

ผู้นำกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร
กรณีศึกษา : ผู้บริหารระดับกลางในกองทัพอากาศ

The Leadership in developing the Moral and Ethic of management

Case study: The Middle rank Officers in Royal Thai Air Force.

นาวาอากาศเอก สุพรหม ทำจะดี

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2550

บทคัดย่อ

หัวข้อสารนิพนธ์ : ผู้นำกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร :
กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับกลางในกองทัพอากาศ
ชื่อผู้ศึกษา : นาวาอากาศเอก สุพรหม ทำจะดี
อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.บุษยา วีรกุล
สถาบัน : คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ปีการศึกษา : 2550

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของกองทัพอากาศ กับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารหน่วยงานของกองทัพอากาศ โดยการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานระดับนายทหารสัญญาบัตร จำนวน 275 คน และการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงาน จำนวน 5 ท่าน

ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ของบทบาทผู้นำ และหลักการบริหารด้วยคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนพฤติกรรม การปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างชัดเจน โดยที่บทบาทผู้นำและหลักการบริหารด้วยคุณธรรมจริยธรรมจะส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการกองทัพอากาศ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารของกองทัพอากาศมีบทบาทผู้นำและหลักในการบริหารที่มีความชัดเจน แสดงถึงความมีคุณธรรมจริยธรรม ก็จะส่งผลให้พฤติกรรม การปฏิบัติของข้าราชการในหน่วยงานให้มีแนวโน้มไปในแนวทางเดียวกันกับผู้บริหาร นั่นคือการคำนึงถึงหลักคุณธรรมจริยธรรม และมีพฤติกรรม การปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมเช่นเดียวกับผู้บริหารของกองทัพอากาศด้วย

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี จากความอนุเคราะห์และได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาของกองทัพอากาศที่เห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลและงานด้านวิจัยพัฒนา โดยได้อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาและให้การสนับสนุน และเห็นความสำคัญของการศึกษานี้ที่จะยังประโยชน์ต่อกรมกำลังพลทหารอากาศและกองทัพอากาศได้ต่อไป

ขอขอบคุณ ผู้บริหารหน่วยงานและข้าราชการทุกท่านในกองทัพอากาศ ที่สละเวลาในการ ตอบแบบสอบถามและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่กรมกำลังพลทหารอากาศที่ ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุษยา วิจารณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำการทำสารนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

นาวาอากาศเอก สุพรหม ทำจะดี

สิงหาคม 2550

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	I
กิตติกรรมประกาศ	II
สารบัญ	III
สารบัญตาราง	VI
สารบัญภาพ	VII
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 กรอบความคิดการวิจัย	3
1.4 คำถามการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	4
1.7 คำจำกัดความและนิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่เกี่ยวกับปกครองด้วยคุณธรรมจริยธรรม	7
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับหลักจริยธรรมของสังคม	10
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมผู้บริหาร	13
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล	16
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อและแรงจูงใจในการปฏิบัติ	20
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมและหลักนิยมในกองทัพอากาศ	27
2.7 ทฤษฎีด้านจริยศาสตร์	29
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3	วิธีการดำเนินการวิจัย	39
3.1	ประเภทการวิจัย	39
3.2	กลุ่มตัวอย่าง	39
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	41
3.4	เกณฑ์การให้คะแนน	44
3.5	การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	46
3.6	การเก็บรวบรวมข้อมูล	47
บทที่ 4	ผลการวิจัย	48
4.1	การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม	48
4.2	วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์	55
4.2.1	นโยบายการบริหาร	55
4.2.2	หลักการบริหาร	57
4.2.3	ผู้นำหรือผู้บริหาร	59
4.2.4	พฤติกรรมองค์การและแนวทางการพัฒนา	61
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ	64
5.1	สรุป	64
5.1.1	สรุปผลจากแบบสอบถามการวิจัย	64
5.1.2	สรุปผลจากการสัมภาษณ์	66
5.1.3	สรุปภาพรวมการวิจัย	68
5.2	อภิปรายผล	68
5.2.1	นโยบายการบริหาร	68
5.2.2	หลักการบริหาร	69

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

5.2.3 ผู้นำหรือผู้บริหาร	70
5.2.3 การพัฒนาองค์กรและแนวทางการพัฒนา	70
5.3 ข้อเสนอแนะ	71
5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป	72
5.3.2 ข้อเสนอแนะการบริหาร	72
5.3.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	73
บรรณานุกรม	74
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์	78
ภาคผนวก ข. แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อ การศึกษา	79
ภาคผนวก ค. นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ พ.ศ.2550	81

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานกับการสร้างแรงจูงใจ	25
ตารางที่ 3.1 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์	40
ตารางที่ 3.2 คำถามในแบบสอบถาม เรื่องบทบาทภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้นำ	41
ตารางที่ 3.3 คำถามในแบบสอบถาม เรื่องการบริหารด้วยหลักคุณธรรมจริยธรรม	42
ตารางที่ 3.4 คำถามในแบบสอบถาม เรื่องพฤติกรรมการปฏิบัติและแนวทางในการ พัฒนา คุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน	
ตารางที่ 3.5 หัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารในกองทัพอากาศ	45
ตารางที่ 4.1 ลักษณะของภาวะผู้นำในหน่วยงานของกองทัพอากาศ	49
ตารางที่ 4.2 ลักษณะของคุณธรรมจริยธรรมการบริหารในหน่วยงานกองทัพอากาศ	51
ตารางที่ 4.3 ลักษณะของพฤติกรรมการปฏิบัติในหน่วยงานกองทัพอากาศ	53

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1 พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช	8
ภาพที่ 2.2 Maslow's Hierarchy of Needs	21
ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)	23
ภาพที่ 2.4 ทฤษฎีความคาดหวังของวิกเตอร์วรูม (Expectancy Theory Theory)	25
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมของ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน	33
ภาพที่ 4.1 ความสัมพันธ์ของบทบาทภาวะผู้นำและหลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร ที่มีต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร	55
ภาพที่ 4.2 สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์	62

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกยุคปัจจุบัน เป็นโลกแห่งการติดต่อสื่อสารที่ไร้พรมแดน เป็นเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจแบบก้าวกระโดด การแข่งขันที่รวดเร็วและรุนแรง ส่งผลให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเรียนรู้และปรับตัวเป็นอย่างมาก เพื่อความอยู่รอดขององค์กรที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าไม่มีการปรับตัวจะพบกับความเสื่อมและล่มสลายได้ในที่สุด คล้ายกับ คำกล่าวของ ชาร์ล ดาร์วิน ที่ว่า

“ผู้ที่อยู่รอด มิใช่เป็นสายพันธุ์ (Species) ที่แข็งแรงที่สุดหรือฉลาดที่สุด หากแต่เป็นผู้ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุดต่างหาก”

ในขณะเดียวกัน ได้เกิดผลพวงในอีกแง่มุมหนึ่ง ด้วยสถานการณ์เช่นนี้ นำมาซึ่งการแข่งขัน แย่งชิง การเอารัดเอาเปรียบที่ดำเนินไปอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง อีกทั้ง เพิ่มความรุนแรง ความกดดันมากยิ่งขึ้น พร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงทางสภาวะจิตใจของบุคคลให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น มีความเห็นแก่ตัวเห็นแก่ได้มากขึ้น กอปรกับองค์กรและผู้นำองค์กร ที่หากยังละเลยหรือขาดความตระหนักในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม การเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ด้วยความพอเพียงที่เหมาะสมด้วยแล้ว เหตุการณ์เช่นนี้ก็จะยังคงดำเนินต่อไป อันส่งผลกระทบร้ายแรงยิ่งขึ้น ต่อสังคมและชาวโลก

จากบริบทข้างต้น การบริหารจัดการด้วยหลักคุณธรรมจริยธรรมขององค์กรในปัจจุบัน ผู้นำจะเป็นผู้กำกับทิศทางและกระตุ้นจิตสำนึกให้บุคลากรในองค์กรดำเนินตามครรลองที่ถูกต้อง ด้วยการปกครองดูแลด้วยหลักคุณธรรมจริยธรรม มีความโปร่งใสในการบริหารจัดการและประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว บุคลากรในองค์กรก็พร้อมที่จะปฏิบัติตามต้นแบบที่ดีโดยนัยอยู่แล้ว เมื่อหันมามององค์กรภาครัฐที่เป็นองค์กรแบบไม่ค้ากำไรดังเช่น กองทัพอากาศ การแสดงให้เห็นประจักษ์ถึงความมุ่งมั่น ด้วยการดำเนินการที่เป็นหลักประกันให้กับประชาชนชาวไทยเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ที่ดี สร้างความน่าเชื่อถือในการบริหารองค์กร อีกทั้งยกระดับของการบริหารองค์กรโดยตระหนักถึงคุณธรรมจริยธรรม ส่งผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าของเงินภาษีอากรของประชาชน ทำให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กรอื่น สอดคล้องตามพระราชบัญญัติว่า

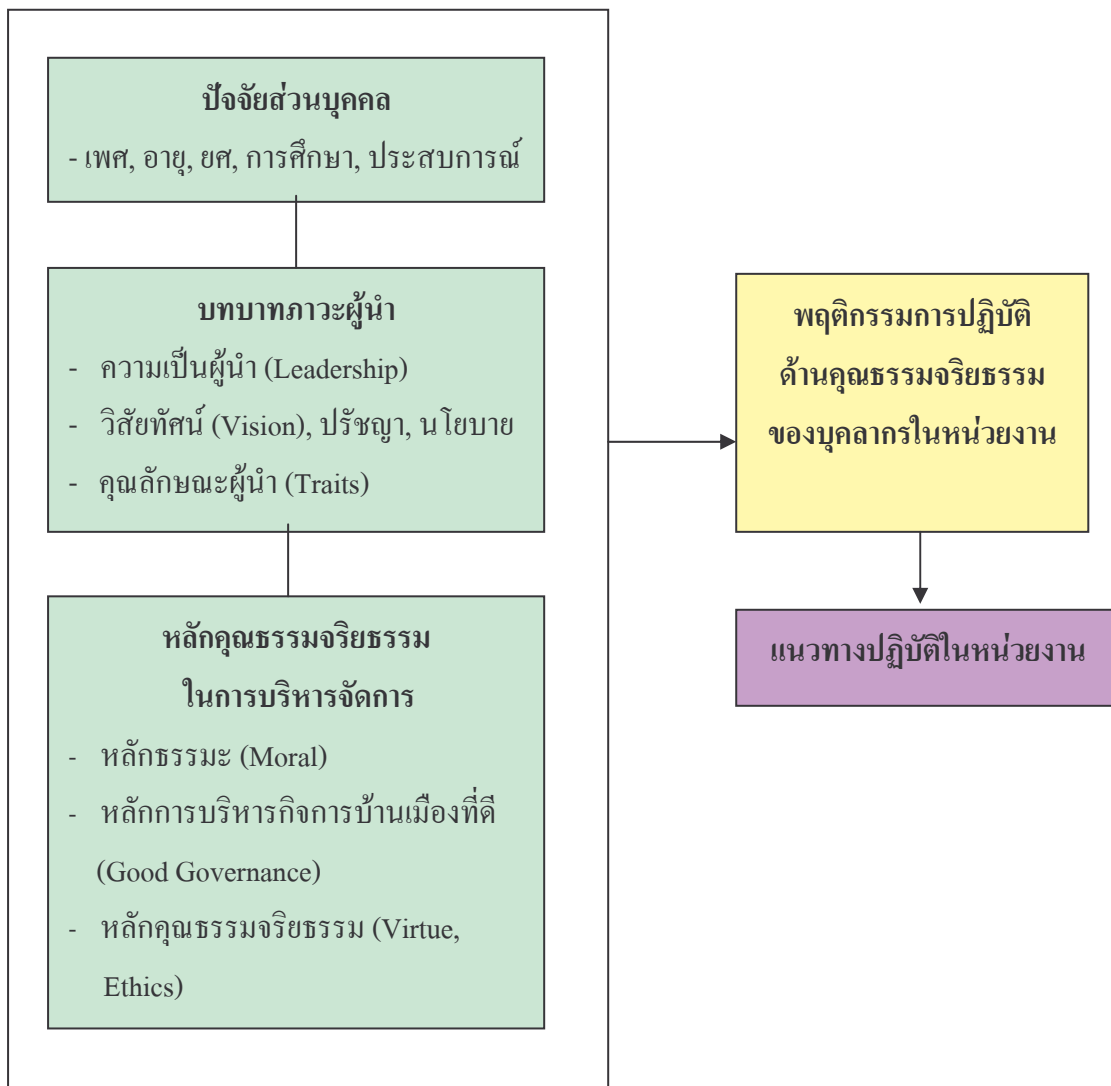
ด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน มาตรา 3/1 ให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ เน้นที่ผลงานไม่ใช่กระบวนการ และใช้หลัก Good Governance ในการบริหารงาน (สำนักงาน ก.พ., 2547:13) จึงเป็นเหตุให้ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ในฐานะผู้นำองค์กรขนาดใหญ่อย่าง เช่น กองทัพอากาศ ที่มีหน่วยงานขึ้นตรงเป็นจำนวนมาก ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในระดับกลางนับเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาความสำเร็จมาสู่กองทัพอากาศ เนื่องจากจะเป็นผู้ก้าวสู่ผู้นำในระดับที่สูงขึ้นไป และยังเป็นตัวกลางในการสร้างให้เกิดคุณธรรมและจริยธรรมในระดับปฏิบัติการอีกด้วย ผู้นำเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมีหลักการบริหารจัดการที่ดี พร้อมกับยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานด้วย หรือการใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ จึงจะสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานและได้ใจของผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาไปได้ในขณะเดียวกัน อันนำมาซึ่งความผูกพันและพลังร่วมที่แข็งแกร่งในกองทัพ เพื่อยังผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (แผนพัฒนามุขการกองทัพอากาศ ปี 2550 – 2554, 2550 :1)

ดังนั้นการศึกษานี้เป็นการศึกษาในเรื่องของบทบาทผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับกลางในกองทัพอากาศ และแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารหน่วยงาน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และประเมินผลตามสภาพความเป็นจริงของการบริหารงาน อีกทั้งสามารถนำมาประกอบการพิจารณาของผู้บริหารในการตัดสินใจกำหนดแนวทางพัฒนาเพื่อสร้างฐานของความมีคุณธรรมและจริยธรรมให้บังเกิดขึ้นกับบุคลากรในกองทัพอากาศได้อย่างสมบูรณ์ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในระยะยาวต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บังคับบัญชาหน่วยงานในกองทัพอากาศ
- 1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารหน่วยงาน
- 1.2.3 เพื่อการศึกษาพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานตัวอย่างของกองทัพอากาศ
- 1.2.4 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในการบริหารหน่วยงาน

1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย



จากภาพแสดงความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลางมาสู่ระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรมการณ์ปฏิบัติ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรในหน่วยงานที่จะดำเนินการตามแนวทางการบริหารของผู้บริหารองค์การ อันมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงการปฏิบัติ หรือเป็นแรงจูงใจที่ไม่อาจละเลยในการปฏิบัติได้

1.4 คำถามการวิจัย

ข้าราชการของกองทัพอากาศมีระดับความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้นำกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารกองทัพอากาศอย่างไร ในหัวข้อต่อไปนี้ คือ

1.4.1 บทบาทภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรของกองทัพอากาศอย่างไร

1.4.2 หลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารของผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรของกองทัพอากาศอย่างไร

1.4.3 พฤติกรรมการปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรกองทัพอากาศอย่างไร

1.4.4 นโยบายในด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารในปัจจุบัน เป็นอย่างไร มีความชัดเจนและสื่อสารในองค์กรอย่างทั่วถึงหรือไม่อย่างไร

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาถึงบทบาทผู้นำ การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ในส่วนของกองทัพอากาศเท่านั้น

1.5.2 กลุ่มที่ทำการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในกองบัญชาการกองทัพอากาศ จำนวน 8 กรม

1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.6.1 ทำให้ทราบถึงบทบาทผู้นำของผู้บังคับบัญชาหน่วยงานในกองทัพอากาศ

1.6.2 ทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารหน่วยงาน

1.6.3 ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานตัวอย่างของกองทัพอากาศ

1.6.4 ทำให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในการบริหารหน่วยงาน

1.7 คำจำกัดความและนิยามศัพท์

1.7.1 **ผู้บริหารระดับกลางในส่วนบัญชาการกองทัพอากาศ** หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานในระดับกรมของส่วนบัญชาการ กองทัพอากาศ ในตำแหน่งเจ้ากรม รองเจ้ากรม เสนาธิการกรม หรือผู้อำนวยการกองในกรมนั้น โดยมีระดับชั้นยศนาวาอากาศเอกพิเศษ ถึง พลอากาศตรี และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหาร การปกครองบังคับบัญชาภายในกองทัพอากาศมาไม่น้อยกว่า 15 ปี

1.7.2 **ส่วนบัญชาการ กองทัพอากาศ** หมายถึง หน่วยราชการขึ้นตรงกองทัพอากาศที่ตั้งอยู่ในส่วนบัญชาการ กองทัพอากาศ ประกอบด้วย 10 ส่วนราชการ ดังนี้

1.7.2.1 สำนักงานเลขานุการกองทัพอากาศ (สลก.ทอ.)

1.7.2.2 กรมสารบรรณทหารอากาศ (สบ.ทอ.)

1.7.2.3 กรมกำลังพลทหารอากาศ (กพ.ทอ.)

1.7.2.4 กรมข่าวทหารอากาศ (ขว.ทอ.)

1.7.2.5 กรมยุทธการทหารอากาศ (ยท.ทอ.)

1.7.2.6 กรมส่งกำลังบำรุง (กบ.ทอ.)

1.7.2.7 สำนักงานปลัดบัญชาทหารอากาศ (สปช.ทอ.)

1.7.2.8 กรมจเรทหารอากาศ (จร.ทอ.)

1.7.2.9 สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศทหารอากาศ (สท.ทอ.)

1.7.2.10 กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ (กร.ทอ.)

1.7.3 **คุณธรรม** หมายถึง สภาพคุณงามความดี

1.7.4 **จริยธรรม** หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม ดังนั้น จริยธรรม จึงเป็นข้อควรประพฤติ หรือกิจที่ควรประพฤติที่สอดคล้องกับหลักธรรมชาติ หรือสอดคล้องกับความถูกต้องดีงาม

1.7.5 **จริยธรรมวิชาชีพ** หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติสำหรับกลุ่มวิชาชีพ เรียกว่า จรรยาวิชาชีพ หรือจรรยาบรรณวิชาชีพ

1.7.6 **จริยธรรมในหน่วยงาน** หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติสำหรับคนในองค์กร ถูกกำหนดไว้เป็นระเบียบวินัย

1.7.7 **จรรยาบรรณ** หมายถึง ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

1.7.8 **มาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม** หมายถึง สิ่งที่ดีเอาเป็นเกณฑ์สำหรับรับรองสภาพ คุณงามความดีทางจิตใจ โดยการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องดีงาม

1.7.9 **ศีลธรรม** หมายถึง การตัดสิน มาตรฐาน และเกณฑ์ในการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ ในสังคม

1.7.10 **ความซื่อสัตย์** หมายถึง ความสุจริต ความจริงใจ ความไว้วางใจได้ เชื่อถือได้ และ ความมีวาจาสัตย์

1.7.11 **ความยุติธรรม** หมายถึง ความเที่ยงธรรมและไม่ลำเอียง

1.7.12 **ผู้นำหรือภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถ หรืออำนาจในการชี้แนะ หรือนำพาให้ ผู้อื่นได้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งความเป็นผู้นำ ก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินงานของ องค์กร อันมาจากอำนาจในการออกกฎเกณฑ์ นโยบายและกระตุ้นพนักงานในองค์กรให้เป็นไป ตามมุมมองของผู้นำได้

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีสำหรับผู้บริหาร

บทนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยคุณธรรมจริยธรรมผู้บริหาร โดยหลักการทั่วไปและในส่วนที่เกี่ยวกับกองทัพอากาศ นำมารวบรวมเป็นฐานข้อมูลประกอบแนวคิดในการวิเคราะห์สรุปผลการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย 8 หัวข้อ ดังนี้

2.1 แนวพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่เกี่ยวกับการปกครองด้วยคุณธรรม
จริยธรรม

2.2 หลักจริยธรรมของสังคม

2.3 คุณธรรมและจริยธรรมผู้บริหาร

2.4 ระบบการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล

2.5 ความเชื่อและแรงจูงใจในการปฏิบัติ

2.6 วัฒนธรรมและหลักนิยมในกองทัพอากาศ

2.7 ทฤษฎีด้านจริยศาสตร์

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่เกี่ยวกับการปกครองด้วย คุณธรรมจริยธรรม

เป็นแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชที่เกี่ยวกับผู้นำในการปกครองบังคับบัญชา โดยอาศัยหลักคุณธรรม จริยธรรม กับการบริหารเพื่อการพัฒนา ประกอบด้วยแนวพระราชดำริต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 พระบรมราโชวาทที่เกี่ยวข้อง

“ในบ้านเมืองนี้ มีทั้งคนดีและคนไม่ดี ไม่มีใครสามารถทำให้ทุกคนเป็นคนดี
ทั้งหมดได้ การปกครองบ้านเมืองให้เป็นปกติสุขเรียบร้อย จึงมิใช่อยู่ที่การทำให้ทุกคนเป็นคนดี
หากแต่อยู่ที่ การส่งเสริมคนดีให้ปกครองบ้านเมืองและควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจ ก่อความ
เดือดร้อนวุ่นวายได้” ดังนั้น ผู้มีอำนาจในการบริหารการแผ่นดิน จึงควรเป็นคนดีมีคุณธรรม
จึงจะสามารถปกครอง ดูแลบ้านเมืองและประชาชนให้อยู่อย่างมีความสุขสงบสุขได้ และทรง
พระราชทาน **หลักคุณธรรม 4 ประการ** ไว้เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2512

ภาพที่ 2.1 พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช



ที่มา : สำนักงาน ก.พ.. ตามรอยพระยุคลบาท. สำนักงาน ก.พ. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2547). หน้า 5.

2.1.1.1 ประการแรก คือ การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตนเอง ที่จะประพฤติปฏิบัติ
แต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

2.1.1.2 ประการที่สอง คือ การรู้จักข่มใจตนเอง ที่จะประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัจความดี

2.1.1.3 ประการที่สาม คือ การอดทน อดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัจ
สุจริต ไม่ว่าด้วยเหตุประการใด

2.1.1.4 ประการที่สี่ คือ การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละผลประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

คุณธรรมสี่ประการนี้ ถ้าแต่ละคนพยายามปลูกฝังและบำรุงให้เจริญงอกงามขึ้นโดยทั่วกันแล้ว จะช่วยให้ประเทศชาติ บังเกิดความสุขร่มเย็นและมีโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนาให้มั่นคงก้าวหน้าต่อไปได้ดังประสงค์ นับเป็นหลักคุณธรรมที่สามารถนำไปประพฤติปฏิบัติได้ทุกยุคทุกสมัย

2.1.2 แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

เป็นการนำเสนอแนวความคิดและปรัชญาตามแนวพระราชดำริที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ทรงพระราชทานพระบรมราโชวาทแก่พสกนิกรในโอกาสต่าง ๆ ตั้งแต่ทรงครองสิริราชสมบัติ ปี พ.ศ. 2489 จนถึงปัจจุบัน แนวพระราชดำรินี้ เป็นส่วนหนึ่งของโครงการศึกษาแม่บท “ในหลวงกับการพัฒนาประเทศ” จัดขึ้นโดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เนื่องในวโรกาสที่ทรงเถลิงถวัลราชสมบัติเป็นระยะเวลายาวนานกว่าพระมหากษัตริย์ไทยทุกพระองค์ ซึ่งแนวความคิดและปรัชญาของพระองค์ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการคิดทั้งในระดับมหภาค (macro perspective) คือ มีกรอบความคิดโดยการกำหนดองค์ประกอบที่อยู่ในข่ายการพิจารณา เช่น การช่วยเหลือประชาชนที่ยากจนในชนบท และในส่วนการกำหนดสาระขององค์ประกอบในเนื้อหาจะเรียกว่าความคิดระดับจุลภาค (micro perspective) เช่น โครงการพัฒนาชนบทด้านการศึกษา และสร้างอาชีพ ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการ เป็นต้น

2.1.3 ธ ทรงเป็นต้นแบบอันประเสริฐ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวของปวงชนชาวไทย ทรงปฏิบัติพระองค์เป็นต้นแบบอันประเสริฐในทุกแนวพระราชดำริของพระองค์ โดยเฉพาะในการครองสิริราชสมบัติเป็นเวลากว่า 60 ปี ทรงปกครองแผ่นดินโดยธรรม ทรงเจริญคุณธรรม คือ พรหมวิหารธรรม และราชสังคหวัตถุ 4 ประการ เป็นพระราชจรรยานุวัตรของพระองค์อยู่เป็นนิตย์ ดังที่สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ได้ทรงอรรถาธิบายราชสังคหวัตถุ (หนังสือทศพิธราชธรรม หน้า 13-14) มีเนื้อความตอนหนึ่งว่า สังคหวัตถุ อันเนื่องในพระราชจรรยานุวัตร นั้น 4 ประการ โบราณบัณฑิต ได้บัญญัติตั้งไว้เป็นแบบอย่าง ดังนี้ ว่า สุตสมณฺ ความที่ทรงพระปรีชา ในการบำรุงรักษาอาหาร ให้บริบูรณ์ในพระราชอาณาเขต 1 ปุริสเมธ ความที่ทรงพระปรีชา ในการทรงสงเคราะห์บุรุษ 1 สมมาปาส์ อุบายเครื่องผูกคล้องน้ำใจมนุษย์ ให้นิยมยินดี 1 วาจาเปยุยฺ ตรีสวาจาอ่อนหวาน ควรดื่มไว้ในใจ ทำความเป็นที่รักให้

เกิด 1 สีสักหวัดนี้ เป็นอุบายให้เกิดรัฐสมบัติ ซึ่งได้นามบัญญัติว่า นิรยุคล์ สถานที่ราบคาบปราศจากโรคภัย จนถึงมีทวารเรื้อน ไม่ต้องลงกลอน เป็นคำรบ 5 พรรณนาความ โดยอนุรูปนัยว่า ข้อที่พระมหากษัตริยาธิราชเจ้าเอาพระราชหฤทัยใส่ อดหนุนบำรุงกสิกรรม คือ การทำนาให้เจริญโดยอุบายนั้น เช่น ขุดคลองในภูมิภาค อันจะให้ผลดีแก่การทำนา แต่หากว่า เป็นที่รกร้างเพราะห่างจากน้ำ เพื่อราษฎรจะได้จับจอง แล้วชวนขาย โกงสร้างสถานที่รกร้างนั้น ให้ควรแก่กสิกรรม ยกเว้นค่านา แก่ผู้เริ่มลงมือทำในที่เช่นนั้นกว่าจะได้ผลดี ค่านาที่เก็บอยู่เล่า ก็ลดหย่อนผ่อนเบา เพื่อผู้ทำได้รับประโยชน์ ออกโฉนดเป็นสำคัญกันพิพาท ป้องกันสัตว์พาหนะ ให้ปราศจากภัยอันตราย สอดส่องแสวงหาอุบายอันจะให้ทุนแรงทำ และบำรุงให้เจริญ ผลผ่อนปรนท่น้ำเข้า ไขน้ำออก หรือ ข้อที่ พระองค์ศรีสพระวาทเจ้าอ่อนหวาน ทักทายปราศรัยแก่บุคคลทุกชั้น ทั้งพระราชวงศานุวงศ์ ข้าทูลละอองธุลีพระบาท ตลอดจนมาถึงราษฎรสามัญ ทั้งผู้ใหญ่ ผู้น้อย โดยควรแก่ชาติสกุลและวัย ยังความรักของชนนั้นๆ ให้เกิดในพระองค์ ทว่าหน้า

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับหลักจริยธรรมของสังคม

2.2.1 พุทธจริยธรรม

คำว่า จริยธรรม มาจากคำว่า จริยะ หมายถึง ความประพฤติหรือกิจที่ควรประพฤติ ส่วนคำว่า ธรรม มีความหมายหลายอย่าง เช่น คุณความดี หลักคำสอนของศาสนา หลักปฏิบัติ เมื่อนำคำทั้งสองมารวมกันเป็น จริยธรรม จึงได้ความหมายตามตัวอักษรว่า หลักแห่งความประพฤติ หรือแนวทางการประพฤติ (พระเมธีธรรมาภรณ์, 2534:74) และกล่าวว่า จริยธรรมไม่สามารถแยกเด็ดขาดจากศีลธรรม แต่จะมีความหมายกว้างกว่าศีลธรรม เนื่องจากศีลธรรมนั้นเป็นหลักคำสอนทางศาสนา ที่ว่าด้วยความประพฤติชอบ ปฏิบัติชอบ อันวางรากฐานอยู่บนหลักคำสอนของศาสนาปรัชญาและขนบธรรมเนียมประเพณี ดังนั้น จริยธรรมจึงเป็นระบบอันมีศีลธรรม เป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.2.2 ระบบความเชื่อของจริยธรรม

อาจกล่าวโดยรวมได้ว่า ระบบความเชื่อทางจริยธรรมเป็นความเชื่อใน 4 ประการ คือ

2.2.2.1 ความเชื่อเรื่องเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ที่มีส่วนกำหนดโครงสร้างของจริยธรรม เช่น ถ้ามีความเชื่อว่ามนุษย์เต็มไปด้วยความเห็นแก่ตัว ระบบจริยธรรมจะเป็นไปในลักษณะห้ามมนุษย์เอาเปรียบกัน ถ้ามีความเชื่อว่ามนุษย์มีธาตุแห่งความเป็นพุทธซ่อนอยู่ ระบบจริยธรรมจะส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพนั้นเพื่อเพิ่มความเป็นพุทธมากขึ้น

