



การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน
ด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน
THE ENHANCEMENT OF THE AVIATION PERSONNEL
MANAGEMENT EFFICIENCY OF CIVIL AVIATION TRAINING CENTER
WITH BUDDHADHAMMA

ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๙



The Enhancement of the Aviation Personnel Management Efficiency
of Civil Aviation Training Center with Buddhhadhamma

Pol. Lt. Kraiwin Chaiwan

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Public Administration)
Graduate School

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

C.E.2016

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์
เรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของ
สถาบันการบินพลเรือน” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

ประธานกรรมการ

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)

กรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ยุธนา ปราณีต)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

อาจารย์ ดร.ยุธนา ปราณีต

ประธานกรรมการ

อาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

ร.ต.ท.

(ไกรวิน ไชยวรรณ)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุชฎินิพนธ์
เรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของ
สถาบันการบินพลเรือน” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุชฎินิพนธ์

ประธานกรรมการ

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)

กรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ยุธนา ปราณีต)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร)

คณะกรรมการควบคุมดุชฎินิพนธ์

อาจารย์ ดร.ยุธนา ปราณีต

ประธานกรรมการ

อาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

ร.ต.ท.

(ไกรวิน ไชยวรรณ)

ชื่อคุณนิพนธ์ : การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน
ด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน

ผู้วิจัย : ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ

ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการควบคุมคุณนิพนธ์

: อาจารย์ ดร.ยุทธนา ปราณิต	พธ.บ., ร.บ., M.A., Ph.D. (Pol. Sc.)
: อาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร	ศศ.บ., น.บ., พบ.ม., รป.ด.

วันสำเร็จการศึกษา : ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคของการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ๒) เพื่อศึกษาการบูรณาการทฤษฎีการบริหารและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี การวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับด้านการบินต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และพระภิกษุที่เชี่ยวชาญทางด้านพุทธศาสนา จำนวน ๒๖ รูป/คน ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความ และการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ๑๘๑ คน จาก ผู้บริหาร ครูอาจารย์ บุคลากร เจ้าหน้าที่ ของสถาบันการบินพลเรือน ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพทั่วไปและปัญหาของการบริหารบุคลากรด้านการบิน ทั้งภาควิชาการและภาคอากาศ จัดการเรียนการสอนหลักสูตรฝึกอบรมหลักสูตร ยังไม่สอดคล้องเวลาและความต้องการของตลาดแรงงาน การปฏิบัติงานขาดความยืดหยุ่น สถาบันการบินพลเรือนดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน เป็นองค์กรขนาดเล็ก สังกัดกระทรวงคมนาคม ที่มีเป้าหมายงานทางด้านการขนส่งทางอากาศเท่านั้น

๑) ด้านการวางแผน การบริหารบุคลากรด้านการบินขาดการวางแผนในระยะยาว เนื่องจากบุคลากรต้องเป็นผู้มีประสบการณ์และทักษะทางวิชาชีพ ต้องว่าจ้างบุคคลจากภายนอกที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดมีคุณสมบัติ ทักษะทางวิชาชีพมาดำเนินการฝึกสอน ๒) ด้านการสรรหา บุคลากรแต่ละระดับมีเกณฑ์การคัดเลือกต่างกัน ระบบการสรรหาบุคคลยึดแนวทางตามวัตถุประสงค์ความต้องการ สถาบันการบินพลเรือน มีข้อจำกัด มีผู้มาสมัครน้อย โดยเฉพาะตำแหน่งครูอาจารย์ เนื่องจากขาดแรงจูงใจในหลายทางจึงได้บุคลากรที่ตรงคุณสมบัติ แต่ขาดประสบการณ์หรือไม่ได้คนเก่งมาทำงาน ๓) ด้านการพัฒนา

การฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินต้องอิงกับงบประมาณ โครงสร้างอัตรากำลัง คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ต้องตรงกับข้อกำหนดที่ได้รับไว้ จัดให้มีการฝึกอบรมทางสายวิชาการหรือสายบริหาร และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมนานาชาติด้านการบิน ๔) ด้านการดำรงรักษา การคัดเลือกคนใหม่ พัฒนาคนเก่า เลือกใช้คนเก่ง รักษาไว้ทั้งคนเก่าคนเก่ง

๒. การบูรณาการทฤษฎีการบริหารและหลักพุทธธรรม พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ดังนี้ ๑) ด้านฉันทะ (ความพอใจ, $\bar{X} = 3.26$) โดยองค์กรกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และการพัฒนา เพื่อบริหารและขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ๒) ด้านวิริยะ (ความพยายาม, $\bar{X} = 3.23$) โดยจัดระบบประเมินผล ติดตาม กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีมาตรฐานสากลสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ ๓) ด้านจิตตะ (การเอาใจใส่, $\bar{X} = 3.25$) โดยการกำกับติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามแผนงานสอดคล้องกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และมีมาตรฐาน และ ๔) ด้านวิมังสา (การไตร่ตรองด้วยเหตุผล, $\bar{X} = 3.22$) ทบทวน และวิเคราะห์ จัดสรรงบประมาณอำนวยความสะดวกต่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ตามลำดับ

๓. รูปแบบการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนด้วยหลักอิทธิบาท ๔ คือ “PRDMCVCV MODEL” มีดังนี้ ๑) ด้านการวางแผน บูรณาการเชิงพุทธโดยการวางแผนการคัดเลือกบุคลากร ตามภารกิจแต่ละหน้าที่นโยบาย วิสัยทัศน์ โครงสร้างบุคลากร ๒) ด้านการสรรหา บูรณาการเชิงพุทธโดยการคัดเลือกบุคลากรตามนโยบายหน่วยงาน ที่ต้องการคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ เฉพาะด้าน มีลักษณะตั้งใจมุ่งมั่น มีความใฝ่รู้ในอาชีพ ๓) ด้านการพัฒนา บูรณาการเชิงพุทธโดยการใส่ใจ และส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการอบรม เพิ่มความรู้ในวิชาชีพ มีธรรมะในการปฏิบัติงาน ๔) ด้านการดำรงรักษา บูรณาการเชิงพุทธโดยการปลูกฝังความรับผิดชอบในหน้าที่ ใส่ใจการทำงาน คิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดการเรียนรู้ คิดสร้างสรรค์ต่อหน้าที่และองค์กร พัฒนาคนใหม่รักษาคณเก่า สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพิ่มแรงจูงใจ ให้รางวัลเป็นการตอบแทน

การบูรณาการการบริหารงานบุคคลกับหลักพุทธธรรม “อิทธิบาท ๔” ที่มีความเหมาะสม และมีความสอดคล้องเป็นรูปแบบ “PRDMCVCV MODEL” ซึ่งจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้

Dissertation Title : The Enhancement of the Aviation Personnel Management Efficiency of Civil Aviation Training Center with Buddhamma

Researcher : Pol. Lt. Kraiwin Chaiwan

Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Dr.Yuttana Praneet, B.A., M.A., Ph.D. (Pol. Sc.)

: Dr.Busakorn Watthanabut. B.A., LLB., M.S., D.P.A. (Pub. Ad.)

Date of Graduation : 11 November 2016

ABSTRACT

Objectives of this study were to; 1. Study the general problems and management problems of aviation personnel of civil aviation Institute, 2. Study the integration of management theory and Buddhist principles that were suitable for enhancement of aviation personnel management of the Civil Aviation Training Center and 3. Propose a model of aviation personnel management efficiency of the Civil Aviation Training Center.

Methodology was the mixed research methods. The qualitative research method collected data from 26 key informants who were experts, organization administrators who involved with civil aviation and monks who were experts in Buddhism with structured in-depth-interview form by in-depth-interviewing and analyzed data by descriptive interpretation. The quantitative research method collected data with questionnaires from samples of 181 people who were administrators, teachers/faculty, staff officers of Civil Aviation Training Center in Bangkok and Prachuebkirikhan Province and analyzed data with descriptive statistics; frequency, percentile, mean and standard deviation. Findings were as follows:

1. General state and problems of personnel management by academic, air time training, learning and teaching management and actual training were not responsive to time and labor market. The operation was not flexible. The Civil Aviation Training Center is a small unit under the Ministry of Transportation with only one objective for air transport. 1) Planning; personnel management lacked long term planning. The institute lacked qualified and expertise so that the Institute had to hire outsiders with expertise and qualifications to teach, 2) Recruitment; there were different methods of personnel recruitment at different levels which abided by the objectives of the institute. The Civil Aviation Training Center had limitation, very few people showed interest, especially the instructors position, due to attractive incentives. The Institute got personnel with direct qualification without experiences.

The institute did not have the experts to work for, 3) Development; personnel were attached to the budget, staffing structure, specific positions must be in line with specified rules. There was training for academic or profession needs that was responsive to the needs of international aviation. 4) Maintenance; recruiting the new, maintaining and developing the old, using the competent persons, keeping both the persons.

2. The integration of management theories and Buddhaddhamma were found that Personnel's opinions towards the enhancement of aviation personnel efficiency management with Iddhipada 4 by overall were at the mean of 3.24 and by aspects were as follows; 1) Chanda: Intention at the mean of 3.26, the institute had development plan to drive the organization to meet the vision, mission and objectives, 2) Viriya: effort with the mean of 3.23, evaluation system setting, monitoring and supervising the operation for the organization potential to meet the international standard to be able to compete in the markets. 3) Citta: thoughts with the mean of 3.25; the organization had monitoring and supervising the operation of the organization to be in line with standards of laws, rules, regulations. 4) Vimamsa: investigation with the mean of 3.22. The organization reviewed and analyzed the budget allocation in order for the learning and teaching and operation would be beneficent in line with the strategic plan of the organization.

3. The model for the Civil Aviation Training Center by the integration of Iddhipada 4 : "PRDMCVCV MODEL": 1) Planning, Iddhipada 4 integration with personnel recruitment plan according to job classification, policy, objectives and staffing structure, (2) Recruitment; Iddhipada 4 integration with staff recruitment according to the policy to have the qualified personnel, knowledge and specific skill with good intension to learn more in the profession, (3) Development; Iddhipada 4 integration with attention to promote personnel to be trained in occupation and have Dhamma in the daily work. (4) Maintenance; Iddhipada 4 integration with cultivating responsibility, performance minded, creative that helped learning, duty and organization, developing the new personnel and keep the old, working morale creation and incentive promotion and rewarded in return.

The personnel management integrated with Buddhaddhamma "Iddhipada 4" could be coined as "PRDMCVCV MODEL". This model would make "The Enhancement of The Aviation Personnel Management Efficiency of Civil Aviation Training Center" to achieve organizational objectives as defined.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพราะด้วยอาศัยเมตตาอนุเคราะห์ของ คณะกรรมการควบคุมดุชฎินิพนธ์ ประกอบด้วย อาจารย์ ดร.ยุทธนา ปราณีตและอาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลเอาใจใส่และตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการ ดำเนินการทำดุชฎินิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ พร้อมด้วยคณะกรรมการสอบป้องกันดุชฎินิพนธ์ ประกอบด้วย (๑) พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ., ประธานกรรมการ (๒) ศ.ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์ กรรมการ (๓) รศ.ดร. สุรพล สุษะพรหม กรรมการ (๔) อาจารย์ ดร.ยุทธนา ปราณีต กรรมการ (๕) อาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร กรรมการ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ของคณะสังคมศาสตร์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้ประสาทวิชาความรู้ ให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีตลอดมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รศ.ดร. สุรพล สุษะพรหม รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและ ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ ประกอบด้วย (๑) พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปญโญ, ดร. (๒) ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ (๓) อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต (๔) ผศ.ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช (๕) อาจารย์ ดร. นภัทร แก้วนาค

ขอขอบพระคุณ คุณพงษ์ศักดิ์ สมใจ รองปลัดกระทรวงคมนาคม (ด้านอำนาจการ) พ.ต.ประยงค์ สุกใส พ.ต.อ.ดร.ยุทพล เต็มสมเกตุ คุณวิวิต ดีประดิษฐ์ น.อ.จิรพล เกื้อดั่ง ผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน และคณะผู้บริหารทุกท่าน คุณวรินทร์ เลี่ยมนาค อาจารย์เจน หน่อท้าว อาจารย์วิโรจน์ น้อยวิไล ที่ได้ให้ความ ช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามและให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ รวมถึงคุณสุวรรณวัตร โค้ววรกุล ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ไทย เอเวชั่น เซอร์วิส จำกัด ที่ได้ให้การสนับสนุนและให้โอกาสแก่ผู้วิจัย ในการศึกษาระดับปริญญาเอกครั้งนี้ ขอขอบคุณครอบครัว ภรรยาและบุตรชาย ที่คอยให้กำลังใจตลอดเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกท่าน โดยเฉพาะ อาจารย์ ดร.พงศ์พัฒน์ จิตตานรักษ์ อาจารย์ ดร.กาญจนา คำจตุ อาจารย์ ดร.ปชาบดี ยศสุนทร อาจารย์ ดร.บุณรดา กรรณสูต และคุณวรรณกานต์ ขาวลาภ ตลอดจนผู้ที่มีได้ เอื้อนนามในที่นี้ ซึ่งมีส่วนช่วยให้ดุชฎินิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยดี

ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(๑)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(๓)
กิตติกรรมประกาศ	(๕)
สารบัญ	(๖)
สารบัญตาราง	(๘)
สารบัญแผนภาพ	(๑๐)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	(๑๑)

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๕
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๕
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๗

บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ	๘
๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร	๑๙
๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๒๗
๒.๔ สถาบันการbinพลเรือน	๔๓
๒.๕ หลักธรรม “อิทธิบาท ๔”	๕๒
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖๕
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๘๖

บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย

๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๘๗
๓.๒ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก/ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๘๘
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๙๐
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๙๔
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๙๖

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	
๔.๑ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	๙๘
๔.๒ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	๑๕๔
๔.๓ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๗๐
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๗๙
๕.๒ อภิปรายผล	๑๘๖
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๙๒
๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๑๙๒
๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ	๑๙๖
๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	๑๙๘
บรรณานุกรม	๑๙๙
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	๒๐๘
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม เพื่อการวิจัย	๒๑๕
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC (Index of item Objective Congruence)	๒๒๗
ภาคผนวก ง ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	๒๓๐
ภาคผนวก จ รายงานผู้ให้สัมภาษณ์	๒๓๓
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย	๒๕๐
ประวัติผู้ทำวิจัย	๒๘๑

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	ความหมายของประสิทธิภาพ	๑๑
๒.๒	แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ	๑๕
๒.๓	แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของบุคคล	๑๙
๒.๔	ความหมายของการบริหาร	๒๒
๒.๕	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร	๒๗
๒.๖	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๓๑
๒.๗	การวางแผนทรัพยากรบุคคล	๓๔
๒.๘	การสรรหาบุคลากร	๓๗
๒.๙	การพัฒนาบุคลากร	๓๙
๒.๑๐	การจํารังรักษา	๔๑
๒.๑๑	ความหมายและแนวคิดของอิทธิบาท ๔	๖๒
๒.๑๒	งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพ	๖๘
๒.๑๓	งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๗๕
๒.๑๔	งานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักธรรม	๘๓
๓.๑	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร	๙๐
๔.๑	การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค การบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ด้านการวางแผน	๑๒๗
๔.๒	การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค การบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ด้านการสรรหา	๑๒๘
๔.๓	การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค การบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ด้านการพัฒนา	๑๒๙
๔.๔	การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค การบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ด้านการจํารังรักษา	๑๓๐
๔.๕	แสดงจำนวนและร้อยละ ผู้ตอบแบบสอบถามจํานกตามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๑๕๕
๔.๖	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ของสถาบันการบินพลเรือน โดยรวมค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ของสถาบันการบินพลเรือน โดยรวม	๑๕๖

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๗	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรม (อิทธิบาท ๔) ของสถาบันการบินพลเรือน ด้านฉันทะ (ความพอใจ)	๑๕๗
๔.๘	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ของสถาบันการบินพลเรือน ด้านวิริยะ (ความพยายาม)	๑๕๙
๔.๙	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ของสถาบันการบินพลเรือน ด้านจิตตะ (การเอาใจใส่)	๑๖๑
๔.๑๐	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ของสถาบันการบินพลเรือน ด้านวิมังสา (การไตร่ตรองด้วยเหตุผล)	๑๖๓
๔.๑๑	ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน	๑๖๖
๔.๑๒	ข้อเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน	๑๖๗
๔.๑๓	ข้อคิดเห็นแนวทางเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ด้วยหลักอิทธิบาท ๔	๑๖๘
๔.๑๔	การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนด้วยหลักอิทธิบาท ๔	๑๖๙

