,000 บาท/เดือน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการ คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน

2.1 ท่านมีแนวทาง ขั้นตอน วิธีการ และวางแผนงานในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ต่องานที่รับผิดชอบภายในองค์การของท่าน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของนักบริหารแบบมืออาชีพ

วิเคราะห์ปัญหาขององค์การ โดยภาพรวม เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส หรืออุปสรรคขององค์การทั้งสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก และนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติโดยการจัดทำเป็นแผนธุรกิจทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว โดยเรียงลำดับการปฏิบัติ และความสำคัญก่อนหลังในการทำงาน โดยมีตัวชี้วัดและประเมินผลติดตามงานได้

2.2) ในฐานะนักบริหารมืออาชีพ ท่านนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินกิจกรรม ทางด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างไรบ้าง ภายในองค์การของท่าน

- 1) การสรรหามบุคลากร ยึดหลักความโปร่งใส ยุติธรรม จัดคนให้เหมาะกับงาน โดยใช้ระบบคุณธรรมในการจัดสรรบุคลากร
- 2) การพัฒนาบุคลากร ยึดหลักความเสมอภาค ความเท่าเทียมและยึดหลักความจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร
- 3) การบริหารค่าตอบแทน ยึดหลักความเท่าเทียม เสมอภาคให้ค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถ ดูจากการประเมินผลงานเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานเป็นสำคัญ ชี้วัดผลงานได้
- 4) การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ใช้หลักการมีส่วนร่วม จริงใจ ไม่ละเอียง เป็นกันเอง โดยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.3) “บทบาทของนักบริหารแบบมืออาชีพ” ในฐานะที่ท่าน คือนักบริหารท่านหนึ่งตามแนวความคิดของท่าน นักบริหารมืออาชีพควรประพฤติและปฏิบัติตนเองอย่างไร ในการบริหารองค์การของท่าน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

ต้องมีความศรัทธาและเคารพต่อวิชาชีพของตน มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความรับผิดชอบ ไม่แสวงหาประโยชน์จากฝ่ายใด งานสำเร็จได้ต้องมาจากทุกคนทุกฝ่าย ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อเป้าหมายธุรกิจร่วมกัน

2.4) ท่านมีวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ (Strategic) อย่างไรบ้าง ในการบริหารจัดการองค์กรของท่าน เพื่อสู่ความสำเร็จขององค์กร มีเอกสารตามแบบปฏิบัติ

2.5) ท่านมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร ที่เอื้ออำนวยประโยชน์ และเชื่อมโยงธุรกิจให้มีความสอดคล้องกัน ระหว่างความเป็นส่วนตัวและวิถีชีวิตภายในองค์กร ของท่าน

ใช้ทรัพยากรการบริหารผสมผสานกับหลักการจัดการครบถ้วน มีความเป็นกันเองเพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย วางตัวเป็นกลาง ส่งเสริมสนับสนุนผู้กระทำความดี

2.6) หน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งของท่าน มีความสำคัญมากน้อยระดับใด ภายในองค์การของท่าน

มีความสำคัญในระดับสูงเพราะต้องสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารองค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีค่าและมีอยู่จำกัดให้เกิดผลสูงสุด

2.7) ท่านพบปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง ในการบริหารจัดการภายในองค์กรของท่าน จากข้อความต่อไปนี้

1) การสรรหาบุคลากร การจัดหาบุคลากรค่อนข้างยาก ส่วนใหญ่คุณสมบัติไม่ตรงกับลักษณะของงาน พนักงานถูกซื้อตัวจากบริษัทคู่แข่งกันมาก

2) การพัฒนา นโยบายในการพัฒนาคนยังขาดความชัดเจน ยังขาดระบบในการวางโครงสร้างหลักสูตรและความจำเป็นในการฝึกอบรม

3) การบริหารค่าตอบแทน ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าคู่แข่งกัน สวัสดิการยังไม่มุ่งใจการประเมินผลงานประจำปีและการพิจารณาจ่ายผลตอบแทนยังขาดความชัดเจน

4) การบริหารแรงงานสัมพันธ์ พนักงานแบ่งเป็นฝ่ายขาดการประสานประโยชน์ร่วมกัน กิจกรรมสัมพันธ์ยังมีน้อย ระเบียบการปฏิบัติยังไม่รัดกุม