2.2.2.2 ความเชื่อเกี่ยวกับอุดมคติหรือความดีสูงสุด ให้ความหมายหรือความสมเหตุ

สมผลแก่ระบบจริยธรรม เช่น ชาวพุทธฝ่ายมหายานบำเพ็ญตนเป็นพระโพธิสัตว์ เพราะเชื่อว่าวิถีชีวิตเช่นนั้นจะช่วยให้ตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า ในกรณีนี้ความเป็นพระพุทธเจ้าจึงเป็นอุดมคติของเขา

2.2.2.3 ความเชื่อในระเบียบปฏิบัติหรือแนวทางแห่งการดำเนินชีวิต ที่ชี้แนะถึงสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ เพื่อความเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตและนำพาชีวิตไปสู่จุดหมายสูงสุด

2.2.2.4 ความเชื่อในเหตุจูงใจให้คนปฏิบัติดีและเลิกละการปฏิบัติผิด เหตุจูงใจที่ทำให้คนดำเนินตามหลักจริยธรรมหรือกฎศีลธรรม มี 3 ประการ คือ

ก) ผลประโยชน์ส่วนตนเป็นเหตุจูงใจให้คนทำดีมีจริยธรรม เพราะถ้าไร้จริยธรรมสังคมอาจดำเนินหรือคว่ำบาตร กฎหมายอาจลงโทษ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของคนคนเราจึงมีจริยธรรม ทั้งนี้เพราะเล็งเห็นผลตอบแทนในชาตินี้หรือหวังสวรรค์ในชาติหน้า

ข) ความเคารพกฎกติกาจนเป็นนิสัย ทำให้คนอยู่ในระเบียบวินัย และดำเนินตามหลักจริยธรรม คนเราถูกฝึกตั้งแต่เล็กให้เชื่อฟังกฎกติกา เคารพสัตยาธิปไตยเพราะเราเห็นว่าสัตยาธิปไตยเป็นสิ่งสำคัญ ชาวคริสต์มีศรัทธาในพระเจ้าจึงปฏิบัติตามพระบัญญัติ ชาวพุทธมีศรัทธาในพระพุทธเจ้าจึงรักษาศีล

ค) ความมีน้ำใจต่อผู้อื่น รวมถึงความรักเคารพผู้อื่น ทำให้คนเรารักษาคำมั่นสัตยาธิปไตย หรือละเว้นการเบียดเบียนผู้อื่น ซึ่งทำให้คนเป็นคนดีเพราะมีคุณธรรมประจำใจที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า สพฺพปาปสฺส อภินิเวชํ กุสลสฺสอพฺปาทา สจฺจิตฺตปริโยทปนํ เอตํ พุทฺธานุสาสนํ หมายถึง การไม่ทำความชั่วทั้งปวง การทำความดีให้ถึงพร้อม การชำระจิตใจของตนให้ผ่องใส นั่นเป็นคำสอนของพระพุทธเจ้าทั้งหลาย และพระพุทธพจน์นี้แสดงว่า หลักจริยธรรมในพระพุทธศาสนาไม่ได้สอนเพียงให้หยุดทำชั่วและให้ทำความดีเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการชำระจิตใจให้บริสุทธิ์ ปราศจากกิเลสอีกด้วย

2.2.3 ระดับธรรมตามหลักพุทธศาสนา

พระพุทธองค์ที่ทรงตรัสรู้ ได้ตรัสถึงธรรม ซึ่งหมายถึง สภาวะ สิ่ง ปรากฏการณ์. (thing, states, phenomena) ซึ่งเป็นความจริงของหลักธรรมในสองระดับ คือ

2.2.3.1 ระดับโลกียธรรม ธรรมอันเป็นวิสัยของโลก สภาวะที่เนื่องในโลก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นเรื่องที่ปรากฏอยู่ มีอยู่ เป็นไปอยู่ในโลก รับรู้ได้ด้วยประสาทสัมผัสและมีการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งธรรมในระดับโลกียะก็ถือว่าเป็นความจริงระดับหนึ่ง คือเป็นระดับพื้นฐาน มิใช่ความจริงระดับสูงสุด เพราะความจริงระดับนี้ ยังเป็นสภาวะที่อยู่กับโลกแห่งความเป็นจริงอยู่เพียงชั่วขณะ มิใช่ความจริงที่เที่ยงแท้ถาวร

2.2.3.2 ระดับโลกุตตรธรรม ธรรมที่เหนือโลก คือพ้นวิสัยของโลก สภาวะ พ้นโลก ได้แก่พระนิพพานคือความดับสิ้นแห่งกิเลสทั้งมวล ซึ่งเป็นความจริงขั้นสูงสุด

2.2.4 หลักจริยธรรมในสังคม

โดยทั่วไปเชื่อว่าจริยธรรมมักอิงกับศาสนา และยังหยั่งรากอยู่บนขนบธรรมเนียม ประเพณีดั้งเดิมที่กล่าวแล้ว ซึ่งบางท่านเรียกหลักแห่งความประพฤติอันเนื่องมาจากคำสอนทางศาสนาว่า ศีลธรรม และ เรียกหลักแห่งความประพฤติอันพัฒนามาจากแหล่งอื่น ๆ ว่า จริยธรรม ด้วยเหตุนี้ ศีลธรรมกับจริยธรรม จึงเป็นอันเดียวกัน ความแตกต่างอยู่ตรงแหล่งที่มา ถ้าแหล่งที่มาแห่ง ความ ประพฤติ นั้น มาจากศาสนาหรือเป็นข้อบัญญัติของศาสนานั้นเป็น ศีลธรรม แต่ถ้าเป็นหลักทั่ว ๆ ไป ไม่เกี่ยวกับศาสนา คืออาจเป็นคำสอนของนักปรัชญาก็ได้ นั่นเป็น จริยธรรม จึงมีผู้พยายามสร้าง จริยธรรมสากล ซึ่งจะเป็นหลักปฏิบัติดำเนินชีวิตของทุกคน โดยไม่จำกัดว่าเขานับถือศาสนาใด ทั้งยัง พยายามบอกว่า คำว่าจริยธรรมเป็นศัพท์บัญญัติ มีความหมายตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Ethics, Ethicality, Ethical Rules ส่วนคำว่า ศีลธรรม เป็นศัพท์บัญญัติที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morals, Morality

2.2.5 เกณฑ์ตัดสินทางจริยธรรม (Ethical Printciples)

คำว่าเกณฑ์ตัดสินทางจริยธรรมนี้ เป็นเนื้อหาส่วนหนึ่งของจริยศาสตร์ ซึ่งคำว่า จริยศาสตร์ มีความหมายตามพจนานุกรมศัพท์ปรัชญา (2532 : 37) ว่าปรัชญาสาขาหนึ่งที่ว่าด้วยการแสวงหาความดีสูงสุดตามชีวิตมนุษย์ แสวงหาเกณฑ์การตัดสินความประพฤติของมนุษย์ว่า อย่างไรดี ไม่ดี ถูก ไม่ถูก ดี ไม่ดี ควร ไม่ควร และพิจารณาปัญหาเรื่องสถานภาพของค่าทางศีลธรรม. หรืออีกนัยหนึ่ง การกระทำที่ถูกนั้นเป็นอย่างไร อะไรเป็นเกณฑ์ตัดสินว่า ทำอย่างนี้ถูกอย่างนั้นถูก (วิทย์ วิศุทเททย์, 2519:13) ฉะนั้นความหมายของเกณฑ์ตัดสินทางจริยธรรม จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ หลักเกณฑ์หรือมาตรการที่จะนำมาตัดสินความประพฤติหรือการกระทำของมนุษย์ว่า อะไรคือความดี อะไรคือความชั่ว อะไรคือ ความถูก อะไรคือความผิด สิ่งที่เราควรทำ และสิ่งใดไม่ควรทำ

จากบริบทของหลักจริยธรรมในสังคม อาจสรุปได้ว่า การอยู่ร่วมกันของคนในสังคม อย่างสงบสุขได้นั้น คนในสังคมต้องมีหลักของความเชื่อและการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมใน แนวทางเดียวกัน อีกทั้งมีข้อกำหนดร่วมกันทางจริยธรรม รวมถึงเกณฑ์ตัดสินความดี ความชั่ว ความผิด ความถูก ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมหรือการประพฤติของคนในสังคมว่าพฤติกรรมใดเป็นที่ยอมรับ และ น่ายกย่อง หรือพฤติกรรมใดไม่เหมาะสม ไม่เป็นที่ยอมรับในสังคม ซึ่งการยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมนั้นมักจะอิงกับการยึดถือหลักทางพุทธศาสนาควบคู่กัน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมผู้บริหาร

2.3.1 หน้าที่ของนักบริหาร

2.3.1.1 การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น นักบริหารมีหน้าที่วางแผน จัดองค์การอำนวยการและควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งหน้าที่โดยทั่วไปของนักบริหารมี 5 ประการ คือ

2.3.1.2 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2.3.1.3 การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งสายการบังคับบัญชาในองค์การ และอำนาจหน้าที่อย่างไร

2.3.1.4 การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึง การสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ตามหลักแห่งการใช้คนให้เหมาะสม

2.3.1.5 การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การกำกับสั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามที่มอบหมายไว้

2.3.1.6 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การติดตามประเมินผลการดำเนินการ และให้คำแนะนำเพื่อให้การดำเนินการสำเร็จลุล่วงตามกำหนดการ

2.3.2 คุณลักษณะของนักบริหาร

นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีถ้ามีคุณลักษณะ 3 ประการดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทศิปาปนิคสูตร ดังนี้

2.3.2.1 จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล สามารถวางแผนและมีความฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะนี้อาจเรียกว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

2.3.2.2 วิฐุโร หมายถึง การจัดการธุระได้เป็นอย่างดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คุณลักษณะนี้อาจเรียกว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

2.3.2.3 นิสสยสัมปันโน หมายถึง การพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะข้อนี้สำคัญมาก ดังกล่าวไว้ว่า “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นที่สูงไม่ได้” อาจเรียกว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

ซึ่งคุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยต่างกันขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่

1 และข้อที่ 3 สำคัญมาก ส่วนข้อที่ 2 มีความสำคัญน้อย เพราะผู้บริหารสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้ สำหรับผู้บริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้งสามข้อมีความสำคัญพอ ๆ กัน คือ ต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนความสามารถในการมองการณ์ไกล เพื่อเตรียมความพร้อมขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง สำหรับผู้บริหารระดับต้นที่ลงมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด คุณลักษณะข้อที่ 2 และ 3 คือ ความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์สำคัญมาก แต่กระนั้นเขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อที่ 1 คือ ปัญญาเพื่อเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป ดังคำกล่าวของขงจื้อ ที่ว่า อย่าหวังว่าใครไม่รู้ว่าคุณเก่ง หรือมีความสามารถ จงหวังแต่ว่าสักวันหนึ่งเมื่อคนเขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งหรือเปล่านั้น

2.3.3 วิธีการบริหาร

วิธีการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร นักบริหารที่มีคุณสมบัติทั้งสามประการอาจใช้วิธีการบริหารงานที่ตนเคยชิน โดยทั่วไปวิธีการบริหารพอสรุปได้เป็น 3 ประการตามนัยแห่งอริปไตยสูตร ดังนี้

2.3.3.1 อัตตาริปไตย หมายถึง การถือตนเองเป็นใหญ่ ถือตนเองเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก การยอมรับฟังผู้อื่นจะน้อย ซึ่งส่วนใหญ่จะกลายเป็นเผด็จการ จะได้ความสำเร็จของงานแต่ไม่สามารถครองใจคนได้

2.3.3.2 โลการิปไตย หมายถึง การถือคนอื่นเป็นใหญ่ มีวิธีการทำงานที่ตรงข้ามกับแบบแรก ขาดความมีจุดยืนของตนเอง ขาดความมั่นใจในตนเอง ไม่สามารถตัดสินใจให้เด็ดขาดได้ เพราะยอมรับฟังทุกสิ่ง เห็นคล้อยตามทุกอย่าง สุดท้ายจะทำให้ได้คนแต่เสียงาน

2.3.3.3 ธรรมาริปไตย หมายถึง การถือธรรมหรือหลักการเป็นสำคัญ และยึดเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง เพื่อทำงานให้สำเร็จ ยินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่าย และสามารถแยกเรื่องส่วนตัวออกจากงานได้ นักบริหารประเภทนี้จะเดินสายกลาง คือ ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ใครทำดีให้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ การบริหารเช่นนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม สร้างเป้าหมายเดียวกันทำให้ได้ทั้งคนและงาน

2.3.4 ธรรมเพื่อการบริหาร

วิธีบริหารที่ดี คือ ธรรมาริปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจและผลของงาน นักบริหารแบบธรรมาริปไตยยึดธรรมเป็นหลักในการบริหาร จะมีธรรมที่เรียกว่า พละ 4 ประการ อยู่ในใจ คือ

2.34.1 ปัญญาพล หมายถึง กำลังแห่งความรู้ เรื่องตน เรื่องคน เรื่องงาน ซึ่งรู้ตน นั้น ผู้บริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเองและจัดการใช้ให้เหมาะกับงาน เหมาะกับ ความสามารถของตน อีกทั้งแก้ไขข้อบกพร่องด้วย ส่วนรู้คนนั้นเป็นความรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงาน รู้ว่า ใครมีความสามารถในเรื่องใดเหมาะสมกับงานใด ส่วนรู้งานนั้นเป็นความรู้เกี่ยวกับงานในความ รับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผน บรรลุ อำนาจการและติดตามประเมินผล ซึ่งแบ่งได้เป็นความรู้ ในลักษณะรู้เท่า คือ รู้ขั้นตอน กระบวนการของงานเป็นอย่างไร และ รู้ทัน คือ รู้ทันสถานการณ์ เมื่อเกิด ปัญหาสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

2.3.4.2 วิริยพล หมายถึง กำลังความเพียรหรือความขยัน คนขยันมักมีกำลังใจเข้มแข็ง อาจกล่าวได้ว่า วิริยพลคือกำลังใจที่ต้องคู่มากับปัญญาเสมอ ซึ่งคนที่มีกำลังใจแต่ไม่มีกำลังปัญญาจะเป็นคนบ้าบิ่น คนที่มีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจจะเป็นคนขลาด ส่วนคนที่มีทั้งกำลังใจและกำลังปัญญา จึงจะเป็นคนกล้าหาญ จะเห็นว่า นักบริหารที่มีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจมักถือนโยบายหลบภัย หนี ปัญหา นักบริหารที่ดีต้องเป็นคนกล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบากเบื้องหน้า และ ถือคติว่า ล้มเพราะก้าวไปข้างหน้าดีกว่ายืนอยู่กับที่ เพราะหากไม่ก้าวไปข้างหน้าก็เท่ากับว่าเป็นคน ล้าหลัง ดังคำของนโปเลียนที่ว่า คนที่ไม่ทำอะไรผิดคือคนที่ไม่ทำอะไรเลย ดังนั้น ผู้บริหารต้องกล้า ทำงานใหญ่ด้วยคติที่ว่า คนสร้างงานงานสร้างคน จึงจะยังความสำเร็จได้ ซึ่งตรงกับพระพุทธองค์ที่ตรัส ว่า วิริเยนทุกขมจฺเจติ คนละล่วงทุกข์ได้เพราะความขยัน

2.3.4.3 อนุวัชพล หมายถึง กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษหรือข้อเสียหาย ต้องปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ ฆมฺมณฺจเร สุจิริตํ บุคคลควรปฏิบัติธรรม (หน้าที่) ให้สุจริต ” เหตุนี้ผู้บริหารต้องถ่อมตัวไว้อย่าให้มีประวัติต่างพร้อยด้วยการรักษาศีล 5 และหลักวิน ายบามุขที่จะนำพาชีวิตให้ตกต่ำ อีกทั้งต้องประพฤติธรรมดำรงมั่นอยู่ในความสุจริต จึงจะเป็น แบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงานได้ เมื่อผู้นำดีผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีกำลังใจกระทำตามในสิ่งที่ดี ไม่กล้าทำ ความชั่วและจะเป็นที่เคารพยำเกรงของผู้ร่วมงานด้วย

2.3.4.4 สังคหพล หมายถึง กำลังแห่งการสังเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นธรรม ที่สำคัญมากสำหรับนักบริหารผู้ทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยคนอื่น ซึ่งพระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการ สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่เรียกว่า สังคหวัตถุ หมายถึง วิถีผูกใจคน มี 4 ประการด้วยกัน คือ

ก) ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) ผู้บริหารต้องมีน้ำใจ รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ทานแก่ผู้ร่วมงาน การให้ทานจะช่วยผูกใจคนอื่นไว้ได้ อาทิ การให้สิ่งของ การสอนให้คำแนะนำ หรือการให้อภัยกันเมื่อเกิดข้อผิดพลาด

ข) ปิยวาจา หมายถึง การพูดด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) ผู้บริหารต้องรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน

ค) อัตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์

ประชาชน) ควรให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม

ง) สมนัดตดา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) ไม่ทอดทิ้ง
ผู้ร่วมงานจึงจะสามารถสร้างทีมงานได้ และต้องกล้ารับผิดชอบในผลของการตัดสินใจของตน
เรื่องสังคหวัดนี้ เป็นเรื่องของพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมาโดยมีต้องฝืน
ใจ อีกทั้งผู้บริหารสมควรต้องมี พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ที่มีอยู่ด้วยกัน 4 ประการ คือ
ก) เมตตา คือ ความรักความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ให้มองส่วนที่ดี
ของเพื่อนร่วมงานและเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา

ข.) กรุณา คือ ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ โดยต้องเปิดใจ
กว้างยอมรับฟังปัญหาของคนอื่น ซึ่งกรุณาจะเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของคนอื่น ส่วนเมตตาจะเกิดขึ้น
เมื่อมองจุดดีของคนอื่น

ค) มุทิตา คือ ความรู้สึกชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้มีความสุข ควรส่งเสริมให้โอกาสแก่
คนทำงานในการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งมุทิตานี้จะเป็นตัวทำลาย
ความริษยาในใจผู้บริหาร

ง) อุเบกขา คือ ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลางไม่ลำเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง มีความ
ยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ที่สำคัญผู้บริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน นับเป็นการวาง
เฉยด้วยปัญญาด้วยความหยั่งรู้

จากแนวคิดข้างต้น จะเห็นว่าผู้นำหรือผู้บริหารในการปฏิบัติตน และบทบาทของผู้นำใน
การทำหน้าที่บริหารร่วมกับการคำนึงถึงหลักธรรมควบคู่กัน

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล

2.4.1 ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล

(GOOD GOVERNANCE)

หลักธรรมาภิบาล หมายถึง แนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ
ภาคธุรกิจ เอกชนและภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ใน ความถูกต้องเป็น
ธรรม ตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้

2.4.1.1 หลักนิติธรรม (The Rule of Law)

หลักนิติธรรม หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยถือ
ว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของ ตัวบุคคล จะต้องคำนึงถึงความ

เป็นธรรม และความยุติธรรม รวมทั้งมีความรักคุณและ รวดเร็วด้วย

2.4.1.2 หลักคุณธรรม (Morality)

หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริม ให้นุคลากร พัฒนาตนเอง ไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบ อาชีพสุจริต เป็นนิสัย ประจำชาติ

2.4.1.3 หลักความโปร่งใส (Accountability)

หลักความโปร่งใส หมายถึง ความโปร่งใส พอเทียบได้ว่ามีความหมาย ตรงข้าม หรือ เกือบตรงข้าม กับการทุจริต คอร์รัปชัน โดยที่เรื่องทุจริต คอร์รัปชัน ให้มี ความหมายในเชิงลบ และ ความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกในเชิงบวก และให้ความสนใจในเชิง สงบสุข ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ประชาชน ตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน

2.4.1.4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องเข้ามา มีส่วนร่วมทางการ บริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ

2.4.1.5 หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)

หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความ รับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพใน ความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง

2.4.1.6 หลักความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy)

หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยตรงค่าให้บุคลากรมีความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และ รักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

2.4.2 ความหมายและมิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับคุณธรรมจริยธรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศกำลังพัฒนา คือการทำให้คนในประเทศมีคุณภาพ ภายในกรอบความคิดของคนมีคุณภาพนั้น ให้พิจารณามิติในตัวบุคคล พบว่า คนมีคุณภาพจะเกี่ยวพัน กับคุณภาพด้านทักษะ ด้านสุขภาพ และด้านทัศนคติ ซึ่งด้านทักษะจะเกี่ยวกับการศึกษา ด้านสุขภาพ เกี่ยวกับความสมบูรณ์ของทั้งร่างกายและจิตใจ (healthy) ส่วนด้านทัศนคติจะเกี่ยวกับความรู้สึนึกคิดที่เป็นบวก เห็นได้จากอดีตว่า ประเทศกำลังพัฒนาไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ จนผลลัพธ์คือการพัฒนาประเทศไม่ได้ตามที่มุ่งหวังไว้ จึงมีการวิเคราะห์หาคำตอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเห็นความสำคัญดังกล่าวเพราะมีส่วนเกื้อหนุนให้เกิดการพัฒนาประเทศได้ แต่มีการยอมรับคุณภาพของทรัพยากรเฉพาะด้านการทักษะ มีการจัดระบบการศึกษาอย่างเป็นรูปนัยและอรูปนัย ในส่วนของมิติด้านทัศนคติยังไม่มีกระบวนการรองรับอย่างเป็นทางการหรือแบบแผนที่ชัดเจน เนื่องจากความเข้าใจที่ว่า กระบวนการสังคมประกิดหรือกระบวนการอบรมบ่มนิสัยซึ่งเป็นระบบการดำเนินการที่ไม่เป็นทางการ นั้นสามารถส่งผลให้เกิดทัศนคติที่ดีได้ ซึ่งตามความเป็นจริงพบว่าไม่เป็นไปตามนั้นเสมอไป เนื่องจากทัศนคติ คือทัศนคติที่บุคคลนั้นยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ เป็นค่านิยม ความเชื่อซึ่งเป็นนามธรรม แต่ส่งผลต่อการกระทำ อันนำไปสู่พฤติกรรมที่มีคุณธรรมและจริยธรรมประจำตน ซึ่งจะมีความแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์หาคำตอบของกรอบความคิดข้างต้น พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทำให้คนมีคุณภาพ มีองค์ประกอบ 2 ระดับ คือ ระดับความคิด และระดับพฤติกรรม ซึ่งทั้งสองระดับต้องอาศัยมิติคุณภาพ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านสุขภาพและด้านทัศนคติ เป็นส่วนประกอบด้วยทั้งสิ้น ดังตัวอย่างของพระองค์ท่าน ที่ทรงใช้พัฒนาด้านทัศนคติ จิตภาพ และทักษะ ดังจะเห็นได้จากพระราชทานพระราชดำริ พระบรมราโชวาทต่างๆ มากมาย และในระดับพฤติกรรม ทรงแสดงให้เห็นจากพระจริยาวัตร การเสด็จเยี่ยมราษฎร รวมทั้งโครงการในพระราชดำริ

2.4.3 หลักการตามกฎหมายและนโยบายภาครัฐ

หลักการตามกฎหมายและนโยบายการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ดังนี้

2.4.3.1 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 มาตรา 91

“ข้าราชการพลเรือนสามัญจะต้องถือและปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการและจรรยาบรรณของข้าราชการ ”

2.4.3.2 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 มาตรา 77

“ รัฐต้องจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการและพนักงานหรือลูกจ้างอื่นของรัฐ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ”

ก) แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีสาระสำคัญโดยย่อ 8 ประการ ดังนี้

- การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือการกำหนดเป้าหมายบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ของรัฐ

- การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน คือการปฏิบัติ

ราชการเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศ ความสงบและปลอดภัยของสังคม และความผาสุกของประชาชน

- การบริหารราชการเพื่อเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยจัดทำแผนปฏิบัติงานทุกปีงบประมาณ และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ๔ ปี

- การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ โดยเผยแพร่แผนการดำเนินงานแก่สาธารณะ สร้างความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง จัดทำต้นทุนงานบริการสาธารณะ

- การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจ ตัดประกาศแผนภูมิ ขั้นตอน ระยะเวลาการให้บริการ

- การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ โดยทบทวนและยุบเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็นแก้ไขกฎหมายให้ทันสมัย

- การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการประชาชน โดยระยะเวลาแล้วเสร็จของงานและประกาศให้ประชาชนทราบ จัดระบบเครือข่ายสารสนเทศ

- การประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยให้มีการประเมินผลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

ข) พระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน มาตรา 3/1 ให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อ ประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ เน้นที่ผลงานไม่ใช่กระบวนการ มีความคุ้มค่าในการดำเนินการ สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ ลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น กระจายอำนาจภารกิจและทรัพยากรให้ท้องถิ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ มีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน (มีเจ้าภาพ) การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุแต่งตั้งมีความสอดคล้องกัน และใช้หลัก Good Governance ในการบริหารงาน

นอกจากนี้ ยังได้มีการกำหนด **ค่านิยมสร้างสรรค์** ของข้าราชการ ไว้ 5 ประการ (สำนักงาน ก.พ., 2547:13) คือ ความกล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีความซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ ความไม่เลือกปฏิบัติแต่ใช้ความเสมอภาค และสุดท้ายมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อและแรงจูงใจในการปฏิบัติ

2.5.1 ความหมายของการจูงใจ

มีการให้ความหมายจากนักวิชาการภายในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้
เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538:119) ได้ให้ความหมายของ การจูงใจ ว่าเป็นการกระทำ
ทุกวิถีทางที่จะให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ

อรุณ รักธรรม (2535:117) ได้ให้ความหมายของ การจูงใจ ว่าเป็นกระบวนการ
ภายในของมนุษย์อย่างหนึ่งที่จะแสวงหาหนทางต่าง ๆ เพื่อบำบัดความต้องการ

เคลส์ บีช (Beach, S.Dale, 1965:379) ได้ให้ความหมายของ การจูงใจ ว่าเป็นความเต็มใจ
ที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์
และเป็นสิ่งที่ยู่ให้คนตระหนักถึงรางวัลที่จะได้รับ

จอห์น ดีเลคโค (Delecco, P. John, 1968:180) ได้ให้ความหมายของ การจูงใจ ว่าเป็นตัว
ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตัวประกอบเหล่านั้น ได้แก่ สิ่งปลุกใจ
ความคาดหวัง สิ่งกระตุ้นและการลงโทษ

กล่าวโดยสรุปว่า การจูงใจเป็นการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่ส่งผลให้คนกระทำ
พฤติกรรมตามและได้ผลลัพธ์อย่างที่ใช้เทคนิคต้องการ

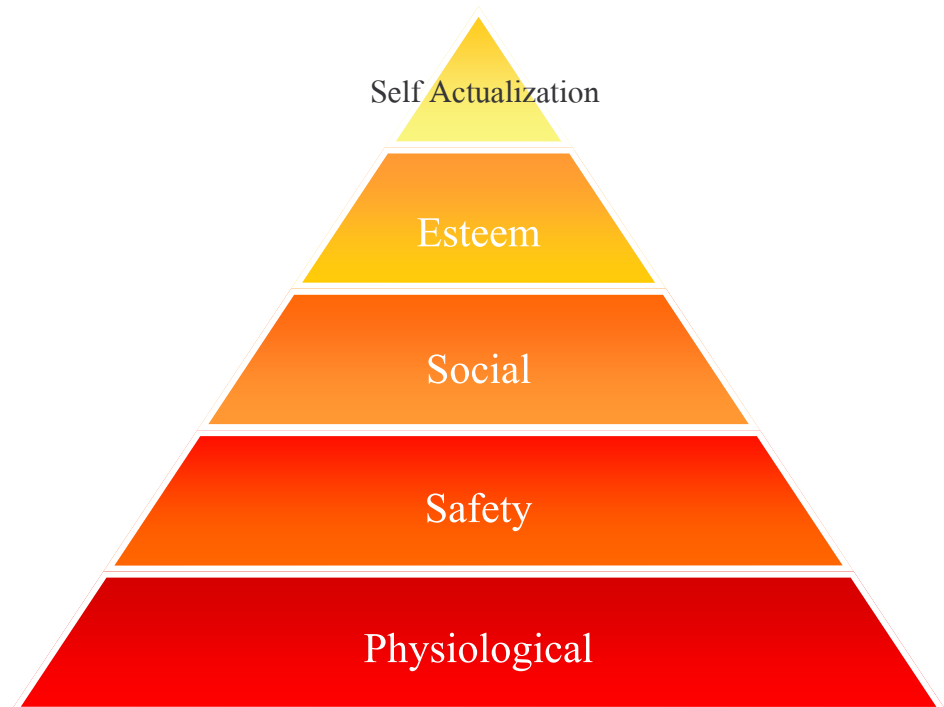
2.5.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีหลักของการจูงใจ (Major Theories of Motivation) อาจกล่าวได้ว่า มีทฤษฎีที่
น่าสนใจ ดังนี้

2.5.2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)

(Stephen P. Robbins 2003 :156) เป็นทฤษฎีที่บ่งบอกถึงความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับ 5 ขั้น
ได้แก่ ขั้นที่ 1 เป็นความต้องการทางสรีระหรือความต้องการทางร่างกาย (Physical Needs) ขั้นที่ 2 เป็น
ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยหรือสวัสดิภาพ (Safety Needs) ขั้นที่ 3 เป็นความต้องการความรัก
และความเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Love & Belonging Needs หรือ Social) ขั้นที่ 4 เป็นความ
ต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองมีค่า (Esteem Needs) และขั้นสุดท้ายเป็นความต้องการรู้จักตนเองอย่าง
แท้จริง และพัฒนาตนเองที่ตามศักยภาพของตน (Self Actualization Needs) ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2 Maslow's Hierarchy of Needs



ที่มา : Stephen P. Robbins.(2003). **Organizational Behavior** : Basic Motivation Concepts.pp.156.