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๒.๑	ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์	๔๒
๒.๒	แสดงโครงสร้างสถาบันการbinพลเรือน (Organization Chart)	๔๕
๒.๓	แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	๘๖
๔.๑	การวางแผนบุคลากรตามหลักอิทธิบาท ๔	๑๗๑
๔.๒	การสรรหาบุคลากรตามหลักอิทธิบาท ๔	๑๗๒
๔.๓	การพัฒนาบุคลากรตามหลักอิทธิบาท ๔	๑๗๓
๔.๔	การธำรงรักษาบุคลากรตามหลักอิทธิบาท ๔	๑๗๔
๔.๕	องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๗๖

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. อักษรย่อในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักโดยใช้ระบบย่อคำ ดังต่อไปนี้

พระสุตตันตปิฎก

ที.ปา.(ไทย) = สุตตันตปิฎก ที่มณีกาย ปาฏิภวรรค (ภาษาไทย)

พระอภิธรรมปิฎก

อภิ.วิ.(ไทย) = อภิธรรมปิฎก วิภังค์ (ภาษาไทย)

๒. การระบุเลขหมายพระไตรปิฎก

ในงานวิจัยฉบับนี้ ใช้พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักการอ้างอิง ซึ่งพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทยจะระบุ เล่ม / ข้อ / หน้า/ เช่น ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๒๑ - ๓๒๒/๑๓๓ หมายความว่า ระบุถึง พระสุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ธรรมบท ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๕ ข้อที่ ๓๒๑ - ๓๒๒ หน้าที่ ๑๓๓ เป็นต้น

สำหรับการอ้างอิงเลขที่อยู่หลังชื่อย่อของคัมภีร์ใช้แบบ ๓ ตอนและ ๒ ตอน คือ เล่ม/ ข้อ/หน้า และ เล่ม/ หน้า

ส่วนการอ้างอิงเลขที่อยู่หลังชื่อย่อ เช่น วิ.มหา. ๑/๒. หมายถึง วินยปิฎก มหาวิภังค์ เล่ม ๑ ข้อ ๒ เป็นต้น

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การขนส่งทางอากาศ เป็นการขนส่งที่มีบทบาทและได้รับความนิยมสูง ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะของการขนส่งทางอากาศที่มีความสะดวก รวดเร็วและปลอดภัยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับ การขนส่งในรูปแบบอื่น ๆ โดยเฉพาะในภาวะปัจจุบันที่ประเทศต่าง ๆ มีการคมนาคมติดต่อกันมากขึ้น ส่งผลให้การขนส่งทางอากาศของโลกขยายตัวเพิ่มขึ้นตลอดเวลา นอกจากการขนส่งทางอากาศจะเป็นกิจการสาธารณูปโภคประเภทหนึ่งแล้ว การขนส่งทางอากาศยังจัดเป็นโครงสร้างพื้นฐาน อย่างหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งในแง่เศรษฐกิจ การค้า การลงทุนระหว่างประเทศ รวมถึงตลอดถึงความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ ด้วยบทบาท ความสำคัญของด้านการขนส่งทางอากาศดังกล่าวนี้ ทำให้กิจการด้านการบินพลเรือน ซึ่งหมายความว่า รวมถึงสถาบันผลิตบุคลากรด้านการบินในประเทศไทย จึงมีการแข่งขันกันสูงมาก กิจการการบินของแต่ละองค์กร จึงได้ขยายตัวและพัฒนาให้เจริญรุดหน้าไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา กลยุทธ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์การบริหารยุคใหม่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ การตลาดยุคใหม่ ได้ถูกนำมาใช้มากมายอย่างแพร่หลาย ซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว มีความคล่องตัวสูง มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถที่จะก่อให้เกิดผลกำไรหรือประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ในฐานะหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการขนส่งทางอากาศ จึงถือเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนากิจการด้านการบินของประเทศไทยให้เป็นไปตามตามเป้าหมายและนโยบายของรัฐ สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เดิมเรียกว่าศูนย์ฝึกการบินพลเรือนในประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๔ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๐๔ โดยความร่วมมือระหว่างกองทุนพิเศษแห่งสหประชาชาติ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ และรัฐบาลไทยมีวัตถุประสงค์เพื่ออบรมนักศึกษาไทยและนักศึกษาจากประเทศในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในวิชาชีพแขนง ต่าง ๆ ของกิจการการบินพลเรือนให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานสากลที่กำหนดขึ้น โดยองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ เพื่อก่อให้เกิดความปลอดภัยในด้านการบิน โดยในระยะแรกเป็นการดำเนินงานร่วมกันในรูปของคณะกรรมการบริหาร (Governing Board) และกรรมการที่ปรึกษา (Advisory Board) จนกระทั่งในปี พ.ศ.๒๕๐๙ รัฐบาลไทยจึงได้รับโอนมาดำเนินการเอง^๑ ในปี พ.ศ.๒๕๓๕ กรมการบินพาณิชย์ ได้เสนอให้มีการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานเป็นรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสามารถรองรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการบินที่ขยายตัวมากขึ้น โดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง “สถาบันการบินพลเรือน” มีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม มีผลบังคับใช้

^๑ สถาบันการบินพลเรือน, รายงานประจำปีสถาบันการบินพลเรือน ๒๕๕๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สถาบันการบินพลเรือน, ๒๕๕๖), หน้า ๘.

ตั้งแต่วันที่ ๕ มีนาคม พ.ศ.๒๕๓๕^๒ โดยสถาบันการบินพลเรือนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 ๑) ฝึกอบรมด้านกิจการบินพลเรือนระหว่างประเทศให้ได้มาตรฐานตามที่องค์การการบินพลเรือน
 ระหว่างประเทศ (ICAO) ได้ระบุไว้ในอนุสัญญาการบินระหว่างประเทศและรับผิดชอบการฝึกอบรม
 ภายใน ประเทศให้สอดคล้องตามกฎหมายเกี่ยวกับการเดินอากาศภายในประเทศ ๒) ผลิตบุคลากร
 ด้านการบินพลเรือนให้เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศ เพื่อสนับสนุนหน่วยงานการขนส่ง
 ทางอากาศของภาครัฐและเอกชนให้เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรการบินของประเทศ ๓) บริการ
 ช่างอากาศยาน บริการอากาศยาน และกิจการอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน โดยสถาบันการบินพล
 เรือนมีวัตถุประสงค์ การกิจและความรับผิดชอบเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการบินพลเรือนของ
 ประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกให้เจริญก้าวหน้า ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ตามที่องค์การการบินพล
 เรือนระหว่างประเทศได้บัญญัติไว้

จากการที่ได้แปรรูปเป็นระบบบริหารแบบรัฐวิสาหกิจ เพื่อปรับปรุงขอบเขตอำนาจหน้าที่
 ที่มาจนกระทั่งปัจจุบัน ทำให้สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มี
 การปฏิรูประบบบริหารเป็น “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ที่ปฏิรูปทั้งในด้านโครงสร้าง
 กระบวนการและวัฒนธรรมการบริหารจัดการของภาครัฐ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของหน่วย
 ราชการให้สามารถก้าวทันและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์และสังคมในยุค
 เศรษฐกิจใหม่ และเพื่อแก้ไขปัญหาพื้นฐานของระบบราชการให้หมดไปอย่างเร่งด่วน สถาบันการบิน
 พลเรือน (สบพ.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงคมนาคม มีบทบาทหน้าที่ในการผลิต
 บุคลากรด้านการบินพลเรือนให้เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศ ตลอดจนบทบาทการผลิต
 และพัฒนาบุคลากรด้านการบินพลเรือนของประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกให้เจริญก้าวหน้า ทันกับ
 เทคโนโลยีสมัยใหม่ ตามวัตถุประสงค์และนโยบายของรัฐและองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ
 ได้บัญญัติไว้ บทบาทสำคัญยิ่งนี้ส่งผลต่อผลผลิตทางการศึกษา กล่าวคือ เมื่อบุคลากรด้านการบิน
 เหล่านี้ได้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการบินพลเรือนแล้ว จะต้องดำเนินชีวิตเข้าไปทำงานในองค์กร
 หน่วยงานทางด้านการบินของทางภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับระบบการขนส่งทาง
 อากาศ อันมีขอบข่ายงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น สายการบิน ท่าอากาศยาน คลังสินค้า
 ทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ตลอดจนองค์กรของรัฐ บริษัทเอกชนต่างๆ
 เป็นต้น ซึ่งนับเป็นการให้บริการแก่เครือข่ายด้านการบินขนาดใหญ่ ซึ่งมีบทบาทอันสำคัญยิ่งต่อความ
 ปลอดภัยทั้งในทางตรงและในทางอ้อมในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ได้มีการปฏิรูประบบการบริหาร โดยมีการกิจหลักให้เป็น
 องค์กรด้านบริการ มีการบริการความเป็นเลิศ มุ่งเน้นการสร้างความประทับใจลูกค้าเหนือความ
 คาดหมาย และได้กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและมีการ
 ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ถึงแม้สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จะได้ปฏิรูปและ
 ปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเป็นแบบรัฐวิสาหกิจมาเป็นระยะเวลามากกว่า ๒๔ ปี
 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ นับแต่ ปี พ.ศ.๒๕๐๙ เป็นต้นมา ได้มีความพยายามหาวิธีที่เหมาะสมในการ
 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาร่วม ๕๐ ปีแล้ว พบว่า
 ในช่วงระยะเวลา ๔-๕ ปีที่ผ่านมา การบริหารจัดการองค์กรได้มีการปรับปรุงดีขึ้นมากพอสมควร

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.

แต่ก็ยังคงมีปัจจัยอันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ในการก้าวเดินสู่เป้าหมายอันล่าช้า คือ ปัญหาด้านการบริหารจัดการ อันได้แก่ปัญหาทางด้านนโยบายของรัฐ บุคลากร ผู้บริหารองค์กร โครงสร้างองค์กร ปัญหาด้านงบประมาณ การดำเนินการ โดยภาพรวมสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ยังดำเนินไปอย่างทรงตัว ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรเท่าที่ควร จากการศึกษาสภาพดังกล่าวข้างต้น ได้พบประเด็นปัญหาหลักอันเป็นจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ดังนี้ ๑) การปฏิบัติงานอิงระบบราชการ ขาดการยืดหยุ่นคล่องตัว ๒) ขาดการวางแผนด้านอัตรากำลัง ๓) บุคลากรทางการสอนไม่เพียงพอ ๔) สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนและการทำงานไม่เพียงพอ ๕) ขาดแผนการตลาดเชิงรุกที่ชัดเจน^๓ ๖) การบริหารงานบุคคลยังขาดความเหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้ นับเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ไปสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาชีพในอุตสาหกรรมการบินระดับภูมิภาค จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) จะต้องหาวิถีทางหรือมาตรการการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินกิจการขององค์กร ในด้านการบริหารจัดการองค์กรของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) นั้น การบริหารงานบุคลากรเป็นหัวใจหรือส่วนสำคัญที่สุดที่ต้องพิจารณาให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรโดยตรงทางด้าน ๑) การวางแผน ๒) การสรรหา ๓) การพัฒนา ๔) การธำรงรักษา เพื่อให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ มีศักยภาพและมีความสามารถที่ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผล อันบรรลุเป้าหมายองค์กรที่ได้กำหนดไว้การบริหารงานบุคคลจึงมีบทบาทสำคัญในการแก้ปัญหาและช่วยเหลือให้กิจกรรมทั้งหลายในองค์กรได้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

จากปัญหาอุปสรรคการบริหารงานบุคคลดังกล่าวข้างต้น นับเป็นปัญหาเรื้อรังมาตั้งแต่การแปรรูปเป็นรัฐวิสาหกิจของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) เมื่อปี ๒๕๓๕ ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ได้กำหนดให้สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) รับโอนบุคลากรที่มีอยู่เดิมทั้งหมด โดยให้ได้รับสิทธิประโยชน์ไม่น้อยกว่าที่เคยได้รับอยู่เดิม ซึ่งประเด็นนี้อาจกล่าวได้ว่า นอกจากเป็นข้อบกพร่องของกฎหมายการจัดตั้งสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) แล้ว ประเด็นนี้ยังถือเป็นภาระในความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องวางแผนด้านอัตรากำลัง และมีมาตรการในการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งให้บุคลากรนั้น ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้โครงสร้างองค์กรใหม่ การบรรจุบุคลากรเดิมเข้าสู่ตำแหน่งของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) อาศัยหลักเกณฑ์ของกฎหมายจัดตั้งฯ ดังนั้นการบรรจุได้เป็นไปในรูปแบบการโอนย้ายเข้าสู่ตำแหน่งในระดับเดียวกับตำแหน่งที่ปฏิบัติอย่างเดิม โดยไม่มีการทดสอบหรือผ่านเกณฑ์การประเมินผลใด ๆ ซึ่งวิธีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในลักษณะนี้ ในทางปฏิบัติไม่เป็นผลดีจะไม่ทำให้เกิดความตื่นตัวในการทำงาน เพราะถือเสมือนว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงสายงาน บุคลากรที่มีความขยัน อดทน หรือพัฒนาตนเองก็จะมีขวัญและกำลังใจ ในขณะที่พนักงานในกลุ่มที่ไม่ทำงาน หลบหลีก จำพวกเข้าขามเย็นขาม หรือเอาเวลาไปใช้ทำกิจอื่นที่ไม่ใช่งานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ ก็ไม่เกิดความรู้สึกรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้นมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลแต่อย่างใด ดังนั้นวิธีการเปลี่ยนตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นการโยกย้ายเพื่อให้บุคลากรมีประสบการณ์ในการทำงานอื่นเพิ่มขึ้น ใน

^๓ ภัททิวรรณ วชิรพลลภ พลอากาศตรี, การเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาสถาบันการbinพลเรือน, (เอกสารการเสนอวิสัยทัศน์ในการสมัครผู้ว่าการสถาบันการbinพลเรือน, ๒๕๕๓), หน้า ๒.

ลักษณะการหมุนเวียนงาน หรืองานที่ทำประจำอยู่ไม่ดีก็ให้เข้ารับตำแหน่งที่พนักงานมีความถนัดหรือชำนาญมากกว่า ในส่วนการเลื่อนตำแหน่งของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) พบว่า ในช่วงแรกจัดให้มีเฉพาะกลุ่มผู้ที่ได้รับพิจารณาเข้าสู่ระดับบริหารเท่านั้น ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงเป็นปัญหาอุปสรรคต่อกระบวนการวางแผน สรรหา พัฒนา และธำรงรักษา อย่างยาวนานแต่นั้นมา

จากสภาพปัญหาและความเป็นมาดังกล่าว จึงเป็นมูลเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการวิจัยเพื่อนำเสนอการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการbinด้วยหลักอิทธิบาท ๔^๔ อันประกอบด้วย ๑) ฉันทะ ๒) วิริยะ ๓) จิตตะ ๔) วิมังสา อันเป็นประโยชน์ต่อองค์การนำไปใช้ในการบริหารจัดการในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล ดังนี้

๑. ใช้หลักฉันทะ คือ ความพอใจ ในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษา เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน ที่จะปฏิบัติหน้าที่ ทำการวางแผนเพื่อให้ประสบความสำเร็จ เมื่อมีหน้าที่รับผิดชอบก็มีจิตใจรักและมีความพอใจที่จะปฏิบัติในหน้าที่นั้นอย่างเต็มความสามารถ

๒. ใช้หลักวิริยะ คือ ความพยายาม ขยันหมั่นเพียร ในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษา เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน มีความมุ่งมั่นพยายามที่จะปฏิบัติด้วยความอุตสาหะอดทน ทำอย่างเต็มที่เต็มกำลังและเต็มความสามารถ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

๓. ใช้หลักจิตตะ คือ ความตั้งใจ ในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษา เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน สิ่งที่ทำหมั่นตรวจสอบดูแลในการปฏิบัติหน้าที่อยู่อย่างสม่ำเสมอ ตั้งใจและจดจ่อกับสิ่งที่ตนทำหรือกำลังปฏิบัติอยู่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

๔. ใช้หลักวิมังสา คือ การพิจารณาไตร่ตรองโดยใช้สติปัญญาด้วยเหตุผล ในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษา เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน ใคร่ครวญว่าสิ่งไหนที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ สิ่งไหนที่ทำแล้วไม่เกิดผลดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ และคิดหาวิธีแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้นตามลำดับ

การบูรณาการด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหารงานบุคลากรด้านการbinนี้ น่าจะทำให้สถาบันการbinพลเรือนสามารถดำเนินการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล ทำการสรรหาคัดเลือกคนดี มีความรู้ มีความสามารถเหมาะสม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ เข้ามาทำงาน ทำการพัฒนาจิตใจ มีการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ทำการพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงาน ทำการปรับปรุงผลงานบุคลากรแต่ละคนให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานสากลตลอดเวลา มีวิธีการรักษาบุคลากรที่ดีมีความสามารถทำงานอย่างมีความสุขให้เขาได้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ให้การสนับสนุนส่งเสริม อำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจให้รางวัลแก่คนทำดีมีคุณภาพ ให้ความเป็นธรรม ตลอดจนปลูกฝังและเสริมสร้างทัศนคติที่ดี มีความรักความสามัคคีในองค์กรเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และองค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าประสงค์ในที่สุด

^๔ที่.ปา. ๑๑/๑๒๑/๒๓๓.

