

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร
สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย

โดย

พลตรี สุรสิทธิ์ ดรุณศาสน์
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกำลังพล
กรมกำลังพลทหาร

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 62
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2561 – 2562

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย” ลักษณะวิชา การทหาร ของ พลตรี สุรสีห์ ดรุธศาสน์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 61 ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2561 – 2562

พลโท

(พิสัมพันธ์ ปฐมเอม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง **แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการ**
กองทัพไทย

ลักษณะวิชา **การทหาร**

ผู้วิจัย **พลตรี สุรสิทธิ์ ดรุธศาสน์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62**

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ขอบเขตของการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นผู้บริหารระดับสูงของกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 9 คน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ กลุ่มเป้าหมายได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งระดับผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติ รวมทั้งใช้ข้อมูลที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยการค้นคว้าจากแหล่งต่าง ๆ เช่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องห้องสมุดและเว็บไซต์ต่าง ๆ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความรับผิดชอบของผู้นำ พบว่า ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ รองลงมา ผู้นำปฏิบัติงานตามหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ และผู้นำมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มและองค์กร ด้านบุคลิกภาพ พบว่า ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย รองลงมา ผู้นำมีความสุขรอบคอบ และผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ผู้นำมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ รองลงมา ผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีม และผู้นำมีความสามารถติดต่อสื่อสารที่ดี ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ด้านการตัดสินใจของผู้นำ พบว่า ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ รองลงมา ผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ด้านคุณธรรมจริยธรรม พบว่า ผู้นำมีความคิดที่ดีงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น รองลงมา ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและสังคม และผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม คุณสมบัติผู้นำที่ดีที่ผู้นำควรมี คือ เป็นคนที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความคิดกว้างไกลซึ่งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้รอบรู้ สามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี มีความอดทน สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี มีระดับจิตใจที่สูง เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าว ล้วนเป็นแนวทางในการประพฤติและปฏิบัติตนในการเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพได้ดี สำหรับปัจจัยที่มีผลกระทบทำให้การพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำ

ของผู้บริหาร คือ การได้รับการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กลัวต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ชอบแก้ตัว ผัดวันประกันพรุ่ง ขนาดและโครงสร้างของหน่วย ข้อเสนอแนะ คือ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารบุคคล ผู้นำมีบทบาทอย่างมากต่อความผูกพันในหน่วยงาน หากหน่วยงานมีผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำที่ดียอมเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้กำลังพลมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และชื่นชมกับผลสำเร็จของหน่วยงานไปพร้อมกัน ซึ่งจะส่งผลให้มีความผูกพันในหน่วยงานตามไปด้วย ดังนั้นหน่วยงานจึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะผู้นำที่ดี อันจะช่วยให้หน่วยงานสามารถรักษากำลังพลที่มีคุณค่าให้อยู่คู่กับหน่วยงานไปได้นาน ๆ และช่วยในการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรให้ผู้บริหารให้มากยิ่งขึ้น พัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย โดยครอบคลุมคุณลักษณะทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบ บุคลิกภาพของผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ การตัดสินใจ คุณธรรมจริยธรรม และควรพิจารณาพัฒนาประเด็นที่เร่งด่วนก่อน ได้แก่ คุณธรรม และจริยธรรม เป็นอันดับแรก ควบคุมปัจจัยที่จะส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ จากการวิจัย ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กลัวต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ชอบแก้ตัว ผัดวันประกันพรุ่ง ขนาดและโครงสร้างของหน่วย และนโยบาย สำหรับข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรเพิ่มการศึกษาในส่วนของความผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงานในการศึกษา และควรมีการวิจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในระดับรองผู้อำนวยการสำนัก รองเจ้ากรม เจ้ากรม เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำหลักสูตรที่จะใช้ฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหาร และเป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้บริหารของหน่วย ควรศึกษาความคิดเห็นของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในแต่ละหน่วยเป็นอย่างดี ประเมินคุณลักษณะผู้นำผู้บริหารของหน่วย และนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกัน เพื่อทราบผลการเปรียบเทียบเป็นแนวทางหนึ่งสำหรับการวิจัยต่อไป

ABSTRACT

Title **The Development of Leadership Traits of the Executives of the Royal Thai Armed Forces Headquarters**

Field **Military**

Name **Major General Surasri Darunsart Course NDC Class 62**

The research of “The Development of Leadership Traits of the Executives of the Royal Thai Armed Forces Headquarters” is aimed at 1) studying the leadership traits of the executives of the Royal Thai Armed Forces Headquarters, 2) recommending guidelines on developing leadership traits of the executives of the Royal Thai Armed Forces Headquarters. Qualitatively, the data were collected from 9 executives of the Royal Thai Armed Forces Headquarters who were selected to be the key informants by purposive sampling.

The research reveals that the leadership traits of the division directors of the Royal Thai Armed Forces Headquarters regarding to leadership’s responsibilities was found that they focused on performing their work the most. The next, they focused on doing their duty until achieving the success, and they were responsible for their duty. The least was that they participated in group and organization activities. In the aspect of personality, it was found that they dressed modestly and neatly the most. The next, they were thoughtful and self-confident. The least was that they enthusiastically worked. For the point of interpersonal relations, the findings indicated that they were flexible according to the situation the most. The next was that they were able to be team players and able to communicate formally and informally. The least was that they were open-minded. Regarding to decision making, leaders focused the most on doing problem analysis considering from their experiences before making decision. Secondly, they determined the solutions appropriately, and they selected the solutions which were actionable. The least, they clearly set goal at work. For the point of morality and ethics, it was found that leaders had positive thinking of themselves and others the most. The next, they set a good example for their colleagues and others, and they stick with the right things. The least, they sacrificed personal benefits for the public. The qualities of a good leader were being wise, creative and intellectual. Moreover, a leader should have ability to analyze situations, be patient, be adjustable and be reliable. Those qualities lead to an efficient leader. The factors affecting the leadership traits development of executives were supportiveness from higher executives, determination, technology advancement, fear of change, lacking of self-confidence, procrastination, excuses, organization size including structure and policy.

This research suggests the guideline on developing a plan of human resources management. Leaders take an important role in building employee engagement. The executive with good leadership traits can be a role model for the officials. That would make the officials be determined to work successfully and then there would be employee engagement. Therefore, developing executive leadership is essential for retaining efficient officials. The executive leadership development for the division directors should include 5 issues which are responsibility, leadership personality, interpersonal relations, decision making and morality and ethics which is a priority to be developed. The factors that affect the leadership development are the supportiveness of higher executives, working determination, technology advancement, fear of change, lacking of self-confidence, procrastination, excuses, organization size and structure and policy.

For further studies, study of organization engagement of executives should be added, including the study of leadership traits of deputy directors of the Offices, deputy directors of the Departments and directors of the Departments in order to establish an executive development program properly and to be a guideline for executive selection. Furthermore, the opinions of chief executives should be studied to understand management also the role of the executives. The result of comparison of leadership assessment of the executives should be added in further studies.

คำนำ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง กำหนดเป้าหมายให้กองทัพมีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง โดยความพร้อมของกองทัพในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงและมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมและยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ กำหนดเป้าหมายให้มีการพัฒนาคนในทุกมิติ ซึ่งปัจจุบันในการจัดส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ลงไปให้หน่วยงานระดับกองรับผิดชอบการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย มีผู้อำนวยการกองรับผิดชอบ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย

ดังนั้นในสายงานด้านกำลังพล จึงควรมีการศึกษาค้นคว้าพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะผู้นำที่ดีอันจะช่วยให้หน่วยงานสามารถรักษากำลังพลที่มีคุณค่าให้อยู่คู่กับหน่วยงานได้ไปนาน ๆ และช่วยในการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

พล.ต.

(สุรสีห์ ตรุณศาสน์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62

ผู้วิจัย

กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้า ขอกราบขอบพระคุณ พลตรี อำนาจ เลิศหิรัญย์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักเอกสารวิจัยในเรื่องนี้ นาวาอากาศเอก เจน คล้ายสังข์ และนาวาอากาศเอก อภิชัย ศิริจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาพลอากาศโท สุวรรณ ข้าทอง ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและคอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำเอกสารวิจัยฉบับนี้ อีกทั้งกรุณาสละเวลาช่วยตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารวิจัยให้เป็นไปตามหลักวิชาการ ตลอดจนผู้มีส่วนช่วยเหลือในการให้ข้อมูลข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากทุก ๆ ท่าน และข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การวิจัยนี้ จะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บัญชาการกอง กรมกำลังพลทหารได้ในโอกาสต่อไป

สุดท้ายที่ขาดไม่ได้คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้าในกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ที่เป็นกำลังใจและช่วยปฏิบัติหน้าที่แทนข้าพเจ้าในระหว่างการศึกษา รวมไปถึงการทำเอกสารวิจัยในครั้งนี้

พล.ต.

(สุรสีห์ ตรุณศาสน์)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ค
คำนำ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญแผนภาพ	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
วิธีดำเนินการวิจัย	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	4
คำจำกัดความ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ	7
นโยบายกองบัญชาการกองทัพไทย	14
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ	15
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	21
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน การจัดการ	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
กรอบความคิดของการวิจัย	34
สรุป	35
บทที่ 3 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย	36
ประเด็นการสัมภาษณ์และผู้ให้ข้อมูล	36
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน	37
ปัจจัยที่มีผลกระทบในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร	48
สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย	48
สรุป	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการ กองทัพไทย	50
แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ	50
วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำตามแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย และส่วนราชการอื่น ๆ สามเหล่าทัพ	51
แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย	53
สรุป	54
บทที่ 5 สรุป และข้อเสนอแนะ	55
สรุป	55
ข้อเสนอแนะ	56
บรรณานุกรม	58
ภาคผนวก	62
ผนวก ก พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546	63
ผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	75
ผนวก ค ภาพถ่ายประกอบการสัมภาษณ์	79
ประวัติย่อผู้วิจัย	84

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2 - 1 วิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	8
2 - 2 ภาพอนาคตประเทศไทย ปี 2579	9
2 - 3 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	10
2 - 4 ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของยุทธศาสตร์เฉพาะ	13

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง กำหนดเป้าหมายให้กองทัพมีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงโดยกำหนดตัวชี้วัด ความพร้อมของกองทัพในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง และมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมและยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ กำหนดเป้าหมายพัฒนาคนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3

กองบัญชาการกองทัพไทย ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “บก.ทท. ในปี 2580 เป็น Smart Headquarter” ซึ่งการที่กองบัญชาการกองทัพไทยจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ดังที่กล่าวมา รวมถึงวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรและเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีคุณลักษณะผู้นำ ความมีส่วนร่วมให้สอดคล้องกัน เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทหารได้เปลี่ยนแปลงบทบาทขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์และปรับองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้เท่าทันเหตุการณ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยความร่วมมือ ความสามัคคี และความศรัทธาของผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้นำทางทหารอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กรจะต้องมีบทบาทในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องรู้จักใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาบูรณาการเข้ากับความมุ่งประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การบริหารงานของกองบัญชาการกองทัพไทยภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้ผู้บริหารกองบัญชาการกองทัพไทยในส่วนราชการ ต้องตรวจสอบบทบาททั้งของตนเองและหน่วยงานว่าเข้าไปเกี่ยวข้องกับสังคมมากน้อยเพียงใด โดยการตรวจสอบความต้องการการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรในปัจจุบัน และปรับองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การตอบสนองเช่นว่านั้นจึงเป็นภาระจำเป็นอันยิ่งใหญ่ของผู้บริหารในกองบัญชาการกองทัพไทย จะต้องดำเนินการวางแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารทางทหารที่มีความพร้อมทางด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารรวมทั้งมีภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

มนุษย์ทุกคนมีลักษณะการเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น แต่ก็มีส่วนแตกต่างกัน คือ แบบผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนจะยึดแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดโดยตลอด ส่วนบางคนจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ผลของการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำนี้ ทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลแตกต่างกันไปด้วย อาจกล่าวได้ว่าแบบผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน เนื่องจากการบริหารการปฏิบัติงานและจัดโครงสร้างกองบัญชาการกองทัพไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามโครงสร้างใหม่ คือ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารงานทั่วไปมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่จำเป็นต้องใช้เทคนิค และวิธีการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา ต้องมีทักษะกระบวนการในการบริหาร และสามารถปรับปรุง พัฒนากองทัพให้มีคุณภาพและทันสมัยอยู่เสมอ ให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในและภายนอกกองบัญชาการกองทัพไทย

ปัจจุบันในการจัดส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย มีลักษณะการกำหนดอำนาจหน้าที่ลงไปให้หน่วยงานระดับกองดำเนินการ ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย จึงเป็นหน่วยงานระดับกอง มีผู้อำนวยการกองรับผิดชอบ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย การปฏิบัติงานที่ผ่านมา ผู้อำนวยการกองแต่ละนายมีการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แตกต่างกันไปในการขับเคลื่อนการทำงาน มีความแตกต่างหลากหลาย และไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทำให้เกิดความยุ่งยากในการประเมินระดับ และการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากขาดมาตรฐานกลางของกองบัญชาการกองทัพไทย

จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยในฐานะตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับดูแล ดำเนินการด้านกำลังพล มีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงสังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อนำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงและส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคูณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้จะศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองเท่านั้น ใน 5 ด้านได้แก่ ด้านความรับผิดชอบของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ ด้านการตัดสินใจของผู้นำ และด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ

2. ขอบเขตด้านสถานที่

การศึกษานี้จะศึกษาเฉพาะ ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยเท่านั้น

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2562 ถึงเดือน พฤษภาคม 2563

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือใช้ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายได้แก่ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งระดับผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติ รวมทั้งใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือข้อมูลที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยการค้นคว้าจากแหล่งต่าง ๆ เช่นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องห้องสมุด และเว็บไซต์ต่าง ๆ เป็นต้น

1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางราชการ เอกสารทางวิชาการ ระเบียบ กฎหมาย หนังสือ บทความ คำบรรยายและสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ตลอดจนข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร (Population) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย

2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา

(วิโรจน์ ก่อสกุล, 2555 : 37) ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 9 คน ดังต่อไปนี้

ผู้ข้อมูลคนที่ 1	พล.อ. วิทยา ชันธอุบล ผู้อำนวยการศูนย์ประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	พล.อ.ท. สุวรรณ ขำทอง เจ้ากรมกำลังพลทหาร
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	พล.ท. นที วงศ์อิศเรศ เจ้ากรมข่าวทหาร
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	พล.ท. อภิสิทธิ์ นุชบุษบา เจ้ากรมกิจการพลเรือนทหาร
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	พล.ท. สุภรัตน์ เงินบำรุง ปลัดบัญชาทหาร
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	พล.ท. กิตติ เกตุศรี เจ้ากรมสารบรรณทหาร
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	พล.ต. สมพงษ์ เกาพูล ผู้อำนวยการสำนักยุทธโยธาทหาร
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8	พล.ต. นภดล ปิ่นทอง ผู้อำนวยการ สำนักงานพัฒนาภาค 1 หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9	พล.ร.ต. พิสิฐ อินทร์จันทร์ ร.น. ผู้อำนวยการสำนักส่งกำลังบำรุงร่วม กรมส่งกำลังบำรุงทหาร

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแต่ละรายเสร็จแล้ว ผู้วิจัยจะนำคำสัมภาษณ์จากผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ทุกคนมาเปรียบเทียบ และจัดลำดับความสำคัญตามคุณลักษณะของข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยข้อมูลที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญ นำมาเปรียบเทียบข้อมูลทางเอกสารต่าง ๆ ทั้งแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะได้ทราบรายละเอียด และลักษณะของข้อมูลว่ามีความคล้ายคลึงกัน หรือแตกต่างกันอย่างไร นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และจากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันอย่างเป็นระบบ และนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน เพื่อได้ข้อสรุปในการศึกษาวิจัยและทราบผลเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ได้ทราบถึงคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในกองบัญชาการกองทัพไทย
2. ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย

คำจำกัดความ

ผู้นำ	หมายถึง	บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น ให้ปฏิบัติตาม เป็นผู้ มีเหตุผล เสียสละ ยอมรับแก้ไขตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการกระตุ้นแนะนำผู้อื่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นแบบอย่างที่ดีและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
ผู้นำในการวิจัย	หมายถึง	ผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย
คุณลักษณะผู้นำ	หมายถึง	ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่จะเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้นำ ซึ่งมีความ รับผิดชอบในด้านการบริหาร และจัดการให้องค์กรสามารถปฏิบัติ ภารกิจได้สำเร็จเรียบร้อยอย่างมีประสิทธิภาพ
ความรับผิดชอบของผู้นำ	หมายถึง	การที่ผู้นำที่ได้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ปฏิบัติงานตามหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จของงาน มีอิสระในการ ทำงาน แก้ไขปัญหา และยอมรับผลการปฏิบัติทั้งผิดและชอบ เช่น การที่ผู้นำสามารถปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือโครงการให้สำเร็จ ลุล่วง และการยอมรับผลการปฏิบัติทั้งผิดและชอบ การรับผิดชอบ ต่อตนเองหน้าที่การงานร่วมปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มและต่อองค์กร และ ตรงต่อเวลา เป็นต้น
บุคลิกภาพของผู้นำ	หมายถึง	ลักษณะส่วนรวมของตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง อันได้แก่ รูปร่าง อารมณ์ ความสามารถ ทักษะ ความเข้าใจ อุปนิสัย ความสนใจ เจตคติ นิสัย และความรู้ของบุคคลนั้น รวมทั้งศักยภาพของบุคคลนั้น และ บุคลิกภาพเป็นส่วนประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของบุคคลที่จะเป็น ผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องปรับปรุงบุคลิกให้เหมาะสมกับกาลเทศะ เช่น เป็นผู้นำต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีวุฒิทางปัญญา ที่เหมาะสม มีความสุขุมรอบคอบในการปฏิบัติงาน การแต่งกาย สุภาพเรียบร้อย น่าเคารพนับถือ มีความมั่นคงในตนเอง เปิดเผย ตรงไปตรงมา วาจาสุภาพต่อบุคคลทุกวัย ทุกสถานะ มีความ เป็นประชาธิปไตย

มนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ

หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานและผู้ร่วมงาน มีการสื่อสารที่ดี มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี มีความยืดหยุ่น ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร เช่น ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการสื่อสารที่ดี ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ รวมถึงการทำงานเป็นทีม

การตัดสินใจของผู้นำ

หมายถึง กระบวนการเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลายสิ่ง หลายอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ การตัดสินใจที่ดีนั้น จะก่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้ที่จะตัดสินใจจึงควรหาข้อมูล หรือมีข้อมูลที่ดี และมีกระบวนการที่ดีให้การตัดสินใจ เช่น การที่ผู้นำมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ มีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

คุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ

หมายถึง ความดีงามที่อยู่ในจิตใจของบุคคลแสดงถึงความเมตตากรุณา ความซื่อสัตย์สุจริต ความโอบอ้อมอารีมีน้ำใจ และความละอายต่อความชั่ว ความเสียสละเป็นหลักความประพฤติที่ถูกต้องดีงาม ซึ่งนำมาสู่การยอมรับ การประสบความสำเร็จ และความเจริญของผู้ปฏิบัติ เช่น การที่ผู้นำมีความสำรวมกาย วาจา และใจ อนุเคราะห์ช่วยเหลือบุคคลอื่นที่เดือดร้อน ไม่เห็นแก่พวกพ้อง มีความอดทนอดกลั้นต่อแรงบีบคั้นต่าง ๆ มีความยุติธรรม

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการ กองทัพอากาศ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมต่าง ๆ รวมทั้งได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดที่จะใช้ในการศึกษา ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ

นโยบายกองบัญชาการกองทัพอากาศ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน การจัดการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดของการวิจัย

สรุป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติจะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาประเทศเพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ อาทิ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนเฉพาะด้านต่าง ๆ เช่น ด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ การศึกษา ศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ แผนปฏิบัติการในระดับกระทรวงและในระดับพื้นที่ให้มีความสอดคล้องกันตามห่วงเวลา

ปัจจุบันประเทศไทยยังไม่มีกำหนดกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจนถึงแม้ว่าจะได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการระดับชาติขึ้นมาหลายคณะเพื่อรับผิดชอบการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าว แนวคิดพื้นฐานและเนื้อหาของยุทธศาสตร์ชาติมีที่มาจาก รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย กฎหมาย วิสัยทัศน์ นโยบายของรัฐบาล นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนแผนปฏิบัติการราชการ การนำเสนอ การแถลงข่าว หรือเอกสารแจกจ่ายของหน่วยงานภาครัฐ โดยแหล่งที่มาและสาระสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ของประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี

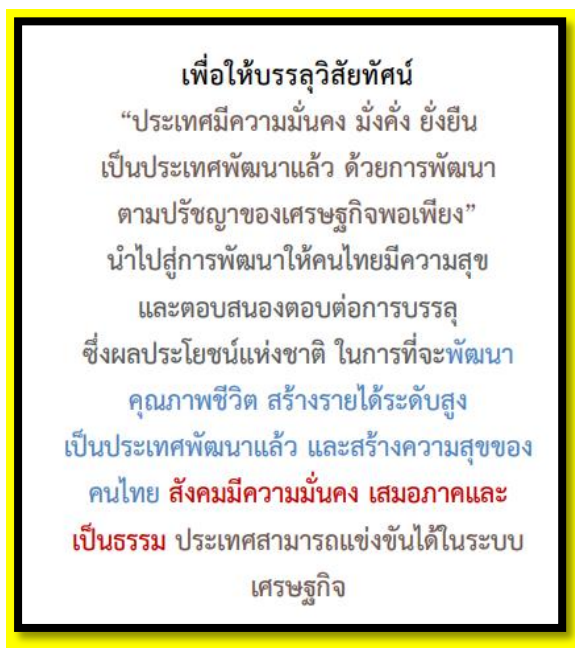
คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 30 มิ.ย.58 (ออนไลน์, 2558) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ตามที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเสนอพร้อมทั้งสั่งการให้ทุกส่วนราชการศึกษากรอบและแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และจัดทำข้อมูลในความรับผิดชอบของหน่วยงานส่งให้คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติดำเนินการต่อไป

และให้ปรับปรุงแผนปฏิบัติการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับนโยบายเร่งด่วน วาระแห่งชาติ ประเด็นการปฏิรูปตามนโยบาย ข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวต่อมาในเดือน พ.ค.59 คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ (ออนไลน์, 2559) ได้จัดทำและเผยแพร่กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ฉบับสมบูรณ์ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ดังกล่าวประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภาพอนาคตประเทศไทย และกรอบยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน 6 ด้าน โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี แสดงโดยแผนภาพที่ 2 - 1 ประกอบด้วย หลักการ (Principles) หรือแนวคิดหลัก (Key Concepts) 3 ประการ ผสมผสานกับวิธีการที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมาได้ ได้แก่

แผนภาพที่ 2 - 1 : วิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี



ที่มา : ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี, 2559 : 2

1.1 ความมั่นคง หมายถึง ความมั่นคงปลอดภัยจากภัยคุกคาม หรือความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับประเทศ สังคม ชุมชน ครัวเรือน ลงมาถึงระดับปัจเจกบุคคล และในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง เป็นต้น

1.2 ความมั่งคั่ง หมายถึง การขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพขึ้นสู่กลุ่มประเทศพัฒนาแล้วที่มีรายได้สูง โดยที่ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง และการกระจายรายได้เป็นไปอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันมากขึ้น เศรษฐกิจของไทยมีความเข้มแข็งสามารถแข่งขันได้ทั้งในตลาดโลกและตลาดภายในประเทศ ประเทศไทยก้าวสู่ความเป็นชาติการค้า โดยเป็นจุดเชื่อมโยงสำคัญของภูมิภาค รวมทั้งมีบทบาทสำคัญทั้งในเวทีโลกและภูมิภาค นอกจากนั้นประเทศไทยต้องสามารถปรับตัวเข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปโดยมีทุนที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา เศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เช่น ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม ตลอดจนทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

1.3 ความยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาเศรษฐกิจที่สามารถสร้างความเจริญเพิ่มรายได้ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่บนเงื่อนไขการใช้ รักษา และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและบรรทัดฐานที่ประชาคมโลกยอมรับ กล่าวคือไม่ใช้เงินเกินพอดี หรือไม่สร้างมลภาวะจนเกินเยียวยาคนไทยต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม รัฐต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนและมุ่งเน้นประโยชน์สาธารณะ

2. ภาพอนาคตประเทศไทย

ภาพอนาคตประเทศไทยใน พ.ศ.2579 โดยย่อ แสดงโดยแผนภาพที่ 2 - 2 มีลักษณะเป็นเป้าหมาย หรือแนวคิดเชิงอุดมคติ (Ideal Goals) ผสมผสานกับวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น ประกอบด้วย

แผนภาพที่ 2-2 : ภาพอนาคตประเทศไทย ปี 2579



ที่มา : ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี, 2559 : 2

2.1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและบทบาทของประเทศไทย

กำหนดภาพอนาคตให้ประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในเวทีระดับภูมิภาค และระดับโลก

2.2 ด้านเศรษฐกิจ สังคม คุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อม

กำหนดภาพอนาคตให้เศรษฐกิจและสังคมไทยมีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ระบบเศรษฐกิจมีความเป็นชาติการค้ำบทรานของการขยายตัวของอุตสาหกรรมแห่งอนาคตการท่องเที่ยวตลาดคุณภาพ การบริการคุณภาพ การค้าส่งค้าปลีก และเศรษฐกิจดิจิทัลที่เข้มข้น ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจโลก โดยที่การพัฒนาเศรษฐกิจดังกล่าวจะต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสังคมไทยมีความมั่นคง เสมอภาค เป็นธรรม มีความเหลื่อมล้ำน้อย คนไทยมีความสุขทั้งกายและใจ มีคุณภาพชีวิตในระดับของประเทศพัฒนาแล้ว

2.3 ด้านทุนมนุษย์

กำหนดภาพอนาคตให้คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นพลเมืองที่ตื่นรู้ และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เป็นพลเมืองไทย พลเมืองอาเซียน และพลเมืองโลก รวมทั้งมีจิตสาธารณะและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม

2.4 ด้านการบริหารจัดการภาครัฐ

กำหนดภาพอนาคตให้ระบบบริหารจัดการภาครัฐมีขนาดเล็กทันสมัย และมีประสิทธิภาพ (Advanced and Efficient) มีความรับผิดชอบอย่างแท้จริง (Responsibility and Accountability) มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Transparent) และประชาชนมีส่วนร่วม (Participation)

3. กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี จำนวน 6 ด้าน แสดงโดยแผนภาพที่ 2 - 3 ดังนี้

แผนภาพที่ 2 - 3 : กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี



ที่มา : ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี, 2559 : 2

3.1 กรอบยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

กำหนดให้เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ปฏิรูปกลไกการบริหารประเทศ พัฒนาความมั่นคงทางการเมือง ขจัดคอร์รัปชัน สร้างความเป็นธรรมในสังคม ลดความเหลื่อมล้ำ กระจายอำนาจ และสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม ป้องกันและแก้ไขการก่อความไม่สงบ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ บริหารจัดการความมั่นคงชายแดนและชายฝั่งทะเล พัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศและรักษาคุณภาพของความสัมพันธ์กับประเทศมหาอำนาจ พัฒนาการฉันทกกำลัง ป้องกันประเทศ และโครงสร้างกำลังรบของกองทัพ เสริมสร้างความมั่นคงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และไซเบอร์ อาหาร พลังงาน และน้ำ พัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ปกป้องรักษา ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งผลประโยชน์แห่งชาติทางทะเล ตลอดจนปรับปรุงกลไก ความมั่นคงแห่งชาติจากแนวคิดสู่แนวระนาบมากขึ้น บริหารจัดการแบบครบวงจรโดยเน้นความยั่งยืน ปรับปรุงกฎหมายให้เอื้อต่อการดำเนินงาน และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

3.2 กรอบยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

กำหนดให้เพิ่มอัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ในภาพรวมเป็นร้อยละ 5.0 - 6.0 ต่อปี ภายในอีก 20 ปีข้างหน้า เพิ่มรายได้ต่อหัวของประชากร เป็น 13,000 เหรียญต่อปี เพื่อให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกลุ่มประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) ก้าวขึ้นสู่ความเป็นประเทศพัฒนาแล้ว (Developed or Industrialized Country) ที่มีรายได้สูง โดยจะต้องเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ของประเทศ และความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) ทั้งในภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ และภาคเกษตรกรรม โดยเฉพาะการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และสร้างนวัตกรรม (Innovations) สร้างความมั่นคงด้านอาหาร รวมทั้งพัฒนาฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคต (Future Industrial Base or Infrastructure) วิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ การรักษาเสถียรภาพ และสร้างความเชื่อมั่นทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะวินัยการเงินการคลังและเสถียรภาพ ของอัตราแลกเปลี่ยน ส่งเสริมการค้า และการลงทุนทั้งภาครัฐและเอกชน พัฒนาประเทศ สู่ความเป็นชาติการค้า เสริมสร้างภาคเกษตรกรรมให้เข้มแข็งและปรับรูปแบบให้ยั่งยืน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งพัฒนาสินค้าเกษตรและอาหารพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล และอุตสาหกรรมส่งออกที่มีศักยภาพสูง พัฒนาการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ สร้างรายได้สูง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ผลักดันให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการให้บริการสุขภาพ ส่งเสริมและ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการที่มีศักยภาพสูง พัฒนาทักษะและองค์ความรู้ของ ผู้ประกอบการ และผลิตภาพของแรงงาน พัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งส่งเสริมค่า หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ออกสู่ตลาดโลก พัฒนาวิสาหกิจชุมชนและสถาบันเกษตรกรพัฒนา เขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ชายฝั่งทะเลตะวันออก และเมืองที่เป็นศูนย์กลางความเจริญ ลงทุน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่ง ความมั่นคงทางพลังงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ICT) รวมทั้งการวิจัย และพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรม ตลอดจนเชื่อมโยงเศรษฐกิจของ ประเทศเข้ากับเศรษฐกิจของภูมิภาค และของโลก โดยส่งเสริมบทบาทของประเทศ ความเป็นหุ้นส่วน

ความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การประสานประโยชน์ การเป็นฐานประกอบธุรกิจ และการเปิดเสรีทางการค้า ตลอดจนสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจด้านการต่างประเทศให้กับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

3.3 กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน

กำหนดให้กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน เป็นศูนย์กลางของแนวคิดในการพัฒนาทั้งปวง โดยการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ ยกกระดับคุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ สร้างเสริมให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี รวมทั้ง สร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวให้เอื้อต่อการพัฒนาคนไทย

3.4 กรอบยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

ทางสังคม

กำหนดให้สร้างความมั่นคง และการลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคม พัฒนาระบบบริการและระบบบริหารจัดการสุขภาพ สร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตในสังคมสูงวัย รวมทั้ง พัฒนาสื่อสารมวลชนให้เป็นกลไกสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

3.5 กรอบยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กำหนดให้รัฐจัดระบบอนุรักษ์ ฟื้นฟู และป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม วางระบบบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาและใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ร่วมลดปัญหาโลกร้อนและปรับตัวให้ประเทศไทยและคนไทยพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมทั้ง ใช้เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์และนโยบายการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม

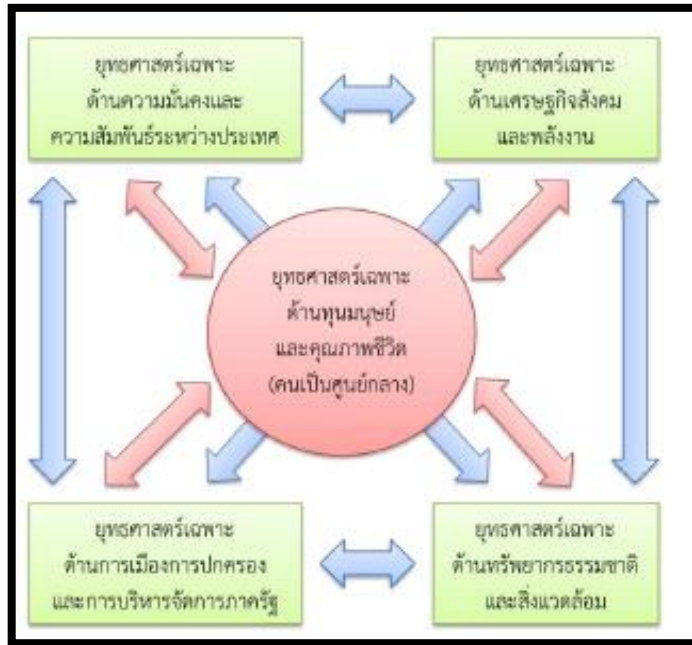
3.6 กรอบยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

กำหนดให้ปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ ปรับปรุงบทบาทภารกิจ และโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสมคุ้มค่า สามารถรองรับการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น วางระบบบริหารงานราชการแบบบูรณาการ พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ไม่เหมาะสมในปัจจุบัน ผลการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี มีลักษณะเป็นวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ (Ways) เพื่อไปสู่เป้าหมายกว้าง ๆ ซึ่งค่อนข้างเป็นอุดมคติ (Broad Ideal Ends) ไม่มีการเจาะจงเป้าหมายที่จะต้องบรรลุภายในกรอบเวลา 20 ปี อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงเป็นโครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติเชิงบูรณาการที่จะต้องมีการกำหนดแนวคิดในการบูรณาการให้ชัดเจนขึ้นและจัดทำรายละเอียดของยุทธศาสตร์ชาติให้สมบูรณ์ต่อไป

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี กำหนดให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาประเทศ หรือคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของยุทธศาสตร์ชาติ (Key Success Factor) โดยความสัมพันธ์เชื่อมโยงหรือการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างยุทธศาสตร์

เฉพาะด้านทุนมนุษย์และคุณภาพชีวิตกับยุทธศาสตร์เฉพาะด้านอื่น ๆ และระหว่างยุทธศาสตร์เฉพาะด้านอื่น ๆ ด้วยกันเอง ค่อนข้างจะซับซ้อน แสดงโดยแผนภาพที่ 2 - 4

แผนภาพที่ 2-4 : ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของยุทธศาสตร์เฉพาะ



ที่มา : อมรเทพ ฌ บางช้าง, 2559 : 31

เนื้อหาด้านของยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และคุณภาพชีวิต ซึ่งถือเป็นแกนหลักหรือศูนย์กลางของยุทธศาสตร์ชาติ กระจัดกระจายอยู่ในกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ทั้ง 6 ด้าน โดยเริ่มจากแนวคิดในการปลูกฝังค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องให้กับเด็ก เยาวชน และคนไทยทุกคน เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกัน (Mindset) ที่ถูกต้อง เสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการดำรงชีวิต และอยู่ร่วมกันในสังคม และเมื่อปัจเจกบุคคลที่เป็นคนดี มีคุณภาพอยู่ร่วมกันเป็นสังคม ดังนั้นสังคมไทยย่อมเป็นสังคมที่ดีไปด้วย

สรุปว่า จากแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ของคน จะนำไปสู่ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง โดยเฉพาะสถาบันหลักของชาติ ซึ่งทหารมีบทบาท สำคัญในการป้องกันประเทศ ปกป้องทรัพยากร และ ผลประโยชน์ของชาติ และต้องปรับสมดุลและ พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารของ กองบัญชาการ กองทัพอากาศ มีส่วนช่วยให้ประเทศไทย บรรลุตามยุทธศาสตร์ชาติที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้

นโยบายกองบัญชาการกองทัพไทย

ผู้บัญชาการทหารสูงสุด กองบัญชาการกองทัพไทย ได้อนุมัติประกาศกองบัญชาการกองทัพไทย เรื่อง สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรม ในตำแหน่งทางการบริหารของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีขีดความสามารถในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ พันธกิจ หรือเป้าหมายแนวทางขององค์กรที่ต้องการให้องค์กรนั้นดำเนินเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยวิสัยทัศน์นี้จะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและสอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการของสภาพแวดล้อม ณ ปัจจุบัน

3. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) หมายถึง ความเข้าใจกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ขององค์กรและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้ รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

4. ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจและดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

5. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Delegation) หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับงานโดยมีผู้บังคับบัญชา หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นที่เลี้ยงสอนงานอย่างมีขั้นตอน ให้ผู้รับการสอนงานลงมือปฏิบัติ มีการติดตามประเมินผล เพื่อให้ผู้รับการสอนงานมีการนำไปใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงาน คิดเป็น ทำเป็น ช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน และเกิดความมั่นใจในการทำงาน

6. การควบคุมตนเอง (Self-Control) หมายถึง การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทน อดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

7. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหา พร้อมทั้งความสามารถในการวิเคราะห์ ค้นหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้หลากหลายวิธีการ และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเหมาะสมกับสถานการณ์ปัญหา และเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

8. การควบคุมกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Control and Evaluation) หมายถึง การควบคุมระบบการทำงาน คือ การวางแผน การจำแนกบุคคล สถานที่ ระยะเวลา กำหนดส่งงานเพื่อการควบคุมกำกับติดตามงานจะช่วยให้งานอยู่ในขอบเขตและเป็นแบบอย่างมีประสิทธิภาพ

9. การบริหารและจัดสรรทรัพยากร (Administration and Resource Allocation) หมายถึง การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการเลือกทำเฉพาะสิ่งที่จำเป็น หรือการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า คำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ ควรมีการกลั่นกรองก่อนเสมอ ก่อนตัดสินใจลงมือทำ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและองค์กร

10. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) หมายถึง การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้ หมายรวมถึง การออกคำสั่งโดยปกติทั่วไป จนถึงการใช้อำนาจตามกฎหมาย กับผู้ฝ่าฝืน

ทั้งนี้ กรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ได้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารในกองบัญชาการกองทัพไทย มีขีดความสามารถ หรือสมรรถนะความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ของกองบัญชาการกองทัพไทย และรองรับกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ตามระเบียบกองบัญชาการกองทัพไทย ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติราชการกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย และยังช่วยให้เกิดความคุ้นเคย และเกิดความร่วมมือที่ดีในการประสานงานระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานของกองบัญชาการกองทัพไทยบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

ความหมายของคุณลักษณะผู้นำ

กวี วงศ์พุ่ม (2550 : 14) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยเป็นผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ร่วมแรง ร่วมใจทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้น และมุ่งให้ได้ผลงานดียิ่ง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551 : 120) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นการ ด้วยความเต็มใจ หรือไม่เต็มใจจากสมาชิกในแต่ละสถานการณ์ เพื่อทำหน้าที่นำพาหมู่คณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้อำนาจที่เขามีในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจจะโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

วิเชียร วิทยอดม (2553 : 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับ หรือ ยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของบุคคลเอง จนเป็นที่ยอมรับ หรือ ยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สัมมา รณิธย์ (2556 : 17) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถ ชักจูง ชี้นำ สั่งการ มีอิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน ก็ต้องสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำด้วย

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม เป็นผู้มีเหตุผล เสียสละ ยอมรับแก้ไขตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการกระตุ้น แนะนำผู้อื่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นแบบอย่างที่ดีและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ประเภทของคุณลักษณะผู้นำ

กวี วงศ์พุด (2550 : 25) กล่าวว่า ประเภทของผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1. ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leaders) ผู้นำประเภทนี้มักถืออำนาจที่ได้รับตามกฎหมาย เป็นข้ออ้าง มักใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ทำทุกอย่างที่ตนพอใจโดยไม่มีการยัดเยียด 2. ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leaders) ผู้นำประเภทนี้มิได้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่กลับใช้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำที่ตนมีอยู่ ก่อให้เกิดความศรัทธาจากผู้ที่บังคับบัญชา ที่ช่วยให้เกิดความเห็นอกเห็นใจตามมา และมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิด ความเคารพนับถือ และมีผลผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ และ 3. ผู้นำแบบพอพระ (Symbolic Leaders) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพนับถือ ตาม ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับโดยให้ความเห็นอกเห็นใจและความเป็นธรรมแก่ทุกคน

วิเชียร วิทยอดม (2553 : 14) กล่าวว่า ประเภทของผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำที่ยึดเอากฎเกณฑ์เป็นหลัก (The Nomothetic Leader) ผู้นำแบบนี้จะเน้น ให้ความสำคัญกับตัวสถาบัน จะยึดถือวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และผลประโยชน์ ของสถาบันเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ของสถาบันเป็นเครื่องมือ ในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลอื่น ผู้นำประเภทนี้อาจทำลายได้ไม่แต่เพียงน้ำใจ หรือทำให้ผู้อื่นไม่พอใจ แต่ยังสามารถทำลายได้ แม้กระทั่งผลประโยชน์ของบุคคลอื่น เพื่อพิทักษ์ปกป้องผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรไว้ให้ได้

2. ผู้นำที่ยึดอุดมการณ์เป็นหลัก (The Ideographs Leader) ผู้นำแบบนี้ มักยึด แนวความคิดของตน หรือคนที่ตนให้ความเคารพนับถือเป็นพิเศษเป็นหลักยึด และแนวทาง ในการตัดสินใจ นิยมการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา เป็นราย ๆ ไป การปฏิบัติตามอะไรก็ตาม มักจะต้องคำนึงถึงปัจจัยความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข หรือความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะ พยายามที่จะเข้าใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และคำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีเป็นส่วนบุคคลกับบุคลากร ในองค์กรมากกว่าตำแหน่งหน้าที่การงาน

3. ผู้นำที่ยึดการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ (The Transactional Leader) ผู้นำแบบนี้ จะยึดทั้งประโยชน์ของสถาบัน และประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไปจะใช้

ความอะลุ่มอล่วยถึงผลได้ ผลเสียระหว่างผลประโยชน์สถาบัน และผลประโยชน์ของบุคคล เป็นผู้นำที่นิยมใช้การประนีประนอมในทุก ๆ เรื่องเป็นแนวทางยุติปัญหาทุกกรณี

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 9) กล่าวว่า ประเภทของผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) หมายถึง ผู้นำซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มีเอกสารคำสั่งแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษร ได้รับการมอบหมายงาน มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ เป็นที่ทราบกันทั่วไปอย่างเป็นทางการ สามารถที่จะใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งในการสั่งการมอบหมายงานให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ ให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ อันเป็นศิลปะของผู้นำแต่ละคน

2. ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติตนเป็นแกนนำของกลุ่มโดยไม่รับการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการแต่อย่างใด ผู้นำไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ หรือการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใดได้ ไม่มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์การ ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีความไว้วางใจ ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ๆ ให้เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการในการนำพาไปในทิศทางต่าง ๆ ที่บุคคลเหล่านั้นยอมรับและเห็นด้วย ผู้นำประเภทนี้จะได้รับการยอมรับนับถืออย่างสูง เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจ และชักจูงใจให้ผู้อื่นเชื่อถือ เชื่อฟัง และให้การยอมรับ ตลอดจนปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้อย่างเต็มใจ มีอำนาจในตนเอง อันเป็นคุณสมบัติส่วนตัวบางประการที่ทำให้เกิดการยอมรับเชื่อถือศรัทธา

ไรท์ และลิปพิท (Wright & Lippitt, 1993 : 101) กล่าวว่า ผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) ผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจทั้งหมดไว้ที่ตัวผู้นำ ผู้นำเป็นคนกำหนดนโยบาย เป้าหมาย เทคนิควิธีการและออกคำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งหมด แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและนำไปปฏิบัติตามการมอบหมายงานมีน้อย ขนาดของการควบคุมแคบ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากระทำอย่างใกล้ชิด ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการจะให้ความสำคัญเรื่องการออกคำสั่งเป็นสำคัญ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) ผู้นำแบบนี้จะให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวิธีการที่จะนำมาซึ่งบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นในปัญหาต่าง ๆ

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-aire Style) ผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่ว ๆ ไป และปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระที่จะทำหน้าที่ หรือมีบทบาทในการกำหนดแนวทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามความต้องการของพวกเขา ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือ การขาดผู้นำที่มีความแข็งแกร่ง กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มี การควบคุมและการสั่งการ ทุกคนจะปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

ฟลิปโป (Flippo, 1998 : 230-232) กล่าวว่า ประเภทผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการ ใช้วิธีการบริหารแบบรวมอำนาจ ศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ตัวผู้นำ การใช้อำนาจของผู้นำเป็นไปในลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำเป็นต้องปฏิบัติตาม แนวทางที่ผู้นำต้องการ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะประชาธิปไตย ใช้วิธีการบริหารแบบกระจายอำนาจ ให้อิสระเสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานในการแสดงความคิดเห็น การใช้อำนาจของผู้นำเป็นไปในลักษณะที่มุ่งก่อให้เกิดความเลื่อมใส และศรัทธาในการปฏิบัติงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลด้วย โดยอาศัยอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือ

สรุปได้ว่า ประเภทของคุณลักษณะผู้นำ มี 3 ประเภท ได้แก่ 1. ผู้นำที่ยึดเอากฎเกณฑ์เป็นหลัก ซึ่งผู้นำแบบนี้จะเน้นให้ความสำคัญกับตัวสถาบัน จะยึดถือวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และผลประโยชน์ของสถาบันเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลอื่น ผู้นำประเภทนี้อาจทำลายได้ไม่แต่เพียงน้ำใจ หรือทำให้ผู้อื่นไม่พอใจ หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าผู้นำแบบเผด็จการ 2. ผู้นำที่ยึดอุดมการณ์เป็นหลัก หรือผู้นำแบบใช้พระคุณ ผู้นำแบบนี้มักยึดแนวความคิดของตน หรือคนที่ตนให้ความเคารพนับถือเป็นพิเศษเป็นหลักยึดและแนวทางในการตัดสินใจ นิยมการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเป็นราย ๆ ไป การปฏิบัติงานอะไรก็ตามจะต้องคำนึงถึงปัจจัยความเหมาะสม และ 3. ผู้นำที่ยึดการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์หรือผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพนับถือ ตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและความเป็นธรรมแก่ทุกคน เป็นผู้นำที่นิยมใช้การประนีประนอมในทุก ๆ เรื่อง เป็นแนวทางยุติปัญหาทุกกรณี

องค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้นำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 198) กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำประกอบด้วย

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผล เป็นที่ยอมรับลักษณะของอำนาจและความแตกต่างระหว่างอำนาจและหน้าที่

2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลทุกระดับทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล สามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจ ชนิดของอิทธิพลการจูงใจ ลักษณะของระบบการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับบุคคลและสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจและเข้าใจในส่วนประกอบในการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับบุคคลและสถานการณ์ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ได้

3. ความสามารถในการชักนำ เป็นความสามารถที่จะให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่ม ในขณะที่การใช้ผู้จูงใจจะเป็นจุดกลางของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ สิ่งสำคัญของการจูงใจขึ้นอยู่กับความคาดหวังรางวัลที่ได้รับ และความพยายามที่จะได้รับร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น สิ่งแวดล้อม ตลอดจนบรรยากาศองค์การ

วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 8 - 9) กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำประกอบด้วย

1. การสนับสนุน (Support) องค์ประกอบของผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมสนับสนุนช่วยเหลือ และพยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปด้วยดี ผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจต่อลูกน้องเป็นพิเศษ และทำให้ลูกน้องเหล่านั้นมีความรู้สึกดีว่าสภาพการทำงานสนับสนุน

2. การสร้างสัมพันธภาพ (Interaction) องค์ประกอบของลักษณะผู้นำแบบนี้จะพยายามใช้พฤติกรรมไปในทางการติดต่อสังสรรค์ระหว่างกลุ่มของบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา พยายามพัฒนาการใช้กลุ่ม และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำให้สมาชิกกลุ่มมีสัมพันธที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่ดีและให้ความอบอุ่นแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

3. การเน้นเป้าหมาย (Goal Emphasis) องค์ประกอบของลักษณะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมชักจูง หรือจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนพยายามกระทำ และคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ ผลงานหรือความสำเร็จขององค์การ ผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจในตัวผลิตภัณฑ์ขององค์การเป็นพิเศษ จึงพยายามกระตุ้นและเร่งเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะให้บรรลุเป้าหมายอันได้

4. การทำงานร่วมกัน (Work Facilitation) องค์ประกอบของลักษณะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่พยายามทำให้กลุ่มบุคคลในองค์การนั้น ทำงานทุกอย่างเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มและขององค์การ โดยใช้วิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผน และมีการร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ กล่าวได้ว่าเป็นส่วนผสมของการเน้นในตัวผลิตภัณฑ์ กับเน้นในตัวงานมาประกอบกันเพื่อความสำเร็จของงาน

คุณสมบัติผู้นำที่ดี

กวี วงศ์พุม (2550 : 132) กล่าวว่า คุณสมบัติผู้นำที่ดีที่ควรมี ได้แก่

1. เป็นคนมีความคิดกว้างไกลและลึก เพราะปัจจุบันผู้นำก้าวหน้าไปมาก เราจะคิดเพียงแค่วันนี้พรุ่งนี้ไม่เพียงพอ ต้องมองไกล เหตุที่ต้องมองลึกเพราะสิ่งต่าง ๆ สามารถแยกแยะไปได้หลายทาง หลายแขนง การวิเคราะห์จึงต้องให้ความสำคัญอย่างเพียงพอ

2. มีความสามารถในการใช้ภาษา การใช้ภาษาถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะสามารถติดต่อประสานงานกันด้วยความเข้าใจ

3. มีความคิดริเริ่ม เพราะการทำงานต้องใช้สมอง การคิดต่าง ๆ ต้องสามารถเป็นไปได้อย่างดี ความคิดที่สร้างสรรค์ด้วย

4. เป็นคนฉลาด ความฉลาดอาจได้มาจากการฝึกฝน การทำงานอย่างมีความคิด การทำงานต้องมีระบบ มีการตรวจทานและการตรวจสอบงานไปในตัว

5. มีความสำเร็จในด้านวิชาการหรือการบริหาร ไม่เพียงแต่จะทำงานอย่างเดียว ผู้บริหารจึงต้องพยายามหาเวลาทำการสอนระดับมหาวิทยาลัย เพื่อชื่อเสียง เพื่อรู้จักเยาวชน เพื่อความสำเร็จทางด้านวิชาการ ตลอดจนทำให้เราไม่หยุดนิ่งหรืออยู่กับที่

6. มีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบนี้ ทุกคนสามารถทำให้มีได้ ทำให้เกิดกับตนเอง เพราะเราจะเป็นผู้ที่ดีที่สุด การรับผิดชอบอย่างเดียวไม่สามารถทำให้เป็นผู้นำได้ทันที ความกล้าเสี่ยงที่ยอมรับผิดชอบในบางครั้งจึงจำเป็นต้องทำ เช่น เมื่อสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้วเกิดความเสียหาย เพราะเราไม่ได้ควบคุมอย่างใกล้ชิด บางครั้งผู้นำต้องทำใจรับผิดชอบด้วยเช่นกัน

7. ความอดทน ถือเป็นคุณสมบัติ เพราะการเป็นผู้นำมีการวิพากษ์วิจารณ์ไปในทำนองที่ไม่ดีเสียส่วนใหญ่ ต้องมีความอดกลั้น เช่น ต่อสู้กับอุปสรรคนานาประการ ทั้งในด้านการงาน การร่วมมือ การปกครอง ตลอดจนการครองเรือน

8. ความสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ เพราะคนเราไม่สามารถอยู่ได้ด้วยคนเดียว การพบปะสังสรรค์ รู้จักเพื่อนฝูง เข้าสังคมระดับบริหารด้วยกัน จึงจำเป็นและสำคัญอย่างหนึ่งของสังคมไทยที่เราต้องยอมรับ บางครั้งภาวสังคมจะตามมาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

9. มีฐานะดีทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม บางครั้งการเสียสละเงินเพียงเล็กน้อย เพื่อให้ทำงานสำเร็จ เพื่อจะทำงานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นโดยใช้ทุนส่วนตัว เพราะเป็นการจ่ายที่ไม่สามารถหาหลักฐานได้ก็ต้องยอมรับรับผิดชอบ ผู้นำจึงต้องมีเศรษฐกิจที่ดีพอ

10. มีระดับจิตใจที่สูง การทำให้คนมีจิตใจสูงมองโลกในแง่ดี จำเป็นต้องปลุกฝังมาจากครอบครัว การไม่ยกตนข่มท่าน การเป็นผู้เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ บางครั้งให้ความช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่ต้องหวังอะไรเป็นการตอบแทน

ยงยุทธ เกษสาคร (2555 : 63) กล่าวว่า คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี ได้แก่ 1. สติปัญญาเฉลียวฉลาด เป็นเลิศมีไหวพริบดี (Intelligence) 2. สามารถในการวิเคราะห์ (Analytical Ability) 3. สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ ตัดสินความ (Judgment) 4. มีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้รอบรู้ (Initiative and Resourcefulness) 5. เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อย และเชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability) 6. ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร (Decisiveness) 7. รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม (Adaptability and Flexibility) 8. จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ (Emotional Stability) 9. มีคุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี (Personality) และ 10. มีคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership in Action)

Gardner (1940 : 46) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำหรือทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theories of Leadership) ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930 - 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนเบิล อิตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1. The Tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader – constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอน หรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership) หมายถึง มองเห็นความสำคัญของคุณสมบัติของผู้นำ (Trait) เช่น ทักษะ (Skill) บุคลิกภาพ (Personality) รูปร่างหรือลักษณะทางกายภาพ เชื่อว่า บุคคลเป็นผู้นำโดยกำเนิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ Trait Theory of Leadership แบ่งคุณลักษณะ (Trait) เป็น 3 ประเภท คือ

2.1 ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Trait) ได้แก่ ลักษณะเด่นในเรื่องการก้าวร้าว หรือความนุ่มนวล จิตใจ ทศนคติ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ การควบคุมและความสมดุลของอารมณ์ สติปัญญา ความเชื่อมั่นในตนเอง

2.2 ความสามารถ (Abilities) ความมีจริยธรรม สติปัญญา ความรู้ ความสามารถในการพูด การตัดสินใจ

2.3 ทักษะทางสังคม (Social Skills) ความสามารถในการบริหารงาน ความสามารถในการรวบรวมสมาชิกในการทำกิจกรรม ทักษะทางสังคม ความมีเกียรติและการเป็นบุคคลที่กว้างขวางเป็นที่ยอมรับ การใช้วิธีการทางการทูตหรือเทคนิคที่ให้คนยอมรับ/คล้อยตาม การมีส่วนร่วม

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ความเป็นมาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

สมพร ใช้บางยาง (2551 : 40-42) อธิบายว่าธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้มีการเผยแพร่มาสู่สังคมไทยในช่วงปี พ.ศ. 2539 - 2540 โดยองค์กรพัฒนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งนักวิชาการและนักคิดที่มีความตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญในการบริหารจัดการที่ดี เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน ความสนใจประเด็นนี้อย่างจริงจัง ได้มีหนังสือลงวันที่ 15 ธันวาคม 2540 ขอความร่วมมือจากมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยได้ดำเนินการค้นคว้า วิจัย เพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในการแก้ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ คณะทำงานของสถาบัน TDRI ได้ทำเอกสารเสนอต่อนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2542 ซึ่งนายกรัฐมนตรีได้ขอให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จัดทำเรื่องนี้เป็นวาระแห่งชาติ เสนอต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งได้มีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ให้เร่งสร้างธรรมาภิบาลในหน่วยงานของรัฐ เพื่อเป็นแกนนำในการพัฒนาและส่งเสริมธรรมาภิบาลให้สังคมไทย โดยจัดทำเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปปฏิบัติได้และไม่ถูกยกเลิกเมื่อเปลี่ยนรัฐบาล

จากนั้นเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2546 ได้มีประกาศกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้บัญญัติไว้ว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังนี้ 1. เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน 2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อ

ภารกิจของรัฐ 3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5. การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6. การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และ 7. การประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ (2547 : 240) อธิบายว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลจึงเป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีใช้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงานแต่เป็นหลักการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้วจะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

เช่นกันกับ UNDP (โครงการเพื่อการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ อ้างถึงใน บุญธรรมเลิศสุชีเกษม, 2547 : 283) ให้นิยามความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง การดำเนินการของภาคการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจที่จะจัดการกิจการของประเทศในทุกระดับ ประกอบด้วย กลไก กระบวนการและสถาบันต่าง ๆ ที่ประชาชนและกลุ่มสามารถแสดงออกซึ่งผลประโยชน์ปกป้องสิทธิของตนเองตามกฎหมาย และแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันบนหลักการของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การส่งเสริมหลักนิติธรรม เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดลำดับความสำคัญทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ยืนอยู่บนความเห็นพ้องต้องกันทางสังคม และเสียงของคนยากจนและผู้ด้อยโอกาสได้รับการพิจารณาในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนา

สมพร ใช้บางยาง (2551 : 49) ธนาคารโลก (World Bank) ให้ความหมายของธรรมาภิบาลว่า ธรรมาภิบาลเป็นลักษณะและวิถีทางของการที่มีการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อการพัฒนา ความสำคัญของการมีธรรมาภิบาลจะช่วยให้การฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศโดยรัฐบาลสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการกฎหมายที่อิสระที่ทำให้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญา อีกทั้งระบบราชการ ฝ่ายนิติบัญญัติและสื่อที่มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อและตรวจสอบได้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2543

ปธาน สุวรรณมงคล (2544 : 256-257) อธิบายว่า หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมไปถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่อย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็ง หรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไข เยียวยาภาวะวิกฤติ ภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความร่วมมือร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครอง

แบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และ กระแสโลกยุคปัจจุบัน

ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บน พื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการณรงค์เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน พัฒนานตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยการปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวก และมีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ ให้สมบูรณ์ยั่งยืน

กล่าวได้ว่าหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จัดได้ว่าเป็นหลักการที่สำคัญของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดระเบียบ เพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม คือ การบริหารที่อยู่บนฐานของคุณความดี และความถูกต้อง ซึ่งถ้าเป็นการบริหารภาครัฐ หลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล คือ การปกครอง และการบริหารที่อยู่บนฐานของ คุณความดี และความถูกต้องเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน ประเด็นหลักที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน และแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารภาครัฐ เป็นต้น

องค์ประกอบของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ถวิลวดี บุรีกุล (2547 : 240 - 242) องค์การสหประชาชาติ อธิบายว่า องค์ประกอบของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมี 7 หลักการ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วม อาจเป็นได้ทั้งทางตรง หรือโดยผ่านสถาบันกลาง หรือผู้แทน การให้ข้อมูลจากทุกกลุ่ม และมีการดำเนินการให้เกิดขึ้นจริง รวมถึงเสรีภาพในการรวมกลุ่ม ก่อตั้งสมาคม และแสดงออกและจัดตั้งประชาสังคม

2. ความโปร่งใส คือ การตัดสินใจที่ดำเนินไปแล้วและนำไปปฏิบัติเป็นไปตามกฎระเบียบ หมายถึง การเปิดเผยข้อมูล และสามารถให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจและบังคับใช้นโยบาย หรือแผนเข้าถึงข้อมูลได้โดยตรง นอกจากนี้ ยังหมายถึงข้อมูลมีเพียงพอที่จะให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าถึง และการเข้าถึงต้องง่าย

3. การมุ่งฉันทามติ เป็นเรื่องของการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยใช้คนกลางของคนที่มีความสนใจแตกต่างกันในสังคมเพื่อนำมาสู่การเกิดฉันทามติ ซึ่งต้องอาศัยแนวคิดที่กว้างไกลและเวลาในเรื่องที่ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องการสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืนของมนุษย์ และจะบรรลุได้อย่างไร

4. การตอบสนอง มีการดำเนินการและกระบวนการที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในเวลาที่เหมาะสม

5. ความเท่าเทียมกันและการคำนึงถึงคนทุกกลุ่ม สมาชิกทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและมีที่ยืนในสังคม และไม่รู้สึกรังเกียจถูกกีดกันออกไปจากกระแสหลักของสังคม หมายความว่า กลุ่มทุกกลุ่ม โดยเฉพาะผู้ที่มีความอ่อนแอที่สุดมีโอกาสที่จะปรับปรุง หรือคงความเป็นอยู่ที่ดีของพวกเขา

6. ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล กระบวนการและสถาบันที่ก่อให้เกิดผลที่บรรลุความต้องการของสังคม โดยการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม การประหยัดแต่ไม่ตระหนี่ แนวคิดประสิทธิภาพในบริบทของธรรมาภิบาล ยังรวมถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และการปกป้องสิ่งแวดล้อม

7. ความสำนึกรับผิดชอบ การยอมรับผิดเป็นกุญแจสำคัญของธรรมาภิบาล ไม่เพียงสถาบันของรัฐ แต่ภาคเอกชน และองค์กรประชาสังคมต่าง ๆ ต้องมีความสำนึกรับผิดชอบต่อสาธารณชน และผู้มีส่วนได้เสีย สำนึกรับผิดชอบไม่สามารถบังคับใช้ได้โดยปราศจากการมีความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และนิติธรรม

บุญธรรม เลิศสุขีเกษม (2547 : 284) อธิบายว่า องค์ประกอบของธรรมาภิบาลบรรษัทภิบาล มี 4 ประการ ได้แก่

1. ความรับผิดชอบ เป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานขององค์กรทุกประเภท ความรับผิดชอบเป็นสำนึกทางการบริหาร และภาวะผูกพันที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรจะต้องยึดถือเป็นหลักในการบริหารงาน

2. ความโปร่งใส คือ หัวใจสำคัญของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล บรรษัทภิบาลที่องค์กรทุกประเภทยึดถือปฏิบัติ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมได้ว่า การบริหารงานขององค์กรนั้น ๆ เป็นไปด้วยความถูกต้อง และพร้อมที่จะถูกตรวจสอบผลการดำเนินงานได้จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง คือ องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศ หรือ กระบวนการที่เปิดโอกาสให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ประชาชน ผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร ได้เข้ามามีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจ กำหนดนโยบายเพื่อให้ได้ทางเลือกการตัดสินใจที่ดีที่สุด

4. ความถูกต้องดีงาม ตัวชี้วัดสำคัญที่แสดงถึงความถูกต้องดีงามในการบริหารงาน ดูได้จากการตัดสินใจ หรือกระบวนการบริหารงานภายในองค์กรนั้นเป็นไปด้วยความสุจริตถูกต้อง อยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติต่าง ๆ ซึ่งความถูกต้องดีงามนี้อาจเรียกได้ว่าเป็น “จริยธรรมทางการบริหาร” ขององค์กร

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ได้ระบุหลักการของค่านิยม การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ ดังนี้

การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้จัก สามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไข เยียวยาภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึกถึงยุติธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมกัน เป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน (บุษบง ชัยเจริญวัฒน์, 2546 : 8-9)

วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2549 : 124 - 125) ได้ให้ความเห็นว่า เป็นแนวทางการบริหารสำคัญที่รัฐบาลนำมาใช้ในการจัดระเบียบสังคมและประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข เพื่อช่วยป้องกัน แก้ไข หรือบรรเทาปัญหาหรือวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นในอนาคต การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เกิดขึ้นตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และต่อมาได้พัฒนาเป็น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งออกตามความในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องบริหารราชการโดยยึดหลัก 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารราชการของหน่วยงานรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐของรัฐบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้ 1. เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน 2. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ 3. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานราชการที่เกินความจำเป็น 4. เกิดประสิทธิภาพ 5. เกิดความคุ้มค่า 6. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ และ 7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ และมุมมองของ UN ESCAP มองว่า Good Governance ประกอบด้วย หลักสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ 1. การมีส่วนร่วม 2. นิติธรรม 3. ความโปร่งใส 4. ความรับผิดชอบ 5. ความสอดคล้อง 6. ความเสมอภาค 7. การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 8. การมีเหตุผลอธิบายได้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2546 (อนุชา โมกขะเวส, 2547: 43 - 45) สำคัญ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุก และความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน โดยการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ ต้องคอยรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของสังคมโดยรวม และประชาชนผู้รับบริการเพื่อปรับปรุง หรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม ในกรณีที่เกิดปัญหา และอุปสรรคจากการดำเนินการ จะต้องรีบดำเนินการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหา และอุปสรรคนั้นโดยเร็ว

จากการรวบรวมคำนิยามข้างต้น สามารถนำมาสรุปได้ดังนี้ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน มีความรู้รักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ ต้องคอยรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของสังคมโดยรวม และประชาชนผู้รับบริการเพื่อปรับปรุง หรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสมในกรณีที่เกิดปัญหา และอุปสรรคจากการดำเนินการ จะต้องรีบดำเนินการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหา และอุปสรรคนั้นโดยเร็ว

“หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” นั้น ประกอบด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักการตอบสนอง (Responsiveness), หลักประสิทธิผล (Effectiveness), หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for Money), หลักความเสมอภาค (Equity), หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented), หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability), หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency), หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization), หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และหลักนิติธรรม (Rule of Law)

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 หลักดังกล่าวเป็นหลักที่จำยาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้จัดกลุ่มใหม่ (Regroup) เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ สอดคล้องต่อการจดจำ และการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งเพื่อให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพบริบทของประเทศไทย จึงได้มีการปรับปรุงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเสียใหม่ โดยได้นำเอาประเด็นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องรวมกันไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ นอกจากนี้ ยังได้ให้ความสำคัญในเรื่องความรับผิดชอบ

ทางการบริหาร ทักษะคน และพฤติกรรมของตัวบุคคล ทั้งในระดับผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน โดยเพิ่มเติมเรื่อง “การสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม” อันเป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 279 ซึ่งได้กำหนดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภทไว้ด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2556 : 18) ได้เสนอหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านที่ดี โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 โดยหลักธรรมาภิบาลดังกล่าว ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management) ประกอบด้วย 3 หลักการย่อย ได้แก่

1.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัย และไม่มีจำเป็น

1.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness) ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย 2 หลักการย่อย ได้แก่

2.1 ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถาม และชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ และการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2.2 เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

3. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย 2 หลักการย่อย ได้แก่

3.1 หลักนิติธรรม (Rule of Law) ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด; ด้วยความเป็นธรรม; ไม่เลือกปฏิบัติ; และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

3.2 ความเสมอภาค (Equity) ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพสถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย 3 หลักการย่อย ได้แก่

4.1 การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ;(Participation/Consensus Oriented) ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

4.2 การกระจายอำนาจ;(Decentralization) ;ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาท และภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

4.3 คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethic) ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน การจัดการ

ความหมายของการบริหาร

อนันต์ แจ็งกลีบ (1992 อ้างถึงใน วิทิตา กานสมทบ, 2550) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า “การบริหาร หมายถึง การที่มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อันเดียวกัน” การให้ความหมายของการบริหารในลักษณะเช่นนี้เป็นการมองการบริหารว่า เป็นกระบวนการที่ต้องการอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน โดยมีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องวัตถุประสงค์ของงาน

สุชาติ ประชากุล (1992 อ้างถึงใน วิทิตา กานสมทบ, 2550) อธิบายว่า “การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ “

ภิญโญ สาธร (1992 อ้างถึงใน วิทิตา กานสมทบ, 2550) กล่าวถึงการบริหารในแง่ของการร่วมมือกันทำงานเป็นสำคัญ จึงได้ให้ความหมายการบริหารว่า “การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างรวมกัน และการเลือกใช้วิธีการในการดำเนินการดังกล่าวเป็นเทคนิคของการบริหาร ซึ่งจะจัดเป็นศาสตร์ หรือศิลปะก็ได้ทั้งสองอย่าง

Herbert A Simon (1992 อ้างถึงใน วิทิตา กานสมทบ, 2550) การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกันดังนั้นการบริหารจึงเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1. คน 2 ขึ้นไป
2. ร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. ให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

การบริหาร คือ กระบวนการทำงานได้สำเร็จ และบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพโดยบุคคลอื่น

จากความหมายของคำว่า การบริหาร ที่บรรดาท่านผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายไว้แล้วนั้น มีหลายส่วนที่เห็นด้วยกันและคล้ายตามกัน และมีบางส่วนที่แตกต่างไปตามทัศนะและแง่มุมที่นำมาพิจารณา จึงสรุปว่า การบริหาร หมายถึง ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันตั้งเอาไว้ โดยอาศัยทรัพยากรการบริหารซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการจัดการที่เหมาะสม

ตามแนวความคิดนี้ก็พอจะตีความได้ว่า หากการทำงานใด ๆ เป็นการกระทำคนเดียวโดยไม่อาศัยผู้อื่นแล้ว ก็ไม่ถือว่ามีการบริหารเพราะการบริหาร คือ การจัดการให้คนมาร่วมมือกันทำงานนั่นเอง

หลักเบื้องต้นในการบริหาร

ในการทำงานทุกชนิด สิ่งที่สำคัญที่สุดสิ่งหนึ่งในการทำงานก็คือ การบริหารจัดการ โดยธรรมชาติของมนุษย์จะมีการรวมกลุ่มกันเพื่อทำงาน หรือมีการเกี่ยวข้องกันและกันเสมอ เพราะมนุษย์ไม่สามารถก้าวไปสู่การบรรลุเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว

ประเภทของผู้บริหาร

ผู้บริหารอาจแบ่งได้โดยอาศัยพื้นฐานสองอย่าง คือ ความแตกต่างทางแนวตั้ง หรือความแตกต่างทางระดับการบริหาร และความแตกต่างทางแนวนอน หรือความแตกต่างโดยอาศัยเขตความรับผิดชอบ

1. ความแตกต่างทางแนวตั้ง แบ่งประเภทของผู้บริหารตามแนวตั้งตามระดับการบริหารดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) ผู้บริหารระดับนี้จะอยู่ในระดับสูงสุดของสายการบังคับบัญชาและรับผิดชอบองค์กรโดยรวม

1.2 ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ผู้บริหารระดับนี้จะอยู่ในระดับกลางของสายการบังคับบัญชา และรับผิดชอบหน่วยธุรกิจและแผนกงานที่สำคัญ

1.3 ผู้บริหารระดับต้น (First-line Managers) ผู้บริหารระดับนี้จะอยู่ในระดับล่างสุด มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมการดำเนินงานประจำวันให้เป็นไปอย่างราบรื่น

2. ความแตกต่างทางแนวนอน การแบ่งประเภทของผู้บริหารตามแนวนอนเป็นการแบ่งประเภทของผู้บริหารตามขอบเขตของกิจกรรมและความรับผิดชอบ ได้แก่

2.1 ผู้บริหารทั่วไป (General Manager)

2.2 ผู้บริหารตามหน้าที่ (Functional Manager)

2.3 ผู้บริหารโครงการ (Project Manager)

หน้าที่ของผู้บริหาร

หน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการบริหาร คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการเลือกภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และการปฏิบัติ (Actions) และพยายามให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจและการเลือกแผนการในอนาคต

2. การจัดการองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างบทบาทของบุคคล เพื่อให้ทำงานในองค์การ

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) เกี่ยวข้องกับการบรรจุ และรักษาบุคลากรและ ตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์การ

4. การสั่งการหรือการนำ (Directing of Leading) เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคล เพื่อให้เข้าทำประโยชน์แก่องค์การ มีภาวะเป็นผู้นำสามารถจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติตามความต้องการ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

5. การควบคุม (Controlling) เป็นการวัด และการแก้ไขการทำงานในส่วนบุคคลและ องค์การเพื่อให้มั่นใจว่าเหตุการณ์เป็นไปตามแผนที่วางไว้

องค์ประกอบและกระบวนการบริหาร

กระบวนการทางการบริหารการจัดการ (The Management Process) กระบวนการ ทางการบริหารจัดการ แบ่งได้เป็นกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผน เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากที่สุดของกระบวนการบริหาร จัดการ หากไม่มีแผนการดำเนินธุรกิจการดำเนินธุรกิจใด ๆ ก็จะไม่ทราบวัตถุประสงค์ หรือทิศทาง ในการดำเนินงาน และผลที่ตามมาคือ การที่จะบรรลุถึงประสิทธิภาพในการทำงานแต่ละวัน เกือบจะเป็นไปไม่ได้เลย

2. การจัดองค์การ (Organizing)

เมื่อมีการวางแผน และตั้งเป้าหมายขององค์การ และมีการวิเคราะห์ถึงทรัพยากร ทั้งหมดที่มีอยู่เรามีความจำเป็นที่จะต้องจัดทรัพยากรเหล่านั้นให้เขาเป็นกลุ่ม

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)

การจัดบุคคลเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การประเมินความจำเป็น ที่ต้องมีบุคลากร การหาแหล่งของผู้สมัครงานที่มีประสิทธิภาพ การคัดกรองใบสมัคร และการเลือก คนที่ดีที่สุดเข้ามาทำงาน

4. การสั่งการ หรือการนำ (Directing of Leading)

การวางแผนที่ดี การจัดองค์การ และมีพนักงานที่ดี เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกระบวนการบริหารจัดการที่จริงจัง แต่งานนั้น ๆ จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ หากปราศจากกระบวนการในการนำ หรือการสั่งการ การสั่งการจะเป็นการรวมถึงการรักษาให้บุคลากร และทรัพยากรที่มีอยู่มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์การที่ได้ตั้งไว้

5. การควบคุม (Controlling)

กระบวนการควบคุมนั้นเราก็มีการควบคุมในหลายจุด ทั้งทางด้านปริมาณ เช่น การควบคุมด้านการเงิน การทำบัญชีการควบคุมงบประมาณ และการควบคุมทางด้านคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เป็นต้น กระบวนการควบคุมเป็นกระบวนการที่ป้องกันความล้มเหลวในการทำงาน (Fail – safe Mechanism) กระบวนการนี้จะชี้ให้เห็นปัญหา โอกาสในการแก้ไขในเบื้องต้น เพื่อที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหา หรือจัดทำกิจกรรมทางธุรกิจอื่น ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและทันเวลา

สมศักดิ์ คงเที่ยง (1992 อ้างถึงใน วิทิตา กานสมทบ, 2550) การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (1993 อ้างถึงใน เทียนรัตน์ ไชยสิงห์, 2551) ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกันในกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

พะยอม วงศ์สารี (1993 อ้างถึงใน เทียนรัตน์ ไชยสิงห์, 2551) ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ กระบวนการที่ผู้จัดใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือใจของสมาชิกในองค์กร การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วย องค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Peter F' Drucker (1992 อ้างถึงใน กฤษณา คงพุ่ม, 2550) การบริหาร คือ ศิลป์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

Harold Koontz (1992 อ้างถึงใน กฤษณา คงพุ่ม, 2550) การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยคน เงิน วัสดุ สิ่งของ เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน

Ernest Dale (1992 อ้างถึงใน กฤษณา คงพุ่ม, 2550) การบริหาร เป็นการจัดการโดยมนุษย์ในการตัดสินใจเป็นขบวนการของการรวบรวม และแจกแจงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจเอาไว้

สมพงศ์ เกษมสิน (1990 อ้างถึงใน พงศ์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์ และ ปิยะนุช เงินคล้าย, 2549) การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของนักวิชาการหลายท่าน อาจสรุปความหมายของการบริหาร คือ ศิลปะในการดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคคล โดยมีการใช้บุคคลและทรัพยากรอย่างประหยัด และกระบวนกรวางแผน จัดการองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมกิจการ ให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐชัย เศวตโชติธนพงษ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดจังหวัดสมุทรปราการ ภาพรวมอยู่ในระดับมากอันดับแรกคือ คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ รองลงมาคือ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารงาน และคุณลักษณะผู้นำด้านความเป็นผู้นำ ตามลำดับ ส่วนความผูกพันต่อองค์การ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดอันดับแรกคือ ความผูกพันต่อองค์การด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร รองลงมาคือ ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับในองค์กรและด้านความเต็มใจทุ่มเทเพื่อองค์กร ตามลำดับ และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จิราภรณ์ แก้ววงหิว (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักการบริหารการจัดการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลนาบัว อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีของผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลนาบัว อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลใช้ระเบียบ กฎหมายเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ด้านหลักคุณธรรมได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลถือได้ว่าเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านหลักความโปร่งใส ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลให้บริการแก่ประชาชนผู้มารับบริการด้วยความเสมอภาค ด้านหลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ มีการบริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจการดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ ด้านหลักความรับผิดชอบ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทุกคนร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน และมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การ ด้านหลักความคุ้มค่า ได้แก่ มีการพัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีของประชาชนที่มีอายุ 18 ปี บริบูรณ์ขึ้นไป พบว่า ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 1. ด้านหลักนิติธรรม ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลออกข้อบัญญัติตำบลเพื่อบังคับใช้ให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ ตามกฎหมายกำหนด 2. ด้านหลักคุณธรรม ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลพร้อมที่จะให้บริการประชาชนทั่วไปที่เดือดร้อน โดยไม่เลือกปฏิบัติและองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชน 3. ด้านหลักความโปร่งใส ได้แก่ องค์การบริหาร

ส่วนตำบลประกาศผลการดำเนินงานตามแผนโครงการต่าง ๆ ให้ประชาชน กลุ่มองค์กร แต่ละองค์กรต่าง ๆ ได้รับรู้ 4. ด้านหลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การประชุมสภาบริหารส่วนตำบล ในแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลเชิญผู้แทนกลุ่ม องค์กรต่าง ๆ เข้าร่วมฟังการประชุม 5. ด้านหลัก ความรับผิดชอบ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลนาบัวรับผิดชอบต่อกิจกรรมให้เป็นไปตามแผน พัฒนาตำบล และกฎหมาย 6. ด้านหลักความคุ้มค่า ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลนาบัว มีขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ

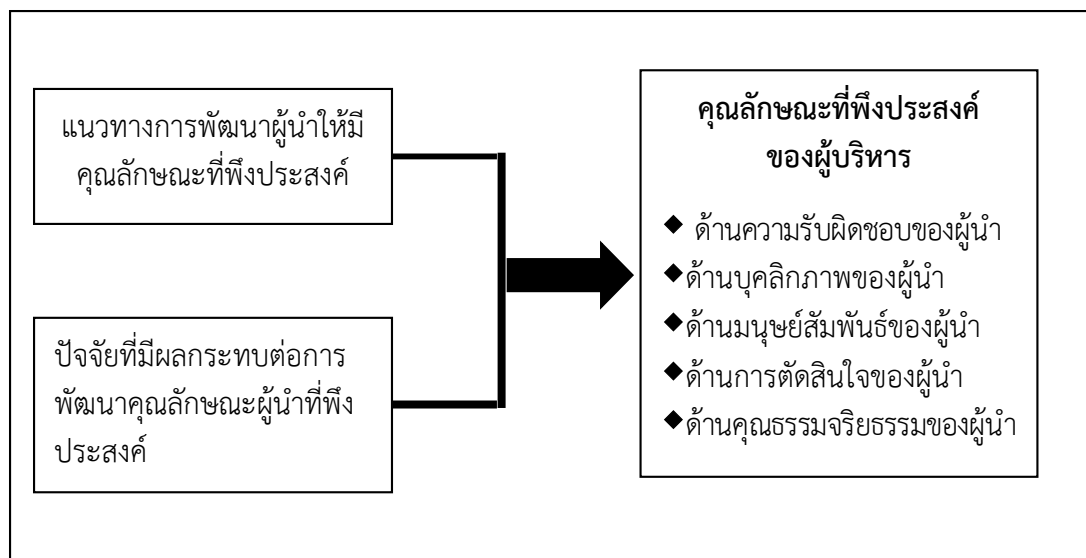
บรรเจิด เจริญเวช (2548) ศึกษา เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี พ.ศ. 2548 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลจากการศึกษาพบว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดีมีการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เหนือกว่าองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี คือ 1. ในด้านการมีส่วนร่วมของสาธารณชนมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เสนอความคิดเห็นในการจัดทำแผนพัฒนาพื้นที่เกือบทุกขั้นตอน 2. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในการเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่ได้แสดงความคิดเห็น ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งบางครั้งเสนอความเห็นผ่านสมาชิกสภาซึ่งมาจากการเลือกตั้งในพื้นที่ 3. ด้านสุจริต และโปร่งใส พบว่า ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัล มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานอย่างชัดเจน 4. ด้านกลไกทางการเมืองที่ชอบธรรม พบว่า ภาพรวมการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารและคณะผู้บริหารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้รับรางวัล มีความชอบธรรม ประชาชนในพื้นที่ยอมรับการได้มาซึ่งตำแหน่งบริหาร และผู้บริหาร และคณะผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 5. ด้านพันธะ ความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า ทีมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รับผิดชอบต่องานตามบทบาทหน้าที่ และให้บริการประชาชนด้วยความเสียสละ ไม่เลือกปฏิบัติ ในการให้บริการ 6. ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ พบว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัล มีกลไกในการจัดกระบวนการทำงานและมีการควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รวมทั้ง การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในพื้นที่ตรงตามความต้องการของประชาชน

อาภรณ์ ชัยออน (2551) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของเทศบาลตำบล ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า 1. ภายหลังจากที่เทศบาลตำบลได้นำแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปรับใช้กับการบริหารงาน ของเทศบาลตำบล มีผลให้มุ่งเน้นการบริหารงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนมากยิ่งขึ้น มีการจัดระบบบริหารที่เอื้อประโยชน์ต่อการให้บริการประชาชนที่รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการ ของประชาชน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่ยุ่งยากให้รวดเร็วขึ้น 2. หลังจากทีเทศบาล ตำบลได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารงานมุ่งเน้นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีผลให้ การบริหารงานของเทศบาลตำบลเป็นระบบ การจัดทำแผนงาน โครงการต่าง ๆ เน้นความต้องการ ของประชาชนเป็นหลัก เปิดโอกาสให้ประชาชน ภาคีรัฐ ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด แผนงาน กิจกรรม และการบริหารงานของเทศบาลตำบล และ 3. การบริหารงานของเทศบาลตำบล ในจังหวัดเชียงใหม่ ตามยุทธศาสตร์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันยังประสบปัญหา

ในด้านกฎระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับเทศบาลตำบล ขาดความยืดหยุ่น และซับซ้อน การบริหารยังมีระบบอุปถัมภ์อยู่ ผู้บริหารและบุคลากรบางคนยังแสวงหาประโยชน์จากรายได้การพัฒนาท้องถิ่น

สิทธิชัย รุ่งศรีทอง (2551) ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีอายุ 20 - 30 ปี เป็นเพศหญิง จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 2. ความสำเร็จของการนำแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริการขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จอย่างมาก สำหรับด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านหลักการบริหารจัดการ และด้านหลักเทคโนโลยีและการสื่อสารค่อนข้างประสบความสำเร็จ และ 3. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งในเขตอำเภอจอมทองมีความแตกต่างกัน จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาของบุคลากรกับผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจอมทอง พบว่า ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่อย่างใด และการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ประสบความสำเร็จในระดับไม่มาก

กรอบแนวคิดของการวิจัย



สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นจำนวนมากพอสมควร และคุณลักษณะที่ต้องการด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารในกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน กล่าวคือคุณลักษณะด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความสนใจศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ความรู้ความสามารถ คุณธรรม ความเป็นผู้นำ และเทคนิคการประชุม การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล่าวตัดสินใจรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารเป็นอย่างดี มีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ข่าวสารเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีผลต่อตัวเองและหน้าที่การงาน ด้านพฤติกรรม ด้านความรู้ทางวิชาชีพ ความรู้ทางวิชาการทั่วไป มนุษย์สัมพันธ์ ตลอดจนด้านบุคลิกภาพ จะเห็นได้ว่าในแต่ละเรื่องจะมีความหลากหลาย และแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของผู้บริหาร แต่งานวิจัยต่าง ๆ ยังไม่สามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารคุณลักษณะของผู้บริหารในกองบัญชาการกองทัพไทยได้อย่างดี รวมทั้งไม่สามารถสรุปคุณลักษณะของผู้บริหารได้โดยตรง ดังนั้น การศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โดยใช้กรอบแนวคิดของ กวี วงศ์พุม (เทียนรัตน์ ไชยสิงห์, 2551 : 48) ประกอบด้วยด้านความรับผิดชอบต่อผู้นำ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ ด้านการตัดสินใจของผู้นำ และด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยจะเป็นประโยชน์ได้อย่างดียิ่งต่อผู้บริหาร และการบริหารคุณลักษณะของผู้บริหารในกองบัญชาการกองทัพไทย