2.5.2.2 ทฤษฎีด้านความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need

Hierarchy Theory) (Stephen P. Robbins 2003 :161) ทฤษฎีนี้มีหลักการคล้ายกับของ Maslow แต่แนวคิดต่างกันกับทฤษฎีของ Maslow เนื่องจากเห็นว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นอาจไม่เป็นไปตามลำดับขั้น เพราะความต้องการที่ได้รับการตอบสนองไปแล้ว อาจกลับมามีความต้องการนั้นได้อีกเมื่อเวลาผ่านไป ทำให้แอลเดอร์เฟอร์ คิดค้นทฤษฎีที่เรียกว่า E.R.G. (Existence Relatedness-Growth Theory) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ประการ คือ

ก) ความต้องการด้านการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ ซึ่งจะเป็นความต้องการทางกาย และต้องการความปลอดภัย นั่นเอง

ข) ความต้องการด้านสัมพันธ์ภาพกับคนอื่น (Relatedness) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะสัมพันธ์กับคนรอบข้าง

ค) ความต้องการด้านเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุดรวมถึงต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

2.5.2.3 ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Needs Theory) เป็นแนวคิดที่ชี้ให้เห็นว่าความต้องการของคนมีหลากหลาย และในเวลาเดียวกันอาจมีความต้องการมากกว่าหนึ่งอย่างได้พร้อมกัน รวมทั้งแสดงถึงความต้องการที่จำเป็นและสำคัญต่อการทำงานของคน 4 ประการ คือ

ก) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ข) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น การได้รับการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

ค) ความต้องการอิสระ (Need for Autonomy) เป็นความต้องการเป็นตัวของตัวเอง

ง) ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และต้องการควบคุมผู้อื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

2.5.2.4 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor Theory)
(Stephen P. Robbins 2003 :157) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์กรในรูปแบบของทฤษฎี X ทฤษฎี Y ดังนี้

ก) ทฤษฎี X เกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ ธรรมชาติของคนส่วนใหญ่ ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส และสนใจประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง ซึ่งการจูงใจต้องใช้การบังคับแล้วให้รางวัล

ข) ทฤษฎี Y เกี่ยวกับแนวคิดด้านจิตวิทยาของมนุษย์ที่ลึกซึ้ง มองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรตามสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์กรจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมืออย่างจริงจัง มีการใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล รวมทั้งมีความพึงพอใจในการปฏิบัติด้วย

2.5.2.5 ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Need Theory)
(Stephen P. Robbins 2003 :162) แสดงถึงความต้องการพื้นฐานหรือแรงขับของคน 3 ประการ คือ

ก) ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) ความต้องการนี้จะสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการทำงานที่มีผลในระดับสูง (High Levels of Job Performance) กับความสำเร็จในด้านการบริหาร (Executive Success)

ข) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) บุคคลที่มีความต้องการนี้จะมีความสุขในตำแหน่งที่ต้องเกลี้ยกล่อม ชักจูงผู้อื่น และแสวงหาตำแหน่งที่ควบคุมและมีอิทธิพลต่อคนอื่น

ค) ความต้องการรักใคร่ชอบพ (Need for Affiliation) เป็นบุคคลที่สร้าง ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางสังคมสูง

2.5.2.6 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอ์เบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)

(Stephen P. Robbins 2003 :159) เป็นปัจจัยการจูงใจในการทำงาน แบ่งเป็น 2 ประการ คือ

ก) ปัจจัยสุขอนามัย หรือ ปัจจัยภายนอก (Hygiene Factors) ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งจะสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากการทำงาน ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน (Policy and Administration) การควบคุมบังคับบัญชา (Supervision) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) สภาพการทำงาน (Work Condition) เงินเดือน (Salary) ฐานะ (Status) ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) ความมั่นคง (Security)

ข) ปัจจัยการจูงใจ หรือปัจจัยภายใน (Motivation Factors) ปัจจัยนี้ทำให้เกิดความพึงพอใจ จะสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงาน (Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)

ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอ์เบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)

Two-Factors Theory (Motivation – Hygiene Theory) : Frederick Herzberg



ที่มา : มณีวรรณ นัตรอุทัย (2546). เอกสารประกอบการบรรยายวิชา ทม.601 : พฤติกรรมองค์การ แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ หน้า 42.

จากทฤษฎีนี้ ทำให้ทราบว่า ทำไมคนบางคนเกลียดงานที่ทำแต่ก็ยังคงทนทำงานต่อไปได้ ในทางตรงข้าม บางคนมีความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานแต่ต้องตัดสินใจลาออกที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากปัจจัยสองอย่างที่แตกต่างกัน ส่งผลทำให้เกิดความรู้สึกดังกล่าว ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องพิจารณาและตัดสินใจเสริมสร้างปัจจัยทั้งสองประการตามความเหมาะสม เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นเอง

2.5.2.7 ทฤษฎีว่าด้วยการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Operant Theory)

(พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุษย์ 2549 : 133-144) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมและการแสดงออกของคน ไม่ใช่ความต้องการอยากได้ ทฤษฎีนี้ ทำได้ 4 วิธี คือ

ก) การเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement) เป็นการบริหารรางวัลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา

ข) การเสริมแรงเชิงลบ (Negative Reinforcement) การเรียนรู้ในการหลีกเลี่ยงปัญหา

ค) การยับยั้งพฤติกรรม (Extinction) การเลิกให้รางวัลเพื่อยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

ง) การลงโทษ (Punishment) การปรับพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงพอใจ

2.5.2.8 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Motivation Theory) เชื่อว่ามนุษย์สนใจที่จะได้รับรางวัลในปริมาณสูงสุดและยุติธรรม ซึ่งจะเปรียบเทียบการลงทุนกับผลการตอบแทน ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงการให้รางวัลตอบแทนอย่างยุติธรรม มิเช่นนั้นจะส่งผลกระทบต่อความต้องการภายในของบุคคลได้

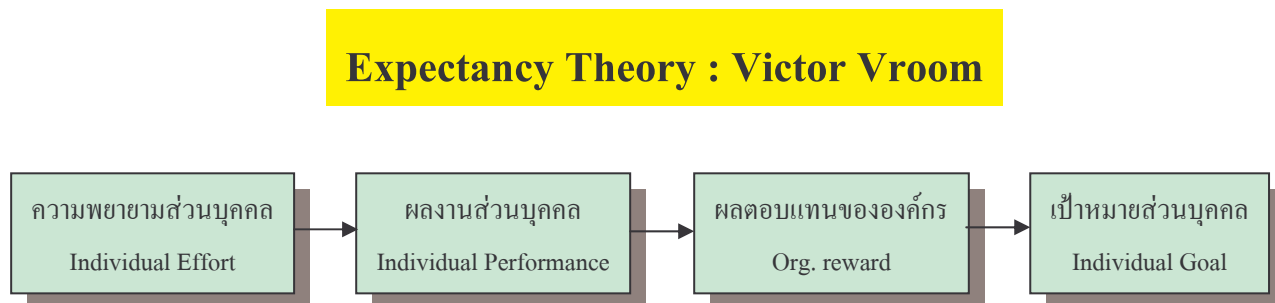
2.5.2.9 ทฤษฎีความคาดหวังของวิกเตอร์ วรูม (Expectancy Theory's Victor Vroom) (Ivancevich and Matteson, 2002 : 160-161) เชื่อว่า ผลกระทบที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของบุคคลกับปัจจัยองค์การที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

ก) ความคาดหวัง (Expectancy) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้น

ข) สิ่งที่เป็นเครื่องมือ (Instrumentality) การรับรู้และหวังว่าผลงานที่เกิดขึ้นนำไปสู่รางวัลตอบแทนที่ต้องการ

ค) ความชอบพอ (Valence) เป็นความต้องการภายในของบุคคลหรือความชอบพอในรางวัลตอบแทน

ภาพที่ 2.4 ทฤษฎีความคาดหวังของวิกเตอร์วรูม (Expectancy Theory Theory)



ที่มา : . มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2546). เอกสารประกอบการบรรยายวิชา ทม.601 : พฤติกรรมองค์การ แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์หน้า 56.

2.5.2.10 ทฤษฎีว่าด้วยการยอมรับ (Acceptance Theory) (Chester Barnard อ้างใน

Stephen P. Robbins 2003 :598) เป็นทฤษฎีหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการที่ผู้บังคับบัญชาสร้างสัมพันธอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา อันได้แก่ การให้เกียรติ การยกย่องเมื่อถึงเวลาสมควร ให้ความสำคัญ เอาใจใส่ และการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังมีเรื่องของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลทำให้การประยุกต์ใช้แรงจูงใจในแต่ละองค์การแตกต่างกันด้วย อาทิ ความต้องการได้รับการศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งในขณะที่บริษัทเอกชนอาจมองที่ความสำเร็จและคุณค่าของผลงานเป็นตัวกำหนดเงินตอบแทน หรือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมตามความต้องการก็ทำได้

2.5.3 การประยุกต์ใช้แรงจูงใจ (Apply Motivation) (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย 2546 :

69-73)

แรงจูงใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นปัจจัยภายในกระตุ้นพฤติกรรมที่ต้องการ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพของงาน (Job enrichment) ซึ่งเป็นความพยายามในการพัฒนางานให้มีความท้าทายในระดับที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล โดยมีประเด็นที่ต้องคำนึงถึง คือ การเปลี่ยนแปลงงานที่พบว่ามีปัญหา แรงจูงใจต่ำหรือการมีความพึงพอใจในงานระดับต่ำเกิดขึ้น ความมั่นใจทิศทางการพัฒนาเป็นไปเพื่อเพิ่มปัจจัยแรงจูงใจภายใน (motivating factors) ไม่ใช่ปัจจัยเสริมแรงภายนอก (hygiene factors)

ความมั่นใจในเป้าหมายการพัฒนางานอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ และ การเตรียมตัวรับสภาพการณ์ที่อาจเกิดการด้อยประสิทธิภาพการทำงานชั่วคราว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน

แนวคิดการพัฒนาคุณภาพงานของแฮ็คแมนและโอล์ดแฮม แสดงในตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานกับการสร้างแรงจูงใจ

ลักษณะงาน	ภาวะเงื่อนไขที่จำเป็นต้องมี	ผลที่ได้รับ
* ความหลากหลายของทักษะ(ทักษะที่หลากหลายมากจะทำให้งานนั้นมีคุณค่ามากเพียงนั้น) * เนื้องานทั้งหมด(การได้ทำงานทั้งชิ้นอย่างเต็มที่มากกว่าการทำงานทีละเล็กละน้อย) * ความสำคัญของงาน(มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคลอื่น)	ตระหนักในคุณค่าของงานที่ทำ เป็นงานที่มีความหมาย	
* ความเป็นอิสระ(มีอิสระในงานที่ทำสามารถกำหนดระยะเวลาและวิธีการทำงานได้เอง)	ได้รับผิดชอบในงานที่ทำเต็มที่	มีแรงจูงใจในการทำงาน
* ได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลงาน(การได้รับข้อมูลสะท้อนกลับอย่างถูกต้อง)	ได้รับทราบเกี่ยวกับผลงานที่ทำไปแล้ว	

ที่มา : มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, พฤติกรรมองค์การ : แนวคิด และการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2546.

หากพิจารณาให้ดีจะเห็นว่า ความต้องการของแต่ละกลุ่มบุคคลจะมีความต่างกันในแต่ละมุมมอง ในมุมมองผู้บริหารความต้องการอาจอยู่ที่ผลงาน ผลกำไรที่บริษัทจะได้รับ ส่วนในมุมมองของผู้ปฏิบัติงานอาจอยู่ที่ค่าตอบแทนให้เกิดความคุ้มค่าในการลงแรงทำงาน โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ปฏิบัติความต้องการยังมีความแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อม ความต้องการหรือเป้าหมายของบุคคล อาทิ ความต้องการงานท้าทาย งานที่มีความมั่นคง การได้รับค่าตอบแทนที่ดี การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การได้รับโอกาสการเลื่อนตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น จากประเด็นข้างต้นการเพิ่มแรงจูงใจสามารถทำได้หลายวิธี อาทิ การสร้างความคาดหวังในสิ่งที่สามารถทำได้ การให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมตามความต้องการเฉพาะบุคคล การให้ข้อมูลป้อนกลับสะท้อนผลการ

ทำงาน การกระชับความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะสร้างแรงจูงใจต้องพิจารณาความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล แต่ละกลุ่มบุคคล ภายใต้อำนาจที่จะดำเนินการให้ได้ตามความเหมาะสม และผลสะท้อนกลับที่คาดหวังว่าจะได้รับคืนมีความคุ้มค่าเพียงใดด้วย ซึ่งผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลด้วย จึงจะสามารถเลือกและนำประเด็นแรงจูงใจมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมและหลักนิยมในกองทัพอากาศ

2.6.1 ความหมายคำนิยามหลัก

หลักนิยมเป็นสิ่งที่เชื่อมร่วมกันในหมู่ผู้เกี่ยวข้องว่า เป็นหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ในด้านการทหารมีวัตถุประสงค์หลักในการต่อสู้เพื่อชนะศัตรู จึงถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ต้องจัดทำ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์อย่างละเอียด และเป็นขั้นตอนจากบทเรียนในการปฏิบัติการรบครั้งต่าง ๆ ที่ผ่านมา วัตถุประสงค์ด้านความมั่นคงของชาติ ภัยคุกคาม (Threat Perception) ทฤษฎีทางทหาร การเมือง เศรษฐกิจ รวมถึงขีดความสามารถของเทคโนโลยี คุณลักษณะทางวัฒนธรรมของชาติ หรือ ลักษณะที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาหลักนิยมหลังจากเกิดสงคราม หรือสิ่งแวดล้อม ตลอดจนเมื่อข้อสมมุติ (Assumption) ในการพิจารณาเดิมเปลี่ยนแปลง นักยุทธศาสตร์ได้เปรียบเทียบหลักนิยมเหมือนกับต้นไม้ที่มีประวัติศาสตร์ หรือบทเรียนในอดีตเป็น "ราก" และประกอบด้วย **หลักนิยมมูลฐาน** ที่จะบอกถึงธรรมชาติของสงคราม, วัตถุประสงค์ของกำลังทหาร และความสัมพันธ์ระหว่างทหารกับองค์ประกอบพลังอำนาจแห่งชาติอื่น ๆ ซึ่งเปรียบเสมือน "ลำต้น" ของต้นไม้ เช่น "สงครามเป็นความล้มเหลวของนโยบาย", การใช้กำลังทางอากาศที่มีประสิทธิภาพต้อง "รวมการควบคุมแยกการปฏิบัติ" เป็นต้น **หลักนิยมสิ่งแวดล้อม** (Environmental Doctrines) ที่บอกถึงการปฏิบัติทางทหารในสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเปรียบเสมือน "กิ่ง" ของต้นไม้ เช่น Air Power Doctrines, Aerospace Power Doctrines และ Sea Power Doctrines และ เป็นต้น และ **หลักนิยมของหน่วย** (Organization Doctrines) ที่บอกถึงการปฏิบัติการ และบทบาทของหน่วยต่าง ๆ ซึ่งเปรียบเสมือน "ใบไม้" ที่จะเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล (หมายถึงสิ่งแวดล้อม) เช่น หลักนิยมกองทัพอากาศ และหลักนิยมของหน่วยต่าง ๆ เป็นต้น

“**หลักนิยม**” เป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนเชื่ออย่างมีเหตุผลว่า การปฏิบัติการของหน่วยงานที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์มีความจำเป็นที่ต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง และมีวิธีการปฏิบัติการอย่างไร เช่น “หลักนิยมพื้นฐานของกองทัพอากาศ” (Basic Air Power Doctrines, RTAF.) จะบอกให้ทราบว่า กองทัพอากาศจำเป็นต้องเตรียมกำลังรบอย่างไร จึงจะเพียงพอในการปฏิบัติการตามสิ่งแวดล้อมและ

ภัยคุกคามที่มีอยู่ในปัจจุบันจนถึงอนาคต โดยจะแนะนำว่า ถ้าหากมีสถานการณ์เกิดขึ้นตามสมมุติฐานที่วางไว้ กองทัพอากาศควรจะปฏิบัติอย่างไรจึงจะสามารถเอาชนะข้าศึกได้ เป็นต้น โดยการกำหนดหลักนิยามกองทัพอากาศ จะประกอบด้วย หลักนิยามการบริหารกำลังพล หลักนิยามการข่าว หลักนิยามยุทธการ , หลักนิยามส่งกำลังบำรุง, หลักนิยามการสื่อสาร, หลักนิยามการบริหารทรัพยากร และอื่น ๆ ซึ่งหลักนิยามเหล่านี้จะเป็นส่วนขยายความในการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักนิยามกองทัพอากาศ

ค่านิยม (Value) คือ แนวความคิด ความเชื่อ อุดมการณ์ ความต้องการของกลุ่มคนในสังคม ซึ่งยอมรับว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าแก่การนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นกรอบสำหรับการดำเนินชีวิต เพื่อประโยชน์สุขของตน และส่วนรวม

ค่านิยมหลัก (Core Values) คือ ค่านิยมที่ดี มีประโยชน์ต่อสังคมที่ได้รับการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง นอกจากนั้น ยังหมายถึงค่านิยมใหม่ที่ยังไม่เคยมีมาก่อน และเข้ามาแทนที่ค่านิยมเก่าที่สามารถแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นและไม่สามารถแก้ปัญหาสังคมโลกาภิวัตน์ได้

ค่านิยมหลัก (Core Values) ของกองทัพอากาศ หมายถึง ค่านิยมที่เป็นที่คาดหวังจากข้าราชการกองทัพอากาศทุกระดับชั้นว่าจะได้รับการยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการหรือแม้แต่ในการใช้ชีวิตประจำวัน เป็นสิ่งที่จะต้องถ่ายทอด ทำความเข้าใจและปลูกฝังแก่ข้าราชการกองทัพอากาศทุกคน ให้ยึดปฏิบัติสืบทอดกันจนเป็นวัฒนธรรมของกองทัพอากาศให้ได้

ดังนั้น ค่านิยมหลัก จึงมีความหมายเป็นสองนัย คือ ค่านิยมที่เป็นคุณประโยชน์ และเป็นค่านิยมที่ปรับปรุงพัฒนาขึ้นมาใหม่

2.6.2 หลักการและความสำคัญของค่านิยมหลัก

ก้าวเข้าสู่ยุคของการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารราชการแนวใหม่ โดยอาศัยเครื่องมือในการบริหารราชการที่ส่งผลให้ทุกหน่วยงานในภาคราชการต้องปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เป็นราชการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในประเด็นต่อไปนี้คือ

2.6.2.1 เกิดประโยชน์ต่อประชาชน

2.6.2.2 เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อภารกิจแห่งรัฐ

2.6.2.3 มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

2.6.2.4 ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น

2.6.2.5 มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์

2.6.2.6 ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

2.6.2.7 มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งการปรับระบบและวิธีการการทำงานของหน่วยงานราชการให้มีความทันสมัยด้วยการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ นับได้ว่าเป็นการมุ่งปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการผลงานของหน่วยงานภาครัฐ เข้าสู่การบริหารจัดการผลงาน (Performance Management) ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน (Result Based Management) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปรับใช้ในการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) และการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)

การบริหารจัดการ ดังกล่าว มีข้าราชการเป็นกลจักรสำคัญในการดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผลโดยมีความหมายของคำว่า “ข้าราชการ” คือ เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือข้าราชการประจำเป็นหลัก โดยไม่รวมข้าราชการการเมืองไว้ด้วย ส่วน “ค่านิยมของข้าราชการไทย” หมายถึง ระบบความคิด ความเชื่อ หรือการกระทำต่าง ๆ ของข้าราชการที่มีลักษณะถาวรซึ่งข้าราชการยึดถือหรือใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศ ค่านิยมของข้าราชการอาจเป็นไปในทิศทางที่ส่งเสริมและ/หรือ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศในปัจจุบันซึ่งในที่นี้ถือว่าเป็น “ยุคปฏิรูประบบราชการ” อันหมายถึง ยุคที่มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของกลไกของรัฐซึ่งครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่อำนวยความสะดวกและให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนโดยมุ่งไปที่ผลประโยชน์ของประชาชน ลดกฎระเบียบขั้นตอน ตัดความล่าช้า สร้างความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ เปิดเผย และโปร่งใสหรือถูกควบคุมตรวจสอบได้ ทั้งนี้ ภายใต้นโยบายของระบอบประชาธิปไตย

นอกจากการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรมในระดับองค์กรดังกล่าวข้างต้นแล้ว การปรับเปลี่ยนที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการควบคู่กันไปด้วยคือ “การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานใหม่ของข้าราชการ” ให้เป็นข้าราชการที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2.7 ทฤษฎีด้านจริยศาสตร์

2.7.1. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับจริยธรรม

เป็นแนวคิด ความเชื่อในการกระทำที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม มี 6 ประการที่น่าสนใจ ดังนี้ (บุญยา วีรกุล 2548 :17)

2.7.1.1 ทฤษฎีประโยชน์นิยม (Teleology) เป็นหลักคุณธรรมที่เชื่อว่า การกระทำที่มีจริยธรรมหรือยอมรับได้ คือ การกระทำที่ก่อให้เกิดประโยชน์ตามที่ปรารถนาหรือคาดหวังไว้ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของความพึงพอใจ ความรู้ ความก้าวหน้าในอาชีพการงานทั้งเพื่อส่วนตัว และเพื่อส่วนรวม จากหลักการนี้ จะประเมินค่าคุณธรรม โดยพิจารณาจากผลของการกระทำเป็นหลัก หรือเรียกผู้ที่ยึดหลักการนี้ว่า พวกมุ่งผล (Consequentialism) ซึ่งหลักดังกล่าว สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ก) อรรถนิยม (Egoism) เชื่อว่าการกระทำที่ถูกต้อง ยอมรับได้ คือ การกระทำที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง โดยเลือกตัดสินใจกระทำการที่ก่อประโยชน์ส่วนตนให้มากที่สุด ซึ่งรูปแบบของผลประโยชน์ที่คาดหวังอาจแตกต่างกันในแต่ละบุคคล และในบางครั้งก็ยังมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของบุคคลอื่นด้วย ในกลุ่มที่มุ่งหวังประโยชน์ระยะยาว

ข) ประโยชน์นิยม (Utilitarianism) เป็นหลักการที่ประเมินค่าคุณธรรมจากผลของการกระทำเช่นเดียวกัน แต่ประโยชน์นิยมจะมุ่งตัดสินใจหรือกระทำการที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์มากที่สุด หรือก่อประโยชน์ต่อผู้คนจำนวนมาก ซึ่งการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของการเปรียบเทียบความสูญเสียกับสิ่งที่จะได้รับอย่างเป็นระบบและเลือกใช้วิธีการที่ก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

2.7.1.2 ทฤษฎีพันธานิยม (Deontology) เป็นหลักคุณธรรมที่เน้นเรื่องสิทธิของปัจเจกบุคคล และเจตนาในการกระทำแต่ละอย่างมากกว่าจะพิจารณาจากผลของการกระทำ โดยมีความเชื่อพื้นฐาน คือ การเคารพในเกียรติของทุกคนอย่างเท่าเทียม และบางครั้งมีแนวคิดที่เชื่อว่าการกระทำบางอย่างไม่ควรปฏิบัติโดยสิ้นเชิงหรือหลีกเลี่ยงการปฏิบัติให้มากที่สุด เช่น การประหารชีวิตผู้บริสุทธิ์ ถือเป็นการกระทำที่ผิดจริยธรรม เพราะละเมิดสิทธิมนุษยชน แม้การกระทำนั้นบางครั้งอาจก่อให้เกิดประโยชน์แก่คนส่วนใหญ่ก็ตาม ซึ่งการตัดสินใจคุณค่าการกระทำมักอิงกับค่านิยมในสังคม หรือที่เรียกว่า กลุ่มไม่มุ่งผล (Non-Consequentialism) อาจสรุปหลักการได้ ดังนี้

- ก) มนุษย์มีเสรีภาพในการสำนึกและรับรู้
- ข) มนุษย์มีเสรีภาพในการยินยอมหรือยอมรับ
- ค) มนุษย์มีเสรีภาพในการรักษาความเป็นส่วนตัว
- ง) มนุษย์มีเสรีภาพในการออกความเห็นหรือบรรยายความรู้สึก

2.7.1.3 ทฤษฎีสัมพัทธานิยม (Relativist Perspective) เป็นมุมมองของนักสัมพัทธานิยมที่เชื่อว่า หลักคุณธรรม เป็นการกระทำที่สอดคล้องกับประสบการณ์ของปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มคนสรุปได้ว่า เป็นการนำความคิดหรือประสบการณ์ของตนเองหรือผู้คนรอบข้างมาใช้เป็นมาตรฐานใน

การตัดสินใจประเด็นทางจริยธรรม กระบวนการตัดสินใจจะใช้การศึกษาหรือสังเกตการกระทำและหา
มติของกลุ่ม โดยใช้มติทางบวกเป็นตัวบ่งชี้การตัดสินใจ

2.7.1.4 ทฤษฎีคุณธรรมของคน (Virtue Ethics) เป็นหลักคุณธรรมในด้านความดีงามที่
แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของปัจเจกบุคคลที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง มนุษย์มีการพัฒนาไปตามกรอบของ
สังคมที่ตนเป็นสมาชิก รวมทั้งคุณสมบัติหรือความดีงามที่ถูกปลูกฝังตามค่านิยมของสังคม บุคคลจะ
ยึดถือความซื่อสัตย์ การพูดความจริงเป็นสิ่งถูกต้องและสำคัญที่สุดในการสื่อสารระหว่างมนุษย์ด้วยกัน
ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มคนที่ยึดถือหลักคุณธรรมแบบ Virtue มักจะมีคุณสมบัติที่เกินกว่าบรรทัดฐานของ
สังคม โดยยึดในหลักของความเชื่อถือ (Trust) การควบคุมตนเอง (Self-control) ความรู้สึกร่วม
(Empathy) ความเท่าเทียม (Fairness) และความสัตย์ (truthfulness)

2.7.1.5 ความยุติธรรม (Justice) เป็นการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและสอดคล้องกับ
มาตรฐานทางจริยธรรมหรือกฎหมาย มักอยู่บนพื้นฐานของหลักปรัชญาแบบ Deontology มากกว่าแบบ
Teleology หรือประโยชน์นิยม โดยการประเมินความยุติธรรมในแง่จริยธรรมทางธุรกิจจะเกี่ยวพันกับ
การประเมินความเท่าเทียมหรือต่อต้านความไม่เป็นธรรมที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น (พรนพ พุกกะพันธ์ 2545 :
129) ซึ่งความยุติธรรมดังกล่าวแบ่งเป็น 3 ประการ คือ

ก) ความยุติธรรมในการแจกแจงผลประโยชน์ (Distributive Justice) คือ การ
ประเมินความยุติธรรมในผลลัพธ์หรือผลที่ได้จากความสัมพันธ์ทางธุรกิจหนึ่ง

ข) ความยุติธรรมในกระบวนการ (Procedural Justice) คือ การประเมิน
ความยุติธรรมในขั้นตอนหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ หรือผลงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งหาก
ขั้นตอนหรือกิจกรรมไม่มีความแน่นอนตายตัวอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ โดยทั่วไปจะพิจารณาจากความ
พยายาม การให้ความช่วยเหลือและคาดหวังให้เกิดผลกระทบทางบวกในที่ทำงาน ทำให้เกิดความ
สามัคคีในที่ทำงาน

ค) ความยุติธรรมอย่างมีปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) คือ การ
ประเมินผลกระทบจากการสื่อสารที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

2.7.1.6 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) จรรยาบรรณทางธุรกิจและ
ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน โดยมีเงื่อนไขชัดเจน ประกอบด้วยหลัก
ศีลธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม แบ่งเป็น 4 ประการ

ก) ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ หมายถึง การขายสินค้าและบริการใน
ราคาที่ทำให้บริษัทสามารถดำรงอยู่ได้ และสามารถทำให้นักลงทุนพอใจ

ข) ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย หมายถึง การดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องตามกฎหมาย โดยในระดับต่ำสุด บริษัทต้องมีความรับผิดชอบต่อพนักงานและต้องปฏิบัติตามกฎหมายทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับรัฐ และระดับประเทศ

ค) ความรับผิดชอบด้านจรรยาบรรณ หมายถึง การปฏิบัติหรือกิจกรรมที่สังคมคาดหวังจากบริษัท