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคของการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน
๒. เพื่อศึกษาการบูรณาการทฤษฎีการบริหารและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน
๓. เพื่อนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนด้วยหลักพุทธธรรม

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑. สภาพทั่วไปและปัญหาของการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน เป็นอย่างไร
๒. บูรณาการหลักพุทธธรรมและทฤษฎี เพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ได้อย่างไร
๓. รูปแบบการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน ควรเป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” ซึ่งมีขอบเขตการวิจัยมีดังต่อไปนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ด้านเนื้อหาที่จะทำการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ การวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการดำรงรักษา เพื่อประสิทธิภาพของบุคลากร และหลักอิทธิบาท ๔ ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เพื่อเป็นแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย/ประชากร

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรด้านการบินต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และพระสงฆ์ที่เชี่ยวชาญทางด้านพุทธศาสนาหรือผู้ปฏิบัติงานด้านองค์กรพระพุทธศาสนา ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวนทั้งสิ้น ๒๖ รูป/คน

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ บุคลากร เจ้าหน้าที่ ของสถาบันการบินพลเรือน ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ คน

ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ สถาบันการบินพลเรือน (Civil Aviation Training Center or CATC หรือ สปพ.) ตั้งอยู่ที่ ๑๐๓๒/๓๕๕ แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ และที่สนามบินบ่อฝ้าย อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ๗๗๑๑๐

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ.๒๕๕๗ ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ.๒๕๕๘ รวมระยะเวลา ๑๘ เดือน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการดังนี้

การเสริมสร้าง หมายถึง การส่งเสริมบุคลากรโดยการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และธำรงรักษา โดยการอบรมเพิ่มเติมเมื่อมีโอกาส และเมื่อเกิดความชำนาญก็รักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรโดยการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน

ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้บุคลากรในการดำเนินงานของสถาบันการbinพลเรือนอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดเวลา คุ่มค่าใช้จ่าย

การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษา ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และการมีนโยบายในการดูแลรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรให้อยู่กับองค์กรนานๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลในการดำเนินงาน/ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่พอใจในหน้าที่ โดยการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีพยายามในการทำงาน พัฒนาบุคลากรเพื่อเอาใจใส่ในหน้าที่และเพิ่มความชำนาญในอาชีพ และธำรงรักษาให้บุคลากรอยู่กับสถาบัน โดยการพิจารณาไตร่ตรองเหตุผลความจำเป็น เช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หรือสวัสดิการอื่น ๆ

การวางแผน หมายถึง การวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยผู้มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง แผนการดำเนินงานให้เหมาะสม โดยการสรรหา เมื่อได้มาก็พัฒนาต่อ และเมื่อมีความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะด้านแล้วก็รักษาไว้

การสรรหา หมายถึง วิธีการหาคนเข้ามาทำงาน โดยการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่องค์กรเข้ามาทำงานในองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของงาน และความประสิทธิภาพของงาน ทั้งนี้จึงจำเป็นจะต้องมีการวางแผนนโยบายในการสรรหา เพื่อรับการคัดเลือกผู้ที่ตรงต่อสายงานจริงๆ

การพัฒนา หมายถึง การส่งเสริมบุคลากร ในด้านการฝึกอบรม โดยการเพิ่มการอบรม ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร เป็นการทำให้บุคลากรมีคุณค่ายิ่งขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาระยะสั้น ระยะยาว และการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงทีม และประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่ผลรวมของกิจกรรม แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละคน และก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร

การธำรงรักษา หมายถึง หมายถึง บุคลากรของสถาบันที่ผ่านกระบวนการสรรหา มีการพัฒนาบุคลากร เพิ่มทักษะต่าง ๆ ให้คงไว้กับองค์กร โดยการเพิ่มแรงจูงใจเพื่อให้รักษาคณเ่ง อนุรักษ์

คนเก่า การดำรงรักษาพนักงานที่มีคุณค่าเป็นพิเศษ ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถและความชำนาญจัดเจนเพิ่มจำนวนมากขึ้นอยู่เรื่อย ๆ และลดอัตราการเข้าออกงาน

สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) หมายถึง สถาบันทางการศึกษาที่ได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนและทำหน้าที่ในการผลิตบุคลากรทางด้านการbin ตั้งอยู่ที่ ๑๐๓๒/๓๕๕ แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ และที่สนามbinบ่อฝ้าย อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ๗๗๑๑๐

หลักพุทธธรรม หมายถึง หลักธรรม ในที่นี้คือ อธิปไตย ๔ หรือธรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ อันประกอบด้วยหัวข้อธรรม ๔ ประการ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา

๑. ฉันทะ หมายถึง ความพอใจ ยินดี ในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการดำรงรักษา เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน ที่จะปฏิบัติหน้าที่ ทำการวางแผนเพื่อให้ประสบความสำเร็จ เมื่อมีหน้าที่รับผิดชอบก็มีจิตใจรักและมีความพอใจที่จะปฏิบัติในหน้าที่นั้นอย่างเต็มความสามารถ

๒. วิริยะ หมายถึง ความพยายาม ในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการดำรงรักษา เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน มีความมุ่งมั่นพยายามที่จะปฏิบัติด้วยความอุตสาหะอดทน ทำอย่างเต็มที่เต็มกำลังและเต็มความสามารถ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

๓. จิตตะ หมายถึง ความตั้งใจ ในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการดำรงรักษา เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน สิ่งที่ทำหมั่นตรวจสอบดูแลในการปฏิบัติหน้าที่อยู่อย่างสม่ำเสมอ ตั้งใจและจดจ่อกับสิ่งที่ตนทำหรือกำลังปฏิบัติอยู่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

๔. วิมังสา หมายถึง การพิจารณาไตร่ตรองโดยใช้สติปัญญาด้วยเหตุผล ในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการดำรงรักษา เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน ใคร่ครวญว่าสิ่งไหนที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ สิ่งไหนที่ทำแล้วไม่เกิดผลดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ และคิดหาวิธีแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้นตามลำดับ

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ได้ทราบสภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคของการบริหารงานบุคลากรด้านการbinของสถาบันการbinพลเรือน

๒. ได้ทราบแนวคิดทฤษฎีและหลักพุทธศาสนาที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการbinของสถาบันการbinพลเรือน

๓. นำเสนอรูปแบบเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการbinของสถาบันการbinพลเรือน

๔. ผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำหรับนำไปพัฒนาหรือประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคลากรของสถาบันการbinพลเรือน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นสืบต่อไป

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากเอกสารของนักวิชาการผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ การบริหาร ตลอดจนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
- ๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
- ๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- ๒.๔ สถาบันการบินพลเรือน
- ๒.๕ หลักธรรม “หลักอิทธิบาท ๔”
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์มีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง โลกของอุตสาหกรรมก็มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดยั้ง รูปแบบบริหารดำเนินการทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงจากหน่วยงานราชการเป็นรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสามารถรองรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมที่ขยายตัวมากขึ้น ตลอดจนการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าองค์การภาครัฐ ราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนต่างก็ตระหนักถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานเสียใหม่ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะภาครัฐการแต่ละกระทรวง กรม กอง ที่มีการปรับโครงสร้างขององค์การใหม่เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน องค์การทั้งหลายต่างก็มีความเห็นตรงกันว่า องค์การจะมีความเจริญก้าวหน้าหรือพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพ และสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความหมาย ความสำคัญและประโยชน์เกี่ยวกับประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย มีความเหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปแบบของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุน แรงงาน เวลาที่ใช้ต่อราผลตอบแทนจากการลงทุน^๑ เป็นการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นว่าทำงานได้ปริมาณงานมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมากน้อยแค่ไหน ใช้เงิน เวลา แรงงานไปมากน้อยแค่ไหน โดยรวมความมีประสิทธิภาพเราจะให้หมายถึงทำงานได้ปริมาณและคุณภาพมาก องค์กรโดยรวมมีความสมัครสมานสามัคคีมีสันติภาพและความสุขรวม เป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการแต่ใช้เวลาแรงงานและงบประมาณน้อย^๒ และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเข้า (Input) และผลลัพธ์ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุด ซึ่งเป็นการกระทำอย่างหนึ่งที่ถูกต้อง (Doing things right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ใช้ทรัพยากร (Resources) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด^๓

การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือการลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัตถุดิบและบุคลากรลงในขณะที่พยายามเพิ่มความมั่นคงตรงความเร็วและความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น^๔ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใดๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าใดยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลา ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่าประหยัดไม่มีการสูญเสียเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การมีคุณภาพ ประสิทธิภาพมี ๒ ระดับ ดังนี้

๑) ประสิทธิภาพของบุคคล คือ การทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคมคือการทำงานได้เร็ว และได้งานดี บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยเป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงานเป็นบุคคลที่มีความพอใจที่จะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของ ผลงาน คิดค้น ดัดแปลง ปฏิบัติการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

๒) ประสิทธิภาพขององค์กร คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่างๆตามภารกิจหน้าที่ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่างๆรวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุดมีการสูญเสียเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมายองค์กร

^๑วิทยา ด้านธำรงกุล, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : เอิร์ดเวย์ เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๖), หน้า ๓๔.

^๒สัญญา สัญญาวิวัฒน์, ทฤษฎีองค์กรประสิทธิภาพ รวมบทความสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๖๓.

^๓ฐิตินันท์ สุวรรณศิริ, การจัดการความรู้ของผู้ตรวจประเมินระบบคุณภาพ สำนักงานรับรองระบบคุณภาพ วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๐, เอกสารอัดสำเนา.

^๔ดิน ปรชญพฤทธิ, ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗.

มีความสามารถใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงานมีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความสุขความพอใจในการทำงาน^๕ การวัดผลการทำงานขององค์กรนั้นว่าทำงานได้ปริมาณงานมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมากน้อยแค่ไหน ใช้เงิน เวลา แรงงานไปมากน้อยแค่ไหน โดยรวมความมีประสิทธิภาพเราจะให้หมายถึงทำงานได้ปริมาณและคุณภาพมาก องค์กรโดยรวมมีความสมัครสมานสามัคคีมีสันติภาพและความสุขรวม เป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการ แต่ใช้เวลาแรงงานและงบประมาณน้อย^๖ ประสิทธิภาพในระบบราชการ มีความหมายรวมถึงการผลิตและประสิทธิภาพโดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

๑) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

๒) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

๓) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ท้นเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการ เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ^๗

ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โดยรวมความมีประสิทธิภาพ หมายถึงทำงานได้ปริมาณและคุณภาพมาก องค์กรโดยรวมมีความสมัครสมานสามัคคีมีสันติภาพและความสุขรวม เป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการแต่ใช้เวลาแรงงานและงบประมาณน้อย ประสิทธิภาพการบริหารงานมีนัยที่สำคัญ คือ

นัยที่ ๑ เกี่ยวกับงานโดยตรง คือ งานที่ออกมานั้นเกิดผลได้เร็วกว่ากำหนดหรือผลงานที่มีคุณภาพ และผลงานสูงกว่ากำหนด

นัยที่ ๒ เกี่ยวกับผู้บริหาร ผู้บริหารมีความสามารถทำงานโดยตลอดไม่มีการหยุดหรือชะงักและมีทักษะในเรื่องการบริหารงานในการวางแผน การจัดองค์การ การมอบหมายงาน การสั่งการ การตรวจสอบควบคุมงานที่มีระบบ และเป็นกระบวนการ รวมทั้งการตัดสินใจที่ดี

นัยที่ ๓ เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีความสุข ไม่มีปัญหาข้อขัดแย้ง มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ในการปฏิบัติงาน การประสานงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปด้วยดี ดังนั้นแนวความคิดเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานนั้นสรุปได้ว่า คือ การทำงานให้สอดคล้องกับประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรในการบริหารน้อยที่สุด และผลที่ออกมานั้นจะต้องเสร็จก่อนกำหนดเวลาปริมาณและคุณภาพของงานจะต้องไม่เกินกว่าที่กำหนดประสิทธิภาพ

^๕สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เพ็ญฟ้าพรินต์, ๒๕๔๓), หน้า ๗-๘.

^๖ทิพาดี เมฆสุวรรณ, ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

^๗สุรนาท ชมะณรงค์, นโยบายสาธารณะและหลักการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง, (ขอนแก่น : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐), หน้า ๓๕.

ของการบริหารจะมีมากและสมบูรณ์ยิ่งขึ้นขึ้นอยู่กับนักบริหารที่ทำงานอย่างเป็นระบบ ปฏิบัติงานบริหารอย่างถูกต้องครบถ้วนทุกขั้นตอนตามกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนนักวิชาการด้านการบริหารจากต่างประเทศได้ให้ความหมายประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อตัวป้อนเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพรวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สินค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ค่าสูญเสีย และสูญเสียเปล่า การใช้ทรัพยากรต่ำกว่าขีดความสามารถอัตราการใช้สอย เป็นต้น เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพจะต้องเป็นอัตราส่วน เช่นอัตราส่วนของผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (Ratios of benefit to cost)^{๘๘} ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติตามนั้นด้วย^{๘๙} ถ้าจะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา ดังนั้น ตามทฤษฎีนี้ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์การก็บวกกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนสูตรได้ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรในการบริหารที่ใช้ไป

S = Sastisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา^{๙๐}

สรุปได้ว่า การที่บุคลากรจะมีประสิทธิภาพ ต้องเกิดจากการดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่างๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเสียให้น้อยที่สุดมีลักษณะการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน มีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการให้บริการตามเป้าหมายองค์กร มีความสามารถในยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความสุขความพอใจในการทำงาน สรุปได้ดังตารางที่ ๒.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑ ความหมายของประสิทธิภาพ

นักวิชาการ/ แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
สมพิศ สุขแสน, (๒๕๔๖, หน้า ๑-๒)	ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพ
สัญญา สัญญาวิวัฒน์, (๒๕๔๔, หน้า ๓๔)	การวัดผลการทำงานขององค์กรนั้นว่าทำงานได้ปริมาณงานมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมากน้อยแค่ไหน ใช้เงิน เวลา แรงงานไปมากน้อยแค่ไหน

^{๘๘}J.L. Gibson, **Organization: Behavior, Structure and Processes** (3rd ed), (Dellas, Texas : Business Publications, 1979), p. 50.

^{๘๙}D. John. J.D. Millet, **Management in The Public Service**, (New York : Hill, 1954), p. 4.

^{๙๐}A.Simon Herbert, **Administrative Behavior**, (New York : Macmillian, 1947), p. 180.