บทที่ 3

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย” การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่แน่นอน (Structured Interview) คือ การสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิดโดยเนื้อหาของคำถาม ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษา และผลการศึกษาเป็นการนำเสนอการบรรยายเรียงลำดับ ตามข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์และการตอบคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

ประเด็นการสัมภาษณ์และผู้ให้ข้อมูล

ประเด็นการสัมภาษณ์

ข้อที่ 1 ท่านคิดว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ระดับ ผู้อำนวยการกอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ปัจจุบันเป็นอย่างไร โดยจำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรับผิดชอบของผู้นำ
2. ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ
4. ด้านการตัดสินใจของผู้นำ
5. ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ

ข้อที่ 2 ท่านคิดว่าคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ระดับ ผู้อำนวยการกอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ควรเป็นอย่างไร

ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร ระดับ ผู้อำนวยการกอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย คืออะไร และเพราะอะไร

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ระดับผู้บังคับหน่วย รวม 9 นาย ได้แก่

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. พล.อ. วิทยา ชันธุบล | ผู้อำนวยการศูนย์ประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
สัมภาษณ์ วันที่ 16 มีนาคม 2563 |
| 2. พล.อ.ท. สุวรรณ ขำทอง | เจ้ากรมกำลังพลทหาร
สัมภาษณ์ วันที่ 16 มีนาคม 2563 |
| 3. พล.ท. นที วงศ์อิศเรศ | เจ้ากรมข่าวทหาร
สัมภาษณ์ วันที่ 17 มีนาคม 2563 |

- | | |
|------------------------------------|--|
| 4. พล.ท. อภิสิทธิ์ นุชบุษบา | เจ้ากรมกิจการพลเรือนทหาร
สัมภาษณ์ วันที่ 17 มีนาคม 2563 |
| 5. พล.ท. สุภรัตน์ เงินบำรุง | ปลัดบัญชาทหาร
สัมภาษณ์ วันที่ 18 มีนาคม 2563 |
| 6. พล.ท. กิตติ เกตุศรี | เจ้ากรมสารบรรณทหาร
สัมภาษณ์ วันที่ 18 มีนาคม 2563 |
| 7. พล.ต. สมพงษ์ เกาพูล | ผู้อำนวยการสำนักยุทธโยธาทหาร
สัมภาษณ์ วันที่ 19 มีนาคม 2563 |
| 8. พล.ต. นภดล ปิ่นทอง | ผู้อำนวยการ สำนักงานพัฒนาภาค 1
หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา
สัมภาษณ์ วันที่ 19 มีนาคม 2563 |
| 9. พล.ร.ต. พิสิฐ อินทร์จันทร์ ร.น. | ผู้อำนวยการ สำนักส่งกำลังบำรุงร่วม
กรมส่งกำลังบำรุงทหาร
สัมภาษณ์ 19 มีนาคม 2563 |

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์โดยใช้ประเด็นคำถาม ท่านคิดว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ ผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ปัจจุบันเป็นอย่างไร โดยจำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านความรับผิดชอบของผู้นำ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 พล.อ. วิทยา ชันธอุบล

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ รองลงมา ผู้นำปฏิบัติงานตามหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ และผู้นำมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มและองค์กร เช่น ธารรงค์ต่อต้านยาเสพติด เมาไม่ขับ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 พล.อ.ท. สุวรรณ ข้าทอง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความรับผิดชอบในหน้าที่ รองลงมา ผู้นำปฏิบัติงานตามหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ และผู้นำปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และผู้นำสามารถปฏิบัติงานตามแผนหรือโครงการให้สำเร็จลุล่วง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มและองค์กร เช่น ธารรงค์ต่อต้านยาเสพติด เมาไม่ขับ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 พล.ท. นที วงศ์อิศเรศ

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับ
คะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้
ผู้นำปฏิบัติงานตามหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ รองลงมา ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และผู้นำ
มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของ
กลุ่มและองค์กร เช่น รณรงค์ต่อต้านยาเสพติด เมาไม่ขับ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 พล.ท. อภิสิริ นุชบุษบา

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับ
คะแนนมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำสามารถ
ปฏิบัติงานตามแผน หรือโครงการให้สำเร็จลุล่วง รองลงมา ผู้นำปฏิบัติงานตามหน้าที่จนบรรลุ
ผลสำเร็จ และผู้นำมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำร่วมปฏิบัติ
กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มและองค์กร เช่น รณรงค์ต่อต้านยาเสพติด เมาไม่ขับ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 พล.ท. สุภรัตน์ เงินบำรุง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับ
คะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้
ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ รองลงมา ผู้นำมีความรับผิดชอบในหน้าที่ และผู้นำปฏิบัติงาน
ตามหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของ
กลุ่มและองค์กร เช่น รณรงค์ต่อต้านยาเสพติด เมาไม่ขับ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 พล.ท. กิตติ เกตุศรี

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับ
คะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้
ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ รองลงมา ผู้นำปฏิบัติงานตามหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ และผู้นำ
มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของ
กลุ่มและองค์กร เช่น รณรงค์ต่อต้านยาเสพติด เมาไม่ขับ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 พล.ต. สมพงษ์ เกาพูล

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับ
คะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำ
มีความรับผิดชอบต่อตนเองและหน้าที่การงาน รองลงมา ผู้นำปฏิบัติงานตามหน้าที่จนบรรลุ
ผลสำเร็จ และผู้นำมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำร่วมปฏิบัติ
กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มและองค์กร เช่น รณรงค์ต่อต้านยาเสพติด เมาไม่ขับ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 พล.ต. นภดล ปิ่นทอง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับ
คะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำ
มีความรับผิดชอบในหน้าที่ รองลงมา ผู้นำปฏิบัติงานตามหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ และผู้นำ
ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของ
กลุ่มและองค์กร เช่น รณรงค์ต่อต้านยาเสพติด เมาไม่ขับ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 พล.ร.ต. พิสิฐ อินทร์จันทร์ ร.น.

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำสามารถปฏิบัติงานตามแผนหรือโครงการให้สำเร็จลุล่วง รองลงมา ผู้นำปฏิบัติงานตามหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ และผู้นำมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มและองค์กร เช่น รมรงค์ต่อต้านยาเสพติด เมาไม่ขับ

สรุปผลการสัมภาษณ์ด้านที่ 1

จากผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทยด้านความรับผิดชอบของผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ รองลงมา ผู้นำปฏิบัติงานตามหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ และผู้นำมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มและองค์กร เช่น รมรงค์ต่อต้านยาเสพติด เมาไม่ขับ

ด้านที่ 2 ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 พล.อ. วิทยา ชันธอุบล

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย รองลงมาผู้นำมีความสุขรอบคอบ และผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 พล.อ.ท. สุวรรณ ข้าทอง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ มีความสุขุมรอบคอบในการปฏิบัติงาน รองลงมาผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย และผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่ใจร้อน มีสุขภาพจิตใจดี และมีความเชื่อมั่นในตนเอง รวมถึงมีการแต่งกายเรียบร้อย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 พล.ท. นที วงศ์อิศเรศ

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน รองลงมา ผู้นำมีความสุขรอบคอบ และผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 พล.ท. อภิสิทธิ์ นุชบุษบา

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย รองลงมา ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง และผู้นำมีความสุขรอบคอบ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 พล.ท. สุภรัตน์ เงินบำรุง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย รองลงมา ผู้นำความมั่นใจในตนเอง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 พล.ท. กิตติ เกตุศรี

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความสุขรอบคอบ รองลงมา ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง และผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 พล.ต. สมพงษ์ เภาพูล

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย รองลงมา ผู้นำมีความสุขรอบคอบ และผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 พล.ต. นภดล ปิ่นทอง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย รองลงมา ผู้นำมีวาจาสุภาพต่อบุคคลทุกวัยและทุกสถานะ และผู้นำมีความสุขรอบคอบ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีวาจาสุภาพต่อบุคคลทุกวัยและทุกสถานะ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 พล.ร.ต. พิสิฐ อินทร์จันทร์ ร.น.

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย รองลงมา ผู้นำมีความสุขรอบคอบ และผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

สรุปผลการสัมภาษณ์ด้านที่ 2

จากผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทยด้านบุคลิกภาพ ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย รองลงมา ผู้นำมีความสุขรอบคอบ และผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 3 ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 พล.อ. วิทยา ชันธอุบล

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีม; รองลงมา ผู้นำมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และผู้นำมีความสามารถติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 พล.อ.ท. สุวรรณ ขำทอง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ รองลงมา ผู้นำมีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีม ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 พล.ท. นที วงศ์อิศเรศ

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีม รองลงมา ผู้นำมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และผู้นำมีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 พล.ท. อภิสิทธิ์ นุชบุษบา

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา ผู้นำมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความสามารถติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 พล.ท. สุภรัตน์ เงินบำรุง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีม ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความสามารถติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 พล.ท. กิตติ เกตุศรี

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา ผู้นำมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีม ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 พล.ต. สมพงษ์ เกาพูล

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีม รองลงมา ผู้นำมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ผู้นำมีความสามารถติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 พล.ต. นพดล ปันทอง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ รองลงมา ผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีม และผู้นำมีความสามารถติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 พล.ร.ต. พิสิฐ อินทร์จันทร์ ร.น.

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีม รองลงมา ผู้นำมีความสามารถติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และผู้นำมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

สรุปผลการสัมภาษณ์ด้านที่ 3

จากผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองสังกัด กองบัญชาการกองทัพไทยด้านมนุษยสัมพันธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ รองลงมา ผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีม และผู้นำมีความสามารถติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

ด้านที่ 4 ด้านการตัดสินใจของผู้นำ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 พล.อ. วิทยา ชันธอุบล

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ รองลงมา ผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง และผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่างๆ ก่อนตัดสินใจ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 พล.อ.ท. สุวรรณ ข้าทอง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา

อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ รองลงมา ผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง และผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 พล.ท. นที วงศ์อิศเรศ

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ รองลงมา ผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และผู้นำมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 พล.ท. อภิสิทธิ์ นุชบุษบา

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ รองลงมา ผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง และผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 พล.ท. สุภรัตน์ เงินบำรุง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ รองลงมา ผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง และผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 พล.ท. กิตติ เกตุศรี

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ รองลงมา ผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และผู้นำมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 พล.ต. สมพงษ์ ภาพุล

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ รองลงมา ผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 พล.ต. นกตล ปิ่นทอง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ รองลงมา ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ และผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 พล.ร.ต. พิสิฐ อินทร์จันทร์ ร.น.

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ รองลงมา ผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง และผู้นำมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

สรุปผลการสัมภาษณ์ด้านที่ 4

จากผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการตัดสินใจของผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ รองลงมา ผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

ด้านที่ 5 ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 พล.อ. วิทยา ชันธอุบล

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความคิดที่ดั่งามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น รองลงมา ผู้นำมีความเคารพในสิทธิของผู้อื่น และผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 พล.อ.ท. สุวรรณ ขำทอง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและสังคม รองลงมา ผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง และผู้นำควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 พล.ท. นที วงศ์อิศเรศ

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี รองลงมา ผู้นำมีความคิด

ที่ดิงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น และผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและสังคม ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 พล.ท. อภิสิทธิ์ นุชบุษบา

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง รองลงมา ผู้นำควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และผู้นำมีความคิดที่ดิงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 พล.ท. สุภรัตน์ เงินบำรุง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความเคารพในสิทธิของผู้อื่น รองลงมา ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและสังคม และผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 พล.ท. กิตติ เกตุศรี

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความคิดที่ดิงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น รองลงมา ผู้นำควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและสังคม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 พล.ต. สมพงษ์ เภาพูล

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความคิดที่ดิงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น รองลงมา ผู้นำควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความเคารพในสิทธิของผู้อื่น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 พล.ต. นภดล ปันทอง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความคิดที่ดิงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น รองลงมา ผู้นำมีความเคารพในสิทธิของผู้อื่น และผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและสังคม ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 พล.ร.ต. พิสิฐ อินทร์จันทร์ ร.น.

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี รองลงมา ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

แก่ผู้ร่วมงานและสังคม และผู้นำมีความเคารพในสิทธิของผู้อื่น ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง

สรุปผลการสัมภาษณ์ด้านที่ 5

จากผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านคุณธรรมจริยธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความคิดที่ดีงาม ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น รองลงมา ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและสังคม และผู้นำ ยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความเสียสละเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวม

สรุปผลการสัมภาษณ์ประเด็นคำถามที่ 1

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็น หัวหน้าส่วนราชการ และเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับส่วนราชการที่มีการใกล้ชิดกับผู้อำนวยการกอง ในแต่ละกองภายในส่วนราชการ สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 9 คน มีคุณลักษณะผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับค่าคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ รองลงมา ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านการตัดสินใจของผู้นำ ด้านความรับผิดชอบของผู้นำ และด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ

คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย

ในส่วนของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์โดยใช้ประเด็น คำถาม ท่านคิดว่าคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ควรเป็นอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 พล.อ. วิทยา ชันธอุบล

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ควรเป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดเป็นเลิศ มีไหวพริบดี สามารถวิเคราะห์ พิจารณาเหตุการณ์ ตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้ใจได้ ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ มีคุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี มีคุณลักษณะของผู้นำ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 พล.อ.ท. สุวรรณ ขำทอง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ควรเป็นผู้มีความคิดกว้างไกลและลึก เพราะปัจจุบันผู้นำก้าวหน้าไปมาก มีความสามารถในการใช้ ภาษา มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความอดทน รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตาม ความเหมาะสม เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้ใจได้ มีคุณลักษณะของผู้นำ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 พล.ท. นที วงศ์อิศเรศ

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสุขุมรอบคอบ มีบุคลิกภาพดี เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีการวางแผนและขั้นตอนในการทำงาน เป็นผู้มีความคุณธรรม จริยธรรม เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีฐานะมั่นคง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 พล.ท. อภิสิทธิ์ นุชบุษบา

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ควรเป็นผู้มีความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเสียสละ มีความรับผิดชอบสูง มีความรอบรู้ มีความเป็นประชาธิปไตย กล้าตัดสินใจ มั่นใจในตนเองและปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ มีความอดทน ขยันหมั่นเพียร มีความซื่อสัตย์สุจริต

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 พล.ท. สุภรัตน์ เงินบำรุง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสุขุมรอบคอบ มีบุคลิกภาพดี เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีการวางแผนและขั้นตอนในการทำงาน เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต จริยธรรม เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีฐานะมั่นคง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 พล.ท. กิตติ เกตุศรี

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ควรเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ เป็นคนกล้าแสดงออก สามารถในการควบคุมทางอารมณ์ ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤติ ตั้งใจในการทำสิ่งใด สิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น อารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 พล.ต. สมพงษ์ เภาพูล

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ควรเป็นผู้มีความก้าวหน้า เป็นผู้ที่มีบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ มีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 พล.ต. นภดล ปิ่นทอง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ควรเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองเมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใด ๆ มีวาจาสุภาพต่อบุคคลทุกวัย และทุกสถานะ มีความสุขุมรอบคอบ มีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา วิสัยทัศน์กว้างไกล ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 พล.ร.ต. พิสิฐ อินทร์จันทร์ ร.น.

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีบุคลิกภาพดี มีการวางแผนและขั้นตอนในการทำงาน เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต จริยธรรม มีไหวพริบ

สรุปผลการสัมภาษณ์ประเด็นคำถามที่ 2

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็น สรุปได้ว่า คุณสมบัติผู้นำที่ดีที่ผู้นำควรมี คือ เป็นคนที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความคิดกว้างไกลและลึก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้รอบรู้ สามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี มีความอดทน สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี มีระดับจิตใจที่สูง เป็นที่พึ่งของผู้น้อย ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าวล้วนเป็นแนวทางในการประพฤติและปฏิบัติตนในการเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพได้ดี

ปัจจัยที่มีผลกระทบในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลกระทบในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์โดยใช้ประเด็นคำถาม ท่านคิดว่าปัจจัยที่มีผลกระทบทำให้การพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับผู้บัญชาการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย คืออะไร และเพราะอะไร

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 พล.อ. วิทยา ชันธอุบล

ได้แสดงความคิดเห็นว่า การได้รับการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาในระดับสูง คือ ผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งจะต้องอยู่ในรูปแบบที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การพูดด้วยวาจา โดยจะต้องมีการสื่อสารให้ทราบทั่วองค์กร และจะดียิ่งขึ้นถ้าผู้บังคับบัญชาในระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 พล.อ.ท. สุวรรณ ขำทอง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน คือ ความตั้งใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยหน่วยงานจะต้องมีวิธีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำ และสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาว่า ถ้าหากว่าประสบความสำเร็จจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 พล.ท. นที วงศ์อิศเรศ

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี คือ ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ผู้นำบางคนไม่ศึกษาค้นคว้าและตามไม่ทัน และไม่ยอมที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 พล.ท. อภิสสิทธิ์ นุชบุษบา

ได้แสดงความคิดเห็นว่า กลัวต่อการเปลี่ยนแปลง คือ ไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง กลัวสิ่งที่ยังมาไม่ถึง ทำให้ไม่กล้าจะทำและตัดสินใจทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลัวว่าจะทำผิดพลาดแล้วทำให้ไม่สามารถที่จะได้รับการพิจารณาในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ สู้อยู่แบบค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไปจะดีกว่า

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 พล.ท. สุภรัตน์ เงินบำรุง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง คือ ไม่เชื่อว่าตนเองจะทำได้ หรือไม่มั่นใจในตัวเองว่าจะทำได้ดีพอหรือไม่ จึงทำให้ไม่สามารถจะตัดสินใจทำอะไรได้ และมองว่าการเจริญก้าวหน้าตามแนวทางรับราชการขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการทำงานบรรลุเป้าหมาย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 พล.ท. กิตติ เกตุศรี

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ชอบแก้ตัว คือ เป็นการเอาตัวรอด หรือเพื่อปิดความผิดออกไป ทำให้ไม่มีใครอยากอยู่ใกล้และทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 พล.ต. สมพงษ์ ภาณุกุล

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผัดวันประกันพรุ่งคือ ชอบคิดว่า ไว้ค่อยพัฒนา ไว้ค่อยทำ นานเข้าจะกลายเป็นความเคยชิน กลายเป็นความเฉื่อยชาไร้แรงจูงใจ เพราะรู้ไปก็จะไม่ทำให้เจริญก้าวหน้าหรือเปล่า สู้ทำงานตามคำสั่งรายวันดีกว่า

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 พล.ต. นภดล ปิ่นทอง

ได้แสดงความคิดเห็นว่า ขนาดและโครงสร้างของหน่วย คือ การที่หลายหน่วย ๆ ได้ขยายขอบเขตการทำงานส่งผลให้ขนาดหน่วยใหญ่ขึ้น ไม่ว่าจะ เป็นจำนวนกำลังพล จำนวนของอุปกรณ์ ซึ่งการขยายโครงสร้างทำให้เกิดความซับซ้อนมากขึ้น ความต้องการกำลังพลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น กำลังพลต้องมีการประสานงานกันมากขึ้น จึงส่งผลให้ความต้องการด้านการฝึกอบรมและการพัฒนากำลังพลเพิ่มมากขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 พล.ร.ต. พิสิฐ อินทร์จันทร์ ร.น.