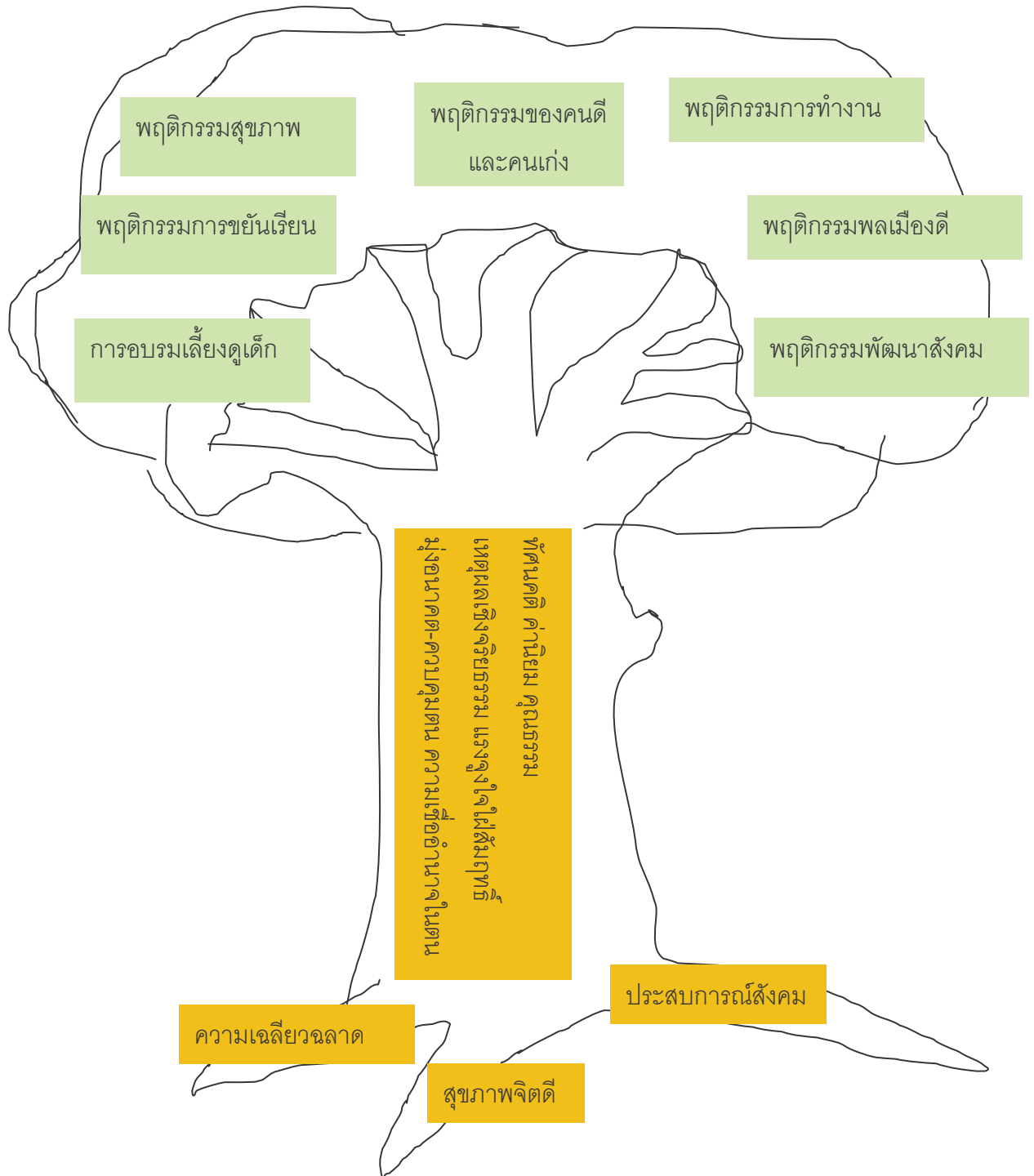
ง) ความรับผิดชอบด้านการให้ความช่วยเหลือเพื่อมนุษยธรรม หมายถึง กิจกรรมที่จำเป็นต่อสังคมและไม่กระทบผลกำไรของบริษัท เช่น การให้การสนับสนุนมูลนิธิหรือองค์การการกุศล

2.7.1.7 ทฤษฎีสมบูรณ์นิยม (Absolutism) สมบูรณ์นิยมหรือ Absolutism คือ แนวความคิดที่เห็นว่า มนุษย์เราควรจะมีหลักอย่างใดอย่างหนึ่ง (หรือหลายอย่าง แต่ต้องไม่ขัดแย้งกันเอง) ที่แน่นอนตายตัว เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินว่าการกระทำอันหนึ่งถูก หรือผิด ดีหรือชั่ว หลักนี้จะต้องเป็นสิ่งที่ไม่มีข้อยกเว้น ไม่ว่าการกระทำจะเกิดขึ้นเวลาใด ที่ใด ในสถานการณ์อย่างไร หลักนี้จะต้องนำมาใช้ได้เสมอ ฉะนั้น หลักที่จะวัดว่า อะไรดีอะไรชั่ว จะต้องเป็นสิ่งที่สมบูรณ์ในตัวเอง ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเทศะและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับเรื่องนี้มีผู้เสนอ มาตรฐานอันหนึ่งเป็นเกณฑ์ตายตัว ที่ตัดสินดี ชั่ว ถูก ผิด มาตรฐานนี้เรียกว่า มโนธรรม (วิทช์ วิศทเวทย์, 2519:74)

2.7.2. ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม (ดวงเดือน พันธุมนาวิน 2534 : 145-150)

องค์ประกอบของทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมเป็นการรวม แนวคิดจากการศึกษาวิจัย สรุปได้ว่าคนไทยที่มีพฤติกรรมคนดีและเก่ง จะมีลักษณะทางจิตที่สำคัญ 8 ประการ คือ การเป็นคนที่ไม่เห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูง) การเป็นคนที่สามารถคาดการณ์ไกล และรู้จักบังคับตนเองให้อดทนรอได้ (มุ่งอนาคตและควบคุมตนเอง) เป็นผู้ที่เชื่อว่าทำดีได้ดี (ความเชื่ออำนาจในตน) มีความวิริยะอุตสาหะ ฝ่าฟันอุปสรรคจนเกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง) มีความพอใจและเห็นความสำคัญของความดีงาม เห็นโทษของความชั่วร้าย (ทัศนคติ คุณธรรม ค่านิยม ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและสถานการณ์ที่จะกระทำนั้น) ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการเข้าใจและคิดในระดับนามธรรม รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีประสบการณ์ทางสังคมสูงมีสุขภาพจิตดี มีความวิตกกังวลน้อย หรือในปริมาณที่เหมาะสมกับเหตุการณ์

ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมของดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน



ที่มา : ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2548) การพัฒนาจริยธรรมผู้ได้บังคับบัญชา เอกสารประกอบการประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง คุณธรรมและจริยธรรมกับการบริหารงานของกองทัพอากาศ 15-16 ก.พ.หน้า 24.

2.7.3 ทฤษฎีการปลูกฝังจริยธรรม (ดวงเดือน พันธุมนาวิน 2534 : 164).

มีนักวิชาการหลายท่านเสนอทฤษฎีของนักจิตวิทยาที่โลกยอมรับที่สำคัญเช่น ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม ของลอว์เรนซ์ โคลเบิร์ก ทฤษฎีบุคลิกภาพของอีริกสัน ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูรา เป็นต้น ซึ่งมีหลายทฤษฎีที่น่าสนใจ เริ่มจากแนวคิดที่ว่าจริยธรรมมีพัฒนาการเป็นลำดับจากวัยทารกถึงตลอดชีวิตของการพัฒนามีลักษณะทฤษฎีที่สำคัญ แบ่งเป็น 3 แนวทาง คือ

2.7.3.1 ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psycho - Analytic Theory) (มาโนช หล่อตระกูลและคณะ 2544 : 27-32) เชื่อว่าจริยธรรมกับมโนธรรมเป็นอันเดียวกัน มนุษย์อยู่ในสังคมกลุ่มใดก็จะเรียนรู้ความรับผิดชอบชั่วดีจากสิ่งแวดล้อมในสังคมนั้น จนมีลักษณะพิเศษของแต่ละสังคมที่เรียกว่าเอกลักษณ์เป็นเกณฑ์ให้ประพฤติปฏิบัติตามข้อกำหนดโดยอัตโนมัติ คนที่ทำชั่วแล้วรู้สึกสำนึก เกิดหิริโอตตัปปะ คือ การละอายใจตนเอง ถือว่าได้รับการลงโทษด้วยตนเอง เมื่อสำนึกแล้วพึงละเว้นไม่ปฏิบัติอีก โดยไม่ต้องมีสิ่งควบคุมจากภายนอกเป็นการสร้างมโนธรรมขึ้นมา โดยไม่จำเป็น ต้องสนใจองค์ประกอบของลำดับขั้นพัฒนาการทางจริยธรรม ในลักษณะทฤษฎีเช่นนี้ ควรเสริมบทบาทของการอบรมฝึกฝนการนำสติปัญญาไปใช้ให้ประโยชน์มากขึ้นและเพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีมีความสุข

2.7.3.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) (พรพนทิพย์ ศิริวรรณบุษย์ 2549 : 191) เป็นการอธิบายการเกิดของจริยธรรมว่าเป็นกระบวนการสังคม ประกิดหรือการปฏิบัติตนในสังคมด้วยการซึมซาบจากคุณลักษณะต่าง ๆ จากสังคมที่เติบโตมา ผ่านพฤติกรรมแวดล้อมที่พบเห็นและรับเอาหลักการเรียนรู้มาเชื่อมโยงกับหลักการเสริมแรง การทดแทน สิ่งเร้า (stimulus substitution) รับแนวคิด ของทฤษฎีจิตวิเคราะห์เป็นรูปแบบ และยึดถือว่าการเรียนรู้คือการสังเกตเลียนแบบจากผู้อื่นใกล้ชิด เพื่อแรงจูงใจ คือเป็นที่รักที่ยอมรับในกลุ่มพวกเดียวกันกับกลุ่มต้นแบบ เพื่อเป็นพวกเดียวกัน ในลักษณะเช่นนี้ สถาบัน หน่วยงานหรือกลุ่มสังคมมีอิทธิพลต่อการปลูกฝังและเสริมสร้างจริยธรรม รวมทั้ง ความคาดหวังทางสังคมอย่างมากต่อหน่วยงาน ต่อวิชาชีพ อีกทั้ง การสืบทอดการปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน

2.7.3.3 ทฤษฎีพัฒนาการทางปัญญา (Cognitive Theory) (พรพนทิพย์ ศิริวรรณบุษย์ 2549 : 190) เป็นการอธิบายจริยธรรมที่เกิดจากแรงจูงใจในการปฏิบัติตนให้สัมพันธ์กับสังคม การพัฒนาจริยธรรม จึงต้องมีการพิจารณาหาเหตุผลเชิงจริยธรรมตามระดับสติปัญญาของแต่ละบุคคล ซึ่งมีวุฒิภาวะสูงขึ้น การรับรู้จริยธรรมก็พัฒนาขึ้นตามลำดับการพัฒนาจริยธรรมของมนุษย์มี 3 ขั้น คือ ขั้นแรก ขั้นก่อนจริยธรรม (ตั้งแต่ แรกเกิดถึง 2 ปี) ยังไม่เกิดจริยธรรม แต่ สามารถเรียนรู้จากประสาท

สัมผัสและมีพัฒนาการทางสติปัญญาในขั้นต้น ขั้นที่สอง ขั้นเชื่อฟังคำสั่ง (อายุ 2-8 ปี) จะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งสอนของผู้ใหญ่ มีการคิดก่อนที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งในขณะแรกเริ่ม จะไม่คำนึงถึงเหตุผลของคำสั่งนั้น ส่วนขั้นสุดท้ายเป็นขั้นยึดหลักแห่งตน (อายุ 8 - 10 ปี) เกิดหลักความคิดมีพัฒนาการทางสติปัญญาสูงขึ้นตามประสบการณ์ทางสังคม คลายความเกรงกลัวอำนาจภายนอก เริ่มมีความคิดเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น

2.7.4 แนวคิดและพัฒนาการใหม่ในการปลูกฝังจริยธรรม

2.7.4.1 การปลูกฝังจริยธรรมด้วยการกระจ่างค่านิยม (ชัยพร วิชชาวุธ และ ชีระพร อูวรรณ โฉม 2525:89-105) การกระจ่างค่านิยม คือการทำค่านิยมให้กระจ่าง (Value Clarification ย่อว่า VC) เป็นวิธีสอนจริยธรรมที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในประเทศสหรัฐอเมริกาและในประเทศไทย โดยมีแนวความคิดพื้นฐานถือว่าค่านิยมคือหลักการประพฤติดูปฏิบัติตนต่อสิ่งต่างๆ ที่บุคคลถือว่าดีงามถูกต้อง และควรแก่การยึดถือ กระบวนการทำค่านิยมให้กระจ่าง (VC) มีจุดมุ่งหมายให้แต่ละบุคคลเรียนรู้และค้นพบด้วยตนเองว่า หลักการประพฤติดูปฏิบัติของตนเอง ต่อสิ่งต่าง ๆ และหลักการที่ดีที่ถูกควรตามธรรมชาติของตนเป็นอย่างไร และจะแสดงออกมาในรูปของความเชื่อทัศนคติ พฤติกรรม และความรู้สึกของแต่ละบุคคล ความเชื่อ ทัศนคติ พฤติกรรม ความหมายของค่านิยมในกระบวนการทำค่านิยมให้กระจ่าง(VC) ตรงกับความหมายของจริยธรรม ดังนั้นกระบวนการทำค่านิยมให้กระจ่าง (VC) ซึ่งเป็นกระบวนการทำให้เกิดความกระจ่างแจ้งทางค่านิยมของตนเองว่าหลักการที่ดีที่ถูกควรเป็นอย่างไร โดยมีเกณฑ์ 7 ประการ คือ การเลือกกระทำอย่างอิสระไม่มีการบังคับ การเลือกทางเลือกหลายทาง การเลือกที่จะเกิดจากการพิจารณาผลทางเลือกกระทำสิ่งนั้นการรู้สึกภูมิใจและมีความยินดีที่ได้เลือกกระทำ ยืนยันการตัดสินใจเลือกของตนอย่างเปิดเผย การกระทำตามที่ตนตัดสินใจเลือก และการกระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก พฤติกรรมที่แสดงออกถือได้ว่าเป็นค่านิยม

2.7.4.2 วิธีปลูกฝังจริยธรรม ทฤษฎีการให้เหตุผลทางจริยธรรม (MR) การพัฒนาจริยธรรมไม่อาจกระทำด้วยวิธีการเรียนรู้จริยธรรม เนื่องจากจริยธรรมสอนกันให้เกิดการปฏิบัตินั้นเป็นไปได้ยาก หากแต่จริยธรรมพัฒนาขึ้นมาด้วยการนึกคิดของแต่ละคนตามลำดับขั้น และตามลำดับพัฒนาการทางปัญญาซึ่งผูกพันอยู่กับอายุ หากยังไม่ถึงวัยอันสมควร จริยธรรมบางอย่างก็จะไม่เกิด การพัฒนาจริยธรรมที่กระทำได้ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลได้รับรู้ความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะบทบาทผู้อื่นที่มีต่อบุคคลนั้น เพื่อให้มีโอกาสประสพกับความขัดแย้งกับโครงสร้างความคิดทางจริยธรรมเดิมของตน หากมีการชี้นำที่เหมาะสม ก็จะช่วยให้บุคคลพัฒนาเหตุผลทางจริยธรรมให้สูงขึ้น

ได้ กิจกรรมที่เป็นหัวใจของการพัฒนาจริยธรรมตามทฤษฎีการให้เหตุผลทางจริยธรรม (MR) ของ โคลเบิร์ต คือ การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

2.7.4.3 การปลูกฝังจริยธรรมด้วยการปรับพฤติกรรม ทฤษฎีการปรับพฤติกรรม

(Behavior Modification ย่อว่า BM) เป็นการประยุกต์หลักการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ทฤษฎีนี้ ใช้ได้ผลดีในการสร้างและรักษาพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และในการลดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ดังนั้นจึงถือว่าเป็นวิธีปลูกฝังจริยธรรมวิธีหนึ่ง โดยมีแนวความคิดพื้นฐาน ตั้งอยู่บนรากฐานของความเชื่อว่าพฤติกรรมของคนเราถูกควบคุมโดยเงื่อนไขการเสริมแรง และเงื่อนไขการลงโทษ หากกำหนดให้พฤติกรรมหนึ่ง ๆ เช่น ความกล้าแสดงออก สัมพันธ์กับการได้รับสิ่งที่ผู้กระทำต้องการเป็นเงื่อนไขการเสริมแรง พฤติกรรมกล้าแสดงออกก็จะเกิดด้วยความถี่สูงขึ้น ในทางกลับกัน หากกำหนดให้พฤติกรรมนี้สัมพันธ์กับการได้รับสิ่งที่ไม่ต้องการเป็นเงื่อนไขการลงโทษพฤติกรรมก็จะค่อย ๆ หดหายไป

วิธีปลูกฝังจริยธรรม ต้องจัดเงื่อนไขให้ผู้กระทำพฤติกรรมได้รับแรงเสริม และถ้าหากต้องการลดพฤติกรรมใดก็ต้องจัดเงื่อนไขเพื่อให้ผู้กระทำพฤติกรรมนั้นไม่ได้รับแรงเสริม หรืออาจได้รับการลงโทษด้วยก็ได้ แต่เสนอว่าควรใช้เงื่อนไขการเสริมแรงมากกว่าเงื่อนไขการลงโทษ เพราะการลงโทษอาจทำให้เกิดผลเสีย เช่น การลักลอบ การหลีกเลี่ยง ตลอดจนการต่อต้าน

2.7.4.4 การปลูกฝังจริยธรรมด้วยการเรียนรู้ทางสังคม (พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุษย์

2549 : 145-147) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning ย่อว่า SL) ถือว่าจริยธรรมเป็นความเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ สำหรับการประเมินความผิดของพฤติกรรม (Bandura 1977) กฎเกณฑ์เหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ แนวความคิดพื้นฐานการเรียนรู้ของมนุษย์ส่วนหนึ่งเกิดจากประสบการณ์ตรงของตนเอง ส่วนหนึ่งเกิดจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่นเป็นการเรียนรู้ด้วยการสังเกตและส่วนหนึ่ง เกิดจากการฟังคำบอกเล่าและการอ่านบันทึกของผู้อื่น การเรียนรู้ประเภทหลังนี้ ช่วยให้ผู้มีมนุษย์มีความรู้ได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ความเชื่อนี้ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง เพราะความสามารถในการสังเกตและการคิดของมนุษย์ยังมีข้อบกพร่องอยู่มาก และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกับผลกรรมที่เกิดขึ้นจริง ก็มีความซับซ้อน

วิธีปลูกฝังจริยธรรม หลักการสำคัญของการปลูกฝังจริยธรรม ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (SL) คือการจัดประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อม ซึ่งได้แก่ตัวอย่างและคำบอกเล่าให้เกิดความเชื่อว่าพฤติกรรมอะไรนำไปสู่ผลกรรมอะไร และผลกรรมนั้นน่าปรารถนาเพียงใด การจัดเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมทางสังคมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ต้องจัดให้มีการสอดคล้องกันทั้งประสบการณ์ตรงมีลักษณะเป็นการชี้แนะให้มองเห็นความสัมพันธ์จากประสบการณ์

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8.1 งานวิจัยในประเทศ

2.8.1.1 งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้าในสถานีนามัยตำบล โดย ศ.ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน ผลการวิจัยสนับสนุนทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะ แสดงถึงทัศนคติที่ดีต่อพฤติกรรมการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้า สามารถเพิ่มอำนาจการทํานายพฤติกรรมการสนับสนุนทางสังคม 4 ตัวแปร อันได้แก่ จิตลักษณะเดิม จิตลักษณะตามสถานการณ์ หัวหน้าที่มีพฤติกรรมสนับสนุนทางสังคม รวมทั้งจิตลักษณะอื่นในเรื่องสุขภาพจิต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเชื่อในอำนาจตน และลักษณะมุ่งอนาคตควบคุมตน

2.8.1.2 การศึกษาความเป็นผู้นำในสังคมไทย โดยอาศัยทฤษฎีผู้นำของ Fred E. Fiedler (Fiedler's theory) (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2534) ทำการศึกษาวิจัยทฤษฎีดังกล่าวมากกว่า 15 ปี พบว่าลักษณะผู้นำในสังคมไทยเป็นแบบผสมผสานระหว่างผู้นำที่เน้นงานกับที่เน้นความสัมพันธ์ โดยเน้นความสัมพันธ์มากกว่า 2 เท่า และยังมีความสอดคล้องกับความเชื่อทางศาสนาพุทธเกี่ยวกับการเดินสายกลาง (สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร, สุดา อิงคนินันท์ และจงพิศ ศิริรัตน์ 2527 อ้างใน สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร 2529 : 49)

2.8.1.3 การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง (กฤต รัตนมนิวงศ์, 2544) ตอนหนึ่งสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสังคมไทยมีลักษณะผสมผสาน และสอดคล้องกับความเชื่อทางศาสนาพุทธ อีกทั้งยังมีระบบอุปถัมภ์ การนับถือผู้อาวุโส และมีความต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำใน 3 ประเด็นหลักของต่างประเทศ คือ คุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อให้เกิดผู้นำ แต่ปัจจัยแตกต่างจะอยู่ที่ค่านิยม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในแต่ละสังคมที่จะเป็นตัวกำหนดภาวะ

2.8.1.4 แนวคิดของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ สาขาราชเทวี ปี 2544 คุณธัญสุดา วัฒนปกรณ์ แสดงความคิดเห็นถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ไว้ 5 ประการ และประการที่สำคัญหนึ่งนั้น คือ การเป็นผู้มีบุคลิกภายนอกและภายในงดงาม ได้แก่ รูปร่างหน้าตา ท่วงท่าวาจา อุปนิสัยใจคอ การประพฤติปฏิบัติตน ความมั่นคงทางอารมณ์ รวมถึงการเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม ในส่วนของพนักงานให้ความเห็นไว้สอดคล้องกัน ซึ่งประการหนึ่งคือ ต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ รวมถึงมีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งแสดงถึงการมีภาวะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพด้วย

2.8.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

2.8.2.1 อาช (Asch) (1959) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของการกระทำ การตัดสินใจ และการรับรู้ โดยมีสมมติฐานว่า เด็กที่มีจรรยาวิพากษ์ในระดับสูง พฤติกรรมจะแสดงออกในรูปของ

การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันมากกว่าคนที่มีจรรยาวิพากษ์ในระดับต่ำ อีกทั้งสมมติฐานที่ว่า เด็กที่มีจรรยาวิพากษ์ในขั้นที่ 3 ของโคลเบอร์ก จะมีพฤติกรรมตามกลุ่มมากกว่าขั้นอื่น ๆ โดยอาจใช้เครื่องมือของโคลเบอร์ก 4 ปัญหาจริยธรรมในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นเด็กเกรด 7 จำนวน 72 คน มีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างดี และใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล พบว่า เด็กที่มีจรรยาวิพากษ์ในระดับสูง แสดงพฤติกรรมในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันมากกว่าเด็กที่มีจรรยาวิพากษ์ระดับต่ำ

2.8.2.2 ทอมลินสัน เกียเซย์ และชาลส์ เบลก เกียเซย์ (C. Tomlinson Keasey & Charles Blake Keasey) (1974) ได้ทำการวิจัยบทบาทการเชื่อมโยงพัฒนาการทางการคิดการเข้าใจในจรรยาวิพากษ์ โดยมีสมมติฐานที่ว่า พัฒนาการความคิดความเข้าใจมีความสัมพันธ์กับเหตุผลจรรยาวิพากษ์ และเด็กที่มีระดับความคิดความเข้าใจในขั้นคิดอย่างมีวิจระญาณ (formal operation) จะใช้เหตุผลจรรยาวิพากษ์ในระดับสูง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นเด็กเกรด 6 จำนวน 30 คน เป็นกลุ่มที่มีสติปัญญาอยู่ในระดับเหนือเกณฑ์ปกติ และในการเก็บข้อมูลใช้แนวทางของโคลเบอร์ก จำนวน 6 ข้อ พบว่า การใช้เหตุผลจรรยาวิพากษ์แปรผันไปตามพัฒนาการทางการคิดการเข้าใจของเด็กซึ่งสนับสนุน ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ผู้นำกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร
กรณีศึกษา : ผู้บริหารระดับกลางกองทัพอากาศ มีหัวข้อเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัย คือ

- 3.1 ประเภทการวิจัย
- 3.2 กลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 เกณฑ์การให้คะแนน
- 3.5 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research method) ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อประเมินความเห็นของข้าราชการตอบทบทวนผู้นำกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร ด้วยเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหารในหน่วยงาน โดยวิธีการเลือกตัวอย่างสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 280 ตัวอย่าง

3.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.2.1 กลุ่มที่ 1 เป็นข้าราชการชั้นสัญญาบัตรในระดับผู้บังคับบัญชาหน่วยงานระดับ ชั้นยศ พลอากาศตรี - นาวาอากาศเอก (พิเศษ) ที่ดำรงตำแหน่งหลักทางการบริหาร โดยเป็นผู้บริหารหน่วยรองเจ้ากรม เสนาธิการหรือผู้อำนวยการกองที่ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนกองบัญชาการ จำนวน 40 คน แบ่งเป็นการใช้แบบสอบถาม จำนวน 32 คน และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 8 คน โดยจะเป็นตัวแทนประชากรกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกรม หน่วยละ 5 คน จาก 8 กรม รวมเป็น 40 คน

3.2.2 กลุ่มที่ 2 เป็นข้าราชการสัญญาบัตรระดับชั้นยศ นาวาอากาศเอก - เรืออากาศตรี ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกองบัญชาการ จำนวน 240 คน โดยเฉลี่ยส่วนกรมละ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15 จากกลุ่มประชากรทั้งหมด

จากการส่งแบบสอบถามผ่านไปยังประชากรหรือข้าราชการกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 275 ชุด ได้รับคืน 246 ชุด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คือ มีจำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 80.08 อายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี ระดับชั้นยศ น.ต.-น.ท. เป็นระดับปฏิบัติการมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานส่วนใหญ่ไม่เกิน 10 ปี ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 3.1 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์

	ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ (เปอร์เซ็นต์)
เพศ	ชาย	197	80.08
	หญิง	49	19.92
	รวม	246	100.0
อายุ	20 - 30 ปี	29	11.79
	31 - 40 ปี	79	32.11
	41 – 50 ปี	67	27.24
	51 – 60 ปี	71	28.86
	รวม	246	100.0
ระดับชั้นยศ	ร.ต. – ร.อ.	72	29.27
	น.ต. – น.ท.	133	54.07
	น.อ. – น.อ.พิเศษ	41	16.66
	รวม	246	100.0

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research method) ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้แบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิดสำหรับมุมมองในกลุ่มผู้บริหาร วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 32 คน และใช้แบบสอบถามเดียวกันในมุมมองกลุ่มผู้ปฏิบัติการ ด้วยวิธีการเดียวกัน จำนวน 240 คน โดยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน (ดูตารางที่ 3.2 – 3.4) คือ

3.3.1 แบบสอบถามปลายปิดเป็นปัจจัยส่วนบุคคลหรือข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับชั้นยศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์หรือระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร จำนวนทั้งสิ้น 5 ข้อ (อย่างละ 1 ข้อ)

3.3.2 แบบสอบถามปลายปิดเกี่ยวกับผู้นำการบริหารและพฤติกรรมผู้ปฏิบัติ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วนย่อย ได้แก่

3.3.2.1 ส่วนที่หนึ่ง บทบาทภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำ โดยเป็นข้อคำถามในเชิงบวกทั้งหมด เนื่องจากพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่สามารถพบได้ในองค์กร แต่แตกต่างกันที่ความมากหรือน้อยที่แสดงออกมาให้รับรู้ได้ ซึ่งมีทั้งหมด 10 ข้อ คือ บทบาทภาวะผู้นำ จำนวน 3 ข้อ การแสดงพฤติกรรมของผู้นำ จำนวน 4 ข้อและคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

ตารางที่ 3.2 คำถามในแบบสอบถาม เรื่องบทบาทภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำ

คำถามงานวิจัย	คำถามย่อย
- บทบาทภาวะผู้นำ	1. ผู้นำหน่วยของท่านแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการให้การสนับสนุนในด้านคุณธรรมจริยธรรม
	2. ผู้นำหน่วยของท่านมีบทบาทสำคัญในการผลักดันคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานท่าน
	3. ผู้นำหน่วยของท่านมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในด้านคุณธรรมจริยธรรมของหน่วยงานท่าน
- การแสดงพฤติกรรมของผู้นำ	1. ผู้นำหน่วยของท่านมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน

คำถามงานวิจัย	คำถามย่อย
	2. ผู้นำหน่วยของท่านมีความอดทนอดกลั้นและเสียสละทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม/หน่วยงาน
	3. ผู้นำหน่วยของท่านพิจารณาคุณและโทษของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมด้วยหลักเมตตาธรรม
	4. ผู้นำหน่วยของท่านให้การส่งเสริมการปฏิบัติในด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานอย่างชัดเจน
- คุณลักษณะของผู้นำ	1. ผู้นำหน่วยของท่านมีความรอบรู้ สามารถวางแผนและนำหน่วยงานด้วยมุมมองที่กว้างไกล
	2. ผู้นำหน่วยของท่านสามารถเป็นต้นแบบที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้
	3. ผู้นำหน่วยของท่านมีคุณลักษณะที่น่าเชื่อถือและแสดงถึงความน่าไว้วางใจ

3.3.2.2 ส่วนที่สอง การบริหารด้วยหลักคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 8 ข้อ คือ การใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในเรื่องความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต และความมีคุณธรรม จำนวน 4 ข้อ การใช้หลักธรรมะตามแนวทางพุทธศาสนา จำนวน 4 ข้อ