ตารางที่ ๒.๑ ความหมายของประสิทธิภาพ (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
ฐิตินันท์ สุวรรณศิริ, (๒๕๕๐, หน้า ๖๓)	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเข้า (Input) และผลลัพธ์ ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากร ต่ำสุด โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ใช้ทรัพยากร (Resources) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด
สมใจ ลักษณะ, (๒๕๔๓, หน้า ๗-๘)	เพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของ ผลงาน คิด คำน ดัดแปลงปฏิบัติการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ
ติน ปรัชญพฤทธิ, (๒๕๔๖, หน้า ๗)	วิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด
สุรนาท ชมะนรงค์, (๒๕๔๐, หน้า ๓๕)	งานที่ออกมาสั้นเกิดผลได้เร็วกว่ากำหนดหรือผลงานที่มี คุณภาพหรือผลงานสูงกว่ากำหนด ผู้บริหารมีความสามารถมี ทักษะในเรื่องการบริหารงาน ปฏิบัติงานแล้วผู้ร่วมงานทำงาน อย่างมีความสุข
John D. Millet, (1954, p. 4)	ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่वलมนุษย และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติตามนั้นด้วย
Herbert A.Simon, (1947, p. 180)	ประสิทธิภาพสูงสุด เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย นำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) บวกกับความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการนำเข้าและผลผลิต โดยเป้าหมายในการพิจารณาที่สำคัญ คือ การใช้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งต้นทุนประกอบด้วยบุคลากร เงินทุน อุปกรณ์ต่าง ๆ^{๑๑} ประสิทธิภาพสามารถพิจารณาจากแนวคิดจากนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

ประสิทธิภาพขององค์การ ในความหมายแคบเฉพาะด้านธุรกิจ หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิตและในความหมายที่กว้างหมายรวมถึง คุณภาพของการมีประสิทธิผลและความสามารถในการผลิต การดำเนินการทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงที่สุดนั้นก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสมและต้นทุนที่น้อยที่สุด เพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดที่ว่า ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจที่นี้ จึงมีองค์ประกอบ ๕ อย่าง คือ ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ เวลา และวิธีการในการผลิต

องค์ประกอบสำคัญของประสิทธิภาพมี ๔ ประการ ดังนี้

^{๑๑} ินภาพร ชันธนาภา, การจัดการองค์การและบริหารธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐.

๑. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพ ควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

๒. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้และ ควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตาม หลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

๔. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่าง ประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียที่น้อยที่สุด^{๑๒}

องค์กรจะมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นได้โดยอาศัยสมาชิกภายในองค์กรและการจัดวาง ระบบทำงานรวมทั้งจัดโครงการบริการ ตลอดจนผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สถานการณ์จะเกิดขึ้นได้โดย

๑. การติดต่อสื่อสารที่ดีของทั้งภายในองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และมีประสิทธิภาพ เพราะความเข้าใจกัน ความสามารถในการสื่อความหมายให้ตรงกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร

๒. ความคล่องตัวของการทำงานในองค์กร ความคล่องตัวของการบริหารงานระหว่าง ฝ่ายต่าง ๆ สามารถติดต่อถึงกันโดยไม่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน ความคล่องตัวของพนักงานในการ ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจในงานบางอย่าง

๓. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถขององค์กรที่จะกระตุ้นให้สมาชิกใน องค์กรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานจะช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น

๔. ความผูกพันกับองค์กร หมายถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเข้าใจกัน ความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะสมาชิก ร่วมกันทำงานและมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน^{๑๓}

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ปัจจัยทางกายและปัจจัย ทางใจ

๑. ปัจจัยทางกาย ประกอบด้วย

๑.๑ การฝึกฝน คนที่ทำงานโดยไม่พักผ่อน ย่อมเกิดทำให้ร่างกายอ่อนเพลีย ความ ขำนาญลดน้อยลงไป ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก็จะต่ำลง ซึ่งการพักผ่อนก่อให้เกิดผลดี คือ ผลผลิตจะเพิ่มขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ อุบัติเหตุในโรงงานลดลงสามารถกำจัดความเบื่อหน่ายและ สิ่งที่ไม่น่าสนใจออกไปได้ รวมถึงความตึงเครียดลดน้อยลง

^{๑๒}Peterson and Plowman, *Business Organization and Management*, 3rd ed., (Illinois : Irwin, 1953), p.433.

^{๑๓}ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *จิตวิทยาการบริหารบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐.

๑.๒ ช่วงเวลาในการทำงานผู้ปฏิบัติงานไม่ควรทำงานเกินกว่า ๘ ชั่วโมงต่อหนึ่งวัน หรือ ประมาณสัปดาห์ละ ๔๐ ชั่วโมง ถ้าหากทำงานเกินกว่านี้ประสิทธิภาพ สุขภาพอนามัย กำลังและความสามารถจะลดน้อยลง

๑.๓ สุขภาพอนามัย ซึ่งถ้าสุขภาพไม่ดีย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

๑.๔ อากาศ สภาพอากาศในสถานที่ทำงานถ้ามีความเหมาะสมและถูกสุขลักษณะในเรื่องช่องถ่ายเทอากาศ ความสะอาด อุณหภูมิ รวมถึงแสงสว่าง และที่ระบายน้ำ ย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

๒. ปัจจัยทางใจ ประกอบด้วย

๒.๑ แรงจูงใจ ซึ่งถ้าบุคคลใดขาดแรงจูงใจ ความสุขสบายทางกายดังกล่าวข้างต้นก็ไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ แรงจูงใจของคนงาน ได้แก่ การสนองความต้องการหน้าที่การทำงานที่มั่นคง สุขภาพอนามัย โอกาส การส่งเสริมหรือการให้รางวัลต่าง ๆ

๒.๒ ความเบื่อหน่ายซึ่งเกิดมาจากใจ และทำให้ร่างกายและจิตใจสูญเสียพลัง ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลขัดต่อประสิทธิภาพการทำงาน

๒.๓ ในระหว่างที่ปฏิบัติงานต้องไม่มีอะไรมารบกวน ในกรณีนี้จำเป็นต้องป้องกันและกำจัดเสียงรบกวน อุปสรรค และสิ่งรำคาญใจต่าง ๆ ออกไปเพื่อจะได้ทำงานอย่างเต็มที่

๒.๔ การปรับอารมณ์ในการทำงาน อุบัติเหตุต่างๆ เกิดขึ้นเพราะความไม่ใส่ใจ ไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง สาเหตุเหล่านี้เกิดขึ้นเพราะปรับอารมณ์ไม่ได้มาตั้งแต่แรก การปรับอารมณ์ได้นั้น สภาพของงานต้องดี พอใจได้และคนงานสามารถแก้ไขปัญหาล้วนๆได้

๒.๕ ความแตกต่างทางความสนใจและบุคลิกลักษณะ ในกรณีอาชีพสอดคล้องกับความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน ก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่สอดคล้องประสิทธิภาพก็ลดน้อยลงไป

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีหรือไม่ดีนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งแบ่งได้ ๒ ประเภท คือ

๑. ความต้องการภายนอก ได้แก่

๑.๑ รายได้หรือค่าตอบแทน

๑.๒ ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

๑.๓ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี

๑.๔ ตำแหน่ง/หน้าที่

๒. ความต้องการภายใน ได้แก่

๒.๑ ความต้องการได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ

๒.๒ ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดีความเป็นเพื่อนและความรัก

๒.๓ ความต้องการการในศักดิ์ศรีของตนเอง^{๑๔}

^{๑๔} ชุมศักดิ์ ชุมนุม, ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการ

จากแนวคิดทฤษฎี พบว่าการศึกษาและการออกแบบองค์การที่มีรูปแบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๙ ประการ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมขององค์การ
๒. การประมวลผลสารสนเทศและการตัดสินใจ
๓. การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงองค์การ
๔. เป้าหมายขององค์การ
๕. ชนิดของงานที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ
๖. การออกแบบองค์การ
๗. ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ
๘. วัฒนธรรมองค์การ
๙. อำนาจและหน้าที่

กล่าวคือ หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การมีความไม่ซับซ้อนหรือมีความแน่นอน มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์การอย่างละเอียดชัดเจนก็จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์การที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนสูง สามารถสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๒ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
นภาพร ชันนภา, (๒๕๔๕, หน้า ๑๐)	เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ต้นทุนประกอบด้วย บุคลากร เงินทุนและอุปกรณ์ต่าง ๆ
ปรียาพร วงนุตรโรชน, (๒๕๔๔ , หน้า ๑๐)	การมีประสิทธิภาพจะต้องมีการวางระบบงานที่ดีมีการจัดโครงสร้างอย่างเหมาะสม และผู้บริหารจะต้องมีประสิทธิภาพในการบริหารระบบด้วย
ชุมศักดิ์ ชุมนุญ, (๒๕๔๙, หน้า ๖๔)	การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งได้ ๒ ประเภท คือ ๑. ความต้องการภายนอก ได้แก่ ๑) รายและค่าตอบแทน ๒) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ๓) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ๔) ตำแหน่ง/หน้าที่ ๒. ความต้องการภายใน ได้แก่ ๑) ความต้องการได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ ๒) ความต้องการแสดงความรู้สึเกี่ยวกับภารกิจรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรัก ๓) ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

๒.๑.๓ ประสิทธิภาพของบุคคล

ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จโดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด คำนิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือ การทำงานได้เร็วและได้งานดีบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการปฏิบัติงานที่จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยเป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการปฏิบัติงานเป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ^{๑๕} องค์กรใดจะบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยก็คือ คนหรือบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด และเป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์หรือคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และสำคัญที่สุดตามหลักการบริหาร การสร้างเสริมความต้องการในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และขององค์กรอย่างต่อเนื่องสมบูรณ์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ต้องคำนึงถึงเพราะด้านความต้องการในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานดียิ่งขึ้น ซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการหรือสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยมุ่งอธิบายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีความรู้ความสามารถมีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ในงานอย่างแท้จริง ไปสู่ความรักความผูกพันและความซื่อสัตย์ในองค์กร

ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้ คือ

๑. ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งพื้นฐานความแตกต่างของบุคคลมีดังต่อไปนี้คือ

๑) บุคคลแต่ละคนมีความสามารถในการต่อสู้และอดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยยากลำบากแตกต่างกันออกไป

๒) บุคคลที่มีความรักและสนใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

๓) บุคคลชอบลักษณะของการเป็นผู้นำแตกต่างกัน

๔) บุคคลมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นไม่เหมือนกัน

๕) บุคคลมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายไม่เท่ากัน

๒. แรงจูงใจในการทำงาน ในสมัยก่อนเชื่อกันว่าแรงจูงใจสามารถเกิดขึ้นในแต่ละบุคคลด้วยการให้เงินหรือไม่ก็ทำให้คนคนนั้นมีความสุข ความสะดวกสบาย แต่ต่อมาพบว่ายังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมายที่สามารถเพิ่มแรงจูงใจให้กับบุคคลทำงานได้อีก ดังต่อไปนี้คือ

๑) การจัดงานที่ทำท้าทายความสามารถให้แต่ละบุคคลทำ

๒) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนขององค์กร

๓) การให้การยกย่องและสถานภาพ

๔) การให้ความรับผิดชอบและอำนาจมากขึ้น

๕) การให้ความมั่นคงปลอดภัย

^{๑๕} สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เพ็ญฟ้าพรินต์, ๒๕๔๓), หน้า ๗-๘.

- ๖) การให้ความอิสระในการทำงาน
- ๗) การเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัว
- ๘) การให้รางวัลเกี่ยวกับเงิน
- ๙) การให้โอกาสแข่งขันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งผู้บริหาร

๓. เรื่องความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องาน ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นภาวะความคิดที่อยู่ในจิตใจของคนเรา ความพอใจต่องานไม่ใช่สิ่งเดียวกับแรงจูงใจ ในสมัยก่อนเชื่อว่า ความพอใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน เมื่อคนเรามีความพอใจ เขาก็จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรุปได้ว่า ความพอใจต่องานนำมาซึ่งการปฏิบัติงาน ในสมัยต่อมา มีแนวคิดที่ขัดแย้งกับความคิดเดิม โดยเชื่อว่าการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความพึงพอใจ หมายถึงเมื่อคนเราปฏิบัติงานไปแล้ว บุคคลนั้นจะรู้ว่าตนเอง มีความพึงพอใจต่องานหรือไม่ โดยดูจากผลรางวัลที่ตนเองคาดหวังไว้ จนกระทั่งปัจจุบันก็ยังไม่มียุติว่าความพอใจต่องานก่อให้เกิดการปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความพอใจต่องาน

การที่เราจะพิจารณาถึงบุคคลที่มีประสิทธิภาพนั้น เราควรพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้

๑. ความฉับไว หมายถึงการใช้เวลาได้อย่างดีที่สุด รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า แบบเช้าชามเย็นชาม นั่นคือคนที่มีประสิทธิภาพ ถ้านายมอบหมายงานให้ทำภายในเวลา ๑๐ นาที ก็ควรทำให้เสร็จตามกำหนด ไม่ควรใช้เวลาถึงครึ่งชั่วโมง หรืองานบริการ ผู้รับบริการย่อมต้องการความรวดเร็ว ดังนั้นผู้ให้บริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service)

๒. ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึงการผิดพลาดในงานน้อย ตลอดจนมีความแม่นยำในกฎระเบียบข้อมูล ตัวเลข หรือสถิติต่างๆ ตลอดจนไม่เลินเล่อจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ต้องตรวจทานงานก่อนเสนอนายเสมอ

๓. ความรู้ หมายถึงการมีองค์ความรู้ในงานดี รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่กำลังทำอยู่ ตลอดเวลา มิใช่การมีวุฒิการศึกษาสูงเท่านั้น แต่คนที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ดังคำกล่าวที่ว่า "No one is too old to learn" หรือที่เรียกว่า "พวกน้ำไม่เต็มแก้ว" ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากองค์กร เรียนรู้จากผู้อื่น เรียนรู้จากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยเรียนรู้ให้ "รู้จริงและรู้แจ้ง" และนำความรู้นั้นมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

๔. ประสบการณ์ หมายถึงการรอบรู้ หรือรู้รอบด้าน จากการการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อยๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว เช่น เป็นหมอที่รักษาคณไขมานาน เป็นอาจารย์ที่สอนนักเรียนมานาน หรือเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการมานาน บุคคลเหล่านี้เราอาจเรียกว่า "ผู้มีชั่วโมงบินสูงในการทำงาน" คนเหล่านี้ถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์สูง จะทำงานผิดพลาดน้อย สมควรที่องค์กรจะต้องธำรงรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรนานที่สุดเพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว

๕. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) หมายถึงการคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ๆ มุมมองแปลกใหม่ที่เรียกว่า "นวัตกรรม" (Innovation) มาใช้ในองค์กร เช่น คิดระบบการให้บริการใหม่ ๆ ที่ลดขั้นตอน คิดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ คิดวิธีการบริหารงานแบบเชิงรุก คิดปรับปรุงอาคารสถานที่แบบเอนกประสงค์ เป็นต้น คนที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นคนชอบคิดหรือเก่งคิด

หรือมองไปข้างหน้าตลอดเวลาที่เราเรียกว่ามี "วิสัยทัศน์" (Vision) แต่ก็สามารถนำมาใช้เป็นกรอบหรือทิศทางในการประเมินบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดี ความชอบ หรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้เป็นอย่างดี^{๑๖} การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น สามารถกระทำได้หลากหลายรูปแบบ เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ซึ่งทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาตนเองได้ดังนี้

๑. วิเคราะห์ตนเอง ก่อนที่เราจะเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนตัวเอง สิ่งแรกที่ต้องทำคือ การวิเคราะห์ตนเอง คนเรานั้นถ้ารู้ว่าตนเองมีความสามารถ ความชำนาญหรือมีศักยภาพพิเศษในด้านใด ก็ควรที่จะต้องเสริมศักยภาพของตนในด้านนั้น

๒. มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง การที่จะพัฒนาตนเองได้ ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องมีความมุ่งมั่นมากกว่าแค่ความตั้งใจ

๓. มองโลกในแง่ดี (คิดบวก) การมองโลกในแง่ดี และการคิดบวกจะช่วยให้เสริมกำลังใจและสามารถช่วยลดปัญหาในเรื่องของความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

๔. ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ การหาความรู้เพิ่มเติมจะช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการหาความรู้เพิ่มเติมไม่จำเป็นจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในขณะนั้น เพียงเท่านั้น แต่เราสามารถหาความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่เรายังไม่รู้เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติม

๕. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน เป้าหมาย เป็นปลายทางที่ต้องให้ไปถึง ไม่ว่าจะในชีวิตการทำงานหรือในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายในการทำงานนั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน เพราะในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม มักจะเน้นที่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้หรือกำหนดไว้

๖. วางแผนก่อนลงมือทำ ในการทำงานนั้นนอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานแล้ว การวางแผนช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยลดเวลาและการใช้ทรัพยากรในการทำงาน

๗. มีการสื่อสารที่ดี การสื่อสารมีความสำคัญกับมนุษย์มาตั้งแต่กำเนิด เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบอกความต้องการของตนเองต่อผู้อื่น นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นการสื่อสารหรือทักษะที่ทุกคนมีมาตั้งแต่กำเนิด เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการแสดงความต้องการระหว่างบุคคล โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะในการสื่อสารทั้ง การพูด การอ่าน การเขียน และการฟัง รวมไปถึงการแสดงออกด้วยท่าทาง อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ต่อไป

๘. มีบุคลิกภาพดี สุภาษิตที่ว่า “ไถ่ถามเพราะชน คนงามเพราะแต่ง” ยังคงใช้ได้ดีเสมอ บุคลิกและการแต่งกาย เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะช่วยเสริมความสำเร็จในการทำงาน

๙. สมาธิเพิ่มพลังในการคิด สมาธิ คือ การที่มีใจตั้งมั่นในอารมณ์ใดอารมณ์หนึ่งอย่างแน่วแน่ กล่าวในภาษาชาวบ้านก็คือ การมีใจจดจ่ออยู่ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ฟุ้งซ่านนั่นเอง การฝึกสมาธิสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้เช่นกัน เพราะการฝึกสมาธินั้นทำให้ผู้ปฏิบัติมีจิตใจผ่องใส ประกอบกิจการงานได้ราบรื่นและคิดอะไรก็รวดเร็วทะลุปรุโปร่ง เมื่อมีความนิ่งเป็นสมาธิ

^{๑๖} สมพิศ สุขแสน, การบรรยาย เรื่อง เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ, ณ ศาลาประชาคม จังหวัดอุดรธานี, วันที่ ๑๙ กรกฎาคม ๒๕๕๖ (อัคราเนนา).