2.8) ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรของท่าน และโดยทั่วไป

ทิศทางนโยบายในระดับบริหาร ขาดความชัดเจน ส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดปัญหาในด้านการบริหาร ตลอดจนพนักงานเปลี่ยนงานบ่อย เพราะขาดสิ่งจูงใจ ทั้งในด้านผลตอบแทน สวัสดิการ ความเป็นอยู่

ส่วนที่ 3 โปรคแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อประเด็นการแก้ไขปัญหาการคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ต่อการนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ของการดำเนินการธุรกิจภาคเอกชนของไทย

หลักธรรม จริยธรรม มีความสำคัญ และมีบทบาทอย่างมากต่อทั้งบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะในสถานประกอบการการดำรงตนและการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฟังต้องมีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ เคารพสิทธิขององค์การ ยึดมั่นในความยุติธรรม คุณธรรม และรักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่าย วางตัวและมีจุดยืนในฐานะนายจ้าง อย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนายจ้าง และสิทธิอันพึงมีพึงได้ของลูกจ้าง มีทัศนคติที่ดีต่อทุกฝ่ายและรักษาปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน ระเบียบข้อบังคับและสภาพการจ้างอย่างเคร่งครัด

คนที่ 5 (บริษัทเฮส โกลด์ อินดัสทรี จำกัด)

แบบสัมภาษณ์สำหรับการศึกษาวิจัย

เรื่อง	คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน
คำชี้แจง	โปรดแสดงความคิดเห็นของท่าน ต่อประเด็นปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน ในส่วนขององค์การของท่าน และโดยทั่วไป ตามลำดับข้อความการสัมภาษณ์ ดังนี้
ส่วนที่ 1	<p>ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์</p> <p>1.1) ชื่อ – สกุล นายธนกร รามโกมท เพศ ชาย อายุ 50 ปี นั้บถือศาสนา พุทธ สถานภาพ โสด</p> <p>1.2) สถานที่ทำงาน บริษัทเฮส โกลด์ อินดัสทรี จำกัด ที่ตั้ง 99/5 ม.7 ถ.บางนา-ตราด กม.19 จ.สมุทรปราการ 10540 โทรศัพท์ 02-7407700</p> <p>1.3) ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายบุคคล หน้าที่รับผิดชอบ รับผิดชอบงานทั้งหมดในฝ่ายบุคคล ประสบการณ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ มากกว่า 5 ปี</p> <p>1.4) ประเภทของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์นมกรอบ</p>

- 1.5) พนักงานที่รับผิดชอบ 350 คน
- 1.6) ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี
- 1.7) รายได้ส่วนตัวและครอบครัว/เดือน มากกว่า 40,000 บาท/เดือน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการ คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการองค์การ ธุรกิจภาคเอกชน

2.1 ท่านมีแนวทาง ขั้นตอน วิธีการ และวางแผนงานในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ต่องานที่รับผิดชอบภายในองค์การของท่าน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของนักบริหารแบบมืออาชีพ

บริษัทและผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายการบริหาร โดยให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในระดับนโยบาย โดยกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีระบบมาตรฐาน อุตสาหกรรมเป็นระบบ ISO, HACCP, ฮาลาล ฯลฯ เนื่องจากการผลิตสินค้าจะถูกควบคุมโดยเน้นคุณภาพและมาตรฐานอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ ขั้นตอนการผลิตและการบริหารจึงมีความสำคัญยิ่ง

2.2) ในฐานะนักบริหารมืออาชีพ ท่านนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินกิจกรรม ทางด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างเป็นรูปธรรม ภายในองค์การของท่าน

- 1) การสรรหาคณากร ใช้หลักความรู้ความสามารถ และหลักคุณธรรมโดยการคัดสรร คนดี เก่ง มาร่วมงาน
- 2) การพัฒนาบุคลากร เน้นการถ่ายทอด สอนงานทั้งในงานและพัฒนาจริยธรรมในการดำรงตน
- 3) การบริหารค่าตอบแทน ใช้หลักเกณฑ์การประเมินคุณความดี เน้นความรู้ความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งสวัสดิการ การประเมินผล โดยอิงกับค่าครองชีพ และพิจารณาผลประกอบการเป็นปีๆ ไป
- 4) การบริหารแรงงานสัมพันธ์ มุ่งเน้นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมเป็นธรรม ทำงานเป็นทีม มีกิจกรรมร่วมกัน