ตารางที่ 3.3 คำถามในแบบสอบถาม เรื่องการบริหารด้วยหลักคุณธรรมจริยธรรม

คำถามงานวิจัย	คำถามย่อย
- การใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในเรื่องความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต และความมีคุณธรรม	1. หน่วยงานของท่านบริหารงานด้วยหลักของความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน
	2. ในการบริหารงาน ผู้นำหน่วยท่านพร้อมที่จะรับฟังปัญหาหรือแนวคิดใหม่ๆของผู้ใต้บังคับบัญชา
	3. การบริหารงานในหน่วยท่านในทุกระดับชั้นของผู้บริหารเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

คำถามงานวิจัย	คำถามย่อย
	4. หน่วยงานของท่านไม่เคยมีข้อร้องเรียนในด้านทุจริตประพฤติมิชอบในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา
- การใช้หลักธรรมะตามแนวทางพุทธศาสนา	1. หน่วยงานให้ความสำคัญในการบริหารด้วยระบบคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กับหลักการบริหารโดยทั่วไป
	2. ท่านพอใจกับระบบการปกครองบังคับบัญชาโดยรวมของผู้บริหารที่มีความยุติธรรม
	3. หน่วยงานของท่านมีการใช้หลักธรรมะในการบริหารงานและเป็นแนวทางในการปฏิบัติในหน่วย
	4. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมเกี่ยวกับพุทธศาสนาและให้การสนับสนุนกิจกรรมทางด้านพุทธศาสนา

3.3.2.3 ส่วนที่สอง พฤติกรรมการปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน จำนวน 8 ข้อ คือ การบริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่ปฏิบัติในหน่วย จำนวน 4 ข้อ และแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม 4 ข้อ

ตารางที่ 3.4 คำถามในแบบสอบถาม เรื่องพฤติกรรมการปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน

คำถามงานวิจัย	คำถามย่อย
- การบริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่ปฏิบัติในหน่วย	1. ข้าราชการในหน่วยโดยรวมมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม
	2. ข้าราชการในหน่วยโดยรวมปฏิบัติตามหลักของศีล 5
	3. พฤติกรรมของข้าราชการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่และชื่อตรงในการทำงาน
	4. พฤติกรรมของข้าราชการมีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยทหารอย่างเคร่งครัดและด้วยความจงรักภักดี

คำถามงานวิจัย	คำถามย่อย
- แนวทางในการพัฒนา คุณธรรมจริยธรรม	1. นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหารในด้านคุณธรรมจริยธรรมจะส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้อย่างไร ยั่งยืน
	2. ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใสของผู้บริหารส่งผลต่อแนวทางปฏิบัติในหน่วย
	3. การสำนึกในหลักจรรยาบรรณวิชาชีพแห่งตนสามารถช่วยส่งเสริมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการในหน่วยงาน
	4. การแสดงความจงรักภักดีด้วยจิตวิญญาณความเป็นทหารมีส่วนช่วยส่งเสริมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน

3.3.3 แบบสอบถามปลายเปิด ในหัวข้อของการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมข้อเสนอหรือแนวทางปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน

3.4 เกณฑ์ในการให้คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนน การตอบแบบสอบถามในข้อ 3.3 ข้างต้น มีลักษณะเป็นการประเมินค่าระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริง 5 ระดับ โดยแบบสอบถามนี้ไม่มีข้อคำถามที่เป็นประโยชน์ที่มีข้อความในเชิงลบ ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนได้ ดังนี้

ถ้าตอบเห็นด้วยมากที่สุดให้	5 คะแนน
ถ้าตอบเห็นด้วยมากให้	4 คะแนน
ถ้าตอบเห็นด้วยปานกลางให้	3 คะแนน
ถ้าตอบเห็นด้วยน้อยให้	2 คะแนน
ถ้าตอบเห็นด้วยน้อยที่สุดให้	1 คะแนน

3.4.1 เกณฑ์การวัดระดับบทบาทภาวะผู้นำ การบริหารงาน และพฤติกรรมที่ปฏิบัติในหน่วยงาน สามารถคำนวณแบ่งช่วงระดับ โดยวิธีคำนวณความกว้างของขั้น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนขั้น}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

จากการพิจารณาข้างต้น จึงกำหนดให้แบ่งระดับบทบาทภาวะผู้นำ การบริหารงาน และ พฤติกรรมที่ปฏิบัติในหน่วยงานได้ ดังนี้

คะแนน 1.00 - 2.33 หมายถึงบทบาทภาวะผู้นำ การบริหารงาน และพฤติกรรมที่ปฏิบัติในหน่วยงานในระดับที่ต่ำ

คะแนน 2.34 - 3.67 หมายถึงบทบาทภาวะผู้นำ การบริหารงาน และพฤติกรรมที่ปฏิบัติในหน่วยงานในระดับปานกลาง

คะแนน 3.68 - 5.00 หมายถึงบทบาทภาวะผู้นำ การบริหารงาน และพฤติกรรมที่ปฏิบัติในหน่วยงานในระดับสูง

3.4.2 ในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้วิจัยจะใช้คำถาม 4 ด้าน เป็นคำถามนำในการศึกษา คือ ด้านนโยบาย จำนวน 3 ข้อ ด้านการบริหาร จำนวน 2 ข้อ ด้านผู้นำหรือผู้บริหาร จำนวน 2 ข้อ และ ด้านพฤติกรรมองค์กร จำนวน 2 ข้อ สรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 3.5 หัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารในกองทัพอากาศ

คำถามงานวิจัย	คำถามย่อย
ด้านนโยบาย (Policy) - นโยบายในด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารในปัจจุบัน เป็นอย่างไร	1.กองทัพอากาศมีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางดำเนินการในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ของกองทัพอากาศอย่างไร
	2.นโยบายหรือแนวทางดำเนินการมีความสอดคล้องกับนโยบายหรือแนวทางของหน่วยงานท่านอย่างไร
	3.หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางดำเนินการอย่างไร
ด้านการบริหาร (Management) -ในการบริหารงานด้วยหลักคุณธรรมจริยธรรม ในทางปฏิบัติแล้วควรยึดหลักอะไรหรือใช้แนวทางใดในการดำเนินการ	1. ท่านใช้หลักการอะไรในการบริหารด้านคุณธรรมจริยธรรม และดำเนินการอย่างไร
	2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานด้านคุณธรรมจริยธรรม มีหรือไม่อย่างไร และท่านดำเนินการแก้ไขอย่างไร

คำถามงานวิจัย	คำถามย่อย
ด้านผู้นำหรือผู้บริหาร (Leader) -บทบาทผู้นำในการส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน ควรเป็นอย่างไร และผู้นำ ที่ดีควรมีคุณลักษณะอย่างไร	1. บทบาทผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยควรดำเนินการอย่างไรในการ ส่งเสริมพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม และท่านได้มีการ ดำเนินการอย่างไร
	2. การเป็นต้นแบบปฏิบัติที่ดี (Role Model) ของผู้นำหรือ ผู้บริหารควรดำเนินการอย่างไร
ด้านพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) -บุคลากรในหน่วยงานมี พฤติกรรมเป็นอย่างไร และหาก มองในภาพรวมของหน่วยงาน ในส่วนบัญชาการเป็นอย่างไร	1. ภาพรวมของพฤติกรรมกำลังพลในหน่วยงานของท่านเป็น อย่างไร ท่านคิดว่าบทบาทผู้นำส่งผลต่อพฤติกรรมกำลังพลใน หน่วยงานหรือไม่ อย่างไร
	2. การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้สัมฤทธิ์ผลในหน่วยงานควร ดำเนินการอย่างไร และอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของ ความสำเร็จนี้

3.5 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 การหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Validity) จากแบบสอบถามและคำถามที่จัดทำขึ้น โดยการประยุกต์จากหลักวิชาการให้เหมาะสมกับองค์การในกรณีศึกษา ด้วยการพิจารณาข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องในองค์การกรณีศึกษา แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบแก้ไขเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการในการศึกษา

3.5.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ในส่วนของแบบสอบถามที่ได้จากข้อ 3.4.1 ไปทำการทดสอบหรือทดลองใช้ กับกลุ่มข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นในกองทัพอากาศ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีได้อยู่ในส่วนบัญชาการจำนวน 30 คน โดยมีคุณลักษณะของกลุ่มทดสอบและกลุ่มตัวอย่างใกล้เคียงกัน เพื่อหาข้อบกพร่องของแบบสอบถาม และปรับแก้ไขให้สื่อความเข้าใจของสาระการวิจัยในเรื่องเนื้อหาวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามกับผู้รับการตอบแบบสอบถามให้มากที่สุด ด้วยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม = 0.86 ในส่วนของความเชื่อมั่นจากการสัมภาษณ์ให้ถือว่าผู้รับการสัมภาษณ์เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบในส่วนบัญชาการ จึงเป็นผู้รอบรู้ในการบริหารงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่แล้ว ดังนั้นข้อมูลที่ได้จะถือเป็นข้อมูลคุณภาพ (Data Qualitative)

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามทั้งกลุ่มผู้บริหาร นาวาอากาศเอก (พิเศษ) - นาวาอากาศเอก) ระดับผู้อำนวยการกอง หรือรองผู้อำนวยการกอง จำนวน 32 ชุด และกลุ่มผู้ปฏิบัติการระดับสัญญาบัตร (นาวาอากาศเอก - เรืออากาศตรี) จำนวน 240 ชุด โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการทดสอบสมมติฐาน โดยนำข้อมูลที่ได้มาลงโปรแกรม SPSS version 10 เพื่อการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป รวมทั้งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ที่ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการกองขึ้นไป (นาวาอากาศเอก (พิเศษ) – พลอากาศตรี) จำนวน 8 คน ซึ่งจะสัมภาษณ์คนละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ต้องขออนุญาตในการใช้เครื่องมือบันทึกเสียงก่อนทำการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน และต้องใช้หลักการสังเกตประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้นำกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร : กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับกลางในกองทัพอากาศ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม มี 3 ตอน ดังนี้

4.1.1 ตอนที่ 1 บทบาทภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรของกองทัพอากาศอย่างไร

4.1.2 ตอนที่ 2 หลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารของผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรของกองทัพอากาศอย่างไร

4.1.3 ตอนที่ 3 พฤติกรรมการปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรกองทัพอากาศอย่างไร

4.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์

4.2.1 นโยบายการบริหาร

4.2.2 หลักการบริหาร

4.2.3 ผู้นำหรือผู้บริหาร

4.2.4 พฤติกรรมองค์การและแนวทางการพัฒนา

4.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

4.1.1 ตอนที่ 1 บทบาทภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรของกองทัพอากาศอย่างไร

การวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรของกองทัพอากาศ โดยใช้การวิเคราะห์จากข้อมูลทางสถิติ เพื่อทดสอบว่า บทบาทภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร ผลของข้อมูลแสดง ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ลักษณะของภาวะผู้นำในหน่วยงานของกองทัพอากาศ

ลำดับ ข้อที่	ภาวะผู้นำในหน่วยงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับของ จริยธรรม
1.	ผู้นำหน่วยของท่านแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการให้การสนับสนุนในด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.22	0.91	สูง
2.	ผู้นำหน่วยของท่านมีบทบาทสำคัญในการผลักดันคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานท่าน	4.56	0.93	สูง
3.	ผู้นำหน่วยของท่านมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในด้านคุณธรรมจริยธรรมของหน่วยงานท่าน	4.54	0.98	สูง
4.	ผู้นำหน่วยของท่านมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน	3.80	0.94	สูง
5.	ผู้นำหน่วยของท่านมีความอดทนอดกลั้นและเสียสละทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม/หน่วยงาน	3.73	0.83	สูง
6.	ผู้นำหน่วยของท่านพิจารณาคุณและโทษของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมด้วยหลักเมตตาธรรม	4.20	0.75	สูง
7.	ผู้นำหน่วยของท่านให้การส่งเสริมการปฏิบัติในด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานอย่างชัดเจน	4.14	0.73	สูง
8.	ผู้นำหน่วยของท่านมีความรอบรู้ สามารถวางแผนและนำหน่วยงานด้วยมุมมองที่กว้างไกล	3.65	0.85	ปานกลาง
9.	ผู้นำหน่วยของท่านสามารถเป็นต้นแบบที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้	4.54	0.83	สูง
10.	ผู้นำหน่วยของท่านมีคุณลักษณะที่น่าเชื่อถือและแสดงถึงความน่าให้ความไว้วางใจ	3.89	0.87	สูง
	ภาพรวมลักษณะภาวะผู้นำในหน่วยงาน	4.13	0.86	สูง

จากตาราง 4.1 พบว่า บทบาทภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร ทั้ง 10 ข้อ ซึ่งแบ่ง ออกเป็น คำถามเกี่ยวกับ บทบาทภาวะผู้นำ จำนวน 3 ข้อ การแสดงพฤติกรรมของผู้นำ จำนวน 4 ข้อ และคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 3 ข้อ นั้น ได้ผลทางสถิติออกมาพบว่า ภาพรวมบทบาทภาวะผู้นำกับคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.13 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.86 ซึ่งระดับของจริยธรรมอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง โดยคำถามที่ว่า “ผู้นำหน่วยของท่านมีบทบาทสำคัญในการผลักดันคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานท่าน” มีค่ามากที่สุดคือ 4.56 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับผู้นำหน่วยที่จะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการผลักดันให้เกิดคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานของกองทัพอากาศ ในขณะที่คำถามที่ว่า “ผู้นำหน่วยของท่านมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในด้านคุณธรรมจริยธรรมของหน่วยงานท่าน” และ “ผู้นำหน่วยของท่านสามารถเป็นต้นแบบที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้” มีค่าคะแนนรองลงมาที่ 4.54 จากนั้นค่าของคำถามต่าง ๆ อยู่ที่ระดับที่ใกล้เคียงกันอยู่เกณฑ์ระดับที่สูงทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ “ผู้นำหน่วยของท่านแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการให้การสนับสนุนในด้านคุณธรรมจริยธรรม” มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.22 และ “ผู้นำหน่วยของท่านพิจารณาคุณและโทษของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมด้วยหลักเมตตาธรรม” มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.20 ตามลำดับ ยกเว้นคำถามที่ว่า “ผู้นำหน่วยของท่านมีความรอบรู้ สามารถวางแผนและนำหน่วยงานด้วยมุมมองที่กว้างไกล” มีค่าต่ำสุดคือ 3.65 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำหน่วยของกองทัพอากาศยังขาดความรู้ในการวางแผนและสามารถนำหน่วยได้ด้วยมุมมองที่กว้างไกลเพียงข้อเดียว แต่ถ้ามองในภาพรวมพบว่า บทบาทภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับเกณฑ์ที่สูง ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการเชิงบวกต่อการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร โดยผู้นำหน่วยของกองทัพอากาศ จะมีบทบาทอย่างสำคัญในการที่จะทำให้อำนาจและบุคลากรของกองทัพอากาศมีคุณธรรมและจริยธรรม

4.1.2 ตอนที่ 2 หลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรอย่างไร

การวิเคราะห์หลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรของกองทัพอากาศ โดยใช้การวิเคราะห์จากข้อมูลทางสถิติ

เพื่อทดสอบว่าหลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรของกองทัพอากาศ ผลของข้อมูลแสดง ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ลักษณะของคุณธรรมจริยธรรมการบริหารในหน่วยงานกองทัพอากาศ

ลำดับ ข้อที่	คุณธรรมจริยธรรมการบริหารในหน่วยงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับของ จริยธรรม
1.	ข้าราชการในหน่วยโดยรวมมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม	3.94	0.91	สูง
2.	ข้าราชการในหน่วยโดยรวมปฏิบัติตามหลักของศีล 5	3.36	0.73	ปานกลาง
3.	พฤติกรรมของข้าราชการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่และชื่อตรงในการทำงาน	3.98	0.88	สูง
4.	พฤติกรรมของข้าราชการมีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยทหารอย่างเคร่งครัดและด้วยความจงรักภักดี	4.56	0.97	สูง
5.	นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหารในด้านคุณธรรมจริยธรรมจะส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้อย่างยั่งยืน	3.93	0.89	สูง
6.	ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใสของผู้บริหารส่งผลต่อแนวทางปฏิบัติในหน่วย	4.27	0.85	สูง
7.	การสำนึกในหลักจรรยาบรรณวิชาชีพแห่งตนสามารถช่วยส่งเสริมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการในหน่วยงาน	3.84	0.93	สูง
8.	การแสดงความจงรักภักดีด้วยจิตวิญญาณความเป็นทหารมีส่วนช่วยส่งเสริมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน	4.15	0.65	สูง
	ภาพรวมของคุณธรรมจริยธรรมการบริหารในหน่วยงาน	4.00	0.85	สูง

จากตาราง 4.2 พบว่า คำถามเกี่ยวข้องกับ หลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร จำนวน 8 ข้อ คือ การใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในเรื่องความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต และความมีคุณธรรม จำนวน 4 ข้อ การใช้หลักธรรมะตามแนวทางพุทธศาสนา จำนวน 4 ข้อ นั้น ได้ผลทางสถิติออกมาพบว่า ภาพรวมของหลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.00 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.85 ซึ่งระดับของจริยธรรมอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง โดยคำถามที่ว่า “พฤติกรรมของข้าราชการมีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยทหารอย่างเคร่งครัดและด้วยความจงรักภักดี” มีค่ามากที่สุดคือ 4.56 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระดับที่สูงมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าข้าราชการกองทัพอากาศส่วนใหญ่มีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยทหารอย่างเคร่งครัดและด้วยความจงรักภักดีสูง ในขณะที่คำถามที่ว่า “ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใสของผู้บริหารส่งผลต่อแนวทางปฏิบัติในหน่วย” มีค่าคะแนนรองลงมาที่ 4.27 และ คำถามที่ว่า “ การแสดงความจงรักภักดีด้วยจิตวิญญาณความเป็นทหารมีส่วนช่วยส่งเสริมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน” มีค่าอยู่ที่ 4.15 จากนั้นค่าของคำถามต่าง ๆ อยู่ที่ระดับที่ใกล้เคียงกันอยู่ เกณฑ์ระดับที่สูงทั้งหมด ยกเว้นคำถามที่ว่า “ข้าราชการในหน่วยโดยรวมปฏิบัติตามหลักของศีล 5” มีค่าต่ำสุดคือ 3.36 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ที่แสดงให้เห็นว่าข้าราชการของกองทัพอากาศโดยรวมปฏิบัติตามหลักศีล 5 น้อยกว่าข้ออื่น ๆ เพียงข้อเดียว ซึ่งอาจจะมีผลจากวัฒนธรรมขององค์กรทางทหารที่มักนิยมดื่มสุรา จึงทำให้ค่าที่ได้อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าข้ออื่น แต่อย่างไรก็ตามเมื่อมองในภาพรวมที่ค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง พบว่าหลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า หลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการเชิงบวกต่อการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร โดยผู้นำหน่วยของกองทัพอากาศที่ใช้หลักของการบริหารจัดการที่มีคุณธรรมจริยธรรม จะมีบทบาทอย่างสำคัญในการที่จะทำให้หน่วยและบุคลากรของกองทัพอากาศมีคุณธรรมและจริยธรรม

4.1.3 ตอนที่ 3 พฤติกรรมการปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรอย่างไร

การวิเคราะห์พฤติกรรมการปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรของ

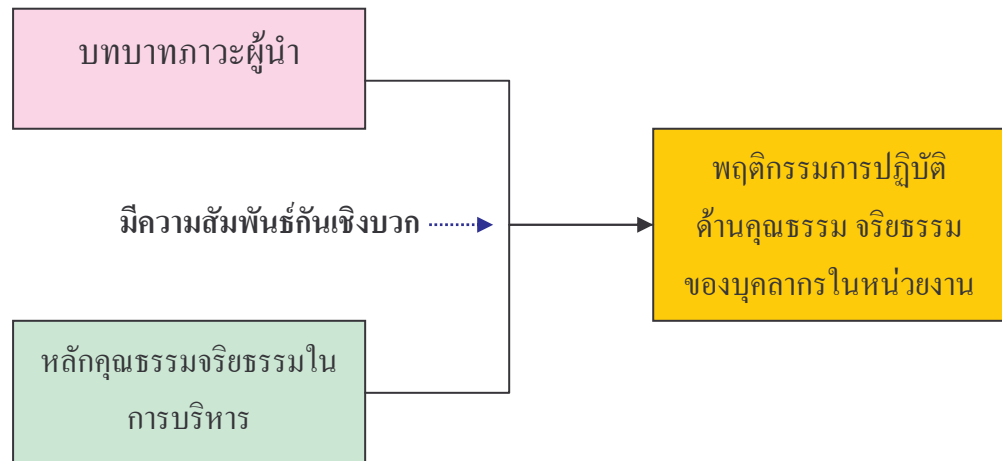
กองทัพอากาศ โดยใช้การวิเคราะห์จากข้อมูลทางสถิติ เพื่อทดสอบว่าพฤติกรรมกาปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรของกองทัพอากาศ ผลของข้อมูลแสดง ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ลักษณะของพฤติกรรมกาปฏิบัติในหน่วยงานกองทัพอากาศ

ลำดับ ข้อที่	พฤติกรรมกาปฏิบัติในหน่วยงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับของ จริยธรรม
1.	หน่วยงานของท่านบริหารงานด้วยหลักของความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน	4.24	0.81	สูง
2.	ในการบริหารงาน ผู้นำหน่วยท่านพร้อมที่จะรับฟังปัญหาหรือแนวคิดใหม่ ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.54	0.91	ปานกลาง
3.	การบริหารงานในหน่วยท่านในทุกระดับชั้นของผู้บริหารเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	3.66	0.93	ปานกลาง
4.	หน่วยงานของท่านไม่เคยมีข้อร้องเรียนในด้านทุจริตประพฤตมิชอบในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา	3.98	0.78	สูง
5.	หน่วยให้ความสำคัญในการบริหารด้วยระบบคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กับหลักการบริหารโดยทั่วไป	3.56	0.67	ปานกลาง
6.	ท่านพอใจกับระบบการปกครองบังคับบัญชาโดยรวมของผู้บริหารที่มีความยุติธรรม	4.13	0.89	สูง
7.	หน่วยงานของท่านมีการใช้หลักธรรมมะในการบริหารงานและเป็นแนวทางในการปฏิบัติในหน่วย	4.37	0.85	สูง
8.	หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมเกี่ยวกับพุทธศาสนาและให้การสนับสนุนกิจกรรมทางด้านพุทธศาสนา	4.64	0.63	สูง
	ภาพรวมของพฤติกรรมในหน่วยงาน	4.02	0.79	สูง

จากตาราง 4.3 พบว่า คำถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมการปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน จำนวน 8 ข้อ คือ การบริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่ปฏิบัติในหน่วย จำนวน 4 ข้อ และแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม 4 ข้อ นั้น ได้ผลทางสถิติออกมาพบว่า ภาพรวมของพฤติกรรมการปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.79 ซึ่งระดับของจริยธรรมอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง โดยคำถามที่ว่า “หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมเกี่ยวกับพุทธศาสนาและให้การสนับสนุนกิจกรรมทางด้านพุทธศาสนา” มีค่ามากที่สุดคือ 4.64 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระดับที่สูงมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการที่กองทัพอากาศได้จัดให้มีกิจกรรมด้านพุทธศาสนาอย่างพอเพียงให้กับข้าราชการของกองทัพอากาศในขณะที่คำถามที่ว่า “หน่วยงานของท่านมีการใช้หลักธรรมะในการบริหารงานและเป็นแนวทางในการปฏิบัติในหน่วย” มีค่าอยู่ที่ 4.37 และคำถามที่ว่า “หน่วยงานของท่านบริหารงานด้วยหลักของความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน” มีค่าคะแนนรองลงมาที่ 4.24 จากนั้นค่าของคำถามต่าง ๆ อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันอยู่เกณฑ์ระดับที่สูงเกือบทั้งหมด แต่ก็ยังมีอีก 3 คำถามที่ว่า “การบริหารงานในหน่วยท่านในทุกระดับชั้นของผู้บริหารเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต” มีค่าที่ 3.66 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง และคำถามที่ว่า “หน่วยให้ความสำคัญในการบริหารด้วยระบบคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กับหลักการบริหารโดยทั่วไป” มีค่าอยู่ที่ 3.56 พร้อมกับคำถาม “ในการบริหารงาน ผู้นำหน่วยท่านพร้อมที่จะรับฟังปัญหาหรือแนวคิดใหม่ๆของผู้ใต้บังคับบัญชา” มีค่าอยู่ 3.54 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ อันแสดงให้เห็นว่าในกองทัพอากาศได้นำเอากิจกรรมทางพุทธศาสนาเข้ามาใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ของกองทัพอากาศ ตลอดจนนำเอาหลักของการปฏิบัติงานด้วยหลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ตลอดจนหลักธรรมะต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงานและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วย แต่ผลที่ได้ในภาพรวมส่วนใหญ่ยังอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ไม่ว่าจะเป็นความเห็นที่ว่า การบริหารงานในหน่วยท่านในทุกระดับชั้นของผู้บริหารเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต หรือหน่วยให้ความสำคัญในการบริหารด้วยระบบคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กับหลักการบริหารโดยทั่วไป และในการบริหารงาน ผู้นำหน่วยท่านพร้อมที่จะรับฟังปัญหาหรือแนวคิดใหม่ๆของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีค่าน้อยที่สุด สามารถสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมขององค์กรทางทหารที่เน้นสายการบังคับบัญชาจากบนสู่ล่างเป็นหลัก อย่างไรก็ตามเมื่อมองในภาพรวมที่ค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ที่สูง จะพบว่าพฤติกรรมการปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมการปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการเชิงบวกต่อการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร

ภาพที่ 4.1 ความสัมพันธ์ของบทบาทภาวะผู้นำและหลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารที่มีต่อ
พฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร



สรุปจากผลที่ได้ในตารางที่ 4.1, 4.2 และ 4.3 ทำให้พบว่าความสัมพันธ์ของบทบาทภาวะผู้นำและหลักการบริหารด้วยคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนพฤติกรรมการปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน โดยที่บทบาทภาวะผู้นำ และหลักการบริหารด้วยคุณธรรมจริยธรรมจะส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการกองทัพอากาศ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารของกองทัพอากาศมีบทบาทภาวะผู้นำและหลักในการบริหารมีความชัดเจนที่แสดงถึงมีความมีคุณธรรมจริยธรรมตามที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ก็จะส่งผลให้พฤติกรรมการปฏิบัติของข้าราชการในหน่วยให้มีแนวโน้มไปในแนวทางเดียวกันกับผู้บริหาร นั่นคือการคำนึงถึงหลักคุณธรรมจริยธรรมและมีพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมเช่นเดียวกับผู้บริหารของกองทัพอากาศด้วย

4.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดำเนินการตามประเด็นการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ดังนี้

4.2.1 นโยบายการบริหาร

4.2.1.1 มีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางดำเนินการในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมของกองทัพอากาศอย่างไร

การกำหนดนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจนนั้นต้องสามารถแสดงเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้ ซึ่งผู้บริหาร 4 ท่านเห็นพ้องกันว่ายังไม่มี ความชัดเจน ส่วนใหญ่เป็นนโยบายในลักษณะของแนวคิดและจัดทำเป็นเจตนารมณ์ของผู้บัญชาการทหารอากาศที่แสดงเป็นลายลักษณ์อักษร ได้มีการน้อมนำหลักคุณธรรม 4 ประการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นแนวทางปฏิบัติ จะเห็นว่ามี ความสอดคล้องกับพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในหัวข้อแนวพระราชดำริ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่เกี่ยวกับการปกครองด้วยคุณธรรมจริยธรรมในบทที่ 2 ที่ทรงเห็นว่า ผู้มีอำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินควรเป็นคนดีมีคุณธรรมถึงจะสามารถปกครองดูแลบ้านเมืองและ ประชาชนให้อยู่อย่างมีความสุขได้ และได้ทรงพระราชทาน หลักคุณธรรม 4 ประการ ประการแรก เป็นการรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตนเอง ที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม ประการที่สอง เป็นการรู้จักข่มใจตนเอง ที่จะประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ความดี ประการที่สาม เป็นการอดทน อดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริต และประการที่สี่ เป็นการรู้จัก ระวังความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละผลประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของ บ้านเมือง

นอกจากนี้ยังมีการแถลงเจตนารมณ์ในที่ประชุมผู้บริหาร รวมถึงทำการเผยแพร่ให้ ข้าราชการทราบผ่านหน่วยงานย่อยที่ขึ้นตรงกองทัพอากาศ แต่ไม่ได้กำหนดในรูปของนโยบายด้าน คุณธรรมจริยธรรมของกองทัพอากาศ ส่วนผู้บริหารอีก 1 ท่านเห็นว่าไม่มีนโยบายการบริหารในเรื่อง คุณธรรมจริยธรรม เนื่องจากเจตนารมณ์ที่กำหนดไม่สามารถบ่งบอกความชัดเจนของนโยบายในด้าน คุณธรรมจริยธรรมได้ อีกทั้งไม่ได้มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

จึงสรุปได้ว่าไม่มีการกำหนดนโยบายด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ชัดเจนแต่มีแนวคิดหรือ เจตนารมณ์ผู้บริหารและมีการดำเนินการในหน่วย

4.2.1.2 นโยบายหรือแนวทางดำเนินการมีความสอดคล้องกับนโยบายหรือแนวทางของ หน่วยงานอย่างไร