ดีแล้ว ย่อมมีพลังแรงกว่าใจที่ไม่มีสมาธิ ดังนั้นเมื่อจะคิดทำอะไร ก็จะทำให้ดี และได้เร็วกว่าคนปกติ การฝึกสมาธิจะช่วยในด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ ทำให้เป็นผู้มีบุคลิกภาพ กระฉับกระเฉง

๑๐.สุขภาพดีมีชัยไปกว่าครึ่ง สุขภาพร่างกายมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน งานทุกอย่างจะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้หากผู้ปฏิบัติงานเกิดการเจ็บป่วย ผู้มีสุขภาพดีย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรดูแลสุขภาพให้ดี และออกกำลังกายสม่ำเสมอ การมีสุขภาพที่ดีเป็นสภาวะที่ร่างกายแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ไม่มีความพิการใด ๆ ร่างกายสามารถทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๗}

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของบุคคล นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ถ้าบุคลากรมีความพร้อม ทางร่างกาย ทัศนคติ ความมุ่งมั่น ความคิดสร้างสรรค์ มีบุคลิกภาพดี มีการสื่อสาร จำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะในการสื่อสารทั้ง การพูด การอ่าน การเขียน และการฟัง รวมไปถึงการแสดงออกด้วยท่าทาง อันจะส่งผลต่อการทำงานการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ดังตารางที่ ๒.๓ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของบุคคล

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
สมใจ ลักษณะ, (๒๕๔๓, หน้า ๗-๘)	การทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือ การทำงานได้เร็ว และได้งานดี
สุนันทา เลาหนันท์, (๒๕๓๑, หน้า ๘-๑๑)	ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติ ปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
สมพิศ สุขแสน, (๒๕๔๖, อัดสำเนา)	ประเด็นที่จะพิจารณาถึงบุคคลที่มีประสิทธิภาพ
พจน์ พจนพานิชย์กุล, [ออนไลน์]	เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการ ทำงานของบุคคล

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

ในการบริหารทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดีซึ่งการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์การ การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในยุคศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งต้องเผชิญกับ ปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้องค์การต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วดังกล่าวนี้ การบริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความจำเป็นและน่าศึกษาอย่างยิ่ง โดยเฉพาะพิจารณาในฐานะที่เราเป็นสมาชิกของสังคม แท้จริงแล้วบทบาทและความสำคัญของการบริหารนั้นมีควมคุ้มกับอารยธรรม

^{๑๗}พจน์ พจนพานิชย์กุล, การพัฒนาประสิทธิภาพ, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล <https://sites.google.com/site/potarticle/02> [๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๗].

และการดำรงชีพของมนุษย์ที่เดียว เพราะเมื่อมนุษย์รวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นกลุ่มมีหัวหน้าปกครอง บังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำ ตามลักษณะความรู้ความสามารถมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ในระหว่างพวกและเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณีและวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับควบคุมประพฤติของ กลุ่มชนเหล่านั้น เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวเติบโตขึ้นมีความซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์ก็เริ่มสร้างและวางระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่างๆ ขึ้น โดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อถือ ทั้งนี้ก็โดยมุ่งหวัง ที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยขึ้นในองค์การและเกิดความสงบสุขขึ้นในสังคมนั้น

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหาร

การบริหาร (Administration) เป็นการบริหารขององค์กรโดยไม่คำนึงถึงผลกำไรแต่ต้อง ทำทุกวิถีทางให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุผลสำเร็จ การบริหารมักใช้กับการบริหารราชการหรือกิจการ สาธารณะ การจัดการ (Management) คือ การบริหารงานขององค์กรโดยมุ่งหวังผลกำไรและบรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้เพื่อความอยู่รอด การจัดการมักใช้กับการบริหารของเอกชน การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็น เครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึง ความเจริญก้าวหน้า การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ ซึ่งมีการ วินิจฉัยสั่งการ แสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหาร การ บริหารเป็นศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารมักจะไม่ได้ เป็นผู้ปฏิบัติ แต่ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหาร ตัดสินใจเลือกแล้ว และกิจกรรมความร่วมมือของกลุ่มต้องการประสบความสำเร็จต่อส่วนรวม^{๑๘} โดยอาศัยผู้อื่น และนักบริหารมีหน้าที่วางแผนจัดองค์กร แต่งตั้งบุคคลอำนวยการ และควบคุม ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทางเดียวกันเพื่อสู่เป้าหมายที่วางไว้^{๑๙} การบริหารเป็น กระบวนการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยทรัพยากรต่างๆ ผ่านหน้าที่การบริหาร ต่างๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร^{๒๐} ส่วนคำว่า การบริหาร (Administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administatrae” หมายถึงช่วยเหลือ (Assist) หรืออำนวยการ (Direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียง กับคำว่า “Minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) นิยม ใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร หรือกำไรสูงสุด (Maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ บริการสาธารณะทั้งหลาย (Public services) แก่ประชาชน การบริหารภาครัฐ อาจเรียกว่า การ บริหารจัดการ (Management administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิด

^{๑๘}Simon, Smithburg & Thompson, **Public Administration**, 14th ed., (New York : Alfred A.Knope, 1971), p. 3.

^{๑๙}พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒-๓.

^{๒๐}Dabrin & Ireland. Ernest Dale. **Management, Theory and Practice**, (New York : McGraw-Hill Book co.1972), p. 4.

ผู้บริหารสูงสุด (Chief executive officer : CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการมุ่งเน้นการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น “การบริหาร”(Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงเป็นค่านิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐหรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร การบริหารคือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยการและการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วนเป็นการขับเคลื่อนงานภายในองค์กรให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership) การแนะนำ (Guiding) และการกระตุ้น (Motivative) ความเพียรของผู้อื่นเพื่อสู่เป้าหมายขององค์กรและยังรวมถึงการให้กำลังใจ (Inspiring) การสื่อสาร (communicating) การวางแผน (Planning) และการจัดการ (Management)” และ การบริหารการวัดผล (Measurement)^{๒๑}

การบริหารจัดการ หมายถึง ศักยภาพทางการบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น ๒ ด้าน ได้แก่

๑. ศักยภาพของระบบสนับสนุนการบริหารจัดการและศักยภาพในการบริหารของผู้บริหาร โดยที่ศักยภาพของระบบสนับสนุนการบริหารจัดการประเมินได้จากความเข้มแข็งของ ๘ องค์ประกอบทางการบริหาร ซึ่งได้แก่ (๑) การวางแผน (๒) การฝึกอบรม (๓) การนิเทศงาน (๔) การบริหารงานบุคคล (๕) ความพร้อมของชุมชน (๖) การบริหารวัสดุครุภัณฑ์ (๗) การบริหารระบบสารสนเทศ และ (๘) การเตรียมความพร้อมของชุมชน

๒. ศักยภาพของผู้บริหาร ประเมินได้จากความสามารถของผู้บริหารใน ๖ ด้านซึ่งได้แก่ (๑) ความสามารถในการจัดหาและระดมทรัพยากรเข้าสู่การบริหารจัดการ (๒) ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ (๓) ความสามารถในการจัดสรรและแบ่งปันทรัพยากร (๔) ความสามารถในการบริหารจัดการขวัญและกำลังใจ (๕) ความสามารถในการบริหารจัดการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน และ (๖) ความสามารถในการบริหารจัดการพัฒนาที่เบ็ดเสร็จครบวงจร^{๒๒}

การบริหาร หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งที่มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด การบริหารเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในส่วนต่างๆ ของระบบสังคม ซึ่งหมายความว่า มีขั้นตอนต่างๆ ในการบริหารเรียกว่า “กระบวนการการบริหาร” อันที่จริงกระบวนการบริหารเป็นแนวความคิดที่ได้มีการพัฒนาตั้งแต่อดีตซึ่งรู้จักกันในอักษรย่อว่า “POSDCoRB” อักษรย่อดังกล่าวสามารถขยายความได้ ดังนี้

๑) การวางแผน (Planning)

^{๒๑}E.N. Chapman, *Supervisor Survival Kit*, 2nd ed., (California : ScienceResearch Associates Inc., 1995), p. 3.

^{๒๒}พรสิทธิ์ คำวนศิลป์ และ ศุภวัฒน์กร วงศ์นวนสุ, *การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, (ขอนแก่น : โรงพิมพ์พระธรรมขันธ์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๑.

๒) การจัดการองค์การ (Organizing)

๓) การจัดการบุคคล (Staffing)

๔) การอำนวยการ (Directing)

๕) การประสานงาน (Coordinating)

๖) การรายงาน (Reporting)

๗) การงบประมาณ (Budgeting)

ในปัจจุบันเนื่องจากการพัฒนาความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์กระบวนการบริหาร จึงได้เปลี่ยนจาก “POSDCoRB” มาเป็น “POLE” ซึ่งก็คือ (๑) การวางแผน (Planning) (๒) การจัดการองค์การ (Organizing) (๓) การเป็นผู้นำ (Leading) และ (๔) การประเมินผล (Evaluating) การบริหารและกระบวนการของการบริหาร การบริหารเป็นคำกลางๆ ซึ่งอาจใช้กับการบริหารทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน การบริหารภาครัฐนิยมเรียกกันว่า “การบริหารรัฐกิจ” ส่วนการบริหารภาคเอกชนเรียกกันว่า “การบริหารธุรกิจ”^{๒๓}

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าในการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ เป็นศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารมักจะไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ แต่ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว และกิจกรรมความร่วมมือของกลุ่มต้องการประสบความสำเร็จต่อส่วนรวมสามารถสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๔ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๔ ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
Simon Smithburg & Thompson, (1971, p. 3)	ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ เป็นผลสำเร็จ โดยผู้บริหารใช้ศิลปะในการทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย
พระเมธีธรรมารักษ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๑, หน้า ๒-๓)	ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยวิธีการอาศัยผู้อื่นให้เกิดความสำเร็จ
Dabrin & Ireland, (1972, p. 4)	กระบวนการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยทรัพยากรต่างๆ ผ่านหน้าที่การบริหารต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และควบคุม
E.N. Chapman, (1995, p. 3)	จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง หรือใช้ในหน่วยงานราชการ
พิรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ และ ศุภวัฒนากร วงศ์ธนวสุ, (๒๕๔๖, หน้า ๖๑)	ศักยภาพทางการบริหารจัดการ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ด้าน ได้แก่

^{๒๓}อุทัย เลาหิเชียร, รัฐประศาสนศาสตร์ : ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ, (สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ม.ป.ท., ๒๕๔๘), หน้า ๑๔.

ตารางที่ ๒.๔ ความหมายของการบริหาร (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
	๑. ศักยภาพของระบบสนับสนุนการบริหารจัดการ และศักยภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหาร ๒. ศักยภาพของผู้บริหาร ประเมินได้จากความสามารถ ของผู้บริหาร
อุทัย เลาหวิเชียร, (๒๕๔๘, หน้า ๑๔)	กระบวนการอย่างหนึ่งที่มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปรวม กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่ กำหนด การบริหารเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในส่วนต่างๆ ของระบบสังคม

๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ดังเช่น “การบริหารคือการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น” เป็นการระบุว่าผู้บริหารไม่ได้ลงมือทำงานด้วยตัวเองแต่ทำงานโดยการสั่งให้คนอื่นทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวมานี้ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักที่จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม “การบริหารคือกิจกรรมในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล” ตามความหมายนี้การบริหารได้แก่กิจกรรมในการวางแผนการจัดองค์การการจูงใจและการควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัตถุให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยดี “การบริหารคือกระบวนการทำงานกับคนและวัตถุเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ” การบริหารหมายถึงกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การการมีส่วนร่วมและการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกองค์การและการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ เป็นกระบวนการจัดการและดำเนินการทุกๆ ด้านเพื่อให้สามารถอำนวยความสะดวกเสริมสร้างความผาสุกความถูกต้อง ความเป็นระเบียบเรียบร้อยดีงามและแสดงความเมตตาอนุเคราะห์ต่อปวงชนปรากฏชัดทั้งทางรูปธรรมและนามธรรม^{๒๔} การบริหารยังเป็นกระบวนการของการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาการบริหารจัดการใช้ทั้งภายในหน่วยงานและบุคลากรของภาครัฐและภาคเอกชนเป็นการผสมผสานแนวคิดการบริหารภาครัฐและการจัดการภาคเอกชนเข้าด้วยกันถ้านำคำนี้ไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้ชัดเจนมากขึ้นอาจใช้คำว่าบริหารจัดการ ๓ ส่วน คือ

๑. แนวทางหรือวิธี การบริหารงานภาครัฐที่ หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ

^{๒๔} พระธรรมวรนายก (โอภาส นิริตติเมธี), **ธรรมปริทัศน์ ๔๖**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๓.

๒. กระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนคือการคิดหรือการวางแผนการดำเนินงานและการประเมินผล

๓. มีจุดหมายปลายทางคือการพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงเพิ่มขึ้นรวมทั้งทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

แนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการเช่นการมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขันความเร็วการตลาดการประชาสัมพันธ์การจูงใจด้วยค่าตอบแทนการลดขั้นตอนและการลดพิธีการเป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบายแผนงานโครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐส่วนการบริหาร การบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน^{๒๕} เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) “บิดาแห่งการจัดการที่มีหลักเกณฑ์” ได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการคือ

๑. ต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีการที่ดีที่สุด” (one best way) สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง กล่าวคือ จะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ที่จะช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดี ตามวัตถุประสงค์มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกัน การจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็จะทำให้ตามผลผลิตทั้งหมด สำหรับส่วนที่เกินมาตรฐาน

๒. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคน การตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักจัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ Taylor ยังได้เน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกวิธีด้วย จึงปรากฏเป็นข้อเสนอแนะจากเขาว่า ในการคัดเลือกคนงาน (Selection) จะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

๓. การพิจารณาวิธีทำงานอย่างรอบคอบควบคู่กับการพิจารณาคนงาน Taylor เชื่อว่าคนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผล คนงานทุกคนจะเห็นถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้น จากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

๔. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดย Taylor มีความเชื่อว่า ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่จะต้องไม่ใช่โดยการไปลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

จากหลักการต่าง ๆ ของ Taylor ข้างต้น จะเห็นได้ว่าวิธีการต่าง ๆ ล้วนแต่เป็นวิธีมีหลักเกณฑ์ตามหลักวิทยาศาสตร์ ทั้งในแง่ของการศึกษางาน การกำหนดมาตรฐานงานให้เห็นชัดภารกิจหรืองานที่ทำจะเป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของความพยายาม มาตรฐานและโดยเฉพาะวิธีทำงาน จุดเน้นที่สำคัญคือ การต้องรู้จักหาทางเพิ่มผลผลิตให้ได้มากที่สุด ขจัดการสูญเสียและความด้อยประสิทธิภาพในระดับของการปฏิบัติการให้หมดสิ้นไป^{๒๖} ขณะเดียวกัน เฮนรี ฟาโย (Henri

^{๒๕} วัชร วัชรนิภาวรรณ, การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๕.