ได้แสดงความคิดเห็นว่า นโยบาย และวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน หากองค์กรใดที่มีนโยบาย และวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน องค์กรนั้นไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และการมีส่วนร่วมให้เกิดกับบุคลากรในองค์กรได้ เนื่องจากบุคลากรมองไม่เห็นทิศทางที่องค์กรมองไม่เห็นเป้าหมาย และอนาคตขององค์กร ซึ่งการทำงานยังเป็นลักษณะการสั่งการ นโยบายเป็นครั้งคราวตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดขึ้นมาได้มากกว่าการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทย และหน่วยงาน

สรุปผลการสัมภาษณ์ประเด็นคำถามที่ 3

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบทำให้การพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย คือ การได้รับการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ระดับสูง ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก้าวต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ชอบแก้ตัว ผิดวันประกันพรุ่ง ขนาดและโครงสร้างของหน่วย นโยบาย

สรุป

การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับสูง จำนวน 9 นาย เรื่อง “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย” มองว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย มีคุณลักษณะผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับค่าคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ รองลงมา ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านการตัดสินใจของผู้นำ ด้านความรับผิดชอบของผู้นำ และด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ และมองว่าคุณสมบัติผู้นำที่ดีที่ผู้นำควรมี คือ เป็นคนที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความคิดกว้างไกลและลึก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้รอบรู้ สามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี มีความอดทน สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี มีระดับจิตใจที่สูง เป็นที่พึ่งของผู้น้อย ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าวล้วนเป็นแนวทางในการประพฤติและปฏิบัติตนในการเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพได้ดี ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบทำให้การพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย คือ การได้รับการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ระดับสูง ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก้าวต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ชอบแก้ตัว ผิดวันประกันพรุ่ง ขนาดและโครงสร้างของหน่วย และนโยบาย

บทที่ 4

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย

ในบทที่ 4 ผู้วิจัยกำหนดนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย จากรายละเอียดข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างในบทที่ 3 เกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย รายละเอียดดังนี้

แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ

จากแนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย มองว่าการที่ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะผู้นำที่ดีได้นั้นควรจะมีการพัฒนาตนเองได้เอง โดยไม่ต้องรอให้ใครมาบอกคุณลักษณะของผู้นำดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 ซึ่งผู้นำจะต้องใช้ประสบการณ์ของตนเองในการอ่านหนังสือ การบริหารงาน การเป็นที่ปรึกษา การเป็นโค้ช และจากการสังเกตจากบุคคลอื่นที่มีคุณลักษณะที่ดี เช่น

ด้านความรับผิดชอบของผู้นำ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการควบคุม และแก้ไข ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ จะต้องเป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีคุณลักษณะในการติดตามงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ผู้บริหารควรมีความสุ่มรอบคอบในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และควรแต่งกายให้เรียบร้อยเหมาะสมตามโอกาส

ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ ผู้บริหารควรมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ยกย่อง ให้เกียรติผู้ร่วมงาน และรู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา

ด้านการตัดสินใจของผู้นำ ผู้บริหารควรจะมีการวิเคราะห์ปัญหาก่อนที่จะตัดสินใจ และสามารถแก้ปัญหาได้ดี

ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ ผู้บริหารควรมีความเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน รู้จัก ประหยัดต่อออม และละเว้นจากอบายมุขทั้งปวง

วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำตามแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย และส่วนราชการอื่น ๆ สามเหล่าทัพ

กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ กำหนดแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ
ผู้นำของผู้บริหารไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ครบถ้วนหรือคุณลักษณะของผู้นำที่ต้องการที่สุดที่ผู้นำ
ทางทหารควรมี จำนวน 14 ประการ ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางท่าทาง (BEARING) หมายถึง การสร้างความประทับใจ ให้เป็นที่นิยมของผู้อื่น
อยู่ตลอดเวลาในเรื่องท่าทาง การวางตัวและความประพฤติ เป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
เอาอย่าง หลีกเลียงการพูดด้วยถ้อยคำเหยียดหยามต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรหลีกเลียง
การตำหนิติเตียน หรือการลงโทษแบบเหมาหมดทั้งกลุ่มโดยเด็ดขาด

2. ความกล้าหาญ (ทางกาย และทางใจ) (COURAGE) ความกล้าหาญ เป็นคุณสมบัติ
ทางใจอย่างหนึ่ง ที่มีความรู้สึกต่อความกลัวอันตรายหรือวิกฤตการณ์ ความกล้าหาญมีความสำคัญยิ่ง
ต่อความเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญทั้งในทางกายและทางใจ ความกล้าหาญทางใจ
หมายความว่า การรู้จักและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควร แม้ว่าสิ่งนั้นจะไม่เป็นที่สบอารมณ์ของผู้ใดก็ตาม
ผู้นำที่มีความกล้าหาญทางใจ จะกล้ายอมรับผิดพลาดต่าง ๆ ที่ตนกระทำขึ้น และต้องกล้ากระทำการ
ตามความตกลงใจของตนในเมื่อตนมั่นใจว่าตนถูก

3. ความเด็ดขาด (DECISIVENESS) ผู้นำ ควรจะมีความสามารถทำการตัดสินใจได้
อย่างฉับพลัน และสามารถแจ้งผลของการตัดสินใจนั้นได้อย่างชัดเจนและหนักแน่น ผู้นำที่ฉลาด
จะต้องพิจารณาถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ ทำการเปรียบเทียบหนทางปฏิบัติต่าง ๆ แล้วจึงทำการตกลงใจ
อย่างมั่นคงในลักษณะที่ใจเย็น และรวดเร็ว

4. ความเป็นผู้เชื่อถือได้ (DEPENDABILITY) ความเป็นผู้เชื่อถือได้ หมายถึง การได้รับความ
ไว้วางใจ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ความเป็นผู้เชื่อถือได้นี้เป็นคุณสมบัติ
อย่างหนึ่ง ที่ผู้นำจะต้องพัฒนาให้เพิ่มขึ้นในตัวเอง ผู้นำที่เชื่อถือได้สามารถจะได้รับความไว้วางใจ
ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว เฉลียวฉลาด ผู้นำที่มีความสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่สูง
มักจะใช้ความพยายามอย่างดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานได้มาตรฐานอย่างสูงสุด

5. ความอดทน (ENDURANCE) หมายถึง อำนาจความคงทนทั้งในทางร่างกายและจิตใจ
ที่วัดได้จากขีดความสามารถในการทนต่อความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย ความยากลำบาก และ
งานหนัก ความอดทนเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของความเป็นผู้นำ ผู้นำที่ขาดความอดทน
อาจทำให้ต้องขาดความกล้าหาญไปด้วย ความอดทนในที่นี้หมายความว่า ขีดความสามารถที่จะ
คงทนต่อการทำงานและการดูแลงานนั้นไปได้จนตลอด

6. ความกระตือรือร้น (ENTHUSIASM) ความกระตือรือร้น คือ การแสดงออกถึง
ความสนใจ และความมีใจจดจ่อต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างจริงจัง ความกระตือรือร้นในที่นี้
หมายความว่า จะต้องทำงานด้วยความร่าเริงและคิดในแง่ดีเสมอ และมีความตั้งใจที่จะทำงานนั้น

ให้บังเกิดผลดีด้วย ทักษะคิดของผู้นำจะเป็นตัวอย่าง ให้บุคคลที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา การสนใจ และความกระตือรือร้นของผู้นำ จะมีผลสะท้อนไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

7. ความริเริ่ม (INITIATE) ความริเริ่ม คือ การเห็นว่า อะไรควรจะทำ แล้วเริ่มต้นตามหนทางปฏิบัติในทันที ถึงแม้ว่าผู้นำจะไม่ได้รับคำสั่งใด ๆ ก็ตาม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทหารทุกคน ไม่ว่าจะมียศชั้นไหน ทหารทุกคนย่อมจะรวมกันข้างหลังผู้บังคับบัญชาของตนได้อย่างรวดเร็ว และพร้อมที่จะปฏิบัติได้ทันทีในเมื่อผู้บังคับบัญชาของตนต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ที่มีได้คาดคิดไว้ก่อน ผู้บังคับบัญชาควรจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีความริเริ่มในการทำงาน โดยมอบหมายงานให้แต่ละคนทำตามขีดความสามารถของแต่ละบุคคล แล้วปล่อยให้เขาทำงานไปตามวิธีการของเขาเองไปจนกว่าจะเสร็จ เมื่อมอบหมายงานแล้วก็ทำการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ถูกต้องด้วย

8. ความซื่อสัตย์ (INTEGRITY) ความซื่อสัตย์ เป็นคุณสมบัติที่ผู้นำจะขาดเสียมิได้ ความซื่อสัตย์ คือ การเป็นผู้มีอุปนิสัยซื่อตรงและตั้งมั่นอยู่ในหลักธรรมต่าง ๆ ตลอดจนเป็นผู้มีคุณสมบัติในทางรักษาสัจจะ และมีความซื่อสัตย์สุจริตอย่างแท้จริง บุคคลใดถ้าไม่มีความซื่อสัตย์แล้ว บุคคลนั้นย่อมไว้วางใจไม่ได้เลย ในทางทหารนั้น จะไม่มีการยอมให้มีผู้ใดมีความซื่อสัตย์น้อยไปกว่าเกณฑ์สูงสุดที่ตั้งไว้แม้แต่น้อย และจะไม่มีการผ่อนปรนใด ๆ ทั้งสิ้น

9. วิจารณ์ญาณ (JUDGEMENT) วิจารณ์ญาณ คือ คุณสมบัติของการเปรียบเทียบความจริงกับหนทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่น่าจะเป็นไปได้ เพื่อให้ได้ข้อตกลงใจที่ดีที่สุด วิจารณ์ญาณย่อมจะเสริมสร้างให้ดีขึ้น โดยพยายามปรับปรุงตนให้มีความรู้ทางเทคนิคให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถกระทำได้ ไม่ทำการตกลงใจแบบหุนหันพลันแล่น ศึกษาพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ด้วยสามัญสำนึก

10. ความยุติธรรม (JUSTICE) ความยุติธรรม คือ คุณสมบัติของความเป็นผู้ไม่เอื้อเอียง และมีความเที่ยงตรงในการปกครองบังคับบัญชา ความยุติธรรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัล และการลงโทษไปตามข้อผิดถูกที่เกิดขึ้น โดยไม่ยอมให้มีอารมณ์ของความโกรธ หรืออารมณ์อื่นใดเข้ามาแทรกแซง ผู้นำจะต้องไม่มีอุปทานของการเลือกชั้น วรรณะ และการเชื่อถือใด ๆ ทั้งสิ้น

11. ความรู้ (KNOWLEDGE) ความรู้ หมายถึง ข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับรู้มาซึ่งรวมทั้งความรู้ในวิชาชีพ และความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีอะไรที่จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่น และความเคารพนับถือได้อย่างรวดเร็วไปมากกว่าการแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ตนมีความรู้ บุคคลที่มีความล่องรู้งานในหน้าที่ของตนย่อมจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และเกิดความเชื่อมั่นแก่บุคคลอื่น ๆ ด้วย ความรู้ของผู้นำนั้น ไม่ควรจะมีจำกัดเฉพาะแต่เรื่องในวงการทหารเท่านั้น ถ้าผู้นำมีความรู้เรื่องระดับชาติ และระหว่างชาติอย่างกว้างขวางแล้ว จะทำให้ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความรู้กว้างขวางมากขึ้น

12. ความจงรักภักดี (ROYALTY) ความจงรักภักดี คือคุณสมบัติของความซื่อสัตย์ที่มีต่อประเทศชาติ กองทัพ หน่วยของตน ผู้อาวุโสกว่าตน ผู้ใต้บังคับบัญชา และมิตรสหาย ถ้าผู้นำมีคุณสมบัติอันนี้เพียงอย่างเดียว ก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และมิตรสหายมีความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้นำได้

13. กาลเทศะ (TACT) กาลเทศะ คือ ความสามารถในการปฏิบัติตนกับบุคคลอื่น โดยไม่ให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจ ความสุภาพอ่อนโยนถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องกาลเทศะ เพราะฉะนั้น ในความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำไม่ควรจะละเลยเรื่องความสุภาพอ่อนโยนนี้เสีย ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุภาพอ่อนโยนต่อผู้นำ แต่ผู้นำกลับไม่แสดงความสุภาพอ่อนโยนตอบอย่างเหมาะสม ย่อมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่า ผู้นำเป็นคนหยิ่งยโส หรือเป็นคนขาดความสนใจได้

14. ความไม่เห็นแก่ตัว (INSELFISHNESS) ผู้นำที่ไม่เห็นแก่ตัว คือ ผู้นำที่ไม่หาความสะดวกสบาย และความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเองจากความเดือนร้อนของผู้อื่น แต่จะต้องเป็นผู้นำที่พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความสะดวกสบาย ความสนุกสนาน เพลิดเพลิน และการบันเทิงใจก่อนตน ผู้นำที่แท้จริงนั้นจะต้องยอมรับภัยอันตราย งานหนัก และความไม่สะดวกสบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

15. ความมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือการมองการณ์ไกล และเฉียบแหลมให้ทันต่อเหตุการณ์ และสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีแบบแผนและนโยบาย

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มีแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านความรับผิดชอบของผู้นำ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มและองค์กร เช่น รับผิดชอบต่อต่าานยาเสพติด เมาไม่ขับ ผู้นำมีความตรงต่อเวลา และผู้นำสามารถปฏิบัติงานตามแผนหรือโครงการให้สำเร็จลุล่วง ในการเป็นผู้นำควรจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุน และให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมทุกครั้ง รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยกันสอดส่องดูแลคนในชุมชนให้ปลอดภัยจากยาเสพติด เพื่อป้องกันการสูญเสียชีวิตและทรัพย์สิน และผู้นำจะต้องมีความตรงต่อเวลา รวมทั้งจะต้องสามารถปฏิบัติงานตามแผนงานหรือโครงการที่ได้กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีและเกิดประสิทธิผล

2. ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุด คือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้นำมีวาจาสุภาพต่อบุคคลทุกวัยและทุกสถานะ และผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ในการเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และมีวาจาที่สุภาพกับคนทุกเพศทุกวัย และจะต้องแสดงความมั่นใจในตนเอง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามแบบอย่าง และผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ตั้งตัวอยู่เสมอ และพร้อมจะปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกสถานการณ์

3. ด้านการตัดสินใจของผู้นำ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ผู้นำมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจ และผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ไม่ว่าจะในการทำงานใด ๆ ผู้นำจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน และแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทุกฝ่ายได้รับทราบ เพื่อการปฏิบัติงานจะได้ไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ

การงานนั้น ๆ อีกทั้งจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนการตัดสินใจทุกครั้ง โดยส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลาย นำมาประเมินผลก่อนการตัดสินใจ เพื่อลดการผิดพลาด

4. ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ผู้นำมีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีความสามารถติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีมในการทำงานไม่ว่าจะเป็นงานใด ๆ จะประสบผลสำเร็จลงได้ด้วยดี ก็ด้วยการทำงานเป็นทีมภายในทีมก็ต้องมีสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันทั้งผู้นำและผู้ตาม มีการสื่อสารที่ดี รับฟังความคิดเห็น และเหตุผลจากคนหลายคนแล้วนำมาประกอบการตัดสินใจ ในการเป็นผู้นำก็เช่นกัน จะต้องรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ ก่อนทำการตัดสินใจมีสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

5. ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ พบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ผู้นำควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมการแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และผู้นำมีความเคารพในสิทธิของผู้อื่น ในการเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีความเสียสละเพื่อส่วนรวมเป็นอันดับแรก ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง รู้จักควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมแสดงในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี มีความเคารพในสิทธิของผู้อื่น มีความโออบอ้อมอารีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

สรุป

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความรับผิดชอบของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านการตัดสินใจของผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ และด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ พบว่า ในการเป็นผู้นำควรจะปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความมั่นใจในตนเอง ในการเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และมีวาจาที่สุภาพกับคนทุกเพศทุกวัย และจะต้องแสดงความมั่นใจในตนเอง มีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความสามารถทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารที่ดี รับฟังความคิดเห็น และเหตุผลจากคนหลายคน แล้วนำมาประกอบการตัดสินใจ มีความเคารพในสิทธิของผู้อื่น มีความเสียสละเพื่อส่วนรวมเป็นอันดับแรก ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง รู้จักควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมแสดงในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี มีความโออบอ้อมอารีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

บทที่ 5

สรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ในบทนี้ได้นำเสนอบทสรุป และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อนำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ให้ผู้บริหารระดับสูงได้มีคุณลักษณะที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ (1) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ตามคุณลักษณะ 5 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ ด้านการตัดสินใจของผู้นำ และด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ (2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย โดยแบ่งเป็นประเด็นสำคัญ ได้แก่ สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย ดังนี้

สรุป

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์

1.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้ช่วยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความรับผิดชอบของผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ รองลงมา ผู้นำปฏิบัติงานตามหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ และผู้นำมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มและองค์กร

1.2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้ช่วยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพ ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย รองลงมา ผู้นำมีความสุขรอบคอบ และผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

1.3 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้ช่วยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ด้านมนุษยสัมพันธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ รองลงมา ผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีม และผู้นำมีความสามารถติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

1.4 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการ กองทัพอากาศ ด้านการตัดสินใจของผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ รองลงมา ผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และ ผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

1.5 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการ กองทัพอากาศ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความคิดที่ตึงตังทั้งต่อตนเองและผู้อื่น รองลงมา ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและสังคม และผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

2. คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ

คุณสมบัติผู้นำที่ดีที่ผู้นำควรมี คือ เป็นคนที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความคิด กว้างไกล ซึ่งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้รอบรู้ สามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี มีความอดทน สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี มีระดับจิตใจที่สูง เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าว ล้วนเป็นแนวทางในการประพฤติและปฏิบัติตนในการเป็นผู้นำที่ดี และมีประสิทธิภาพได้ดี

3. ปัจจัยที่มีผลกระทบในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ

ปัจจัยที่มีผลกระทบทำให้การพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพอากาศ คือ การได้รับการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก้าวต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ชอบแก้ตัว ผิดวันประกันพรุ่ง ขนาดและโครงสร้างของหน่วย นโยบาย

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการ กองทัพอากาศผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1.1 ผู้นำมีบทบาทอย่างมากต่อความผูกพันในหน่วยงาน หากหน่วยงานมีผู้บริหาร ที่มีคุณลักษณะผู้นำที่ดีย่อมเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้กำลังพลมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และชื่นชมกับผลสำเร็จของหน่วยงานไปพร้อมกัน ซึ่งจะส่งผลให้มีความผูกพันในหน่วยงานตามไปด้วย ดังนั้นหน่วยงานจึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะ ผู้นำที่ดีอันจะช่วยให้หน่วยงานสามารถรักษากำลังพลที่มีคุณค่าให้อยู่คู่กับหน่วยงานไปได้ยาวนาน ๆ และ ช่วยในการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

1.2 การพัฒนาผู้นำให้มีความสามารถและคุณลักษณะผู้นำที่ดีนั้น องค์กรเองยังต้องสร้างแรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรให้ผู้บริหารด้วยเช่นเดียวกัน เพราะเมื่อผู้บริหารที่ดีมีความสามารถสูงมักจะถูกทาบทามจากหน่วยงานอื่น ๆ ให้ไปบริหารงาน ดังนั้น การรักษาผู้บริหารที่มีคุณภาพสูง หน่วยงานจะต้องเข้าใจถึงความต้องการ และสร้างความผูกพันระหว่างหน่วยงานและผู้บริหารให้มากยิ่งขึ้น

1.3 ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย โดยครอบคลุมคุณลักษณะทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบ บุคลิกภาพของผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ การตัดสินใจ คุณธรรมจริยธรรม และควรพิจารณาพัฒนาประเด็นที่เร่งด่วนก่อน ได้แก่ คุณธรรมและจริยธรรม เป็นอันดับแรก

1.4 ควบคุมปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ จากการวิจัย ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก้าวต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ชอบแก้ตัว ผัดวันประกันพรุ่ง ขนาดและโครงสร้างของหน่วย และนโยบาย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 อาจเพิ่มการศึกษาในส่วนของคุณผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงานในการศึกษาครั้งต่อไป

2.2 การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองเท่านั้น ควรมีการวิจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ในระดับรองผู้อำนวยการสำนัก รองเจ้ากรมเจ้ากรม เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำหลักสูตรที่จะใช้ฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหาร และเป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้บริหารของหน่วยต่อไป

2.3 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาความคิดเห็นของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในแต่ละหน่วยเป็นอย่างดี ประเมินคุณลักษณะผู้นำผู้บริหารของหน่วย และนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกัน เพื่อทราบผลการเปรียบเทียบเป็นแนวทางหนึ่งสำหรับการวิจัยต่อไป

2.4 ควรมีการสอบถามความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุมประเด็นให้ได้มากยิ่งขึ้น

2.5 ควรสัมภาษณ์ให้มากกว่านี้ เพื่อให้ได้ประเด็นที่หลากหลายขึ้น และเป็นตัวแทนของประชากรที่ดีของกองบัญชาการกองทัพไทย

บรรณานุกรม

หนังสือ

- กมลลักษณ์ ธนานันท์เมธี. การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ : วิญญูชน, 2555.
- โกวิท พวงงาม. การปกครองท้องถิ่นไทย หลักการและมติใหม่ในอนาคต. พิมพ์ครั้งที่ 8, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2555.
- จินตนา บุญบงการ. จริยธรรมทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. การจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ส.เอเชียเพลส (1989), 2547.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพลส จำกัด, 2547.
- พะยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, 2552.
- พระปกเกล้า, สถาบัน. ธรรมาภิบาล “วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, 2548.
- ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ ดี กราฟฟิค, 2545.
- วิเชียร วิทยอุดม. ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวล้ำยุค. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2548.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2550.
- สัมมา รณิธย์. หลักทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีจำกัด, 2556.
- สมคิด บางโม. จริยธรรมทางธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : พัฒนวิทย์การพิมพ์, 2549.
- สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 6, กรุงเทพมหานคร : เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, 2552.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.;
- ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ. โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า. 2545.
- ปธาน สุวรรณมงคล. การปกครองท้องถิ่นไทยในบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547.
- ภิญโญ สาธร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูรสภา, 2526.

วารสารและหนังสือพิมพ์

สุรชัย ขวัญเมือง. “ธรรมาภิบาล (Good Governan)”. วารสารเศรษฐศาสตร์. ครุปฏิรูป. พฤษภาคม 2552. หน้า 25-33.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

กมลลักษณ์ ธนานันท์เมธี. “การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ กรณีศึกษาเทศบาล ตำบลหัวดง อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร”. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง, รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2553.