2.3) “บทบาทของนักบริหารแบบมืออาชีพ” ในฐานะที่ท่าน คือนักบริหารท่านหนึ่ง ตามแนวความคิดของท่าน นักบริหารมืออาชีพควรประพฤติและปฏิบัติตนเองอย่างไร ในการบริหารองค์การของท่าน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

ต้องมีความจริงใจ จริงจัง ในการแก้ไขปัญหา กล้าแสดงออก และรับผิดชอบในสิ่งที่ตนกระทำ มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี มีหลักคิด และทัศนคติที่เป็นบวก

2.4) ท่านมีวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ (Strategic) อย่างเป็นรูปธรรม ในการบริหารจัดการองค์การของท่าน เพื่อสู่ความสำเร็จขององค์การ

เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน ประสิทธิภาพของคน และการดำเนินชีวิตของพนักงาน โดยการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การส่งมอบงานให้รวดเร็วถูกต้อง ลูกค้ำมีความสำคัญสูงสุด

2.5) ท่านมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร ที่เอื้ออำนวยประโยชน์ และเชื่อมโยงธุรกิจให้มีความสอดคล้องกัน ระหว่างความเป็นส่วนตัวและผู้ใกล้ชิดภายในองค์กรของท่าน

บริหารงานด้วยการให้เกียรติเสมอต้นเสมอปลาย มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ความเคารพในบทบาททำที่ของพนักงานแต่ละคน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

2.6) หน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งของท่าน มีความสำคัญมากน้อยระดับใด ภายในองค์การของท่าน

มีความสำคัญในการกำหนดนโยบายการบริหารให้กับองค์กร มุ่งเน้นให้พนักงานทำงานเต็มความรู้ความสามารถ เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับนโยบายการบริหาร

2.7) ท่านพบปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง ในการบริหารจัดการภายในองค์กรของท่าน จากข้อความต่อไปนี้

1) การสรรหาบุคลากร หาพนักงานยาก พนักงานออกจากงานบ่อย เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานหนักและร้อน

2) การพัฒนา ความจริงจังในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารระดับสูงยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญมากนัก

3) การบริหารค่าตอบแทน อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ยังขาดสิ่งจูงใจ

4) การบริหารแรงงานสัมพันธ์ มีการรวมกันจัดตั้งสหภาพแรงงาน เพื่อเจรจาต่อรองกับนายจ้าง และมีคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการ การเจรจาใช้เวลานาน ยุ่งยาก การตัดสินใจอยู่กับคนไม่กี่คน

2.8) ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรของท่าน และโดยทั่วไป

- ความจริงใจในการแก้ไขปัญหาของทั้งฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายนายจ้างต้องชัดเจน
- ทัศนคติในการอยู่ร่วมกันต้องพัฒนา
- ปัญหาด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ
- ต้องเสริมสร้างความจงรักภักดีของพนักงาน ในองค์กรเน้นพัฒนาคนและงานควบคู่กันไป

ส่วนที่ 3 **โปรดแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อประเด็นการแก้ไขปัญหาการคุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์**

ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ต่อการนำหลัก คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการองค์การ ของการดำเนินการธุรกิจภาคเอกชนของไทย