การดำเนินการระดับหน่วยได้นำแนวคิดผู้บัญชาการทหารอากาศที่ระบุในเจตนารมณ์ หรือแนวทางที่แถลงในการประชุมเป็นแนวทางการบริหารหรือการดำเนินการในหน่วยงาน ส่วนใหญ่จะยึดหลักของคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน และการประกาศหรือแจ้งให้รับทราบ แนวคิดด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารผ่านที่ประชุมในหน่วยงาน ยกเว้นหน่วยงานด้านการเงินที่มี การกำหนดนโยบายในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากหน่วยงานด้านการเงิน จะรับการตรวจสอบด้วยระบบ Internal control, ระบบ PART (Performance Assessment Rating Tool)

และระบบ GFMS (Government Fiscal Management Information System) ซึ่งระบบเหล่านี้จะถูกตรวจสอบจากองค์การภายนอก ทำให้หน่วยต้องมีความชัดเจนในนโยบายดังกล่าว

สรุปได้ว่าหน่วยมีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินการขององค์การ โดยยึดตามเจตนารมณ์ของผู้บริหารที่ได้ระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

4.2.1.3 หน่วยงานมีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางดำเนินการอย่างไร

หน่วยงานโดยรวมไม่มีการกำหนดนโยบายด้านคุณธรรมจริยธรรมเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน มีเพียงหน่วยงานด้านการเงินที่มีการกำหนดนโยบายไว้ชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่ในทางปฏิบัติของทุกหน่วยในด้านคุณธรรมจริยธรรม ได้มีการให้แนวคิดและสร้างความตระหนักในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติหรือในการบริหารงานของหน่วย ร่วมกับใช้แนวทางของศาสนา มาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ มีการกระตุ้นย้ำเตือนผ่านการประชุมการฝึกอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม และการดำเนินการผ่านกิจกรรมทางพุทธศาสนา

สรุปได้ว่านโยบายคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานอาจไม่ชัดเจนแต่ในทางปฏิบัติมีความชัดเจนด้วยการเป็นการสร้างความตระหนักในด้านคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้บริหารและข้าราชการในหน่วยงานของตน อีกทั้งการดำเนินกิจกรรมผ่านหลักปฏิบัติทางพุทธศาสนา

4.2.2 หลักการบริหาร

4.2.2.1 ใช้หลักการอะไรในการบริหารด้านคุณธรรมจริยธรรมและดำเนินการอย่างไร

หลักในการบริหารมีความแตกต่างกันในผู้บริหารแต่ละคน เนื่องจากเป็นแนวคิดมุมมองของบุคคล พอสรุปได้เป็น 2 แนวคิดหลัก คือ แนวคิดแรกจะเกี่ยวกับการนำหลักทางพุทธศาสนา มาใช้ในการบริหารมีจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นหลักปฏิบัติของชาวพุทธ โดยเฉพาะการทำความดี ละเว้นความชั่ว การใช้หลักของศีล 5 มาประยุกต์ใช้ หรือหลักของพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นแนวทางที่สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรสได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือทศพิธราชธรรม ที่กล่าวว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงปกครองแผ่นดินโดยธรรม ทรงเจริญคุณธรรมด้วย พรหมวิหารธรรม และราชสังคหวัตถุ 4 ประการ เป็นพระราชจรรยาวัตรของพระองค์อยู่เป็นนิตย์ นอกจากนี้แนวคิดการบริหารด้วยหลักพุทธศาสนาของ ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช ตามหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับหลักจริยธรรมในสังคมของบทที่ 2 ได้กล่าวถึงจริยธรรมที่อาศัยหลักทางพุทธศาสนามีพื้นฐานความเชื่อทางจริยธรรมที่อิงกับหลักทางศาสนา เนื่องมาจากคำสอนทางศาสนามีส่วนสร้างระบบจริยธรรมให้กับสังคม อีกทั้งจริยธรรมในสังคมไทยนั้นขึ้นอยู่กับระบบศีลธรรมของพุทธศาสนา แสดงถึงศาสนามีบทบาทในการกำหนดหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิต ซึ่งคนมักปฏิบัติตามก็ยังคงมีความสอดคล้องกับเอกสาร

บัณฑิตวิทยาลัยมหิดล ในปี 2546 เรื่องระบบความเชื่อทางจริยธรรม ที่แสดงถึงความเชื่อในระเบียบปฏิบัติหรือแนวทางแห่งการดำเนินชีวิต ซึ่งถึงสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ เพื่อความเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตและนำพาชีวิตไปสู่จุดหมายสูงสุด และสิ่งเหล่านี้ได้บ่งบอกถึงการใช้หลักพุทธศาสนาในการบริหารหรือการปกครองบังคับบัญชา อีกทั้งงานวิจัยของ ศ.ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน เสนอว่า ลักษณะผู้นำในสังคมไทยเป็นแบบผสมผสานระหว่างผู้นำที่เน้นงานกับที่เน้นความสัมพันธ์ โดยเน้นความสัมพันธ์มากกว่า 2 เท่า และยังมีความสอดคล้องกับความเชื่อทางศาสนาพุทธเกี่ยวกับการเดินสายกลาง (สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร, 2529)

แนวคิดที่สองเป็นหลักการผสมผสานของหลักทางพุทธศาสนากับหลักการปกครองที่คล้ายกับในสมัยสุโขทัย คือใช้หลักของการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว พ่อสอนลูกหรือพี่สอนน้อง โดยการเปิดรับฟังปัญหาข้อขัดข้องในแบบไม่เป็นทางการได้ตลอดเวลา การเข้าถึงผู้บังคับบัญชาด้วยการสอบถามปัญหาข้อขัดข้องและให้คำแนะนำเฉพาะบุคคลจนสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จหรือสามารถได้แนวคิดในการแก้ปัญหาที่ดี การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันแบบเอื้ออาทรและความเอาใจใส่ ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิธีการบริหารตามนัยแห่งอริยปธานสูตร ของพระราชมุนี (ประยูร ฐมภูมิโต) ในปี 2546 ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของนักบริหาร 3 ประการ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือคุณสมบัติในด้านธรรมาธิปไตย อันหมายถึง การถือธรรมหรือหลักการเป็นสำคัญ และยึดเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง เพื่อทำงานให้สำเร็จ ยินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่าย และสามารถแยกเรื่องส่วนตัวออกจากงานได้ นักบริหารประเภทนี้จะเดินสายกลาง คือ ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ใครทำดีให้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ การบริหารเช่นนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม สร้างเป้าหมายเดียวกัน ทำให้ได้ทั้งคนและงาน หรือ การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง (กฤต รัตนมณีวงศ์, 2544) ตอนหนึ่งสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสังคมไทยมีลักษณะผสมผสาน และสอดคล้องกับความเชื่อทางศาสนาพุทธ

ระบบที่ผู้บริหารทุกท่านใช้เหมือนกันคือระบบความยุติธรรม การสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารและข้าราชการในหน่วยให้ทราบถึงการบริหารด้วยความยุติธรรม และดำเนินการตามระบบด้วยความยุติธรรมมากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ทั้งระบบการคัดเลือกคัดสรร การพิจารณาบำเหน็จ การพิจารณาตำแหน่งงานหรือความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งทุกท่านยอมรับว่าการดำเนินการด้วยหลักการนี้ไม่สามารถดำเนินการได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ เนื่องจากมีปัจจัยภายนอกที่มากระทบต่อการปฏิบัติในบางครั้ง สรุปได้ว่า มีการใช้หลักทางพุทธศาสนากับการใช้การปกครองแบบครอบครัว คือ พ่อสอนลูกหรือพี่สอนน้อง

4.2.2.2 มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานด้านคุณธรรมจริยธรรมหรือไม่อย่างไร และดำเนินการแก้ไขอย่างไร

ปัญหาอุปสรรคส่วนใหญ่มาจากปัจจัยภายนอกหน่วย ที่นอกเหนืออำนาจผู้บริหาร ระดับหน่วยงานในการบริหารจัดการได้ ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจที่อยู่บนฐานของความถูกต้องเหมาะสมและเกิดผลกระทบน้อยที่สุด อีกทั้งต้องการความชัดเจนในนโยบายและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้สามารถปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ยึดเป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า การบริหารงานด้านคุณธรรมจริยธรรมควรมีความชัดเจนในนโยบายและแนวทางปฏิบัติ อีกทั้งลดปัจจัยภายนอกที่เป็นภัยคุกคาม (Threat) ต่อระบบการบริหารด้วยหลักคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งจะเป็นการดำเนินการตามแนวทางของกฎหมายและนโยบายภาครัฐในบทที่ 2 ประกอบด้วยหลักของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 มาตรา 77 ที่รัฐต้องมีการจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการและพนักงานหรือลูกจ้างอื่นของรัฐ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ แม้ว่าปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรได้มีการปรับเปลี่ยนและอยู่ระหว่างกระบวนการดำเนินการจัดทำ แต่อย่างไรก็ตามประเด็นในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ ต้องมีการบรรจุลงในรัฐธรรมนูญอย่างแน่นอนแต่จะมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่อย่างไร ต้องรอผลสรุปสุดท้ายเมื่อมีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการอีกครั้งหนึ่ง และพระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน มาตรา 3/1 ได้กำหนดให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ และอื่น ๆ ที่สำคัญคือการใช้หลัก Good Governance ในการบริหารงานด้วยการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในวงราชการอย่างต่อเนื่องให้เป็นระบบราชการโปร่งใส โดยวางระบบการตรวจสอบตามมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งหากมีความชัดเจนดังกล่าวปัญหาหรือการลดภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอกน่าจะลดลงได้

4.2.3 ผู้นำหรือผู้บริหาร

4.2.3.1 บทบาทผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยควรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมพัฒนา ด้านคุณธรรมจริยธรรม และได้มีการดำเนินการอย่างไร

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นที่คล้ายกัน คือ การสร้างความตระหนักให้กับข้าราชการในหน่วยผ่านการประชุมหรือการอบรม และส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรม โครงการของกองทัพ ทั้ง การฝึกอบรมธรรมะ การประชุมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมจริยธรรม โดยหน่วยที่ไม่ได้รับผิดชอบ

โครงการโดยตรงจะไม่มีภารกิจโครงการใหม่แต่จะใช้การส่งข้าราชการเข้าร่วมกิจกรรมตามโครงการต่าง ๆ แสดงถึงการให้ความร่วมมือและพร้อมดำเนินการตามแนวทางของกองทัพในด้านคุณธรรมจริยธรรม

สรุปได้ว่าหน่วยให้การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการด้านคุณธรรมจริยธรรมของกองทัพ โดยเฉพาะบทบาทผู้นำมีความสำคัญต่อการส่งเสริมพัฒนาในหน่วย

4.2.3.2 การเป็นต้นแบบปฏิบัติที่ดี (Role Model) ของผู้นำหรือผู้บริหารควรดำเนินการอย่างไร

ผู้บริหารทั้ง 5 ท่านเห็นพ้องกันว่าผู้นำความกระตือรือร้นเป็นต้นแบบปฏิบัติที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นได้จากต้นแบบปฏิบัติที่ดี คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงปฏิบัติพระองค์เป็นต้นแบบอันประเสริฐในทุกแนวพระราชดำริของพระองค์ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงในหน่วยงานยังสมควรปฏิบัติตนเป็นต้นแบบปฏิบัติที่ดีเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานดำเนินการตามแบบอย่างได้ โดยเฉพาะความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใสและการบริหารงานด้วยหลักคุณธรรม ซึ่งมี 2 ท่านให้ความเห็นเพิ่มเติมในอีกมุมมองหนึ่ง คือ การปฏิบัติในด้านคุณธรรมจริยธรรมเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล การใช้การบังคับหรือสั่งการตามแบบทหารจะได้ผลในระยะสั้น แต่จะไม่เกิดประโยชน์ใดเลยหากผู้ปฏิบัตินั้นไม่เข้าใจและไม่เต็มใจในการปฏิบัติอย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติไม่ได้ผล โดยเฉพาะจะไม่เกิดผลในระยะยาว และยังเชื่อว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้คนในองค์กรปฏิบัติตาม อีกทั้งในการเป็นต้นแบบปฏิบัติที่ดีของผู้นำระดับสูงของกองทัพไม่สามารถระบุได้เนื่องจากไม่ทราบรายละเอียดในเชิงลึก จึงไม่สามารถสรุปได้

สรุปได้ว่าผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของสมบูรณนิยมหรือ Absolutism ในบทที่ 2 เห็นว่า มนุษย์เราควรมีหลักที่แน่นอนเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจว่าการกระทำอันหนึ่งถูก หรือผิด ดีหรือชั่ว อีกทั้งแนวคิดของวิทย์ วิศทเวทย์ (2526) ในเรื่องมโนธรรมที่มนุษย์ทุกคนควรมี เนื่องจากเป็นสำนักโดยธรรมชาติในฐานะที่เป็นมนุษย์ความสำนึกนี้เป็นความสำนึกทางจริยธรรม ซึ่งบางคน เรียกว่า ปัญญา เป็นเครื่องช่วยสนับสนุนในการตัดสินใจทางจริยธรรม แสดงว่าคุณธรรมจริยธรรมสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติได้จากมาตรฐานของความเป็นมนุษย์ที่มีสำนึกทางจริยธรรม แต่จะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล แนวคิดดังกล่าวจะสอดคล้องกับทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psycho - Analytic Theory) โดย มาโนช หล่อตระกูล (2544) ได้เรียบเรียงไว้ว่าจริยธรรมกับมโนธรรมเป็นอันเดียวกัน มนุษย์อยู่ในสังคมกลุ่มใดก็จะเรียนรู้ความรับผิดชอบชั่วดีจากสิ่งแวดล้อมในสังคมนั้น จนมีลักษณะพิเศษของแต่ละสังคมที่เรียกว่า เอกลักษณ์เป็นเกณฑ์ให้ประพฤติปฏิบัติตามข้อกำหนดโดยอัตโนมัติ คนที่ทำชั่วแล้วรู้สึกสำนึกจะเกิดหิริโอตตปัสปะ คือ การละอายใจตนเอง ถือว่าได้รับการลงโทษด้วยตนเอง จะพึงละเว้นไม่ปฏิบัติอีก โดยไม่ต้องมีสิ่ง

ควบคุมจากภายนอกเป็นการสร้างมโนธรรมขึ้นมา ซึ่งหากคนในองค์กรเป็นลักษณะทฤษฎีเช่นนี้ การเสริมบทบาทของการอบรมฝึกฝนการนำสติปัญญาไปใช้ให้ประโยชน์มากขึ้นและเพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี มีความสุข

4.2.4 พฤติกรรมองค์การและแนวทางปฏิบัติ

4.2.4.1 ภาพรวมของพฤติกรรมกำลังพลในหน่วยงานเป็นอย่างไร

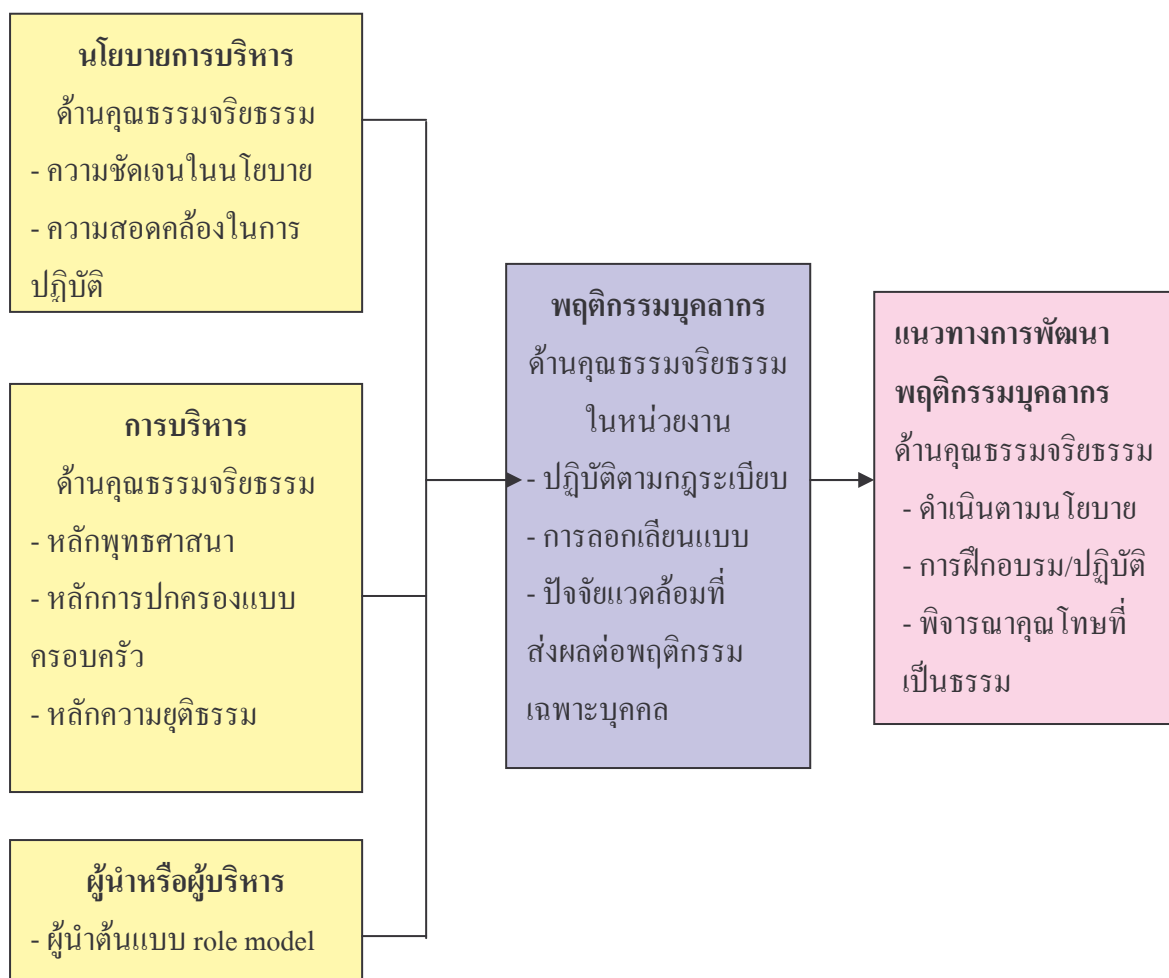
ความคิดเห็นของผู้บริหาร 3 ท่านเห็นว่าระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่จะเป็นระดับที่มีปัญหา หรือมีโอกาสเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาทางด้านคุณธรรมจริยธรรมทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและยังไม่มีเกิดขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากคุณภาพชีวิตที่ไม่สมดุล ของรายรับ-รายจ่าย ค่าครองชีพและค่าตอบแทนที่ได้รับแทบจะไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ จึงมีโอกาสที่จะกระทำผิดทางหลักพุทธศาสนา และนำไปสู่การผิดหลักคุณธรรมจริยธรรมได้ หากผู้บริหารได้ชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งการให้แนวคิดโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำรงชีพ จะช่วยประคับประคองให้ข้าราชการและครอบครัวเดินไปในทางที่ถูกที่ควรได้ ส่วนอีก 1 ท่าน เห็นว่าภาพรวมข้าราชการในหน่วยโดยเฉพาะระดับปฏิบัติมีปัญหาเกิดขึ้นบ้างเล็กน้อยเนื่องจากอัตราค่าครองชีพที่ต่ำหรือไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ซึ่งผู้บริหารจะช่วยให้คำชี้แนะ แต่ทั้งนี้ยังเชื่อว่าต้องขึ้นกับแต่ละบุคคล ขึ้นกับสภาพครอบครัวและการอบรมเลี้ยงดูในวัยเยาว์ด้วย และอีก 1 ท่านเห็นว่าข้าราชการระดับปฏิบัติการไม่มีปัญหาในการดำรงชีวิตหรือการใช้ชีวิต แต่จะเป็นปัญหาในบางส่วนของระดับผู้บริหารในหน่วยมากกว่า อาจเนื่องจากระดับบริหารมีอำนาจในการบริหารและตัดสินใจ จึงมีโอกาสเสี่ยงสูงต่อการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ถูกต้องได้ง่ายกว่าผู้ที่ไม่มีโอกาส ดังนั้นการตระหนักถึงคุณธรรมจริยธรรมของบุคคล

4.2.4.2 การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้สัมฤทธิ์ในหน่วยงานผลควรดำเนินการอย่างไร และอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความสำเร็งนี้

ภาพรวมจากความคิดเห็นผู้บริหารในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้สัมฤทธิ์ผลในสถานที่ทำงานนั้นมีผู้นำที่เป็นต้นแบบปฏิบัติที่ดี มีความชัดเจนในทางปฏิบัติเพื่อกระตุ้นและสร้างความตระหนักในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม และยังคงอาศัยกฎระเบียบในทางปฏิบัติ การสื่อสารความเข้าใจในนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือผู้นำ แต่ต้องประกอบด้วย การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินการด้วย ซึ่งการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้ได้ผลให้คำนึงถึงหลักของลอร์เรนซ์ โคลเบอร์ก เรื่องการพัฒนาการทางจริยธรรม มี 6 ลำดับขั้นดังนี้ 1) การลงโทษและการเชื่อฟัง พิจารณาในด้านประเด็นการถือเอาตัวเองเป็นใหญ่ 2) เป้าหมาย

ตามลักษณะเฉพาะรายบุคคลและการแลกเปลี่ยนกันอย่างเสมอภาคที่ตกลงกันในสังคมแสดงให้เห็น
 ความสำคัญของบุคคลอื่น 3) ความสัมพันธ์และการทำตามเป็นการแลกเปลี่ยนกันในความคาดหวัง การ
 ติดต่อประสานงาน และความศรัทธาไว้วางใจต่อผู้อื่น โดยการปฏิบัติที่ดีต่อกันตามบทบาทและหน้าที่
 ของตน 4) ระบบสังคมและความมีสติรับผิชอบที่จะให้มีการดำเนินการตามหน้าที่ที่ตนกระทำใน
 สังคมนั้น เพื่อรักษาระเบียบทางสังคมและทำหน้าที่ของสังคม 5) สิทธิพื้นฐานและพันธสัญญาทาง
 สังคม ที่ใช้กับประชาชนโดยส่วนรวม จึงต้องกำหนดกฎหมาย และหน้าที่ที่จะทำให้กฎหมายนั้นใช้
 ได้ผลเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป 6) หลักจริยธรรมสากลเป็นการจำแนกตามข้อกำหนดของสังคมพื้นฐาน
 ของแต่ละแห่ง การเคารพนับถือบุคคลเป็นจุดหมายกิจกรรมที่เป็นหัวใจของการพัฒนาจริยธรรม

ภาพที่ 4.2 สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์



จากภาพแสดงถึงประเด็นหลักในด้านนโยบาย การบริหารด้านคุณธรรมจริยธรรมและ ผู้นำหรือผู้บริหารต้นแบบที่ส่งผลถึงพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานที่ สอดคล้องกับผลจากแบบสอบถามที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงบวกของบทบาทภาวะผู้นำกับหลักการ บริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติของข้าราชการในหน่วย และผลจากการสัมภาษณ์ยังได้ประเด็น เพิ่มเติมจากแบบสอบถามในเรื่องของแนวทางการพัฒนาข้าราชการในด้านคุณธรรมจริยธรรมซึ่งจะ เป็นไปตามกรอบแนวคิดการวิจัยในบทที่ 2

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ผู้นำกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารงาน : กรณีศึกษาผู้บริหารระดับกลางในกองทัพอากาศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บังคับบัญชาหน่วยงานในกองทัพอากาศ ศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารหน่วยงานวิเคราะห์และประเมินสภาพที่เป็นจริงในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานตัวอย่างของกองทัพอากาศ และกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในการบริหารหน่วยงาน โดยการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน นำมาสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

5.1 สรุป

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป

สรุปผลการวิจัยเป็น 3 ส่วน คือ สรุปผลจากแบบสอบถามการวิจัย สรุปผลจากการสัมภาษณ์ และสรุปภาพรวมการวิจัย ดังนี้

5.1.1 สรุปผลจากแบบสอบถามการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการของกองทัพอากาศมีระดับความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้นำกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารกองทัพอากาศ ในหัวข้อต่อไปนี้ คือ

5.1.1.1 บทบาทภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรม

จริยธรรมของบุคลากร

การวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรของกองทัพอากาศ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าทางสถิติ เพื่อทดสอบว่าบทบาทภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรกองทัพอากาศหรือไม่ ผลการวิเคราะห์แสดงว่าบทบาทภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้าน

คุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยหากผู้บริหารของกองทัพอากาศ เป็นผู้ที่ มีภาวะผู้นำสูง มีคุณธรรมจริยธรรมก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานมีพฤติกรรม การปฏิบัติ ที่มีคุณธรรมจริยธรรม ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม การปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร แสดงว่าผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงจะส่งผลให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มในการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมสูงตามไปด้วย

5.1.1.2 หลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม การปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร

การวิเคราะห์หลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม การปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรกองทัพอากาศ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าทางสถิติ เพื่อทดสอบ ว่าหลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม การปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรม ของบุคลากรกองทัพอากาศหรือไม่ ผลการวิเคราะห์แสดงว่าหลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารมี ความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม การปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่หากกองทัพอากาศได้นำเอาหลักของศาสนาและคุณธรรมจริยธรรมมาใช้ในการบริหารงาน ก็จะทำให้ข้าราชการและหน่วยงานของกองทัพอากาศมีพฤติกรรม การปฏิบัติที่มีคุณธรรมและจริยธรรม ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า หลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม การปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร แสดงว่าหากหน่วยงานมีการใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมใน การบริหารงานจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มในการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมสูงตามไปด้วย

5.1.1.3 พฤติกรรม การปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานมี ความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม การปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร

การวิเคราะห์พฤติกรรม การปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมใน หน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม การปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรกองทัพอากาศ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าทางสถิติ เพื่อทดสอบว่าพฤติกรรม การปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนา คุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม การปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของ บุคลากรกองทัพอากาศหรือไม่ ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพฤติกรรม การปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนา คุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม การปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของ บุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่หากข้าราชการและหน่วยงานของกองทัพอากาศส่วนใหญ่

มีพฤติกรรมปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานก็จะทำให้ข้าราชการและหน่วยงานของกองทัพอากาศมีพฤติกรรมปฏิบัติที่มีคุณธรรมและจริยธรรม ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร

สรุปได้ว่าผู้นำที่บริหารหน่วยหากมีคุณธรรมจริยธรรมและใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารหน่วยแล้ว จะส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยเฉพาะกองทัพอากาศที่เป็นองค์กรทางทหารที่มีวัฒนธรรมการอบรมสั่งสอนให้ทหารมีความเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว แต่ระดับการปฏิบัติตามอาจไม่เท่ากันเนื่องจากปัจจัยแวดล้อมของแต่ละบุคคลอาจแตกต่างกัน

5.1.2 สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

5.1.2.1 นโยบายการบริหาร

ยังขาดความชัดเจนในลายลักษณ์อักษรที่สมบูรณ์ของนโยบายคุณธรรมจริยธรรมเพื่อการนำไปปฏิบัติที่มีความชัดเจนขึ้น แต่ในปัจจุบันจะขึ้นกับผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องนำไปคิดและดำเนินการตามแนวทางของกองทัพด้วยการประยุกต์ให้เหมาะสม ซึ่งส่วนใหญ่การปฏิบัติจะเป็นเพียงการส่งข้าราชการเข้าร่วมกิจกรรมของกองทัพ ส่วนการดำเนินการเฉพาะในหน่วยงานตนเองจะแตกต่างกันในทางปฏิบัติ ทั้งนี้เป็นไปตาม ความคิดสร้างสรรค์ ความกล้าในการตัดสินใจและประสบการณ์ของผู้บริหารในหน่วยงานแต่ละบุคคล แต่ประเมินได้ว่าการปฏิบัติมีความสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารองค์กรหรือตามนโยบายกองทัพ

5.1.2.2 หลักการบริหารด้านคุณธรรมจริยธรรม

จะมีการใช้หลักการบริหารที่แตกต่างกันของผู้นำแต่ละบุคคล ส่วนใหญ่จะใช้หลักพุทธศาสนาเป็นแนวทางบริหาร มีการเลือกใช้หลักพุทธศาสนาที่แตกต่างกัน อาทิ ศีล 5 พรหมวิหาร 4 หรือ ใช้ความเชื่อในคุณความดี ทำดีได้ดีทำชั่วได้ชั่ว ซึ่งจะเป็นหลักประจำใจตนเองเพื่อเป็นสิ่งกำกับการทำงานให้ตั้งมั่นในคุณธรรมจริยธรรม และหลักการปกครองแบบครอบครัว ความเอาใจใส่เอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหาร สุดท้ายเป็นหลักความยุติธรรมที่ผู้บริหารมีการนำมาใช้ทุกคนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเท่าเทียมแม้ว่าหลักการนี้ไม่สามารถใช้ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์หรือใช้อย่างไม่สมบูรณ์แบบก็ตามแต่เป็นความพยายามในการนำมาใช้อย่างจริงจังมากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดระบบอุปถัมภ์ได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งแสดงถึงการมีปัจจัยแทรกแซงจากภายนอกหน่วยมากระทบระบบการบริหารด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานทำให้การปฏิบัติตามหลักคุณธรรม

จริยธรรมไม่สมบูรณ์ อีกทั้งอยู่ในวิจารณ์ของผู้นำในความมุ่งมั่นปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือจะเลือกปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับความเชื่อทางจริยธรรมว่าเป็นเรื่องเฉพาะบุคคลและบทบาทภาวะผู้นำ