^{๒๖} เทเลอร์ อังโน ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๔๗-๔๘.

Fayol) ได้เสนอทฤษฎีการบริหารโดยมีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ (POCCC) คือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงานหรือวิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปรับปรุงกำลังคน

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

นอกจากนี้ ฟาโย ได้กำหนดหลักการในการบริหารจัดการขึ้น ๑๔ ประการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

หลักการบริหาร ๑๔ ข้อ

๑. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)

๒. การมีเอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction)

๓. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)

๔. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization)

๕. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)

๖. ความเสมอภาค (Equity)

๗. สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain)

๘. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration)

๙. การมีระเบียบข้อบังคับ (Order)

๑๐. ความมีระเบียบวินัย (Discipline)

๑๑. ความคิดริเริ่ม (Initiative)

๑๒. ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interest to the General Personnel)

๑๓. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Lenore of Personnel)

๑๔. ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Esprit de Crope)^{๒๗}

กระบวนการบริหารนั้นต้องประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ หรือที่เรียกกันย่อๆว่า “POSDCoRB Model” ซึ่ง **กูลิค และเออร์วิกค์ (Gulick L. and Urwick J.)** ได้อธิบายตามความหมายได้ดังนี้

๑) การวางแผน (P = Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร

๒) การจัดการองค์การ (O = Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดสายงานตามตำแหน่งต่างๆกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

๓) การจัดหาบุคคล (S = Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคล เป็นการบริหารงานทางด้านบุคคล อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

๔) การอำนวยการ (D = Directing) หมายถึง การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๕) การประสานงาน (Co = Coordinating) หมายถึง การประสานงานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือ เพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๖) การรายงาน (R = Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าเพียงใด

๗) การงบประมาณ (B = Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบด้านการเงิน^{๒๘}

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การบริหารเป็นระบบใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการนำทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งคนและวัสดุสิ่งของอย่างเหมาะสม มาใช้ร่วมกับปัจจัยภายในและภายนอกให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจและดีถึงศักยภาพของบุคคลภายในองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ตามกระบวนการคิด การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การบังคับ การรายงาน การงบประมาณ การประสานงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจ และนโยบาย สรุปได้ดังตารางที่ ๒.๕ ดังนี้

^{๒๗} ฟาโย, อังโน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘ - ๖๙.

^{๒๘} L. Gulick and J. Urwick, **Papers on the Science of Administration**, (New York : Institute of Public Administration, 1973), pp. 18-19.

ตารางที่ ๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
เทเลอร์ อังใน ธงชัย สันติวงษ์, (๒๕๔๓, หน้า ๔๗-๔๘)	ได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการคือ ๑. ต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีการที่ดีที่สุด” สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง ๒. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคน
เทเลอร์ อังใน ธงชัย สันติวงษ์, (๒๕๔๓, หน้า ๔๗-๔๘)	๓. การพิจารณาวิธีทำงานอย่างรอบคอบควบคู่กับการพิจารณาคนงาน ๔. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน
ฟาโย, อังใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, (๒๕๔๕, หน้า ๖๘ - ๖๙)	สาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ (POCCC) คือ ๑. การวางแผน (Planning) ๒. การจัดองค์การ (Organizing) ๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) ๔. การประสานงาน (Coordinating) ๕. การควบคุม (Controlling)
L. Gulick and J. Urwick, (1973, p. 18-19)	กระบวนการบริหารนั้นต้องประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า “POSDCoRB Model” มีรายละเอียดดังนี้ ๑) การวางแผน (P = Planning) ๒) การจัดองค์การ (O = Organizing) ๓) การจัดหาบุคคล (S = Staffing) ๔) การอำนวยการ (D = Directing) ๕) การประสานงาน (Co = Coordinating) ๖) การรายงาน (R = Reporting) ๗) การงบประมาณ (B = Budgeting)

๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

มนุษย์ คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก คือ บุคคลในองค์กร ถึงแม้จะมีเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยอย่างไรก็ตาม ถ้าบุคคลในองค์กรขาดความรู้ความสามารถก็ไม่อาจใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่ทันสมัยนั้นได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน จนกระทั่งถึงการพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานขององค์กรในที่สุด

การบริหารงานทรัพยากรบุคคล หรือการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) เป็นความรอบยอดเพราะว่า HCM ไม่เพียงรวมถึงการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือ HR (Human Resource) แต่ยังมีการปฏิบัติอื่น ๆ และกลยุทธ์การจัดการคนที่เพิ่มผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง HRM (Human Resource Management) และ HCM (Human Capital Management) คือ ทุนมนุษย์ขยายไปเหนือหน้าที่ HR เพื่อรวบรวมกลยุทธ์ด้านคนทั้งหมดขององค์กรทุนมนุษย์ถูกมองเป็นเจ้าของโดยผู้นำด้านธุรกิจและส่วนที่เหลืออยู่ขององค์กร^{๒๙} อิงแฮม (Ingham) อธิบายสิ่งสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ไว้ ๒ ประเด็นหลัก คือ

๑. HCM เป็นวิธีเปลี่ยนมูลค่าจากคน การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ดูแลคนดังเป็นทรัพยากรขององค์กร “ทรัพยากรบุคคล” เป็นซับพลายที่สามารถดึงออกมาและใช้เพื่อสนับสนุนหรือช่วยในการทำงานปกติทั่วไปและเป็นทรัพยากรในการปฏิบัติแบบดั้งเดิมทางบัญชีที่เป็นค่าใช้จ่าย HCM ให้การยอมรับว่าคน เป็นผู้ลงทุน (Investor) ในทุนมนุษย์ส่วนบุคคลและเป็นการจัดหาแหล่งคุณค่าหลักสำหรับองค์กรเป็นที่ทราบกันดีว่าในมาตรฐานของรายงานทางการเงินมาอนุญาตให้คิดคำนวณทุนมนุษย์เช่นเดียวกับทุนทางการเงิน แต่เมื่อเปลี่ยนข้างด้านขวามือไปด้านซ้ายมือในงบดุลทุนมนุษย์ได้กลายเป็นการลงทุนไม่ใช่ค่าใช้จ่าย สิ่งนี้บ่งชี้ว่าถ้าเราสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสมอยู่ตลอดเวลาจะให้ประโยชน์ได้น้อยก็ได้ในระยะสั้นธุรกิจยอมรับกันว่าองค์กรไม่ได้เป็นเจ้าของทุนเพื่อใช้ประโยชน์ได้แต่จะเป็นเพียงทำให้มีทุนมนุษย์อยู่นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ขณะที่ผู้ลงทุน (คนทำงานในองค์กร) ก็ได้รับมูลค่าที่ได้ลงทุนไปตอบแทน

๒. HCM เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขัน HCM จึงเกี่ยวกับการจัดการคนโดยใช้วิธีการสะสมทุนมนุษย์ให้มากที่สุดความเป็นจริง HCM พยายามหาวิธีการประมวลมุมมองด้านคนในเชิงเศรษฐกิจและบุคคล เบรนเบ็คเกอร์ และ มาร์ค ฮันเซลด์ (Brain Becker & Mark Hunseild) ในหนังสือ HR และ Workforce Scorecards กล่าวว่า การสร้างคุณค่าสำหรับผู้ลงทุนเป็นหัวใจสำคัญที่ HR สามารถมีอิทธิพลด้านมูลค่าต่อผู้ถือหุ้นเพื่อสร้างมูลค่าอย่างไรก็ตาม HR ต้องการมุมมองทุนมนุษย์ที่ต่างกันระหว่าง HRM และ HCM เพราะแนวคิด HCM เน้นที่จุดความสำคัญในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและส่วนย่อย ๆ ที่ตามมาระบบของ HR เพราะสามารถทำให้มีค่าใช้จ่ายได้น้อยกว่า^{๓๐} HCM ให้ความสำคัญต่อการคิดวิเคราะห์และการรายงานด้านข้อมูลที่บอกให้รู้ทิศทางของมูลค่าเพิ่มเชิงกลยุทธ์การลงทุนและการตัดสินใจด้านการจัดการคนในการปฏิบัติระดับองค์กรระดับจัดการตามความหมายนี้มูลค่าสูงสุดของทุนมนุษย์ HCM เป็นการสนใจเกี่ยวกับการวัดอย่างมีจุดประสงค์ไม่ใช่แค่การวัดทั่ว ๆ ไปการนิยาม HCM ลักษณะนี้เป็นการใช้การวัดเพื่อชี้หาแนวทางการจัดการคนที่มีมองว่าคนเป็นสินทรัพย์และเน้นความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อบรรลุเป้าหมายจากการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในสินทรัพย์ผ่านการผูกพันและการรักษาพนักงาน การจัดการคน

^{๒๙} ดนัย เทียนพุทธ, ทุนมนุษย์จัดการให้ดีที่สุดเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : โครงการฮิวแมนแคปิตอล, ๒๕๕๓), หน้า ๑๕๘.

^{๓๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๐.

อัจฉริยะโปรแกรมการเรียนรู้และการพัฒนา HCM จึงเป็นสะพานเชื่อมระหว่าง HR กับธุรกิจ^{๓๑} HCM และกลยุทธ์ที่เน้นทรัพยากรที่มีส่วนร่วมกันเป็นส่วนใหญ่โดยเป็นการมุ่งกลยุทธ์ธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานของการได้มาซึ่งการจ้างงานและการพัฒนาคนที่มีคุณภาพสูงเพื่อสมรรถภาพของมนุษย์และความได้เปรียบในการแข่งขัน HCM เป็นซับเซต HR เป็นระบบที่สนับสนุนธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยปรับปรุงผลการดำเนินงานเป็นสำคัญ ดังนั้น HCM เป็นสิ่งที่อยู่บนรากฐานของทฤษฎีทุนมนุษย์ ข้อความที่ว่ามนุษย์รังสรรค์อย่างไรเพื่อความสำเร็จของธุรกิจจึงมีความจำเป็นที่ต้องเข้าใจทฤษฎีทุนมนุษย์ที่ใช้ในปัจจุบัน

๒.๓.๑ แนวคิดการบริหารงานบุคคล

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” เป็นศัพท์ทางวิชาการ ที่คณะรัฐประศาสนศาสตรมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้บัญญัติขึ้นใช้โดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” การบริหารด้านบุคลากรที่เรียกกัน โดยทั่วไปว่า “การบริหารงานบุคคล” นี้ในภาษาอังกฤษก็มีการใช้กันหลายคำ เช่น Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations และ Manpower Management เป็นต้น ในภาษาไทยก็มีใช้อยู่หลายคำเช่นเดียวกัน เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารบุคลากร การจัดการงานบุคคล และการบริหารงานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น เนื่องจากในยุคปัจจุบันนี้ วงวิชาการและวิชาชีพบริหารใช้คำ “การบริหารงานบุคคล” กันอย่างกว้างขวางจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ความหมายของการบริหารงานบุคคล นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ คือ

การบริหารงานบุคคล หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานการบรรจุแต่งตั้งการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน^{๓๒}

การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่า เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด^{๓๓}

การบริหารบุคคลว่า หมายถึง ศิลปะในการคัดเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงาน และบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในด้านปริมาณงานและคุณภาพ^{๓๔}

^{๓๑} Baron, A. & Armstrong, M., **Human Capital Management**, (London : Kogan Page, 2007), pp. 20–21.

^{๓๒} สมาน รังสียกฤษณ์, **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๑.

^{๓๓} ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : หจก. เทคนิค, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๐.

^{๓๔} สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : นกการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือน และค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรขององค์การเพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ^{๓๕}

การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคคลเพื่อคัดสรรให้ได้ซึ่งคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานขององค์การเข้ามาปฏิบัติงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยองค์การจะต้องสร้างกระบวนการให้ สามารถดึงดูด อารมณ์รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การให้นานที่สุดเพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพตามความมุ่งหมายขององค์การหรือหน่วยงานที่กำหนดไว้^{๓๖}

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล การบริหารงานจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายในองค์การใด ๆ ก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสำคัญ ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายคน เป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด มีคุณค่าสูงสุดมีประโยชน์มากที่สุด และทรัพยากรด้านกำลังคนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง เพราะคนเป็นกุญแจแห่งประสิทธิผลของการบริหารกิจการต่างๆ ดังนั้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จในเรื่องของการบริหารได้นั้น จะต้องคำนึงถึงการมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี ที่สามารถดึงดูดและบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ มีดังนี้^{๓๗}

๑) ช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลาง ในการประสานงานกับแผนต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น

๒) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

๓) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น สำคัญยิ่งกว่าปัจจัยการผลิตอื่นแม้จะมีเครื่องจักรกลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจมากขึ้นก็สามารถทดแทนได้ เพราะคนต้องเป็นนายเครื่องจักร ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

^{๓๕} Flippo, Edwin B., *Principle of Personnel Management*, (New York : McGraw-Hill, 1961 : 4-7).

^{๓๖} สมยศ นาวิการ, *การบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจเทรดดิ้ง, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒.

^{๓๗} พยอม วงศ์สารศรี, *องค์การและการจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุภาการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๕-๖.

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการ จัดการเกี่ยวกับบุคคลเพื่อคัดสรรให้ได้ซึ่งคนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานขององค์การเข้ามาปฏิบัติงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพมากที่สุด ประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญ ๔ ประเด็น คือ การวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษา เป็นกระบวนการ จัดการเกี่ยวกับบุคคลเพื่อคัดสรรให้ได้ซึ่งคนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานขององค์การเข้ามาปฏิบัติงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยองค์การจะต้องสร้างกระบวนการให้สามารถดึงดูด ธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การให้นานที่สุด เพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามความมุ่งหมายขององค์การ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๖

ตารางที่ ๒.๖ แนวคิดการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
สมาน รังสิโยภุชณ์, (๒๕๔๑, หน้า ๑)	การบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้งการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน
สมาน รังสิโยภุชณ์, (๒๕๔๑, หน้า ๑)	การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานการบรรจุแต่งตั้งการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน
ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, (๒๕๔๐, หน้า ๑๔๐)	การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่า
สมพงษ์ เกษมสิน, (๒๕๔๔, หน้า ๑๐)	การบริหารบุคคลเป็นศิลปะในการคัดเลือกคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในด้านปริมาณงานและคุณภาพ
Flippo, Edwin B., (1961, page : 4-7)	การบริหารงานบุคคล เป็นการวางแผนจัดองค์การ อำนาจการ ควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาอัตราเงินเดือน และการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
สมยศ นาวิการ, (๒๕๔๔, หน้า ๑๒)	การบริหารงานบุคคล เป็นการจัดระเบียบ และดูแลบุคคลเพื่อบุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุดอันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน และได้รับผลงานมากที่สุดรวมถึงความสมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ ๒.๖ แนวคิดการบริหารงานบุคคล (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
พยอม วงศ์สารศรี, (๒๕๔๒, หน้า ๕-๖)	ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ๑) ช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต ๒) ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีความสุขและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ๓) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ

๒.๓.๒ การวางแผน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หรือ การวางแผนกำลังคน หมายถึง การคาดคะเนว่า จะต้องใช้คนในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงานเพื่อให้บรรลุจุดหมาย ขององค์การนั้น ๆ โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายและขอบข่ายขององค์การ การวิเคราะห์งาน การเปลี่ยนแปลงในจุดหมาย หรือนโยบายขององค์การ และระยะเวลา^{๓๘}

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำหลักการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการที่จะทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่างๆ เข้ามาประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผลงานที่ออกมาามีคุณภาพและยังประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ บุคลากร และสังคมส่วนรวมได้ นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยขั้นตอนที่ละเอียดอ่อนมากมาย โดยขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้ในงานทรัพยากรมนุษย์คือ การวางแผน (Planning) ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกลสามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานและความต้องการด้านบุคลากรขององค์การ เพื่อที่จะสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning : HRP) ได้อย่างรอบคอบรัดกุมมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลาได้ ดังนั้นจากความหมายของการวางแผนที่กล่าวมาในตอนต้นของบทนี้ ทำให้เราสามารถกล่าวได้ว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวม

^{๓๘} พันธ์ หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๒๗.