กัญช์ อินทนู. “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ; องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช”. รายงานการศึกษาศิลปะ, รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550.

ฉัตรยุพิน ป้ายเที่ยง. “แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาล ตามการรับรู้ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอท่าช้าง จังหวัด สิงห์บุรี”. การค้นคว้า ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาสังคม, มหาวิทยาลัยพระนครศรีอยุธยา, 2552.

ดุจหทัย ครุฑเดชะ. “การศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยกะปิ อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี”. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารงานท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

ดัสกรณัฏ เพชรดี. “การบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเทพสตรี, 2551.

ถาวร แสงสาคร. “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา ตำบลหนองปรือ อำเภอหนองปรือ จังหวัดกาญจนบุรี”. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

ทักษิณา เหลืองทวีผล. “การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2551.

บวรศักดิ์ อูวรรณโณ. “การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย”. เอกสารวิจัย ส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2542.

पालสิมาลี อธิรัฐมานนท์. “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของพนักงานเทศบาล ศึกษากรณี ตำบลลำโรงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ”. รายงานการวิจัยรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551.

มนต์สิทธิ์ ไพศาลธนวัฒน์. “การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ
กรณีศึกษา ที่ว่าการอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี”. ปัญหาพิเศษ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขานโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ,
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

ศักดิ์สิทธิ์ เชิดบุญเมือง, พลเรือเอก. การแต่งตั้ง และ ย้ายบรรจุกำลังพลในกองทัพด้วยระบบ
คุณธรรม. เอกสารวิจัย, สมาคมวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2555.

สิทธิชัย รุ่งศรีทอง. ความสำเร็จในการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การ
บริหารส่วนตำบลในอำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.

สุรชัย นาทองไชย. “สภาพการบริหารงานของคณะเทศมนตรี ตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา
เทศบาลตำบลธัญญา อำเภออมลาลัย จังหวัดกาฬสินธุ์”. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสน
ศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2548.

อนูรัตน์ จักรเจริญพรชัย. “ความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของ
องค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลหมอนนาง อำเภอ
พนัสนิคม จังหวัดชลบุรี”. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ
บริหารงานท้องถิ่น, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

อาภรณ์ ชัยออน. “การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การบริหารกิจการบ้านเมือง
ที่ดีของเทศบาลตำบลในจังหวัดเชียงใหม่”. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.

สัมภาษณ์

กิตติ เกตุศรี, พล.ท., เจ้ากรมสารบรรณทหาร. สัมภาษณ์. 18 มีนาคม 2563.

นที วงศ์อิศเรศ, พล.ท., เจ้ากรมข่าวทหาร. สัมภาษณ์. 17 มีนาคม 2563.

นภดล ปิ่นทอง, พล.ต., ผู้อำนวยการ สำนักงานพัฒนาภาค 1 หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา.
สัมภาษณ์. 19 มีนาคม 2563.

พิสิฐ อินทร์จันทร์, พล.ร.ต., ผู้อำนวยการสำนักส่งกำลังบำรุงร่วม กรมส่งกำลังบำรุงทหาร. สัมภาษณ์.
19 มีนาคม 2563.

วิทยา ชันธอุบล, พล.อ., ผู้อำนวยการศูนย์ประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ.
สัมภาษณ์. 16 มีนาคม 2563.

สมพงษ์ เกาพูล, พล.ต., ผู้อำนวยการสำนักยุทธโยธาทหาร. สัมภาษณ์. 19 มีนาคม 2563.

สุวรรณ ขำทอง, พล.อ.ท., เจ้ากรมกำลังพลทหาร. สัมภาษณ์. 16 มีนาคม 2563.

สุภรัตน์ เงินบำรุง, พล.ท., ปลัดบัญชาทหาร. สัมภาษณ์. 18 มีนาคม 2563.

อภิสิทธิ์ นุชบุษบา, พล.ท., เจ้ากรมกิจการพลเรือนทหาร. สัมภาษณ์. 17 มีนาคม 2563.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. “ภาวะผู้นำ”. เอกสารประกอบการสอน สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5. 2549. หน้า 1 – 100.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

ทศพร ประเสริฐสุข.; “หลักการเพื่อการบริหารรัฐกิจแนวใหม่”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://www.mtri2007.com/index.php?option=cin_content&view=article&id=116:2011-06-08-15-37-54&catid=35:2010-12-25-18-43-6&itemid=54, 2556.

ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, กรม. “ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.dla.go.th/work/abt/index.jsp>, 2556.

อัษฎางค์ ปาณิกบุตร. “หลักธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.kpi.ac.th/wiki/index.php/>, 2556.

ภาคผนวก

ผนวก ก

พระราชกฤษฎีกา
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
พ.ศ.2546

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.
ให้ไว้ ณ วันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2546
เป็นปีที่ 58 ในรัชการปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้า ฯ
ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
อาศัยอำนาจตามความในมาตรา221 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ประกอบกับมาตรา
3/1 และมาตรา 71/10(5) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไข
เพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 จึงทรงพระกรุณาโปรด
เกล้า ฯ ให้ตราพระราชกฤษฎีกาขึ้นไว้ ดังต่อไปนี้

มาตรา1 พระราชกฤษฎีกานี้เรียกว่า“พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546”

มาตรา 2 พระราชกฤษฎีกานี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา
เป็นต้นไป

มาตรา3 การปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกานี้ในเรื่องใดสมควรที่ส่วนราชการใดจะปฏิบัติ
เมื่อใด และจะต้องมีเงื่อนไขอย่างไร ให้เป็นไปตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนดตามข้อเสนอแนะของ ก.พ.ร.

มาตรา4 ในพระราชกฤษฎีกานี้
“ส่วนราชการ” หมายความว่า ส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง
กรมและหน่วยงานอื่นของรัฐที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหารแต่ไม่รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
“รัฐวิสาหกิจ” หมายความว่า รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราช
กฤษฎีกา

“ข้าราชการ” หมายความว่ารวมถึงพนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการ

มาตรา5 ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชกฤษฎีกานี้

หมวด 1

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

มาตรา6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุ
เป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (1) เกิดผลประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หมวด 2

การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

มาตรา 7 การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ

มาตรา 8 ในการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนส่วนราชการจะต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐและจะต้องมีแนวทางการบริหารราชการดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการต้องเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา

(2) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น

(3) ก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการต้องจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละ ขั้นตอน ในกรณีที่ภารกิจใดจะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

(4) ให้เป็นหน้าที่ขอข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

(5) ในกรณีที่เกิดปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ ให้ส่วนราชการดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นโดยเร็ว ในกรณีที่ปัญหาหรืออุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากส่วนราชการอื่นหรือระเบียบข้อบังคับที่ออกโดยส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยเร็วต่อไป และให้แจ้ง ก.พ.ร. ทราบด้วย

การดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการกำหนดวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับภารกิจแต่ละเรื่องทั้งนี้ ก.พ.ร. จะกำหนดแนวทางการดำเนินการทั่วไปให้ส่วนราชการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานนี้ด้วยก็ได้

หมวด 3

การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้

(1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใดส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

(2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอนระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอนเป้าหมายของภารกิจผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

(3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนรวมราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

(4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

มาตรา 10 ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ให้ส่วนราชการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัดหรือในต่างประเทศ แล้วแต่กรณี สามารถใช้อำนาจตามกฎหมายได้ครบถ้วนตามความจำเป็นและบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

มาตรา 12 เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบให้การปฏิบัติราชการ

มาตรา 13 ให้คณะรัฐมนตรีจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลาการบริหารราชการของคณะรัฐมนตรี

เมื่อคณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาแล้ว ให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ

สำนักงบประมาณร่วมกันจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภา

เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบในแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้มีผลผูกพันคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี และส่วนราชการ ที่จะต้องดำเนินการจัดทำภารกิจให้เป็นไปตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินนั้น

มาตรา 14 ในการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา 13 ให้จัดทำเป็นแผนสี่ปี โดยนำนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภามาพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และแผนพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ อย่างน้อยจะต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่วนราชการหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบในแต่ละภารกิจ ประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรต่างๆ ที่จะต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินการ และการติดตามประเมินผล

มาตรา 15 เมื่อมีการประกาศใช้บังคับแผนการบริหารราชการแผ่นดินแล้ว ให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนนิติบัญญัติ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับกฎหมายที่จะต้องจัดให้มีขึ้นใหม่หรือกฎหมายที่ต้องมีการแก้ไขเพิ่มเติมหรือยกเลิกให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ส่วนราชการผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่ต้องดำเนินการ

แผนนิติบัญญัตินั้นเมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบตามที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเสนอแล้ว ให้มีผลผูกพันส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น

ในกรณีที่เห็นสมควร สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาอาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนนิติบัญญัติเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานก็ได้

มาตรา 16 ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำแผนสี่ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา 13

ในแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่ต้องใช้ เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบ

เมื่อรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการใดตามวรรคสองแล้ว ให้สำนักงบประมาณดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละภารกิจตามแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว

ในกรณีที่ส่วนราชการมิได้เสนอแผนปฏิบัติราชการในภารกิจใดหรือภารกิจใดไม่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี มิให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณสำหรับภารกิจนั้น

เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำรายงานแสดงผลสัมฤทธิ์ของปฏิบัติราชการประจำปีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

มาตรา 17 ในกรณีที่กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อขอรับงบประมาณ ให้สำนักงบประมาณและ ก.พ.ร. ร่วมกันกำหนดแนว

ทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการตามมาตรา 16 ให้สามารถใช้ได้กับแผนปฏิบัติราชการที่ต้องจัดทำตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ทั้งนี้ เพื่อมิให้เพิ่มภาระงานในการจัดทำแผนจนเกินสมควร

มาตรา 18 เมื่อมีกำหนดงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการใดแล้วการโอนงบประมาณจากภารกิจหนึ่งตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการไปดำเนินการอย่างอื่น ซึ่งมีผลทำให้ภารกิจเดิมไม่บรรลุเป้าหมายหรือนำไปใช้ในภารกิจใหม่ที่มีได้กำหนดในแผนปฏิบัติราชการ จะกระทำได้อีกเมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ปรับแผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกันแล้ว

การปรับแผนปฏิบัติราชการตามวรรคหนึ่งจะกระทำได้อเฉพาะในกรณีที่งานหรือภารกิจใดไม่อาจดำเนินการตามวัตถุประสงค์ต่อไปได้ หรือหมดความจำเป็นหรือไม่เป็นประโยชน์ หรือหากดำเนินการต่อไปจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น หรือมีความจำเป็นอย่างอื่นอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการ

เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติให้ปรับแผนปฏิบัติราชการแล้ว ให้ดำเนินการแก้ไขแผนการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกันด้วย

มาตรา 19 เมื่อนายกรัฐมนตรีพ้นจากตำแหน่ง ให้หัวหน้าส่วนราชการมีหน้าที่สรุปผลการปฏิบัติราชการและให้ข้อมูลต่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่ตามที่นายกรัฐมนตรีคนใหม่สั่งการ ทั้งนี้ เพื่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่จะได้ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

หมวด 4

การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

มาตรา 20 เพื่อให้การปฏิบัติราชการภายในส่วนราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ส่วนราชการกำหนดเป้าหมายแผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการ และงบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละงานหรือโครงการ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกันด้วย

มาตรา 21 ให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภทขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ให้ส่วนราชการคำนวณรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการนั้นตามระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนดและรายงานให้สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ

ในกรณีที่รายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะใดของส่วนราชการใดสูงกว่ารายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทและคุณภาพเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันของส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการนั้นจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะดังกล่าวเสนอสำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ และถ้ามิได้มีข้อหักท้วงประการใดภายในสิบห้าวัน ก็ให้ส่วนราชการดังกล่าวถือปฏิบัติตามแผนการลดรายจ่ายนั้นต่อไปได้

มาตรา 22 ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานงบประมาณร่วมกันจัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการ

ดำเนินการอยู่เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีสำหรับเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าภารกิจใดสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือยุบเลิก และเพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป ทั้งนี้ ตามระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ในการประเมินความคุ้มค่าตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ของภารกิจหรือโครงการที่ดำเนินการ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้ และรายจ่ายที่ต้องเสียไปก่อนและหลังที่ส่วนราชการดำเนินการด้วย

ความคุ้มค่าตามมาตรานี้ ให้ความหมายรวมถึงประโยชน์หรือผลเสียทางสังคม และประโยชน์หรือผลเสียอื่น ซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้

มาตรา 23 ในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ให้ส่วนราชการดำเนินการโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และผลเสียทางสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์ที่จะใช้ ราคาและประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการที่จะได้รับประกอบกัน

ในกรณีที่วัตถุประสงค์ในการใช้เป็นเหตุให้ต้องคำนึงถึงคุณภาพและการดูแลรักษาเป็นสำคัญให้สามารถกระทำได้โดยไม่ต้องถือราคาต่ำสุดในการเสนอซื้อหรือจ้างเสมอไป

ให้ส่วนราชการที่มีหน้าที่ดูแลระเบียบเกี่ยวกับการพัสดุปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการตามวรรคหนึ่งและวรรคสองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรา 24 ในการปฏิบัติภารกิจใด หากส่วนราชการจำเป็นต้องได้รับอนุญาต อนุมัติ หรือความเห็นชอบจากส่วนราชการอื่นตามที่มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนด ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบดังกล่าวแจ้งผลการพิจารณาให้ส่วนราชการที่ยื่นคำขอทราบภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่รับคำขอ

ในกรณีที่เรื่องใดมีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติไว้ และขั้นตอนการปฏิบัตินั้นต้องใช้ระยะเวลาเกินสิบห้าวัน ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบประกาศกำหนดระยะเวลาการพิจารณาไว้ให้ส่วนราชการอื่นทราบ

ส่วนราชการใดที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบ มิได้ดำเนินการให้แล้วเสร็จตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสอง หากเกิดความเสียหายใดขึ้น ให้ถือว่าข้าราชการซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องและ หัวหน้าส่วนราชการนั้นประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง เว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่าความล่าช้านั้นมิได้เกิดขึ้นจากความผิดของตน

มาตรา 25 ในการพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาใด ๆ ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่รับผิดชอบในปัญหานั้นๆ จะต้องพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดโดยเร็ว การตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาวินิจฉัย ให้ดำเนินการได้เท่าที่จำเป็นอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

ในการพิจารณาเรื่องใดๆ โดยคณะกรรมการ เมื่อคณะกรรมการมีมติเป็นประการใดแล้ว ให้มติของคณะกรรมการผูกพันส่วนราชการซึ่งมีผู้แทนร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย แม้ว่าในการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องนั้นผู้แทนของส่วนราชการที่เป็นกรรมการฝ่ายข้างน้อยไว้ให้ปรากฏในเรื่องนั้นด้วย

ความผูกพันที่กำหนดไว้ในวรรคสอง มิให้ใช้บังคับกับการวินิจฉัยในปัญหาด้านกฎหมาย

มาตรา 26 การสั่งราชการโดยปกติให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร เว้นแต่ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาที่มีความจำเป็นที่ไม่อาจสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในขณะนั้น จะสั่งราชการด้วยวาจาก็ได้ แต่ให้ผู้รับคำสั่งนั้นบันทึกคำสั่งด้วยวาจาไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเมื่อได้ปฏิบัติราชการตามคำสั่งดังกล่าวแล้ว ให้บันทึกรายงานให้ผู้สั่งราชการทราบ ในบันทึกให้อ้างอิงคำสั่งด้วยวาจาไว้ด้วย

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

มาตรา 27 ให้ส่วนราชการจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่งการอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใดให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจดังกล่าวต้องมุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชน

เมื่อได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้ส่วนราชการกำหนดหลักเกณฑ์การควบคุม ติดตามและกำกับดูแลการใช้อำนาจและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจไว้ด้วย หลักเกณฑ์ดังกล่าวต้องไม่สร้างขั้นตอนหรือการกั้นกรงงานที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในการนี้ หากสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมแล้วจะเป็นการลดขั้นตอนเพิ่มประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่าย รวมทั้งไม่เกิดผลเสียหายแก่ราชการ ให้ส่วนราชการดำเนินการให้ข้าราชการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมตามความเหมาะสมและกำลังเงินงบประมาณ

เมื่อส่วนราชการใดได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามวรรคหนึ่ง หรือได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมตามวรรคสองแล้ว ให้ส่วนราชการนั้นเผยแพร่ให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป

มาตรา 28 เพื่อประโยชน์ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ตามมาตรา 27 ก.พ.ร. ด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการหรือแนวทางในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความรับผิดชอบระหว่างผู้รับมอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ และการลดขั้นตอนในการปฏิบัติราชการให้ส่วนราชการถือปฏิบัติได้

มาตรา 29 ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการรวมทั้งรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบได้

มาตรา 30 ในกระทรวงหนึ่ง ให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดให้ส่วนราชการภายในกระทรวงที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริการประชาชนร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎอื่นใด ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถาม ขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรือขออนุมัติในเรื่องใด ๆ ที่เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในกระทรวงเดียวกัน โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว

มาตรา 31 ในศูนย์บริการร่วมตาม มาตรา 30 ให้จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องราวต่างๆ และดำเนินการส่งต่อให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป โดยให้มีข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของทุกส่วนราชการในกระทรวงรวมทั้งแบบคำขอต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมที่จะบริการประชาชนได้ ณ ศูนย์บริการร่วม

ให้เป็นหน้าที่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่จะต้องจัดพิมพ์รายละเอียดของเอกสารหลักฐานที่ประชาชนจะต้องจัดทำมาในการขออนุมัติหรือขออนุญาตในแต่ละเรื่องมอบให้แก่เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วมและให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนที่มาติดต่อได้ทราบในครั้งแรกที่มาติดต่อและตรวจสอบว่าเอกสารหลักฐานที่จำเป็นดังกล่าวนั้นประชาชนได้ยื่นมาครบถ้วนหรือไม่ พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบถึงระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการดำเนินการในเรื่องนั้น

ในการยื่นคำร้องหรือคำขอต่อศูนย์บริการร่วมตามมาตรา 30 ให้ถือว่าเป็นการยื่นต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตามที่ระบุไว้ในกฎหมายหรือกฎแล้ว

ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง หากมีปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายหรือกฎในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องแจ้งให้ ก.พ.ร.ทราบ เพื่อดำเนินการเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการตามกฎหมายหรือกฎนั้นต่อไป

มาตรา 32 ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ และปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอจัดให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการบริการประชาชนในเรื่องเดียวกันหรือต่อเนื่องกันในจังหวัด อำเภอ หรือกิ่งอำเภอนั้น ร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมไว้ ณ ศาลากลางจังหวัด ที่ว่าการอำเภอหรือที่ว่าการกิ่งอำเภอ หรือสถานที่อื่นตามที่เห็นสมควร โดยประกาศให้ประชาชนทราบ และให้นำความในมาตรา 30 และมาตรา 31 มาใช้บังคับด้วยโดยอนุโลม

หมวด 6

การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

มาตรา 33 ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน

กำหนดเวลาในการจัดให้มีการทบทวนตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามที่ก.พ.ร.กำหนด

ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงภารกิจ ให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ โครงสร้าง และอัตรากำลัง ของส่วนราชการให้สอดคล้องกัน และเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อดำเนินการต่อไป

ในกรณีที่ก.พ.ร. พิจารณาแล้วเห็นว่าภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการใดรับผิดชอบดำเนินการอยู่สมควรเปลี่ยนแปลง ยกเลิก หรือเพิ่มเติม ให้เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา เมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว ให้ส่วนราชการนั้นดำเนินการปรับปรุงภารกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้างและอัตรากำลัง ของส่วนราชการนั้นให้สอดคล้องกัน

มาตรา 34 ในกรณีที่มีการยุบเลิก โอน หรือรวมส่วนราชการใดทั้งหมดหรือบางส่วน ห้ามมิให้จัดตั้งส่วนราชการที่มีภารกิจหรืออำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันกับส่วน

ราชการดังกล่าวขึ้นอีก เว้นแต่มีการเปลี่ยนแปลงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และมีเหตุผลจำเป็นเพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐหรือเศรษฐกิจของประเทศ หรือรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน และโดยได้รับความเห็นชอบจาก ก.พ.ร.