5.1.2.3 ผู้นำหรือผู้บริหาร

แสดงถึงความต้องการผู้นำต้นแบบปฏิบัติที่ดีหรือ Role Model ที่ชัดเจน มีระบบหรือมาตรฐานดำเนินการคัดเลือก การประกาศผู้ที่เป็นต้นแบบที่ดี เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นและเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ แต่ในขั้นพื้นฐานผู้บริหารทุกท่านเชื่อเหมือนกันว่าผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยต้องปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบปฏิบัติที่ดีเพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่ข้าราชการในหน่วยให้ปฏิบัติตาม ถึงแม้ว่าพฤติกรรมการปฏิบัติตามของข้าราชการในหน่วยจะมีน้ำหนักในการปฏิบัติตามไม่เท่ากัน ซึ่งผู้บริหารบางท่านเห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติตามอย่างแน่นอนเนื่องจากระเบียบวินัยทหาร แต่บางท่านเชื่อว่าปฏิบัติตามบ้างเพียงเล็กน้อยทั้งนี้จะขึ้นกับปัจจัยพื้นฐานหรือทุนเดิมทางด้านคุณธรรมจริยธรรมของแต่ละบุคคลที่ได้รับจากครอบครัวหรือสิ่งแวดล้อมในวัยเยาว์ รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมปัจจุบันในด้านคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย ซึ่งสอดคล้องกับหลักทฤษฎีต้นไมจริยธรรมของ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน และทฤษฎีโคลร์เบอร์ก ที่เห็นว่าพฤติกรรมในวัยเด็ก สภาพแวดล้อมส่งผลต่อพฤติกรรมการกระทำในวัยผู้ใหญ่

5.1.2.4 พัฒนาการและแนวทางการพัฒนา

การพัฒนาข้าราชการในหน่วยงานส่วนใหญ่เป็นการส่งเสริมด้วยส่งข้าราชการเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนาในรูปแบบต่าง ๆ การพัฒนาด้วยการเสริมด้านคุณภาพชีวิตของข้าราชการที่เพียงพอเหมาะสมกับสภาพการณ์ หรือการเข้าถึงผู้ได้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำสั่งสอนรายบุคคล โดยเฉพาะในผู้ที่มีปัญหา หรือการจัดกิจกรรมทางพุทธศาสนาของหน่วยงานตนเอง หรือการสร้างความเข้าใจร่วมกันผ่านการประชุมหน่วยเพื่อสร้างความตระหนักในเรื่องนี้ ซึ่งสอดคล้องกับเรื่องจริยธรรมทางสังคมและความเชื่อทางจริยธรรมที่เกี่ยวกับความเชื่อว่าบุคคลมีความตระหนักรู้และรับรู้ในเรื่องศีลธรรมได้ ทำใหบุคคลสามารถปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมได้ ทั้งนี้ขึ้นกับพื้นฐานการศึกษาอบรม หรือการเลี้ยงดูในวัยเยาว์ด้วย อีกทั้งบทบาทผู้นำในการเข้าถึงและชี้แนะ ให้คำปรึกษาแนะนำซึ่งจะสอดคล้องกับทฤษฎีของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ที่กล่าวถึง Situational Leadership Theory โดยผู้นำจะเลือกใช้บทบาทแบบใดในที่นี้เป็นการใช้การให้คำปรึกษา ชี้แนะการปฏิบัติ

5.1.3 สรุปภาพรวมการวิจัย

จะเห็นว่าบทบาทผู้นำกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในกองทัพอากาศมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกหรือแปรผันตามกัน และบทบาทผู้นำดังกล่าว มีประเด็นที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการที่สำคัญ คือ นโยบายการบริหารด้าน คุณธรรมจริยธรรมที่มีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศหรือสื่อสารให้รับทราบทั่วกัน รวมถึงความสอดคล้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม สำหรับหลักในการบริหาร หากมีนโยบายที่ชัดเจนมาการกำหนดหลักการบริหารด้านคุณธรรมจริยธรรมควรมีการกำหนดหลักสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเพื่อนำไปใช้ในแนวทางเดียวกันจึงเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง ทั้งหลักทางพุทธศาสนาหรือหลักการปกครองก็ตาม ส่วนตัวผู้นำหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบปฏิบัติที่ดีด้วยสำนึกของความเป็นคุณธรรมจริยธรรม และหากองค์การสามารถส่งเสริมด้วยการคัดเลือกคัดสรรต้นแบบปฏิบัติที่ดีและมีรางวัลหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะช่วยเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติของผู้บริหารและผลที่ได้ก็คือระดับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยจะดำเนินรอยตามผู้นำหน่วย สุดท้ายเป็นพฤติกรรมกรปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมซึ่งจะเกิดจากปัจจัยด้านนโยบายหลักการบริหารและผู้นำต้นแบบที่ต้องเลือกใช้แนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสมกับสภาพหน่วยงานหรือ ข้าราชการในหน่วยของตน ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารและความกล้าในการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมโครงการใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายแต่อาจแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเกิดการแข่งขันเพื่อสร้างคุณความดีของหน่วย

5.2 อภิปรายผล

เป็นการอภิปรายผลรวมจากแบบสอบถามและผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารในประเด็นหัวข้อที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยและให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 4 ประการ ได้แก่ ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำหน่วยงาน ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร วิเคราะห์ประเมินสภาพที่แท้จริงด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร โดยเน้นในประเด็นนโยบายการบริหาร หลักการบริหาร ผู้นำหรือผู้บริหาร และพฤติกรรมกรพัฒนาและแนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ดังนี้

5.2.1. นโยบายการบริหาร

การดำเนินการด้านคุณธรรมจริยธรรมต้องการเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินการนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น การกำหนดนโยบายการบริหารด้วยคุณธรรมจริยธรรมควรมีความชัดเจนในรายละเอียดและระบุเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถ ปฏิบัติตามได้

และยังสามารถติดตามประเมินผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ตอบสนองต่อเป้าหมายในการพัฒนาหรือส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของหน่วยงานได้ในระดับใด และต้องพัฒนาปรับปรุงในเรื่องใด จะทำให้ภาพของความสำเร็จตามเป้าหมายด้านคุณธรรมจริยธรรมมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมที่จับต้องได้มากกว่าเป็นเพียงนามธรรมซึ่งเป็นความคาดหวังของผู้บังคับการ จะสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ที่เชื่อว่าเป้าหมายเป็นพลังดึงดูดให้คนประพฤติปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้นำหน่วยในการดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่อง ไม่ใช่ดำเนินการเพียงแค่กำหนดให้มีแต่เป็นการนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลในการสร้างคุณค่าให้กับกองทัพอากาศได้

5.2.2 หลักการบริหาร

การบริหารที่ใช้หลักพุทธศาสนากับหลักการปกครองแบบครอบครัวและหลักความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง นับเป็นแนวคิดของผู้บริหารระดับหน่วยที่สามารถสรุปและนำเสนอให้ผู้บริหารพิจารณาว่าหากนำหลักการดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในทุกหน่วยงานในกองทัพอากาศจะมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร แนวคิดดังกล่าวโดยเฉพาะในการใช้หลักพุทธศาสนาเป็นความเชื่อของบุคคลในทางจริยธรรมที่เชื่อในอุดมคติหรือความดี เชื่อในเหตุจูงใจของการประพฤติปฏิบัติและเชื่อในระเบียบวินัย แบบแผนในการดำเนินชีวิตเพื่อเป้าหมาย ตามระบบความเชื่อทางจริยธรรมในบทที่ 2 และสอดคล้องกับหลักจริยธรรมในสังคมที่เชื่อในเรื่องธรรมขั้นศีลกับวินัยเป็นศีล อาจเนื่องจากเป็นทหารที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาและอยู่ในระเบียบวินัยที่ดี ซึ่งในเรื่องของศีลและธรรมหรือเบญจศีล เบญจธรรมนับเป็นจริยธรรมขั้นมูลฐาน ตามเนื้อหาในบทที่ 2 ในหัวข้อลักษณะของพุทธจริยธรรม อีกทั้งในเรื่องความยุติธรรมในการบริหารจะสอดคล้องกับหลักความยุติธรรม (Justice) ในบทที่ 2 ของพรนพ พุกกะพันธุ์ (2545:129) โดยเฉพาะในเรื่องความยุติธรรมในการแจกแจงผลประโยชน์ซึ่งจะประเมินความยุติธรรมจากผลลัพธ์ที่ได้ลงแรง เช่น ในการพิจารณาความเหมาะสมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรมหรือการพิจารณาบำเหน็จความชอบ (เลื่อน 2 ขั้น) หรือการให้โบนัสที่เหมาะสม สำหรับความยุติธรรมในกระบวนการ เป็นการประเมินขั้นตอนที่ทำให้ได้ผลลัพธ์ เช่น กระบวนการคัดเลือกคัดสรรที่เป็นธรรม โปร่งใส หรือกระบวนการพิจารณาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ การเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น และแนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีพันธนิยม (Deontology) ที่เน้นในเรื่องสิทธิของปัจเจกบุคคลและเจตนาในการกระทำ โดยเชื่อว่าการเคารพให้เกียรติทุกคนอย่างเท่าเทียมและการมอบสิทธิอันพึงมีพึงได้ของบุคคลที่เท่าเทียม เช่น ในการพิจารณาบำเหน็จความชอบ ซึ่งทุกคนในหน่วยงานจะถูกพิจารณาด้วยความยุติธรรมและเท่าเทียมในสิทธิของตน แต่จะได้รับผลหรือการตอบสนองมากน้อยเพียงไรจะขึ้นอยู่กับผลงานของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ

5.2.3 ผู้นำหรือผู้บริหาร

ผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแลพฤติกรรม การส่งเสริมกิจกรรม การกระตุ้นและปลุกจิตสำนึก หรือการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรในการดำเนินการ ที่สำคัญคือการเสริมสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมในรูปของรางวัลหรือการยกย่องชมเชย ซึ่งจะเสริมพลังในการปฏิบัติของข้าราชการในหน่วยงาน แนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบอร์กในการพิจารณาแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคล โดยเลือกเสริมแรงจากปัจจัยนามัยที่เป็นความต้องการภายนอก เช่น การให้เงินรางวัล ค่าตอบแทน หรือเลือกเสริมแรงจากปัจจัยจูงใจเช่น การยกย่อง ชื่นชม การให้เกียรติยศชื่อเสียง เป็นต้น และในการเลือกพิจารณาควรมีทั้งการเสริมแรงในเชิงบวกและเชิงลบ เช่น การให้ผลตอบแทนคนที่ประพฤติดีเป็นการเสริมแรงทางบวก ส่วนการลงโทษผู้ประพฤติผิดหรือขัดต่อระเบียบวินัยเป็นการเสริมแรงทางลบ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ และในประเด็นของการเป็นผู้นำต้นแบบที่ดีและเป็นที่ยอมรับเป็นสิ่งที่หน่วยงานควรนำมาพิจารณาในการเลือกผู้ที่เหมาะสม ทั้งนี้ควรมีเกณฑ์ตัดสินทางจริยธรรมที่ชัดเจนเพื่อความน่าเชื่อถือในระบบและเป็นที่ยอมรับโดยรวม ซึ่งเกณฑ์การตัดสินทางจริยธรรมนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของวิทช์ วิศทเวทย์ (2526:76) ด้วยความเชื่อในการกระทำของมนุษย์ ความดีความชั่ว โดยแต่ละองค์การต้องไปพิจารณาความเหมาะสมเพื่อการประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

5.2.4 พัฒนางองค์กรและแนวทางการพัฒนา

การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานจะดำเนินการตามนโยบายขององค์กร ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ หรือจัดกิจกรรมทางพุทธศาสนาในบางโอกาส หน่วยที่คิดและจัดทำโครงการกิจกรรมรองรับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมยังขาดความชัดเจนในนโยบายระดับหน่วยและแผนการปฏิบัติในระดับหน่วย ดังนั้นภาพการพัฒนาหรือแนวทางการพัฒนาในหน่วยงานจึงยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ซึ่งในการดำเนินการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมยังไม่สอดคล้องกับทฤษฎีการให้เหตุผลทางจริยธรรม ในหัวข้อวิธีการปลูกฝังจริยธรรมในบทที่ 2 เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวเชื่อว่าการพัฒนาจริยธรรมไม่อาจกระทำได้ด้วยวิธีการเรียนรู้จริยธรรม แต่ต้องสั่งสมและพัฒนาจากในวัยเด็กและขัดเกลาเรื่อยมาจนเติบโตใหญ่ และเป็นวิธีที่ประเทศอังกฤษใช้กับระดับเยาวชนของประเทศ ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของอาช (1959) และงานวิจัยของทอม ลินสัน เกียเซย์และ ชาลส์ เบลก เกียเซย์ (1974) ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านจรรยาวิพากษ์ของเด็ก สรุปว่า เด็กสามารถมีจรรยาวิพากษ์ที่แสดงถึงความเข้าใจ การใช้เหตุผลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้และมีความแตกต่างกันตามแต่ละบุคคล

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจะแบ่งเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

การจะรักษาระบบคุณธรรมจริยธรรมได้นั้นปัจจัยหลักอยู่ที่คนหรือทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในการตัดสินใจและเลือกใช้แนวทางใดที่เหมาะสมในการคงไว้ซึ่งระบบที่ดี ด้วยการลดหรือบั่นทอนระบบพรรคพวก (cronyism) และการทุจริต ด้วยการไม่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว (personalism) ของข้าราชการในหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก นักการเมืองที่มีอิทธิพลเหนือระบบกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ อีกทั้ง การลดระบบอุปถัมภ์ช่วยเอื้อประโยชน์กับพวกตน ซึ่งเป็นการใช้ระบบความสัมพันธ์ส่วนตัวร่วมกับการใช้อิทธิพลในการสร้างระบบการผูกขาดที่บ่งบอกถึงความไม่ยุติธรรมและเป็นการทำให้องค์การอ่อนแอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robert Putnam (1993:156-162) ที่แสดงผลการวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์แนวราบระหว่างกลุ่มจะเกิดความร่วมมือที่ดีและเกิดความเข้มแข็งของสังคม แต่หากใช้ความสัมพันธ์แนวตั้งในลักษณะผู้มีอิทธิพลและพรรคพวกบริวารแล้วจะเกิดความสั่นคลอนในระบบขององค์การ อีกทั้งเป็นการสนับสนุนความสัมพันธ์ส่วนตัวและระบบอุปถัมภ์

5.3.2 ข้อเสนอแนะการบริหาร

ผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักถึงการบริหารด้วยหลักคุณธรรมจริยธรรมด้วยสำนึกและฝังอยู่ในจิตใจตลอดเวลาที่รับบทบาทหน้าที่นี้ โดยเฉพาะขอเสนอแนะประเด็นสำคัญ ดังนี้

5.3.2.1 การเดินรอยตามเบื้องพระยุคลบาท

เนื่องจากเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาชาวโลกที่ยอมรับในการเป็นผู้นำต้นแบบที่ดีและเป็นนักบริหารปกครองชั้นเยี่ยมที่เป็นที่ยอมรับโดยสาธารณชนทั่วไป ซึ่งผู้บริหารควรศึกษาและเดินตามรอยพระองค์ท่านที่จะกระทำได้ โดยเฉพาะการเห็นประโยชน์สุขของบ้านเมืองเป็นสิ่งสำคัญอันดับหนึ่งก่อนจะเห็นแก่ประโยชน์สุขของตนเอง ดังพระบรมราโชวาทในพิธีเปิดงานชุมนุมลูกเสือแห่งชาติครั้งที่ 6 เมื่อ 11 ธันวาคม 2512 ตอนหนึ่งกล่าวถึงการส่งเสริมคนดีให้ได้ปกครองบ้านเมืองและควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจที่ก่อความเดือดร้อนวุ่นวายได้ และผู้มีอำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินควรเป็นคนดีมีคุณธรรมด้วยจึงจะสามารถปกครองบ้านเมืองได้

5.3.2.2 การปลูกฝังค่านิยมองค์กร

เพื่อให้คนในองค์กรหรือหน่วยงานได้ยึดถือร่วมกันและพร้อมให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ เนื่องจากค่านิยมของข้าราชการไทย หมายถึง ระบบความคิดความเชื่อหรือการกระทำต่าง ๆ ของข้าราชการ ซึ่งยึดถือร่วมกันและนำไปสู่การปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน (สำนักงาน ก.พ., 2547:2-3) โดยเฉพาะในกองทัพอากาศมีการกำหนดหลักนิยมหาร และความพยายามในการกำหนดค่านิยมและมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมของกองทัพแต่ยังไม่ได้รับการยอมรับโดยรวม อีกทั้งไม่ได้มีการประกาศใช้หรือประกาศให้รับทราบโดยทั่วกันในกองทัพ ดังนั้น จึงควรเพิ่มความชัดเจนในเรื่องการกำหนดค่านิยมร่วมที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับโดยรวม ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมต่อไป

5.3.2.3 การสรรหาต้นแบบปฏิบัติที่ดีหรือผู้นำตัวอย่างในองค์กร

เนื่องจากเรื่องคุณธรรมจริยธรรมเป็นเรื่องนามธรรมมากกว่ารูปธรรม จึงต้องการผู้นำที่ปฏิบัติดีสามารถเป็นต้นแบบได้เพื่อให้เกิดความเป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะไม่สามารถประกาศตนได้ แต่คนในองค์กรหรือหน่วยงานต่างหากที่จะเป็นผู้พิจารณาคุณค่าของคนหรือของผู้นำนั้นว่าสมควรจะเป็นต้นแบบปฏิบัติที่ดี ซึ่งเป็นผู้ยอมรับและได้รับการยกย่องจากคนในหน่วยงาน หากหน่วยงานหรือกองทัพอากาศสามารถจัดทำระบบการคัดสรรคัดเลือกผู้นำต้นแบบจะเป็นแรงเสริมในการกระตุ้นพฤติกรรมการบริหารด้วยหลักคุณธรรมจริยธรรมที่ชัดเจนขึ้นและสร้างพลังเพื่ออุดมการณ์แห่งวิชาชีพได้ (Professional Solidarity)

5.3.2.4 การปลูกฝังคติธรรมแก่เยาวชน

เพื่อสร้างคุณธรรมจริยธรรมจนเป็นอุปนิสัยประจำชาติเนื่องจากเยาวชนจะเติบโตในสังคมที่สามารถส่งผลในทางสร้างสรรค์หรือบั่นทอนสังคมประเทศชาติในอนาคต การวางแผนแต่แรกเริ่มจะส่งผลสำเร็จที่สวยงามในระยะยาว ดังตัวอย่างในประเทศอังกฤษที่ปลูกฝังคติธรรมให้กับเยาวชนด้วยเห็นว่าควรเริ่มการอบรมสั่งสอนลูกหลานแต่ในวัยเด็ก ใน 7 ประการ คือ 1) สัจจะ พุคความจริง (Truth) 2) ความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) 3) ความระลึกในหน้าที่ (Sense Of Duty) 4) ความอดกลั้น (Patience) 5) ความเป็นธรรม (Fair Play) 6) ความเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Consideration For Others) และ 7) เมตตาธรรม (Kindness) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยด้านพฤติกรรมในบทที่ 2 ตามทฤษฎีของโคลเบอร์กหรืองานวิจัยทางจริยธรรมในวัยเด็กอาทิของดวงเดือน พันธุมนาวิน เป็นต้น

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินการด้านคุณธรรมจริยธรรม ควรศึกษาเพิ่มเติมในการจัดทำมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมของกองทัพอากาศเพื่อให้เกิดความชัดเจนเป็นรูปธรรม และงานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะในส่วนบัญชาการกองทัพอากาศ แต่ยังไม่ได้ศึกษาในทุกส่วนของสายการบังคับบัญชาที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน จะทำให้ได้แนวคิดและข้อมูลสนับสนุนที่ชัดเจนมากขึ้นซึ่งเป็นการต่อยอดจากงานวิจัยนี้ หรือศึกษาในเรื่องของค่านิยมในกองทัพอากาศที่ยังขาดความชัดเจนและ เพื่อรับฟังแนวคิด ข้อคิดเห็นเพื่อการดำเนินการจัดทำค่านิยมกองทัพอากาศที่เป็นที่ยอมรับ และสามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาในการจัดทำมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมได้ ที่สำคัญงานวิจัยเชิงคุณภาพหากได้มีการทำ focus group ประกอบด้วยจะทำให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์มากขึ้น รวมทั้งการจัดเก็บข้อมูลในปริมาณที่มากขึ้น หากมีทรัพยากรสนับสนุนและเวลาที่เพียงพอ

บรรณานุกรม

- กฤต รัตนมณีวงศ์.(2544).ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง
กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) สาขาราชเทวี.ภาคินพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษา
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชัยพร วิชาวุธ และ ชีระพร อุวรรณโณ .(2525). บทความทางวิชาการ เรื่อง **วิธีการปลูกฝังจริยธรรม
ตามแนวคิดและพัฒนาการใหม่** จากวารสารเศรษฐศาสตร์ 11 (กรกฎาคม - กันยายน 2525) หน้า
89-105.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน.(2548). **การพัฒนาจริยธรรมผู้ได้บังคับบัญชา**. เอกสารประกอบการ
ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องคุณธรรมและจริยธรรมกับการบริหารงานของ
กองทัพอากาศ วันที่ 15-16 ก.พ.
- (2534).**ผู้บริหารกับการพัฒนาจริยธรรม**.เอกสารประจำปีสถาบัน
พัฒนาข้าราชการพลเรือน,7,145-164.
- (2528) **การพัฒนาจิตใจของข้าราชการ หลักและแนวปฏิบัติทาง
วิชาการ** วารสารข้าราชการ 30 (2) , 21 – 34.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน และ เพ็ญแข ประจันปัจฉิม (2520). **จริยธรรมของเยาวชนไทย**.
สถาบันพฤติกรรมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ดุจเดือน พันธุมนาวิน.(2547). **ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการสนับสนุนทางสังคมของ
หัวหน้าในสถานีนอมนัยตำบล**. คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทศพร สิริสัมพันธ์.(2548). Introduction to Modern Public Management : การปฏิรูประบบ
บริหารงานภาครัฐ. สำนักงานพัฒนาระบบราชการ.
- ธงชัย สันติวงษ์.(2536). **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นิตย สัมมาพันธ์ . (2546) . **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. สถาบันเพิ่ม
ผลผลิตแห่งชาติ.
- บุษยา วีรกุล.(2548). **จริยธรรมในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร**. HR 601 Ethics in human
resources and organizational development โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์และองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พจนานุกรมกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน**.(2542).พจนานุกรมกรมไทยตามพ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ กรุงเทพฯ
- พรนพ พุกกะพันธุ์.(2545).**จริยธรรมทางธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 4,กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ ดร.พรนพ.

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุญ.(2549). **ทฤษฎีจิตวิทยาพัฒนาการ**. พิมพ์ครั้งที่3, กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระราชวรมนี(ประยูร ธมฺมจิตฺโต).(2546). “**ธรรมเพื่อการบริหาร**” ใน คุณธรรมสำหรับนักบริหาร,
สำนักงาน ก.พ.

มณีวรรณ นัตรอุทัย.(2546). เอกสารประกอบการบรรยายวิชา ทม.601 : **พฤติกรรมองค์การ แนวคิดและ
การประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์และองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

มานิช หล่อตระกูล และ ปราโมทย์ สุขนิษฐ์.(2544). **จิตเวชศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 6, กรุงเทพฯ :โครงการ
จัดพิมพ์ตำราจากมูลนิธิธรรมาธิปดี.

วณิ ออมสิน.(2522). **พัฒนาการทางจริยธรรมของนักเรียนมัธยมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชาจิตวิทยาบัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิรัช จาปนอม.(2520). **เปรียบเทียบการคิดหาเหตุผลตามหลักตรรกศาสตร์และการคิดหา
เหตุผลเชิงจริยธรรมของนักเรียนระดับอายุ 13 และ 15 ปี ในกรุงเทพมหานคร
และในชนบท**. ปริญญานิพนธ์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ ประสานมิตร.

วิทย์ วิศทเวทย์.(2526). **จริยศาสตร์เบื้องต้น มนุษย์กับปัญหาจริยธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 4 สำนักพิมพ์อักษร
เจริญทัศน์, กรุงเทพฯ ฯ.

วีรวิท คงศักดิ์.(2449). **ผู้นำ**. เอกสารประกอบการบรรยาย สร.1201 โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
รุ่นที่ 50.

———— (2539). **หน่วยทหารในยุคโลกวิวัฒน์**. บทความทางวิชาการประกอบการบรรยายของ
วิทยาลัยการทัพอากาศ.

วุฒิชัย โสมานบุตร.(2536). **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
สอบสวนในสังกัดกองบัญชาการตำรวจภูธร ๒**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศักดิ์ดา เตชะเกรียงไกร.(2535). **ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่สืบสวนจับกุมผู้กระทำความผิด
ของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นสัญญาบัตรในสถานีตำรวจภูธร สังกัดกองบัญชาการตำรวจภูธร 6**.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศรีวรรณ เขียวลี. (2522). พัฒนาการทางจริยธรรมของนักเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาจิตวิทยาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.(2547).ประมวลมาตรฐานทางคุณธรรม
จริยธรรมและจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ.

สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร และคณะ.(2529).ผู้บริหาร : การเลื่อนขั้นทางสังคม ทักษะต่อการ
ทำงานและลักษณะความเป็นผู้นำ.ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์.(2540).ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Social Science Research
Methodology). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุเชษฐ์ มาเหลิม.(2519). อิทธิพลของการเป็นแบบอย่างต่อการพัฒนาจริยธรรมของ
เยาวชน.ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาจิตวิทยาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

สุพัตร์ศรี ขุมทรัพย์.(2522). พัฒนาการทางจริยธรรมของนักเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ.
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาจิตวิทยาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรณี จุติสาวศ์พันธ์.(2522). พัฒนาการทางจริยธรรมของนักเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้.
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาจิตวิทยาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.).(2547). รางวัลผลงานการวิจัยและพัฒนาระบบ
พฤติกรรมไทย ประจำปี 2547. กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). คำนียมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่รัฐ.กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2546). คู่มือยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการ
วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ. www.opdc.go.th

อมรา พงศาพิชญ์. (2541). วัฒนธรรม ศาสนา และชาติพันธุ์ : วิเคราะห์สังคมไทยแบบ
มานุษยวิทยา. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกชัย กี่สุขพันธ์.(2538). การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
สุภาพใจ.

อนุรักษ์ มหาวิวัฒน์.(2537).การศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าและของพนักงานธนาคารกสิกรไทยใน
เขต 33. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อรุณ รัชธรรม.(2535). **ภาวะผู้นำ การจูงใจในธุรกิจ**. เอกสารการสอนชุดวิชาเศรษฐศาสตร์
หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี : ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

Bandura, A. (1997). **Self-Efficacy**. New York: W.H. Freeman.Cohen,J.1977 **Statistical Power
Analysis for the Behavioral Sciences**. New York :Academic Press. Barnard, C.I. (1972).

The Functions of Executive. Massachusetts : Harvard University Press.

Beach, S. Dale, (1965). **Personal : Management People at Work**. New York : The
Macmillan Co. : p. 379.

Delecco, P. John (1968). **The Psychology of Learning and Instruction**. New Jersey :
Prentice Hall Inc. p. 180.

Dessler, Gary. (1983). **Human Behavior : Improving Performance at work**. Virginia :
Reston Publishing Company, Inc.

Ferrell & Fraedrich.(2002). **Ethics Decision Making And Cases**. (5th Edition), Boston New York :
Houghton Mifflin Company.p. 3-14.

Ivancevich, John M. and Matteson, Michael T.(2002). **Organizational Behavior and Management**.
6th ed.Boston, Mass : Irwin2McGraw-Hill.

Lickona, T. (ed.) (1976) **Moral development and behavior : Theoy, research, and social
issues**, New York : Holt Rinehart & Winston.

Nikitenko, Alexander. (1990). “ **To Each According to His Labor “ Soviet Education**. Vol.
32, No.9, September.

Porter, L.and Miles, S.(1974).**Behavior in Organization**. New York : McGraw Hill.

Stephen P. Robbins.(2003). **Organizational Behavior** : Basic Motivation Concepts.pp.156

Wright, D.(1975) **The psychology of moral behavior**. Middlesex, England : Penguin
Books Ltd.