ขององค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากร และสังคม”

ดังนั้นจากความหมายที่กล่าวมา ทำให้เราเห็นได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

๑) กระบวนการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยผู้ที่มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง แผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา มิใช่การกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้งหรือเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

๒) การคาดการณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์การว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น ขนาดขององค์การ หรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โดยที่นักบริหารทรัพยากรจะต้องมีความเข้าใจถึงสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถที่จะนำความรู้และความเข้าใจนั้นมาประกอบวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อให้สามารถทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๓) วิธีปฏิบัติ เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แก่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การจ้างรักษา จนถึงการศึกษาอายุของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม

๔) องค์การและบุคลากร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญในการสร้างหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานขึ้น

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เราสามารถสรุปได้ว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือ กระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ในการคาดการณ์และกำหนดวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมด้านบุคลากร เพื่อรักษาสมดุลของบุคลากรในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว” นอกจากนี้ ในทางปฏิบัติการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อาจจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันตามขอบเขต ความหมาย ลักษณะของงาน และผู้ใช้นามากล่าวอ้าง เช่น การวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) การวางแผนการจ้างงาน (Employment Planning) การวางแผนบุคลากร (Personal Planning) เป็นต้น ซึ่งในที่นี้จะใช้คำว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” เป็นหลักโดยอาจจะใช้คำอื่นทดแทนในบางครั้งตามความเหมาะสม เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นคำศัพท์ที่มีความหมายครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ของงานวางแผนบุคลากรภายในองค์การมากที่สุดให้สมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตเครื่องใช้เพื่อใช้ในครัวเรือนเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตเพื่อการใช้งานอย่างเดียว เป็นการผลิตสิ่งของที่ตนมีความ

ถนัดเพื่อแลกเปลี่ยนกับเครื่องอุปโภคและบริโภคที่จำเป็นอื่น ๆ ซึ่งในระยะเวลาต่อมาได้พัฒนาเป็นการผลิตเพื่อการค้าโดยใช้เงินเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน ในช่วงเวลานี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมจะมีอัตราที่เร็วขึ้นกว่าอดีต แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่มนุษยส่วนใหญ่สามารถปรับตัวได้ทัน

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่สำคัญอันดับแรกๆ ที่ผู้จัดการต้องปฏิบัติในการบริหารงาน เนื่องจากว่าการวางแผนจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องกระทำจนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย ทำให้เขาสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการตามที่ตั้งไว้

๑) จะทำอะไร (What to do?) การวางแผนเป็นการวางแผนแนวทางปฏิบัติสำหรับอนาคต ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนจะต้องทำการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

๒) จะทำอย่างไร (How to do?) นอกจากการกำหนดจะทำอะไรแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนจะต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติว่าต้องการจะทำอะไรและทำอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและตรงตามความต้องการที่สุด

๓) จะให้ใครทำ (Who will do?) การเลือกสรรบุคลากรนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะการใช้บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน จะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นตามแผนที่กำหนดโดยผู้วางแผนต้องตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับงาน เพื่อมาปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

๔) จะทำเมื่อไร (When to do?) เนื่องจากระยะเวลาจะเป็นตัวกำหนดและควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการ ดังนั้นนอกจากการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการที่จะทำอะไร พร้อมทั้งทำการตัดสินใจเลือกแนวทางและบุคลากรที่จะปฏิบัติตามแล้ว ผู้วางแผนจะต้องกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานรวมว่าต้องเสร็จสิ้นเมื่อใด และกิจกรรมใดสมควรจะกระทำเมื่อใด โดยมีระยะเวลาเท่าใด พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาที่แต่ละกิจกรรมสมควรจะเสร็จสิ้นลง^{๓๔}

สรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวางแผนกำลังคนในองค์กร ให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สามารถสรุปได้ ดังตารางที่ ๒.๗

ตารางที่ ๒.๗ การวางแผนทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
พนัส หันนาคินทร์, (๒๕๔๒, หน้า ๒๗)	ทรัพยากรมนุษย์คือ การวางแผน (Planning) ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกลสามารถเข้าใจสถานการณ์ ประกอบด้วยส่วนประกอบที่

^{๓๔}วิลาวรรณ รัตพิศาล, ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร, ๒๕๕๔), หน้า ๑-๙.

ตารางที่ ๒.๗ การวางแผนทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
	สำคัญดังต่อไปนี้ ๑) กระบวนการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ๒) การคาดการณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กร ๓) ปฏิบัติ เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ๔) องค์กรและบุคลากร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
วิลารวรรณ รพีพิศาล, (๒๕๕๔, หน้า ๑-๙)	การวางแผนได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่สำคัญอันดับแรก การวางแผนจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ๑) จะทำอะไร (What to do?) ๒) จะทำอย่างไร (How to do?) ๓) จะให้ใครทำ (Who will do?) ๔) จะทำเมื่อไร (When to do?)

๒.๓.๓ การสรรหา

การสรรหา หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมคุณสมบัติของผู้สมัครสำหรับตำแหน่ง โดยเฉพาะ^{๔๐} เป็นกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้าทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานต่อไป^{๔๑} ในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานต่อไป^{๔๒} การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้

^{๔๐}Gomez-Majia. Luis R. Baikin David B. and Cardy Robert L., **Managing Human Resources**, (New Jersey : Pearson Prenticd Hall, 2004), p.159.

^{๔๑}Ivancevich, John M., **Human Resource Management**, (New York : McGraw-Hill, 2007), p. 187.

^{๔๒}พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๘. (กรุงเทพมหานคร : สุภา, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒๔.

สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายในข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย^{๔๓} เป็นกระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งที่กำหนดไว้^{๔๔} การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้จงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติตรงตามที่ต้องการต้องการจากแหล่งต่าง ๆ มาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ การสรรหาและการคัดเลือกเป็นการหาคนที่มีคุณสมบัติตามที่คาดหวังมาสมัครกับองค์กร การประเมินเพื่อคัดเลือกผู้มาสมัครที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานขององค์กรซึ่งการสรรหานี้อาจจะมาจากทั้งแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้^{๔๕} การสรรหา คือ การเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนงาน^{๔๖}

สรุปได้ว่า การสรรหา หมายถึง วิธีการหาคนเข้ามาทำงาน โดยการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่องค์กรเข้ามาทำงานในองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของงานและประสิทธิภาพของงาน ทั้งนี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการสรรหาจะต้องมีการวางแผนนโยบายในการสรรหา เพื่อรับการคัดเลือกผู้ที่ตรงต่อสายงานจริง ๆ

๑. หลักในการสรรหา

๑) หลักคุณธรรม (Merit System) หลักคุณธรรมเป็นระบบที่ถูกเลือกมาใช้ในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งว่างงานในองค์กรมากที่สุด องค์กรที่นำหลักคุณธรรมไปใช้ในการสรรหาต้องทำการวิเคราะห์งานได้เป็นผลสำเร็จนำผลที่ได้ไปใช้ในการสรรหา โดยพบว่าองค์กรที่ใช้หลักคุณธรรมจะยึดวิธีต่อไปนี้ในการสรรหา ความรู้ความสามารถ (Competency) ความเสมอภาค (Equality) การให้โอกาส (Opportunity)

๒) หลักอุปถัมภ์ (Patronage System) เนื่องจากในบางตำแหน่งอาจได้รับการแนะนำมาจากบุคคลที่รู้จักและเป็นที่เคารพขององค์กรจึงจำเป็นต้องนำคุณสมบัติของบุคคลที่ถูกแนะนำมาเก็บรวบรวมไว้เพื่อพิจารณาเข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม เนื่องจากได้เข้ามาทำงานในองค์กรย่อมมีส่วนช่วยเหลือองค์กรในด้านอื่นๆ ตามมาด้วย^{๔๗}

^{๔๓} ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ด ยูเคชั่น, ๒๕๕๕), หน้า ๘๘.

^{๔๔} วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, ๒๕๕๖), หน้า ๔๙.

^{๔๕} ประเวศ มหารัตน์กุล, สร้างมาตรฐานงานบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๐), หน้า ๗๗.

^{๔๖} ประคัลภ์ ปิณฑพปลังกุล, การว่าจ้างและรักษาบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท, ๒๕๕๐), หน้า ๒๕.

^{๔๗} อนิวัช แก้วจำนงค์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (สงขลา : บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๘๖-๘๗.

๒. กระบวนการสรรหา

การสรรหาเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากการวางแผนบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ผู้ที่สนใจสมัครเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่หน่วยงานภายในองค์กรต้องการ การสรรหาจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับขั้นตอนการดำเนินงานตามกระบวนการดังนี้

๑) จัดทำข้อมูลตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหา การจัดทำข้อมูลตำแหน่งงานอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การสำรวจจากความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และการจัดทำแผนความต้องการบุคลากรในองค์กร เป็นต้น ในกรณีที่องค์กรมีการขยายกิจการจะต้องจัดทำข้อมูลตำแหน่งงานโดยการออกแบบงานให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรและทำการวิเคราะห์งาน ข้อมูลจากการออกแบบงานและวิเคราะห์งานจะถูกนำไปใช้ในกระบวนการสรรหาต่อไป

๒) นำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้ในการแสวงหา ในการแสวงหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องนำข้อมูลตำแหน่งงานที่ได้จัดทำไว้แล้ว ข้อมูลจากการวิเคราะห์จะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อข้อมูลดังกล่าวได้จัดเก็บในรูปคำอธิบายลักษณะงานและการกำหนด คุณสมบัติของบุคคลที่จะมาสมัครงาน

๓) กำหนดวิธีการสรรหา ในขั้นตอนนี้การจัดการทรัพยากรบุคคลจะต้องกำหนดวิธีการที่สามารถใช้ได้ โดยทั่วไปองค์กรจะทำการสรรหา ๒ วิธี คือ การสรรหาภายในองค์กรและการสรรหานอกองค์กร

๔) ดำเนินการสรรหา เป็นการลงมือปฏิบัติโดยนำข้อมูลตำแหน่งงานว่างประกาศให้บุคคลทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้รับทราบ

๕) การประเมินผลการสรรหา เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสรรหาเพื่อวินิจฉัยหรือตรวจ สอบกระบวนการสรรหาว่าบรรลุผลสำเร็จอย่างไร โดยหากพบข้อผิดพลาดก็ทำการบันทึกเพื่อปรับปรุงแก้ไขกระบวนการสรรหาในอนาคตและแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้การสรรหาในแต่ละครั้งมีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๔๘}

สรุปได้ว่า การสรรหาเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมคุณสมบัติ การค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร และสนใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้าทำงานในองค์กร สรุปได้ดังตารางที่ ๒.๘

ตารางที่ ๒.๘ การสรรหาบุคลากร

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
พยอม วงศ์สารศรี, (๒๕๔๕, หน้า ๑๒๔)	การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานต่อไป
ณัฐพันธ์ เขจรนันทน, (๒๕๔๕, หน้า ๘๘)	กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหา

^{๔๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๘-๘๙.

ตารางที่ ๒.๘ การสรรหาบุคลากร (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
	บุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานอย่างมีประสิทธิภาพภายในข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย
วิชัย โสสุวรรณจินดา, (๒๕๔๖, หน้า ๔๙)	กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งที่กำหนดไว้

๒.๓.๔ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจำเป็นต้องศึกษารูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรเนื่องจากรูปแบบการพัฒนาย่อมแตกต่างกันตามปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละองค์กรและแต่ละความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเอง ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) จึงเป็นการทำให้มนุษย์มีคุณค่ายิ่งขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาระยะสั้น ระยะยาว และการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาตนเอง เพื่อปรับปรุงทีมและประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่ผลรวมของกิจกรรม แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละคน และก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่มักมีเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑) การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การมุ่งที่จะวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยพัฒนาการเรียนรู้ หัวใจสำคัญของการฝึกอบรมก็คือทำให้แต่ละบุคคลสามารถทำหน้าที่ในปัจจุบันให้ได้ การอบรมเริ่มแรกก็คือ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เช่น การฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น (Basic skills training) เพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation training) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและทราบนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร หรือการฝึกอบรมรูปแบบต่างๆ ล้วนมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ เช่น การอบรมให้ได้ตามคุณสมบัติของงาน (Qualifying training) การฝึกอบรมเพื่อให้ได้ตามคุณสมบัติของงาน (Second-chance training) การอบรมข้ามหน้าที่การงาน (Cross-training) การฝึกอบรมซ้ำ/ทบทวน (retraining) การฝึกอบรมเพื่อเตรียมงาน (Outplacement training)

๒) การศึกษา (Education) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลงความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต การศึกษามักจะสัมพันธ์กับ การพัฒนาอาชีพและเป็นการริเริ่มโดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่า การศึกษาของพนักงาน (Employee education) เช่น การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จะเป็นในงาน (Remedial education) การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ (Qualifying education) การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing education)

๓) การพัฒนาพนักงาน (Employee development) ด้วยวิธีต่างตามที่องค์กรกำหนด เช่น การสอนงานให้กับบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง โดยมอบหมายให้บุคคลที่มีประสบการณ์สอนงาน อาจเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรืออาจเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อการหมุนเวียนงานขององค์กร เป็นลักษณะที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้พนักงานที่มุ่งการวิเคราะห์ทำให้มั่นใจและช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่โดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้แต่ละบุคคลเติบโตทำให้คนทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือการสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในทักษะการปฏิบัติงานทั้งด้านอาชีพและการอยู่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งการสัมมนาอาจออกมาในรูปของสัมมนาเชิงปฏิบัติซึ่งทำให้ผู้เข้าสัมมนาได้ปฏิบัติจริง แก้ปัญหาจริงร่วมกับการอภิปราย นอกจากนี้อาจมีรูปแบบของการทำกิจกรรมที่เรียกว่า walk rally เพิ่มเข้าไปเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้เรียนรู้ถึงการทำงานเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้เข้าสัมมนา

๔) การพัฒนาอาชีพ (Career development) คือ วิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยองค์กรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า พนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์ จะมีให้เลือกใช้หรือสนองตอบความต้องการได้อย่างทันทีที่องค์กรต้องการ จะมี ๒ ส่วนหลัก ๆ คือ การวางแผนอาชีพ (Career planning) เป็นวิธีการที่แต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพ และแยกแยะวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ กับการบริหารอาชีพ (Career management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้อำนาจองค์กรจะสามารถมีกำลังคนเกินกว่าที่จำเป็นและต้องการใช้ในอนาคต

๕) การพัฒนาองค์กร (Organizational development) คือ การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เพื่อชนะในการแข่งขัน ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ ๒ แนวทางคือ การปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรค่อยเป็นค่อยไป เช่น การทำ TQM (Total quality management) การนำระบบการควบคุมมาตรฐาน ISO 9000 กับการปรับรื้อระบบองค์กร (Process innovation) ในลักษณะที่รู้จักกันคือ การปรับเปลี่ยนแบบซุตรากรอนโค่น ดังเช่น การรีเอนจิเนียริง (Reengineering) หรือการปรับเปลี่ยนที่ไม่รุนแรงนักที่เรียกว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (Time based strategy)^{๔๙}

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร องค์กรจะต้องคำนึงถึง การอบรมให้ความรู้ให้เหมาะสมกับงานและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม สรุปได้ดังตารางที่ ๒.๙

ตารางที่ ๒.๙ การพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
ธัญญา ผลอนันต์, (๒๕๔๗), หน้า ๔๐)	การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่ผลรวมของกิจกรรม แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละคน และก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร ๑) การฝึกอบรม (Training) ๒) การศึกษา (Education) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่อ

^{๔๙}ธัญญา ผลอนันต์, Human Resource Focus, (กรุงเทพมหานคร : อินโดกราฟฟิค, ๒๕๔๗), หน้า ๔๐.