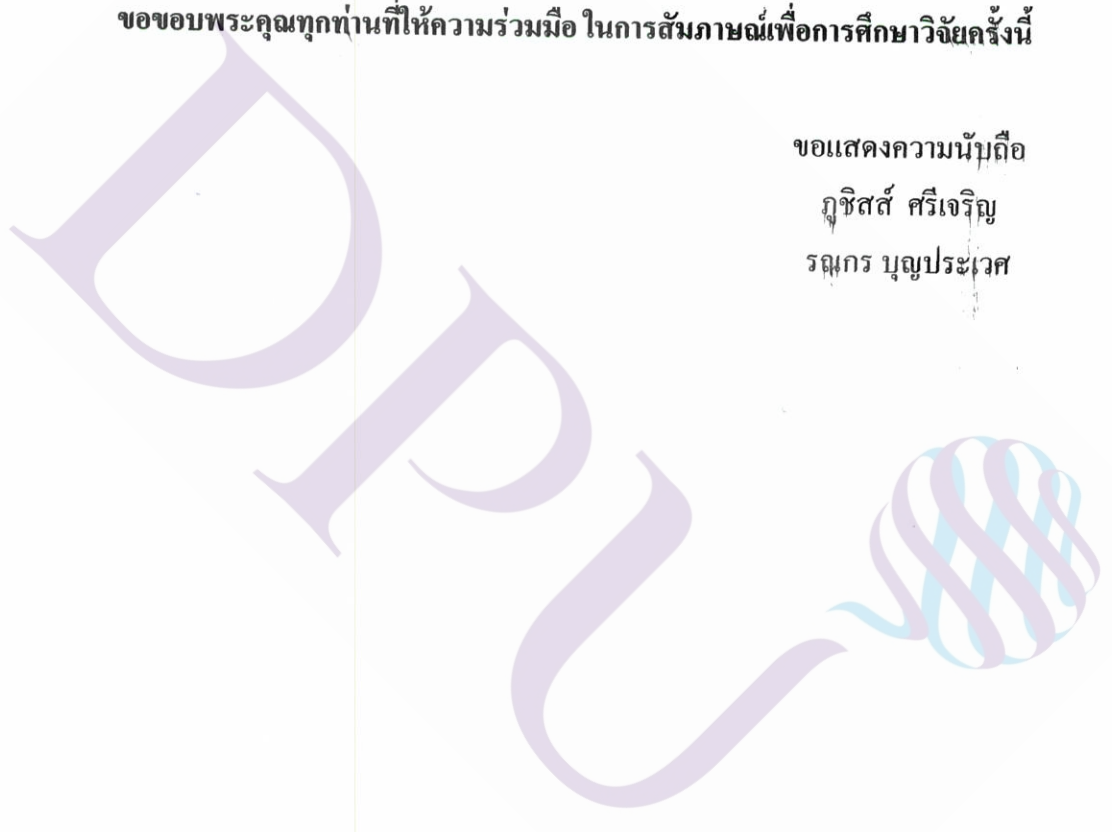
การสร้างความจริงใจ ความเป็นมิตรต่อกัน และเสริมสร้างความเข้าใจให้เกียรติและการมีส่วนร่วมของทั้ง 2 ฝ่าย ส่งผลดีด้วยการบริหารธุรกิจทั้งในแง่คุณธรรม จริยธรรม และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งเสริมการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพได้

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ในการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

ภูษิสส์ ศรีเจริญ

รศ.ดร. บุญประเวศ



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล นายภูษิสส์ ศรีเจริญ

ประวัติการศึกษาปริญญาตรี คณะรัฐประศาสนศาสตร์ ม.สุโขทัยธรรมธิราช

ตำแหน่ง บริษัท เอช อาร์ อัพเกรด กรุ๊ป จำกัด

- ประธานกรรมการบริษัท
- กรรมการผู้จัดการ รับผิดชอบงานด้านฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร
- ที่ปรึกษาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

บริษัทกมล ประกันภัย จำกัด (มหาชน)

- ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคลและสำนักงาน

- ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายโครงการพิเศษ

บริษัทเฮสโกฟู้ด อินดัสทรี จำกัด

- ที่ปรึกษาประธานกรรมการบริษัท

สถานที่ทำงาน บริษัท เอช อาร์ อัพเกรด กรุ๊ป จำกัด

บริษัทกมล ประกันภัย จำกัด (มหาชน)

บริษัทเฮสโกฟู้ด อินดัสทรี จำกัด

ชื่อ – นามสกุล นายรณกร บุญประเวศ

ประวัติการศึกษาปริญญาตรี คณะนิติศาสตร์ ม.กรุงเทพ

ตำแหน่ง ประกอบธุรกิจส่วนตัว

สถานที่ทำงาน ห้างสรรพสินค้ายูเนี่ยนมอลล์ แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