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ เรื่อง บทบาทผู้นำกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในกองทัพอากาศ :
กรณีศึกษา ผู้บริหารส่วนบัญชาการกองทัพอากาศ
(สำหรับผู้บริหาร)

ยศ-ชื่อ-สกุล ผู้รับการสัมภาษณ์
 หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....ตำแหน่งปัจจุบัน.....ระยะเวลาอยู่ในตำแหน่ง.....ปี
 วุฒิการศึกษาขั้นสูงสุด.....สาขา.....
 ประสบการณ์บริหารหน่วยงาน(ระบุหน่วย).....ระยะเวลา.....ปี

ประเด็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารในกองทัพอากาศ

1. ส่วนที่หนึ่งด้านนโยบาย (Policy) นโยบายในด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารในปัจจุบันเป็นอย่างไร

1.1 มีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางดำเนินการในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมของกองทัพอากาศอย่างไร

1.2 นโยบายหรือแนวทางดำเนินการมีความสอดคล้องกับนโยบายหรือแนวทางของหน่วยงานท่านอย่างไร

1.3 หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางดำเนินการอย่างไร

2. ส่วนที่สองด้านการบริหาร (Management) ในการบริหารงานด้วยหลักคุณธรรมจริยธรรมในทางปฏิบัติแล้วควรยึดหลักอะไร หรือใช้แนวทางใดในการดำเนินการ

2.1 ท่านใช้หลักการอะไรในการบริหารด้านคุณธรรมจริยธรรมและดำเนินการอย่างไร

2.2 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานด้านคุณธรรมจริยธรรมมีหรือไม่อย่างไร และท่านดำเนินการแก้ไขอย่างไร

3. ส่วนที่สามด้านผู้นำหรือผู้บริหาร (Leader) บทบาทผู้นำในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานควรเป็นอย่างไร และผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะอย่างไร

3.1 บทบาทผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยควรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม และท่านได้มีการดำเนินการอย่างไร

3.2 การเป็นต้นแบบปฏิบัติที่ดี (Role Model) ของผู้นำหรือผู้บริหารควรดำเนินการอย่างไร

4. ส่วนที่สี่ด้านพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) บุคลากรในหน่วยงานมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร และหากมองในภาพรวมของหน่วยงานในส่วนบัญชาการเป็นอย่างไร

4.1 ภาพรวมของพฤติกรรมกำลังพลในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร ท่านคิดว่าบทบาทผู้นำส่งผลต่อพฤติกรรมกำลังพลในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

4.2 การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้สัมฤทธิ์ผลในหน่วยงานควรดำเนินการอย่างไร และอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความสำเร็จนี้

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม ความคิดเห็นเรื่องคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำในการบริหารหน่วยงาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

เพศชาย ☐ เพศหญิง ☐ อายุ.....ปี ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยนี้.....ปี

การศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ สูงกว่าปริญญาตรี

ระดับชั้นยศ ☐ พล.อ.ต.ขึ้นไป ☐ น.อ.(พ) – น.อ. ☐ น.ท. – น.ต. ☐ ร.อ. – ร.ต.

ตอนที่ 2 ผู้นำกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในกองทัพอากาศ

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น / ความรู้สึกของท่านมากที่สุด

คุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยน้อยที่สุด → เห็นด้วยมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
บทบาทภาวะผู้นำในหน่วยงาน					
1. ผู้นำหน่วยของท่านแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการให้การสนับสนุนในด้านคุณธรรมจริยธรรม					
2. ผู้นำหน่วยของท่านมีบทบาทสำคัญในการผลักดันคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานท่าน					
3. ผู้นำหน่วยของท่านมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในด้านคุณธรรมจริยธรรมของหน่วยงานท่าน					
4. ผู้นำหน่วยของท่านมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน					
5. ผู้นำหน่วยของท่านมีความอดทนอดกลั้นและเสียสละทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม/หน่วยงาน					
6. ผู้นำหน่วยของท่านพิจารณาคุณและโทษของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมด้วยหลักเมตตาธรรม					
7. ผู้นำหน่วยของท่านให้การส่งเสริมการปฏิบัติในด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงานอย่างชัดเจน					
8. ผู้นำหน่วยของท่านมีความรอบรู้ สามารถวางแผนและนำหน่วยงานด้วยมุมมองที่กว้างไกล					
9. ผู้นำหน่วยของท่านสามารถเป็นต้นแบบที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้					
10. ผู้นำหน่วยของท่านมีคุณลักษณะที่น่าเชื่อถือและแสดงถึงความน่าไว้วางใจ					
การบริหารงานของผู้นำในหน่วยงาน					
1. หน่วยงานของท่านบริหารงานด้วยหลักของความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน					
2. ในการบริหารงาน ผู้นำหน่วยท่านพร้อมที่จะรับฟังปัญหาหรือแนวคิดใหม่ๆของผู้ใต้บังคับบัญชา					
3. การบริหารงานในหน่วยท่านในทุกระดับชั้นของผู้บริหารเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
4. หน่วยงานของท่านไม่เคยมีข้อร้องเรียนในด้านทุจริตประพฤติมิชอบในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา					
5. หน่วยให้ความสำคัญในการบริหารด้วยระบบคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กับหลักการบริหารโดยทั่วไป					
6. ท่านพอใจกับระบบการปกครองบังคับบัญชาโดยรวมของผู้บริหารที่มีความยุติธรรม					
7. หน่วยงานของท่านมีการใช้หลักธรรมะในการบริหารงานและเป็นแนวทางในการปฏิบัติในหน่วย					
8. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมเกี่ยวกับพุทธศาสนาและให้การสนับสนุนกิจกรรมทางด้านพุทธศาสนา					

หมายเหตุ : หน่วยงานในที่นี้หมายถึง กรมหรือหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด / ไม่เห็นด้วย 2 = เห็นด้วยน้อย 3 = เห็นด้วยปานกลาง 4 = เห็นด้วยมาก 5 = เห็นด้วยมากที่สุด

คุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยน้อยที่สุด → เห็นด้วยมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
พฤติกรรมกาปฏิบัติและแนวทางพัฒนา					
1. ข้าราชการในหน่วยโดยรวมมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม					
2. ข้าราชการในหน่วยโดยรวมปฏิบัติตามหลักของศีล 5					
3. พฤติกรรมของข้าราชการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และชื่อตรงในการทำงาน					
4. พฤติกรรมของข้าราชการมีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยทหารอย่างเคร่งครัดและด้วยความจงรักภักดี					
5. นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหารในด้านคุณธรรมจริยธรรมจะส่งผลต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้อย่างยั่งยืน					
6. ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใสของผู้บริหารส่งผลต่อแนวทางปฏิบัติในหน่วย					
7. การสำนึกในหลักจรรยาบรรณวิชาชีพแห่งตนสามารถช่วยส่งเสริมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการในหน่วยงาน					
8. การแสดงความจงรักภักดีด้วยจิตวิญญาณความเป็นทหารมีส่วนช่วยส่งเสริมการปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน					

ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม หรือแนวทางปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน

.....

.....

.....

.....

.....

การแสดงความคิดเห็นของท่านจะไม่มีผลเสียต่อท่านหรือหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด

ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

หมายเหตุ : หน่วยงานในที่นี้หมายถึง กรมหรือหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด / ไม่เห็นด้วย 2 = เห็นด้วยน้อย 3 = เห็นด้วยปานกลาง 4 = เห็นด้วยมาก 5 = เห็นด้วยมากที่สุด

ภาคผนวก ค



นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ

พุทธศักราช ๒๕๕๐

เจตนารมณ์

กองทัพอากาศน้อมนำพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในพระราชพิธีเสด็จออกมหาสมาคมรับการถวายพระพรชัยมงคล ณ สันติบาตร พระที่นั่งอนันตสมาคม พระราชวังดุสิต เมื่อวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๕๙ ในคุณธรรมสี่ประการ ดังนี้

ประการแรก คือ การที่ทุกคนคิด พูด ทำ ด้วยความเมตตา มุ่งดี มุ่งเจริญต่อกัน

ประการที่สอง คือ การที่แต่ละคนต่างช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ประสานงาน ประสานประโยชน์กัน ให้งานที่ทำสำเร็จผล ทั้งแก่ตนแก่ผู้อื่น และแก่ประเทศชาติ

ประการที่สาม คือ การที่ทุกคนประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในความสุจริต ในกฎกติกา และในระเบียบแบบแผนโดยเท่าเทียมเสมอกัน

ประการที่สี่ คือ การที่ต่างคนต่างพยายามทำความดีความเห็นของตนให้ถูกต้อง เทียบตรง และมั่นคงอยู่ในเหตุในผล

ขอให้กำลังใจพลกองทัพอากาศยึดมั่นในคุณธรรมสี่ประการ เพื่อเป็นหลักพื้นฐานในการปฏิบัติราชการอย่างเคร่งครัด อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจของกองทัพอากาศ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๐ นี้คาดว่าจะได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. ๒๕๔๙ จำนวนหนึ่ง ซึ่งกองทัพอากาศมีเจตนารมณ์ที่จะเติมเต็มส่วนที่ขาดแคลนสะสมจากในอดีต ด้านสวัสดิการมุ่งเน้นส่งเสริมให้กำลังใจที่มีอยู่อาศัยเป็นของตนเอง มีสวัสดิการขั้นพื้นฐานที่ดีอย่างทั่วถึง มีอาชีพเสริมที่ทำให้ครอบครัวมั่นคงอย่างยั่งยืน ในด้านกำลังใจจะพยายามพัฒนา การฝึก ศึกษาอบรม กำลังพลทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การจัดหาอาวุธสำรองสงครามที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เพียงพอกับความ ต้องการจะต้องรีบดำเนินการ หากต้องใช้งบประมาณมาก ก็ต้องทำแผนงาน/โครงการจัดหาในปีต่อไป จนครบหรือเพียงพอตามความต้องการทางยุทธการ การซ่อมปรับปรุงอากาศยานจะต้องตรวจสอบถึงความคุ้มค่าและระยะเวลาในการใช้งาน เปรียบเทียบกับการจัดหาอากาศยานสมัยใหม่จากหลาย ๆ ประเทศอย่างใดจะเหมาะสมกว่ากัน นอกจากนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๐ นี้ กองทัพอากาศ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุก ๆ ด้าน หากมีแผนงาน/โครงการที่ตีรองรับ

สรุปสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

จากการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ โดยคณะปฏิรูปการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ซึ่งปรารถนาที่จะแก้ไขความเสื่อมศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน ความไร้ประสิทธิภาพในการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินและการตรวจสอบการใช้อำนาจอธิปไตย ทำให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบขึ้นอย่างกว้างขวาง โดยไม่อาจหาตัวผู้กระทำความผิดมาลงโทษได้ อันเป็นวิกฤติการณ์ร้ายแรงทางการเมืองการปกครอง และปัญหาความขัดแย้งในมวลหมู่ประชาชนที่ถูกปลุกปั่นให้แบ่งแยกเป็นฝักเป็นฝ่ายจนเสื่อมสลายความรู้สึกสามัคคีของชนในชาติอันเป็นวิกฤติการณ์รุนแรงทางสังคม ทั้งนี้ ได้มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช ๒๕๕๙ เมื่อ ๑ ต.ค.๕๙ และมีการจัดตั้งรัฐบาลใหม่โดยมี พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนทิศทางการบริหารประเทศอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายของรัฐบาลในอันที่จะธำรง พิทักษ์รักษา และเกื้อหนุนพระมหากษัตริย์ มิให้ผู้ใดล่วงละเมิดได้ และมุ่งประสงค์จะแก้ไขปัญหาวิกฤติของประเทศทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การต่างประเทศ และความมั่นคงของชาติ เพื่อนำไปสู่เสถียรภาพและประโยชน์สุขของประชาชนชาวไทย

ปัจจุบันสถานการณ์ปัญหาการก่อความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ปัญหาการก่อการร้ายสากล ปัญหากระทบกระทั่งกันตามแนวชายแดนซึ่งเกิดจากเรื่องเล็ก ๆ แต่มีความไม่แน่นอนสูง และมีโอกาสที่จะลุกลามเป็นเรื่องใหญ่ได้ง่ายและรวดเร็ว เช่น การปราบปรามชนกลุ่มน้อย ปัญหาประมง ปัญหาเขตแดนบางแห่ง และการยึดหรือทำลายทรัพย์สินของไทยในต่างประเทศยังคงเป็นปัญหาที่มีโอกาสเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลต่อความสมดุลในด้านการพัฒนาประเทศ ซึ่งสะท้อนให้เห็นปัญหาในสังคมไทยที่ยังคงเป็นปัญหาเรื้อรัง ได้แก่ ปัญหาความยากจนและปัญหายาเสพติด เป็นต้น อีกทั้งผลจากความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ ส่งผลให้เกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรงเพิ่มสูงขึ้น

จากการประเมินสถานการณ์และสภาพแวดล้อมข้างต้น สามารถพยากรณ์ได้ว่าโอกาสและความเป็นไปได้ที่รัฐจะใช้กำลังทางอากาศ เพื่อแก้ปัญหา ยังคงมีอยู่ทั้งด้านการรบและมิใช่การรบ โดยความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ยังคงเกิดอย่างต่อเนื่อง การต่อต้านการก่อการร้าย จะเป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดมากที่สุดดังที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ติดตามมาด้วยการใช้กำลังทางอากาศ ในภารกิจที่มีมิใช่การรบ การสู้รบยังคงมีโอกาสดังกล่าวขึ้นในลักษณะจำกัดช่วงเวลาสั้น ๆ (ไม่เกิน ๑๐ วัน) และจะเกิดขึ้นโดยฉับพลัน มีสิ่งบอกเหตุในระยะเวลาก่อนหน้าขึ้น จึงทำให้มีเวลาเตรียมการน้อยหรืออีกนัยหนึ่ง คือ การใช้กำลังทางอากาศในอนาคตจะเป็นลักษณะที่มีสิ่งบอกเหตุในระยะเวลานั้น

และต้องการ ...

และต้องการการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Short Notice/Rapid Reaction) การพิจารณาใช้กำลังทางอากาศจึงต้องเพิ่มความละเอียดรอบคอบมากขึ้น เหตุการณ์ที่มีโอกาสใช้กำลังทางอากาศมากที่สุด ดังนี้

๑. การใช้กำลังทางอากาศต่อต้านการก่อการร้าย ได้แก่ ภารกิจประเภท ISR (Intelligence Surveillance Reconnaissance) การล่ำเลียง การปฏิบัติการจิตวิทยา และการใช้อาวุธขนาดเล็กเป็นต้น และจะเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติประจำอย่างต่อเนื่อง
๒. การใช้กำลังทางอากาศในภารกิจที่มีใช้การรบ ได้แก่ การปฏิบัติการเฉพาะพิเศษต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติเพื่อสนองโครงการตามพระราชดำริเพื่อพัฒนาประเทศ การบรรเทาสาธารณภัย การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาสังคม การล่ำเลียง และการสนับสนุนประชาคมโลกตามนโยบายของรัฐบาล
๓. การปะทะขนาดย่อมตามแนวชายแดน หรือทะเลอาณาเขต โดยมีกำลังทางอากาศร่วมด้วย ในภารกิจ ISR, CAS (Close Air Support) และการล่ำเลียง เหตุการณ์ลักษณะนี้เคยเกิดแล้วบ่อยครั้ง และยังมีโอกาสเกิดขึ้นต่อไป
๔. สงครามจำกัดเขตขนาดย่อยที่ฝ่ายเราใช้กำลังทางอากาศฝ่ายเดียว เช่น การรบบริเวณชายแดนบ้านร่มเกล้า ฝ่ายเราต้องเผชิญกับอาวุธต่อสู้อากาศยานที่มีสมรรถนะไม่สูง แต่มีปริมาณมาก เพราะเรายังไม่มีอาวุธ Stand Off ที่ใช้ได้ในระยะเกิน ๑๐ ไมล์จากเป้าหมาย
๕. สงครามจำกัดเขตขนาดย่อยที่ใช้กำลังทางอากาศทั้ง ๒ ฝ่าย กองทัพอากาศยังไม่มีประสบการณ์ แต่เป็น Worst Case Scenario ที่ต้องเตรียมการไว้

นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ

๑. นโยบายทั่วไป

๑.๑ พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของกองทัพอากาศให้สอดคล้องและทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคง เพื่อให้มีขีดความสามารถในการป้องกัน ป้องปราม และรักษาผลประโยชน์ของชาติ

๑.๒ บูรณาการทรัพยากรภายในกองทัพอากาศควบคู่ไปกับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของกองทัพอากาศในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชน การบรรเทาสาธารณภัย ฯลฯ เพื่อให้ประเทศมีความมั่นคงและมั่งคั่งภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

๑.๓ ยึดถือภารกิจของกองทัพอากาศเป็นหลักในการปฏิบัติราชการ และให้กำลังพลมีความเข้าใจถึงภารกิจและหน้าที่ของกองทัพอากาศโดยถ่องแท้เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อประเทศชาติ

๑.๔ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องใช้ความเป็นผู้นำในการปกครองบังคับบัญชาตามระบบคุณธรรมและความยุติธรรม ปลูกฝังความเป็นผู้นำ ความสามัคคี วินัย ศรัทธาและความเสียสละให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกหมู่เหล่า ควบคู่ไปกับการจรรโลงและรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์ของกองทัพอากาศ

๑.๕ ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ กระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน และนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาช่วยในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

๑.๖ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศและแนวทางการปฏิบัติราชการของกองทัพอากาศภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดชัดเจน รวมถึงการรายงานความก้าวหน้า ข้อขัดข้อง และข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานตามแบบธรรมเนียมของทหารและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

๒. นโยบายเฉพาะ

๒.๑ ด้านกำลังพล

๒.๑.๑ ส่งเสริมการดำรงชีวิตและปฏิบัติตนของกำลังพลตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy)

๒.๑.๒ เร่งรัดการพัฒนาศักยภาพกำลังพล ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของกองทัพอากาศ ในการปฏิบัติการกิจ โดยให้ยึดถือความต้องการกำลังพลทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณอย่างสมดุล กับภารกิจของกองทัพอากาศ

๒.๑.๒.๑ พัฒนาระบบการฝึกศึกษาโดยเน้นการให้ความรู้ในเชิงวิชาการควบคู่กับ การเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

๒.๑.๒.๒ ส่งเสริมกำลังพลทุกเหล่าที่มีความรู้ความสามารถ ขยันหมั่นเพียรและ เสียสละ ให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพราชการตามสายงานทุกสาขา และส่งเสริมคนดีให้ เจริญก้าวหน้าโดยนาระบบคุณธรรมและความยุติธรรมมาใช้ในการพิจารณาปูนบำเหน็จความชอบ

๒.๑.๒.๓ เร่งรัดการพัฒนาศักยภาพกำลังพลด้วยการปลูกฝังความเป็นทหารที่เป็น สุภาพบุรุษ รักษาเกียรติ (Honors) วินัย (Disciplines) และจงรักภักดี (Royalty) มีคุณธรรมและ จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ กล้าหาญ เสียสละ มีความสามัคคีและความรับผิดชอบต่อนหน้าที่

๒.๑.๒.๔ มุ่งเน้นลงทุนด้านการฝึก ศึกษา อบรมกำลังพลทุกระดับให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในวิทยาการสมัยใหม่และภาษาต่างประเทศ ตลอดจนส่งเสริม การศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันของรัฐหรือเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ตามความต้องการใช้งานของ กองทัพอากาศ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๑.๓ ฝึกอบรมและปลูกฝังให้บุคลากรเป็นคนดี มีจิตสำนึกในการพึ่งพาตนเอง และร่วมมือ ร่วมใจในการประหยัดทรัพยากร การตรงต่อเวลา การรักษาความสะอาด การรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย และการนิรภัย

๒.๑.๔ ควบคุมจำนวนข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประจำหน่วยทุกชั้นยศ ให้มีจำนวนลดลงตาม เป้าหมายและใช้ประโยชน์กำลังพลประเภทนี้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับภารกิจและระบบการจ่าย ค่าตอบแทนตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

๒.๑.๕ ส่งเสริมให้กำลังพลมีสุขภาพดีและมีส่วนร่วมในการจัดโครงการ/แผนงานด้านการบำรุง ขวัญและสวัสดิการ ตามสิทธิเพื่อการดำรงชีวิตที่ดียิ่งขึ้น

๒.๑.๖ ศึกษาและกำหนดแนวทางการแปรสภาพข้าราชการทหารบางจำพวกให้เป็นข้าราชการ พลเรือนกลาใหม่ เพื่อลดปัญหาการบริหารกำลังพล ส่วนกำลังพลพิเศษให้พิจารณาบรรจุเฉพาะในคุณวุฒิ ที่กองทัพอากาศไม่สามารถผลิตได้เอง และ/หรือ ผู้ที่มีความสามารถพิเศษที่มีผลกระทบกับการปฏิบัติ

๒.๑.๗ ส่งเสริม ...

๒.๑.๗ ส่งเสริมให้กำลังพลและครอบครัวมีอาชีพ และมีศักยภาพในการประกอบอาชีพ นอกกองทัพอากาศ ทั้งในภาครัฐและเอกชน คู่ขนานไปกับการวางแผนบรรจุกำลังพลทดแทน

๒.๑.๘ พิจารณาจ้างเหมาจากภายนอก (Outsource) และ/หรือแปรรูปบางภารกิจ (Privatization) ที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและลดกำลังพลที่ได้ผล

๒.๑.๙ พัฒนาระบบกำลังพลสำรองของกองทัพอากาศให้มีคุณภาพสามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในสถานการณ์ปกติและฉุกเฉิน

๒.๒ ด้านการข่าว

๒.๒.๑ ผสมผสานความร่วมมือระหว่างกองทัพอากาศกับกลุ่มประชาคมด้านข่าวกรอง ทุกประเภททั้งในประเทศและมิตรประเทศในการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เพื่อดำเนินการด้านข่าวกรอง สนับสนุนภารกิจด้านยุทธการ ยุทธศาสตร์ และปรับปรุงยุทธวิธีให้มีประสิทธิภาพ

๒.๒.๒ เพิ่มประสิทธิภาพงานด้านข่าวกรอง งานต่อต้านข่าวกรองเชิงรุก และการรักษา ความปลอดภัยให้เข้มแข็งและเพียงพอ

๒.๒.๓ ส่งเสริมและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกองทัพอากาศกับกองทัพมิตรประเทศ อย่างระมัดระวัง โดยมุ่งผลลัพธ์ให้เกิดความเข้าใจอันดี ความไว้วางใจต่อกัน ปราศจากความขัดแย้ง และการคุกคาม

๒.๒.๔ ปลุกฝังกำลังพลทุกระดับให้มีจิตสำนึกงานด้านการข่าว โดยเฉพาะกำลังพลในสาย งานด้านการข่าว ต้องมีความรู้และประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ

๒.๒.๕ พัฒนาระบบงานด้านการข่าวให้มีเอกภาพ ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือ เพื่อให้ได้ข่าวกรองที่มีความถูกต้อง เพียงพอ และทันเวลา

๒.๒.๖ ใช้งานข่าวกรองเพื่อแสวงประโยชน์ และสนับสนุนภารกิจด้านกิจการพลเรือน ในเรื่องการปฏิบัติการจิตวิทยา การช่วยเหลือประชาชน การบรรเทาสาธารณภัย และการประชาสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างประชาชนกับกองทัพอากาศ

๒.๓ ด้านยุทธการและการฝึก

๒.๓.๑ เตรียมกำลังทางอากาศและกำลังภาคพื้นให้มีความพร้อมป้องกันประเทศ และเผชิญ ภัยคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๓.๑.๑ ปรับปรุงการเตรียมความพร้อม/การใช้กำลังทางอากาศและกำลังภาคพื้น ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทั้งในยามปกติและยามสงคราม

๒.๓.๑.๒ พัฒนา/จัดหายุทธโศปกรณ์ที่สามารถเป็นปัจจัยทวีกำลัง (Force Multiplier) เพื่อเพิ่มศักยภาพของกำลังทางอากาศให้มากยิ่งขึ้น

๒.๓.๑.๓ ปรับปรุง/จัดหาอาวุธสำรองสงครามให้มีความเพียงพอในสถานการณ์ที่จำเป็นตามความเหมาะสม

๒.๓.๑.๔ พัฒนาการฝึกความพร้อมรบของกำลังทางอากาศและกำลังภาคพื้นทุกด้านให้ได้ผล มีประสิทธิภาพ (Training Value) และใกล้เคียงกับเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจริง โดยมีการทดสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

๒.๓.๑.๕ พัฒนา/จัดหาเครื่องช่วยฝึกที่จำเป็นทดแทนการฝึกจริง เพื่อลดภาระและค่าใช้จ่ายในการฝึกที่ต้องใช้งบประมาณมาก

๒.๓.๒ พัฒนาระบบบัญชาการและควบคุมของกองทัพอากาศไปสู่การปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO: Network Centric Operations) โดยเน้นโครงสร้างพื้นฐานและองค์ประกอบที่จำเป็น ของระบบเครือข่าย ตลอดจนเร่งพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรของกองทัพอากาศ ให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง และระบบเชื่อมโยงข้อมูลทางยุทธวิธี (TDL: Tactical Data Link)

๒.๓.๓ พัฒนา/จัดหาอากาศยาน อาวุธยุทธโปกรณ์ และอุปกรณ์อื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพ มาใช้งานอย่างสอดคล้องกับการพัฒนาปรับปรุงอากาศยานตามสภาวะเศรษฐกิจของชาติ

๒.๔ ด้านการส่งกำลังบำรุง

๒.๔.๑ จัดหาอาวุธยุทธโปกรณ์และอุปกรณ์ต่าง ๆ ตามแผนอย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพ และการประหยัดที่แท้จริง โดยต้องพิจารณาค่าใช้จ่าย และราคาทั้งระบบ (Life Cycle Cost)

๒.๔.๒ เสริมสร้างเครือข่ายระบบส่งกำลังบำรุงร่วมแบบรวมการร่วมกับเหล่าทัพอื่น และเพิ่มความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ/เอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งกองทัพของมิตรประเทศให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๔.๓ พัฒนาระบบซ่อมบำรุงอากาศยาน อาวุธ ยุทธโปกรณ์ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถสนับสนุนภารกิจของกองทัพอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

๒.๔.๓.๑ ส่งเสริมภาคเอกชนรับงานซ่อมบำรุงไปดำเนินการในลักษณะ Contract Maintenance และ Outsourcing โดยมีเจ้าหน้าที่ของกองทัพอากาศเข้าไปกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินการทันตามกำหนด และคุ้มค่างบประมาณ

๒.๔.๓.๒ ผลักดันการใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศช่วยในการบริหารและควบคุมการปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง (Logistics Management Information System: LMIS) เพื่อบริหารจัดการพัสดุให้มีประสิทธิภาพ

๒.๔.๓.๓ ดำเนินการด้าน e-Procurement และ e-Auction ให้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับระบบ GFMS (Government Fiscal Management Information System)

๒.๕ ด้านกิจการพลเรือน ...

๒.๕ ด้านกิจการพลเรือนและการประชาสัมพันธ์

- ๒.๕.๑ สนับสนุนโครงการพระราชดำริเพื่อการพัฒนาประเทศ และดำเนินงานด้านกิจการพลเรือนเพื่อความมั่นคงของชาติในทุก ๆ ด้านให้เป็นรูปธรรม
- ๒.๕.๒ ช่วยเหลือประชาชนอย่างเต็มขีดความสามารถ เมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะคับขันทั้งในประเทศและนอกประเทศ ให้เป็นผล รวดเร็ว และทันเหตุการณ์
- ๒.๕.๓ ส่งเสริมและพัฒนาการประชาสัมพันธ์ให้เป็นปัจจัยที่จำเป็นที่สำคัญ อย่างชาญฉลาดทุกรูปแบบ และครบวงจร

๒.๖ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

- ๒.๖.๑ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายสื่อสารโทรคมนาคม ข่ายโทรศัพท์ และข่ายวิทยุพื้นดิน-อากาศ ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบบัญชาการและควบคุมของกองทัพอากาศ
- ๒.๖.๒ ผลักดันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในกระบวนการทำงานทุกด้านเพื่อนำไปสู่การเป็นกองทัพอากาศดิจิทัล (Digital Air Force)
 - ๒.๖.๒.๑ เสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีความรู้เท่าทัน รู้จักรับและเลือกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีมาตรการป้องกันและต่อต้านผลกระทบทางลบ ตลอดจนใช้มาตรการรักษาความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพทุกชั้นตอนสำคัญ
 - ๒.๖.๒.๒ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบนพื้นฐานของการบูรณาการ โดยส่งเสริมการใช้ระบบ GIS (Geographic Information System) ในการเชื่อมต่อ บูรณาการ และใช้ประโยชน์ข้อมูลข่าวสารร่วมกันได้

๒.๗ ด้านการวิจัยและพัฒนา

- ๒.๗.๑ ส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศในทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะในศูนย์วิทยาศาสตร์และพัฒนาระบบอาวุธกองทัพอากาศ วิทยาลัย-การทัพอากาศ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และโรงเรียนนายเรืออากาศ
- ๒.๗.๒ ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาบนพื้นฐานของการพึ่งพาตนเองรวมทั้งการวิจัยและพัฒนาแบบต่อยอดร่วมกับภาครัฐ และเอกชนอื่น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการใช้งานในกองทัพอากาศ
- ๒.๗.๓ ส่งเสริมและพัฒนาการจัดหาพลังงานทดแทน รวมทั้งการใช้พลังงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า

๒.๘ ด้านการงบประมาณ ...

๒.๘ ด้านการงบประมาณ

พัฒนาการบริหารงบประมาณตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้าช่วยให้สอดคล้องกับความต้องการของกองทัพอากาศตามหลักนิยม ยุทธศาสตร์ และนโยบาย โดยมีแผนงานโครงการตามระยะเวลาที่กองทัพอากาศกำหนด เพื่อนำไปสู่การคำนวณต้นทุนผลผลิตรวมทั้งการประเมินตนเองที่มีประสิทธิภาพ

๒.๙ ด้านสวัสดิการ

๒.๙.๑ พัฒนาการจัดสวัสดิการขั้นพื้นฐานและด้านเศรษฐกิจที่อำนวยความสะดวกแก่การดำรงชีวิตของกำลังพลและครอบครัวอย่างพอเพียง

๒.๙.๒ สร้างความมั่นคงในการดำรงชีพของกำลังพลอย่างยั่งยืนตามเจตนารมณ์ของผู้บัญชาการทหารอากาศ ด้วยการส่งเสริมให้กำลังพลมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองและมีอาชีพ/รายได้เสริมนอกเวลาราชการ