มาตรา 35 ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศขึ้นใหม่ ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ หรือสอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็วและลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ

ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของประชาชนมาประกอบการพิจารณาด้วย

มาตรา 36 ในกรณีที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเห็นว่ากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการใด ไม่สอดคล้องหรือเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ เป็นอุปสรรคต่อการประกอบกิจการหรือการดำรงชีวิตของประชาชน หรือก่อให้เกิดภาระหรือความยุ่งยากต่อประชาชนเกินสมควรให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเสนอแนะต่อส่วนราชการนั้นเพื่อดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง หรือยกเลิกโดยเร็วต่อไป

ในกรณีที่ส่วนราชการที่ได้รับการเสนอแนะไม่เห็นชอบด้วยกับคำเสนอแนะของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ให้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาวินิจฉัย

หมวด 7

การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

มาตรา 37 ในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อประสานงานในระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงานและประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ส่วนราชการใดมิได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานใดและ ก.พ.ร. พิจารณาเห็นว่างานนั้น มีลักษณะที่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ หรือส่วนราชการได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ แต่ ก.พ.ร. เห็นว่าเป็นระยะเวลาที่ล่าช้าเกินสมควร ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติตามได้

ให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องตรวจสอบให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาตามวรรคหนึ่ง

มาตรา 38 เมื่อส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชนหรือจากส่วนราชการด้วยกันเกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ที่จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายในสิบห้าวันหรือภายในกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ตามมาตรา 37

มาตรา 39 ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

ระบบเครือข่ายสารสนเทศตามวรรคหนึ่งต้องจัดทำในระบบเดียวกับที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีขึ้นตามมาตรา 40

มาตรา 40 เพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ประชาชนในการติดต่อกับส่วนราชการทุกแห่ง ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลางขึ้น

ในกรณีที่ส่วนราชการใดไม่อาจจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการได้อาจร้องขอให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดำเนินการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการดังกล่าวก็ได้ ในการนี้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะขอให้ส่วนราชการให้ความช่วยเหลือด้านบุคลากร ค่าใช้จ่าย และข้อมูลในการดำเนินการก็ได้

มาตรา 41 ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน เสนอแนะ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ อุปสรรค ความยุ่งยาก หรือปัญหาอื่นใดจากบุคคลใด โดยมีข้อมูลและสาระตามสมควรให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไป และในกรณีที่มิที่อยู่ของบุคคลนั้น ให้แจ้งให้บุคคลนั้นทราบผลการดำเนินการด้วย ทั้งนี้ อาจแจ้งให้ทราบผ่านทางระบบ เครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการด้วยก็ได้

ในกรณีการแจ้งผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศ มิให้เปิดเผยชื่อหรือที่อยู่ของผู้ร้องเรียน เสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็น

มาตรา 42 เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความสะดวกรวดเร็ว ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ เพื่อใช้บังคับกับส่วนราชการอื่น มีหน้าที่ตรวจสอบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้น เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ข้ำซ้อน หรือความล่าช้า ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่นหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมโดยเร็วต่อไป

ในกรณีที่ได้รับการร้องเรียนหรือเสนอแนะจากข้าราชการหรือส่วนราชการอื่นในเรื่องใดให้ส่วนราชการที่ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นพิจารณาโดยทันที และในกรณีที่เห็นว่าการร้องเรียนหรือเสนอแนะนั้นเกิดจากความเข้าใจผิดหรือความไม่เข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศให้ชี้แจงให้ผู้ร้องเรียนหรือเสนอแนะทราบภายในสิบห้าวัน

การร้องเรียนหรือเสนอแนะตามวรรคสองจะแจ้งผ่าน ก.พ.ร. ก็ได้

ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศใดมีลักษณะตามวรรคหนึ่ง ให้ ก.พ.ร. แจ้งให้ส่วนราชการที่ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นทราบเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิก ต่อไปโดยเร็ว

มาตรา 43 การปฏิบัติราชการในเรื่องใด ๆ โดยปกติให้ถือว่าเป็นเรื่องเปิดเผย เว้นแต่กรณีที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของประเทศ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน หรือการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล จึงให้กำหนดเป็นความลับได้เท่าที่จำเป็น

มาตรา 44 ส่วนราชการต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้น และสัญญาใด ๆ ที่ได้มีการอนุมัติให้จัดซื้อหรือจัดจ้างแล้ว ให้ประชาชนสามารถขอหรือตรวจสอบได้ ณ สถานที่ทำการ

ของส่วนราชการ และระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ ทั้งนี้ การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าว ต้องไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบหรือความเสียหายแก่บุคคลใดในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง

ในการจัดทำสัญญาจัดซื้อหรือจัดจ้าง ห้ามมิให้มีข้อความหรือข้อตกลงห้ามมิให้เปิดเผยข้อความหรือข้อตกลงในสัญญาดังกล่าว เว้นแต่ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวกับการคุ้มครองความลับทางราชการ หรือในส่วนที่เป็นความลับทางการค้า

หมวด 8

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

มาตรา 45 นอกจากการจัดให้มีการประเมินผลตามมาตรา 9 (3) แล้ว ให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

มาตรา 46 ส่วนราชการอาจจัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับหรือหน่วยงานในส่วนราชการได้ ทั้งนี้ การประเมินดังกล่าวต้องกระทำเป็นความลับและเป็นไปเพื่อประโยชน์แห่งความสามัคคีของข้าราชการ

มาตรา 47 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ให้ส่วนราชการประเมินโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้น ในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัดได้รับจากการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น

มาตรา 48 ในกรณีที่ส่วนราชการได้ดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งเป็นที่พึงพอใจแก่ประชาชน ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการหรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา 49 เมื่อส่วนราชการใดได้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย สามารถเพิ่มผลงานและผลสัมฤทธิ์ โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและค้ำค่าต่อภารกิจของรัฐหรือสามารถดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนดให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการนั้น หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ด

มาตรา 50 เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี อาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติการใดนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกานี้ รวมทั้งกำหนดมาตรการอื่นเพิ่มเติมจากที่บัญญัติไว้ในมาตรา 48 และมาตรา 49 ก็ได้

มาตรา 51 ในกรณีที่พระราชกฤษฎีกานี้กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนงานในเรื่องใด และมีกฎหมายฉบับอื่นกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนงานในเรื่องเดียวกันทั้งหมดหรือบางส่วนเมื่อส่วนราชการได้จัดทำแผนงานตามกฎหมายฉบับใดฉบับหนึ่งแล้วให้ถือว่าส่วนราชการนั้นได้จัดทำแผนตามพระราชกฤษฎีกานี้ด้วยแล้ว

มาตรา 52 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้โดยอย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่สอดคล้องกับบทบัญญัติในหมวด 5 และหมวด 7

ให้เป็นหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยดูแลและให้ความช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่ง

มาตรา 53 ให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจ จัดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้

ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่าองค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจใดไม่จัดให้มีหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่งหรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกานี้ ให้แจ้งรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลองค์การมหาชน หรือรัฐวิสาหกิจ เพื่อพิจารณาสั่งการให้องค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจนั้น ดำเนินการให้ถูกต้องต่อไป

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ
พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี

ผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย

วัน/เดือน /ปี ที่สัมภาษณ์.....

เวลา.....

สถานที่.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ระดับ นายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน พลอาสาสมัคร

ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ

ยศ - ชื่อ - สกุล..... ตำแหน่ง.....

สังกัด.....กำเนิด.....พรรค/เหล่า.....

ช่วยราชการ.....

ตอนที่ 2 ความเห็นเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ระดับ ผอ.กอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย

ข้อที่ 1. ท่านคิดว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ระดับ ผอ.กอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ปัจจุบันเป็นอย่างไร โดยจำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในข้อคำถามที่ตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุดให้ครบทุกข้อโดยมีเกณฑ์ดังนี้

- | | | | |
|---|---------|---------------------------|------------|
| 5 | หมายถึง | คุณลักษณะผู้นำอยู่ในระดับ | มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | คุณลักษณะผู้นำอยู่ในระดับ | มาก |
| 3 | หมายถึง | คุณลักษณะผู้นำอยู่ในระดับ | ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | คุณลักษณะผู้นำอยู่ในระดับ | น้อย |
| 1 | หมายถึง | คุณลักษณะผู้นำอยู่ในระดับ | น้อยที่สุด |

คุณลักษณะผู้นำ ระดับ ผอ.กอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย	คุณลักษณะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
ด้านความรับผิดชอบของผู้นำ					
1. ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ					
2. ผู้นำมีความรับผิดชอบในหน้าที่					
3. ผู้นำปฏิบัติงานตามหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ					
4. ผู้นำมีความตรงต่อเวลา					
5. ผู้นำมีความรับผิดชอบต่อตนเองและหน้าที่การงาน					
6. ผู้นำร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มและองค์กร เช่น ธรณรงค์ต่อต้านยาเสพติด เมาไม่ขับ ฯลฯ					
7. ผู้นำสามารถปฏิบัติงานตามแผนหรือโครงการให้สำเร็จลุล่วง					
8. ผู้นำยอมรับผลการปฏิบัติทั้งผิดและชอบ					
ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ					
1. ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย					
2. ผู้นำมีวาจาสุภาพต่อบุคคลทุกวัยและทุกสถานะ					
3. ผู้นำมีความสุขรอบคอบ					
4. ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
5. ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง					
ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ					
1. ผู้นำมีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
2. ผู้นำมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์					
3. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น					
4. ผู้นำมีความสามารถติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
5. ผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีม					
ด้านการตัดสินใจของผู้นำ					
1. ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
2. ผู้นำมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ					
3. ผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง					
4. ผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์					
5. ผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ					
6. ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่างๆ ก่อนตัดสินใจ					

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระต่อการพัฒนา ปรับปรุง คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับ ผอ.กอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผนวก ค

ภาพถ่ายประกอบการสัมภาษณ์



ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1

พล.อ. วิทยา ชันธอุบล

ผู้อำนวยการศูนย์ประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2563



ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2

พล.อ.ท. สุวรรณ ข้าทอง

เจ้ากรมกำลังพลทหาร

การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2563



ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3
พล.ท. นที วงศ์อิศเรศ
ตำแหน่ง เจ้ากรมข่าวทหาร
การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2563



ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4
พล.ท. อภิสิทธิ์ นุชบุษบา
ตำแหน่ง เจ้ากรมกิจการพลเรือนทหาร
การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2563



ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5
พล.ท. สุภรัตน์ เงินบำรุง
ตำแหน่ง ปลัดบัญชาทหาร
การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2563



ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6
พล.ท. กิตติ เกตุศรี
ตำแหน่ง เจ้ากรมสารบรรณทหาร
การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2563



ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7
พล.ต. สมพงษ์ เกาฬุก
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักยุทธโยธาทหาร
การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2563



ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8
พล.ต. นภดล ปิ่นทอง
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ สำนักงานพัฒนาภาค 1 หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา
การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2563



ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9

พล.ร.ต. พิสิฐ อินทร์จันทร์ ร.น.

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ สำนักส่งกำลังบำรุงร่วม
การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2563

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลตรี สุรสีห์ ตระณสาสน์
วัน เดือน ปี เกิด	5 มีนาคม พ.ศ. 2508
ประวัติการศึกษา	2527 รร.ตท.รุ่นที่ 25 2532 รร.จปร.รุ่นที่ 36 2534 หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่า ร. รุ่นที่ 84 2538 หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่า ร. รุ่นที่ 64 2543 หลักสูตรนายทหารปลัดบัญชา รุ่นที่ 20 2545 หลักสูตรฝ่ายอำนวยการของ บก.ทหารสูงสุด รุ่นที่ 1
ประวัติการรับราชการโดยย่อ	2532 ผบ.มว.ปืนเล็ก ร้อย.อาวุธเบา ร.8 พัน.2 2536 ผอ.4 ร.8 พัน.2 2539 ผบ.ร้อย. อาวุธเบา ร.8 พัน.2 2540 ประจำ รร.สธ.ทบ.สบส. 2541 ผช.หน.ฝยก.ฝ่ายอากาศ พล.ร.3 2544 หน.กำลังสำรอง กนผ.กพ.ทหาร 2545 หน.จัดการชั้นประทวน กจก.กพ.ทหาร 2547 หน.ผจก.กพ.นทพ. 2547 ผช.ผอ.กพ.นทพ. 2548 รอง ผอ.กพ.นทพ. 2551 รอง ผอ.กยก.นทพ. 2552 รอง ผอ.กพ.นทพ. 2552 ผอ.กพ.นทพ. 2553 ผอ.กวท.ศฝษ.สทพ.นทพ. 2554 เสธ.สทพ.นทพ. 2555 ผอ.กพ.นทพ. 2557 ผบ.นพค.11 สนภ.1 นทพ. 2559 รอง ผอ.สนภ.1 นทพ. 2562 ผอ.สนผพ.กพ.ทหาร
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย

ผู้วิจัย พลตรี สุรสิทธิ์ ดรุธนสาสน์

หลักสูตร วปอ.

รุ่นที่ 62

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง กำหนดเป้าหมายให้กองทัพมีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงโดยกำหนดตัวชี้วัด ความพร้อมของกองทัพในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง และมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมและยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ กำหนดเป้าหมายพัฒนาคนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง

กองบัญชาการกองทัพไทย ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “บก.ทท. ในปี 2580 เป็น Smart Headquarter” ซึ่งการที่กองบัญชาการกองทัพไทยจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ดังที่กล่าวมา รวมถึงวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรและเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีคุณลักษณะผู้นำ ความมีส่วนร่วมให้สอดคล้องกัน เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทหารได้เปลี่ยนแปลงบทบาทขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์และปรับองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้เท่าทันเหตุการณ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยความร่วมมือ ความสามัคคี และความศรัทธาของผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้นำทางทหารอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กรจะต้องมีบทบาทในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องรู้จักใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามานำมาใช้ในการเข้ากับความมุ่งประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การบริหารงานของกองบัญชาการกองทัพไทยภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้ผู้บริหารกองบัญชาการกองทัพไทยในส่วนราชการ ต้องตรวจสอบบทบาททั้งของตนเองและหน่วยงานว่าเข้าไปเกี่ยวข้องกับสังคมมากน้อยเพียงใด โดยการตรวจสอบความต้องการ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรในปัจจุบัน และปรับองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การตอบสนองเช่นนี้นั้นจึงเป็นภาระจำเป็นอันยิ่งใหญ่ของผู้บริหารในกองบัญชาการกองทัพไทย จะต้องดำเนินการวางแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารทางทหารที่มีความพร้อมทางด้านคุณวุฒิภาวะ ความรู้ความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารรวมทั้งมีภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ซึ่งปัจจุบันในการจัดส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย มีลักษณะการกำหนดอำนาจหน้าที่ลงไปให้หน่วยงานระดับกองดำเนินการ ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย จึงเป็นหน่วยงานระดับกอง มีผู้อำนวยการกองรับผิดชอบ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งการปฏิบัติงานที่ผ่านมาผู้อำนวยการกองแต่ละนายมีการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แตกต่างกันไปในการขับเคลื่อนการทำงาน ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลาย และไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทำให้เกิดความยุ่งยากในการประเมินระดับและการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากขาดมาตรฐานกลางของกองบัญชาการกองทัพไทย

จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยในฐานะ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับดูแล ดำเนินการด้านกำลังพล มีความสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการกอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อนำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
การศึกษานี้จะศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองเท่านั้น ใน 5 ด้านได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อผู้นำ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ ด้านการตัดสินใจของผู้นำ และด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ
2. ขอบเขตด้านสถานที่
การศึกษานี้จะศึกษาเฉพาะ ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยเท่านั้น
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา
ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2562 ถึงเดือน พฤษภาคม 2563

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal- Interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางราชการ เอกสารทางวิชาการ ระเบียบ กฎหมาย หนังสือ บทความ ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต (Internet) คำบรรยายและสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ตลอดจนข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร (Population) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย

2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2555 : 37) ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 9 คน ดังต่อไปนี้

ข้อมูลคนที่ 1	พล.อ. วิทยา ชันธอุบล ผู้อำนวยการศูนย์ประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
ข้อมูลคนที่ 2	พล.อ.ท. สุวรรณ ขำทอง เจ้ากรมกำลังพลทหาร
ข้อมูลคนที่ 3	พล.ท. นที วงศ์อิศเรศ เจ้ากรมข่าวทหาร
ข้อมูลคนที่ 4	พล.ท. อภิสิทธิ์ นุชบุษบา เจ้ากรมกิจการพลเรือนทหาร
ข้อมูลคนที่ 5	พล.ท. สุภรัตน์ เงินบำรุง ปลัดบัญชาทหาร
ข้อมูลคนที่ 6	พล.ท. กิตติ เกตุศรี เจ้ากรมสารบรรณทหาร
ข้อมูลคนที่ 7	พล.ต. สมพงษ์ เภาพูล ผู้อำนวยการสำนักยุทธโยธาทหาร

ข้อมูลคนที่ 8

พล.ต. นภดล ปิ่นทอง
ผู้อำนวยการ สำนักงานพัฒนาภาค 1
หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ข้อมูลคนที่ 9

พล.ร.ต. พิสิฐ อินทร์จันทร์ ร.น.
ผู้อำนวยการ สำนักส่งกำลังบำรุงร่วม
กรมส่งกำลังบำรุงทหาร

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแต่ละรายเสร็จแล้ว ผู้วิจัยจะนำคำสัมภาษณ์จากผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ทุกคนมาเปรียบเทียบ และจัดลำดับความสำคัญตามคุณลักษณะของข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ข้อมูลที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญ นำมาเปรียบเทียบข้อมูลทางเอกสารต่าง ๆ ทั้งแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะได้ทราบรายละเอียดและลักษณะของข้อมูลว่ามีความคล้ายคลึงกัน หรือแตกต่างกันอย่างไร นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และจากการศึกษาเอกสารต่างๆ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันอย่างเป็นระบบ และนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปในการศึกษาวิจัยและทราบผลเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป

ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการกอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความรับผิดชอบของผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ รองลงมา ผู้นำปฏิบัติงานตามหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ และ ผู้นำมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มและองค์กร เช่น รับผิดชอบต่อด้านยาเสพติดเผาไม่ขับ

2. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพ ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย รองลงมา ผู้นำมีความสุขรอบคอบ และผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

3. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ด้านมนุษยสัมพันธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ รองลงมา ผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีม และผู้นำมีความสามารถติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

4. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการตัดสินใจของผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับ

ค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ รองลงมา ผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

5. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย ด้านคุณธรรมจริยธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับคะแนนมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับ ค่าคะแนนมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความคิดที่ตึงตังทั้งต่อตนเองและผู้อื่น รองลงมา ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและสังคม และผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

6. คุณสมบัติผู้นำที่ดีที่ผู้นำควรมี คือ เป็นคนที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความคิดกว้างไกลซึ่งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้รอบรู้ สามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี มีความอดทน สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี มีระดับจิตใจที่สูง เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งคุณสมบัตินี้กล่าว ล้วนเป็นแนวทางในการประพฤติและปฏิบัติตนในการเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพได้ดี

7. ปัจจัยที่มีผลกระทบทำให้การพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย คือ การได้รับการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก้าวต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ขอบแค้ว ฝืดวันประกันพรุ่ง ขนาดและโครงสร้างของหน่วย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1.1 ผู้นำมีบทบาทอย่างมากต่อความผูกพันในหน่วยงาน หากหน่วยงานมีผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำที่ดีเยี่ยมเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้กำลังพลมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และชื่นชมกับผลสำเร็จของหน่วยงานไปพร้อมกัน ซึ่งจะส่งผลให้มีความผูกพันในหน่วยงานตามไปด้วย ดังนั้นหน่วยงานจึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะผู้นำที่ดี อันจะช่วยให้หน่วยงานสามารถรักษากำลังพลที่มีคุณค่าให้อยู่คู่กับหน่วยงานไปได้นาน ๆ และช่วยในการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

1.2 การพัฒนาผู้นำให้มีความสามารถและคุณลักษณะผู้นำที่ดีนั้น องค์กรเองยังต้องสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรให้ผู้บริหารด้วยเช่นเดียวกัน เพราะเมื่อผู้บริหารที่ดีมีความสามารถสูงมักจะถูกทาบทามจากหน่วยงานอื่นๆ ให้ไปบริหารงาน ดังนั้นการรักษาผู้บริหารที่มีคุณภาพสูงหน่วยเองจะต้องเข้าใจถึงความต้องการและสร้างความผูกพันระหว่างหน่วยงาน และผู้บริหารให้มากยิ่งขึ้น

1.3 ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย โดยครอบคลุมคุณลักษณะทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบ บุคลิกภาพของผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ การตัดสินใจ คุณธรรมจริยธรรม และควรพิจารณาพัฒนาประเด็นที่เร่งด่วนก่อน ได้แก่ คุณธรรมและจริยธรรม เป็นอันดับแรก

1.4 ควบคุมปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อพัฒนาภาวะผู้นำ จากการวิจัย ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก้าวต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ชอบแก้ตัว ผัดวันประกันพรุ่ง ขนาดและโครงสร้างของหน่วย และนโยบาย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 อาจเพิ่มการศึกษาในส่วนของความผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงานในการศึกษาครั้งต่อไป

2.2 การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองเท่านั้น ควรมีการวิจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในระดับรองผู้อำนวยการสำนัก รองเจ้ากรม เจ้ากรม เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำหลักสูตรที่จะใช้ฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหาร และเป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้บริหารของหน่วยต่อไป

2.3 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาความคิดเห็นของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในแต่ละหน่วยเป็นอย่างดี ประเมินคุณลักษณะผู้นำผู้บริหารของหน่วย และนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกัน เพื่อทราบผลการเปรียบเทียบเป็นแนวทางหนึ่งสำหรับการวิจัยต่อไป

2.4 ควรมีการสอบถามความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุมประเด็นให้ได้มากยิ่งขึ้น

2.5 ควรสัมภาษณ์ให้มากกว่านี้ เพื่อให้ได้ประเด็นที่หลากหลายขึ้น และเป็นตัวแทนของประชากรที่ดีของ กองบัญชาการกองทัพไทย