ตารางที่ ๒.๙ การพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
	งานในอนาคต ๓) การพัฒนาพนักงาน (Employee development) ด้วยวิธีต่างตามที่องค์กรกำหนด ๔) การพัฒนาอาชีพ (Career development) คือวิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยองค์กรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า พนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์ ๕) การพัฒนาองค์กร (Organizational development) คือ การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

๒.๓.๕ การธำรงรักษา

ความคิดในการธำรงรักษาบุคลากรเป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องทำ เพื่อให้บุคลากรที่มีคุณภาพได้อยู่ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรได้นานเท่าที่จะนานได้ เพราะหากไม่รักษาคนดีมีความสามารถเอาไว้ องค์กรย่อมจะพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองเติบโตไปได้ยาก การธำรงรักษาบุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร มิใช่เป็นงานของฝ่ายบุคคลโดยลำพัง การธำรงรักษาบุคลากรจะช่วยให้เกิดการเพิ่มผลผลิตได้ในที่สุด

การธำรงรักษาบุคลากรจะต้องส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่าและมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพของผู้ซึ่งมีศักยภาพสูง บุคลากรก็จะมีความรักองค์กรและรักงานที่ทำ ทুমเทกำลังกายและกำลังใจทำงานเต็มความสามารถ ผลิตผลงานที่ดีออกมา ฝ่ายบริหารก็ต้องดูแลให้ความเป็นธรรมและยอมรับในผลงานของผู้ปฏิบัติงานงานดี

การรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน จะต้องใช้เวลาฝึกสอนงาน ให้ความรู้และทักษะในการทำงานซึ่งมีทั้งได้ผลและไม่ได้ผล ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่าจะได้ผลงานที่เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพเท่าคนเดิมที่เป็นผู้ที่มีความสามารถพร้อมที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

๑. ความสำคัญของการธำรงรักษาพนักงาน

การธำรงรักษาพนักงานมีคุณค่าเป็นพิเศษ ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถและความชำนาญจัดเจนเพิ่มจำนวนมากขึ้นอยู่เรื่อย ๆ ลดอัตราการเข้าออกงาน ทำให้ไม่ต้องมีภาระในการสอนงานพนักงานใหม่ เกิดทีมงานที่มั่นคงมีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน พนักงานที่มีทักษะในงานสูง สามารถช่วยแบ่งเบาหน้าที่งานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้มากกว่าพนักงานที่อยู่ระหว่างการเรียนรู้งาน ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือมีปัญหาน้อยมาก เพราะพนักงานจะมีความชำนาญมากกว่าพนักงานเข้าใหม่ องค์กรจะเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพราะมีพนักงานที่รู้งานเป็นงานมีความชำนาญสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ ๆ ได้ ทำให้สามารถปลูกฝังทัศนคติที่ดีได้อย่างสม่ำเสมอ ไม่ต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นผลให้สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ไม่เกิดความติดขัดหยุดชะงัก งานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานรักงานที่ทำและรักองค์กร เป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเพราะมีพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญ

เป็นอยู่ที่ดีมีความอบอุ่นมั่นคง เป็นผลให้มีผู้ต้องการมาสมัครงานใหม่มาก โดยอาศัยพนักงานเก่าช่วยแนะนำกันมา^{๕๐}

การดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ในกรณีที่องค์กรคัดสรรบุคลากรได้ไม่เหมาะสม องค์กรก็จะพิจารณาไม่บรรจุคน ๆ นั้นเข้าทำงานหลังจากหมดช่วงทดลองงาน ส่วนการอบรมบุคลากร การดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ในกรณีที่องค์กรคัดสรรบุคลากรได้ไม่เหมาะสม องค์กรก็จะพิจารณาไม่บรรจุคน ๆ นั้นเข้าทำงานหลังจากหมดช่วงทดลองงาน ส่วนการอบรมบุคลากรนั้น องค์กรก็อบรมโดยพิจารณาจุดอ่อนของบุคคลนั้น ๆ ที่ควรปรับปรุง แต่การดำรงรักษาคนให้อยู่กับองค์กรได้นั้นจะต้องอาศัยความเข้าใจในความต้องการของพนักงาน ซึ่งความต้องการของแต่ละคนย่อมไม่เหมือนกัน ความต้องการหรือแรงจูงใจหลักให้คนทำงานกับองค์กรต่อไปมีดังนี้

๑) ค่าตอบแทนที่เหมาะสม - เงินเดือน โบนัส โอกาสในการเติบโตในองค์กร และผลประโยชน์อื่นๆ

๒) สภาพแวดล้อมการทำงาน - เพื่อนร่วมงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

๓) ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว

๔) ความภาคภูมิใจในองค์กร

๕) ความน่าเชื่อถือของหัวหน้าหรือผู้จัดการ

สรุปได้ว่า การดำรงเพื่อให้พนักงานอยู่กับองค์กรต่อไปควรจะเข้าใจสิ่งที่พนักงานต้องการ และเติมเต็มสิ่งที่ต้องการตามความเหมาะสม อาจมีการพูดคุยกับพนักงานเพื่อพนักงานจะได้รับทราบถึงคุณค่าของงานของตนเอง อนาคตขององค์กรของตนเองในองค์กร สรุปได้ดังตารางที่ ๒.๑๐

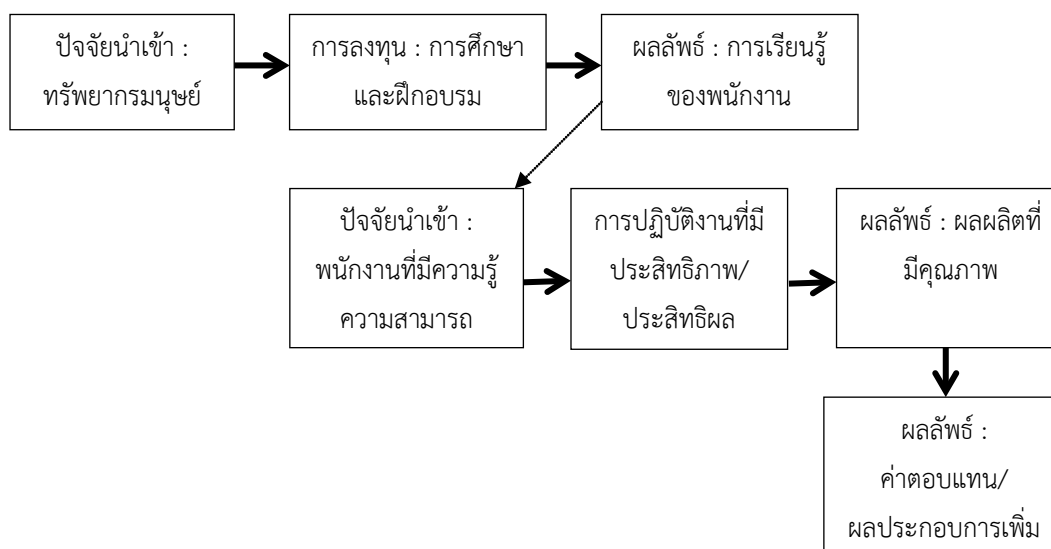
ตารางที่ ๒.๑๐ การดำรงรักษา

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
สมิต สัจฉกร, (๒๕๔๗, หน้า ๒๑)	การดำรงรักษาบุคลากรเป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องทำ เพื่อให้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพได้อยู่ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรได้นานเท่าที่จะนานได้ การดำรงรักษาพนักงานมีคุณค่าเป็นพิเศษทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถและความชำนาญจัดเจนเพิ่มจำนวนมากขึ้นอยู่เรื่อย ๆ ลดอัตราการเข้าออกงานโดยสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานรักงานที่ทำและรักองค์กร เป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเพราะมีพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญอยู่ที่ดีมีความอบอุ่นมั่นคงเป็นผลให้มีผู้ต้องการมาสมัครงานใหม่มากโดยอาศัยพนักงานเก่าช่วยแนะนำกันมา

^{๕๐} สมิต สัจฉกร, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สายธารการพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๒๑.

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)

ทฤษฎีทุนมนุษย์มองว่าบุคลากรในองค์กรไม่ได้เป็นเพียงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องจ่ายเป็นค่าจ้างค่าตอบแทนเท่านั้น แต่มนุษย์เปรียบเสมือนหนึ่ง “ทุน” ที่สามารถทำให้เพิ่มคุณค่าขึ้นได้ด้วยการ “พัฒนา” และจะได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า บทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงอยู่ที่การลงทุนพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากรขององค์กร^{๕๑} แสดงให้เห็นความสำคัญของบุคคลในการพิจารณาคนเหมือนผู้ลงทุนแต่ละบุคคลจะลงทุนในการศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อที่จะบรรลุประโยชน์ในอนาคต ทุนมนุษย์จึงเป็นการพิจารณาเหมือนสินทรัพย์ที่คล้ายกับสินทรัพย์ทางกายภาพหรือการเงิน มีบทบาทในกระบวนการของการเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นที่สะสมทักษะที่สร้างขึ้นจากการศึกษา และฝึกอบรม เป็นผลิตผลสุดท้าย และยังเป็นสต็อกของความรู้ที่สามารถสะสมให้เป็นแหล่งของนวัตกรรมที่เป็นพื้นฐานในการเติบโตของเศรษฐกิจ^{๕๒} ทฤษฎีทุนมนุษย์ จึงเป็นทฤษฎีที่ได้ถูกนำมาใช้โดยการพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากพนักงานเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลผลิตของพนักงานที่เพิ่มขึ้นสูงขึ้นตามไปด้วยและเมื่อมีผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น ผลตอบแทนที่พนักงานจะพึงได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน พบว่าผลผลิตของพนักงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลผลิตและผลประกอบการของหน่วยงานและขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ^{๕๓}



แผนภาพที่ ๒.๑ ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์

^{๕๑}Torraco, R.J. Economic human capital theory and human resource development, (San Francisco : Berrett-Koehler, 1998), pp.106-115. อ้างในฉาน ธรรมกิจารณ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, *คุขนิพนธ์ปริญาปรัชญาคุขนิพนธ์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐), หน้า ๕๐.

^{๕๒}Sanchez, P., “Management of intangibles as attempt to build a theory”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 4 : 213-214.

^{๕๓}อารณ ภูววิทยาพันธุ์, *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : เอชอาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๐๐.

จากแผนภาพที่ ๒.๑ แสดงให้เห็นว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์มีจุดเน้นไปยังทรัพยากรทุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ให้ค่าตอบแทน และการทำงาน ข้อจำกัดของทุนมนุษย์ที่มีผลกระทบต่อการวางแผนธุรกิจต่างๆ นั้น ประกอบด้วย การขาดคนมีทักษะ ปัญหาการแสวงหาบุคลากร ผลผลิตตกต่ำ อัตราการขาดงานสูงไร้ประสิทธิภาพไม่ยืดหยุ่น จึงกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์เกี่ยวกับทรัพยากรขึ้นอยู่กับวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประกันว่าทุนมนุษย์ต้องการที่จะทำให้เกิดการวางแผน เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานทุกองค์กรต้องมุ่งเน้นสร้างคนเก่งของตน และเลื่อนตำแหน่งพวกเขาจากคนภายในนั้นต้องขึ้นอยู่กับหลักการสร้างเองการหาซื้อหรือการตัดสินใจ ถ้าจำเป็นต้องไปหาซื้อคนเก่งๆ จากภายนอกมาต้องซื้อเพราะยุทธศาสตร์ การพัฒนา HR โดยมีเป้าหมายเพื่อดึงดูดความสนใจรักษาคนดีคนเก่งไว้ คือ แนวคิดเกี่ยวกับการลงทุนมนุษย์^{๕๔} ดังนั้นทฤษฎีทุนมนุษย์ จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ และการวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน พบว่ากิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กร ด้วยการเรียนรู้ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ อันนำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

สรุปได้ว่า จะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในมนุษย์กับผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ซึ่งกรอบความคิดด้านทุนมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป จากกรอบความคิดในอดีตจนถึงปัจจุบันที่มีความแตกต่างกันในประเด็นต่าง ๆ

๒.๔ สถาบันการบินพลเรือน

๒.๔.๑ ประวัติการก่อตั้งสถาบันการบินพลเรือน

สถาบันการบินพลเรือน (ชื่อย่อว่า “สบพ.”) เดิมเรียกว่า ศูนย์ฝึกการบินพลเรือนในประเทศไทย (สบท.) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๔ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๐๔ โดยความร่วมมือระหว่างกองทุนพิเศษแห่งสหประชาชาติ (United Nations Special Fund: UNSF) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) และรัฐบาลไทย^{๕๕} วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งศูนย์ฝึกการบินพลเรือนในประเทศไทยสมัยนั้น เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติในภาคพื้นเอเชียอาคเนย์ ทำการฝึกอบรมนักศึกษา ทั้งนักศึกษาไทยและนักศึกษาจากประเทศในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในวิชาชีพแขนงต่าง ๆ ของกิจการการบินพลเรือนให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานสากลที่กำหนดขึ้น โดยองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ เพื่อก่อให้เกิดความปลอดภัยในด้านการบิน การดำเนินงานตามโครงการอยู่ในความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่างองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization หรือ ICAO) ซึ่งเป็นตัวแทนของกองทุนพิเศษสหประชาชาติ กับกระทรวงคมนาคมซึ่งเป็นตัวแทนของรัฐบาลไทย โดยมี

^{๕๔}บุญทัน ดอกไธสง, ศ.ดร., *การจัดการทุนมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓.

^{๕๕}สถาบันการบินพลเรือน, *รายงานประจำปีสถาบันการบินพลเรือน ๒๕๕๖*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สถาบันการบินพลเรือน, ๒๕๕๖), หน้า ๘.

“คณะกรรมการบริหาร” (Governing Board) และ “กรรมการที่ปรึกษา” (Advisory Board) ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ชั้นผู้ใหญ่ของทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ดำเนินการ การอบรมมีผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายไทย ดำเนินการตลอดระยะเวลา ๕ ปี จนสิ้นสุดโครงการเมื่อวันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๐๘ กองทุนพิเศษสหประชาชาติจึงได้มอบกิจการตลอดจนเครื่องมือและอุปกรณ์อันหทัยสมัย ณ ขณะนั้น ซึ่งจัดหาและติดตั้งไว้ทั้งหมดให้แก่รัฐบาลไทย เมื่อวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๐๙ เพื่อรับช่วงดำเนินกิจการต่อไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เมื่อหมดระยะเวลาตามโครงการแล้ว รัฐบาลไทยได้รับมอบกิจการมาดำเนินการเองโดยตลอด ต่อมา ศูนย์ฝึกการบินพลเรือนในประเทศไทย (ศบพ.) ได้เปลี่ยนฐานะโดยมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๑๖ เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อกรมการบินพาณิชย์ (ในสมัยนั้น) เป็นการชั่วคราวโดยยังไม่ได้มีจัดสรรอัตรา กำลังข้าราชการมาประจำ จนกระทั่งเมื่อวันที่ ๒๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๐ ได้มีประกาศในราชกิจจานุเบกษากำหนดให้เป็นหน่วยงานระดับกองในสังกัดกรมการบินพาณิชย์ โดยมีส่วนอำนวยการและสถานฝึกอบรมวิชาภาคพื้นกรุงเทพมหานคร และศูนย์ฝึกอบรมด้านการบินและเครื่องช่วยเดินอากาศ ณ ท่าอากาศยานหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ กรมการบินพาณิชย์ได้เสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานของ ศูนย์ฝึกการบินพลเรือนในประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจเพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสามารถรองรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการบินที่ขยายตัวมากขึ้น โดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง “สถาบันการบินพลเรือน” มีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๕ มีนาคม ๒๕๓๕ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการผลิตและพัฒนาบุคลากรทางด้านการบินพลเรือน รวมทั้งดำเนินการกิจการเกี่ยวกับบริการช่างอากาศยาน บริการอากาศยานและกิจการอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับกิจการบิน โดยได้รับโอนกิจการของกรมการบินพาณิชย์ในส่วนของศูนย์ฝึกการบินพลเรือนในประเทศไทยมาดำเนินการ เมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๓๖

สถานที่ทำการของสถาบันการบินพลเรือน^{๔๖} ประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่

๑. ศูนย์กรุงเทพฯ สถาบันการบินพลเรือน กรุงเทพฯ ๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน เขตจตุจักร กรุงเทพฯ เป็นสำนักงานฝ่ายบริหารส่วนกลางและการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรภาคพื้น

๒. ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน สนามบินบ่อฝ้าย อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สำหรับการฝึกอบรมหลักสูตรภาคอากาศ การซ่อมบำรุงอากาศยาน

๓. สำนักงานโครงการจัดตั้งศูนย์ฝึกการบินแห่งที่ ๒ ท่าอากาศยานขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น สำหรับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบินพาณิชย์ตรีเพื่อฝึกบินเดินทาง

การผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการบิน

ศบพ.ดำเนินการฝึกอบรมนักศึกษาทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานสากลที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) กำหนดโดยจัดหลักสูตรการศึกษาไว้จำนวน ๓ หลักสูตร คือ

๑. หลักสูตรภาคพื้น ระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาโท
๒. หลักสูตรภาคอากาศ เช่น หลักสูตรนักบินพาณิชย์ตรีและนักบินส่วนบุคคล
๓. หลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบิน

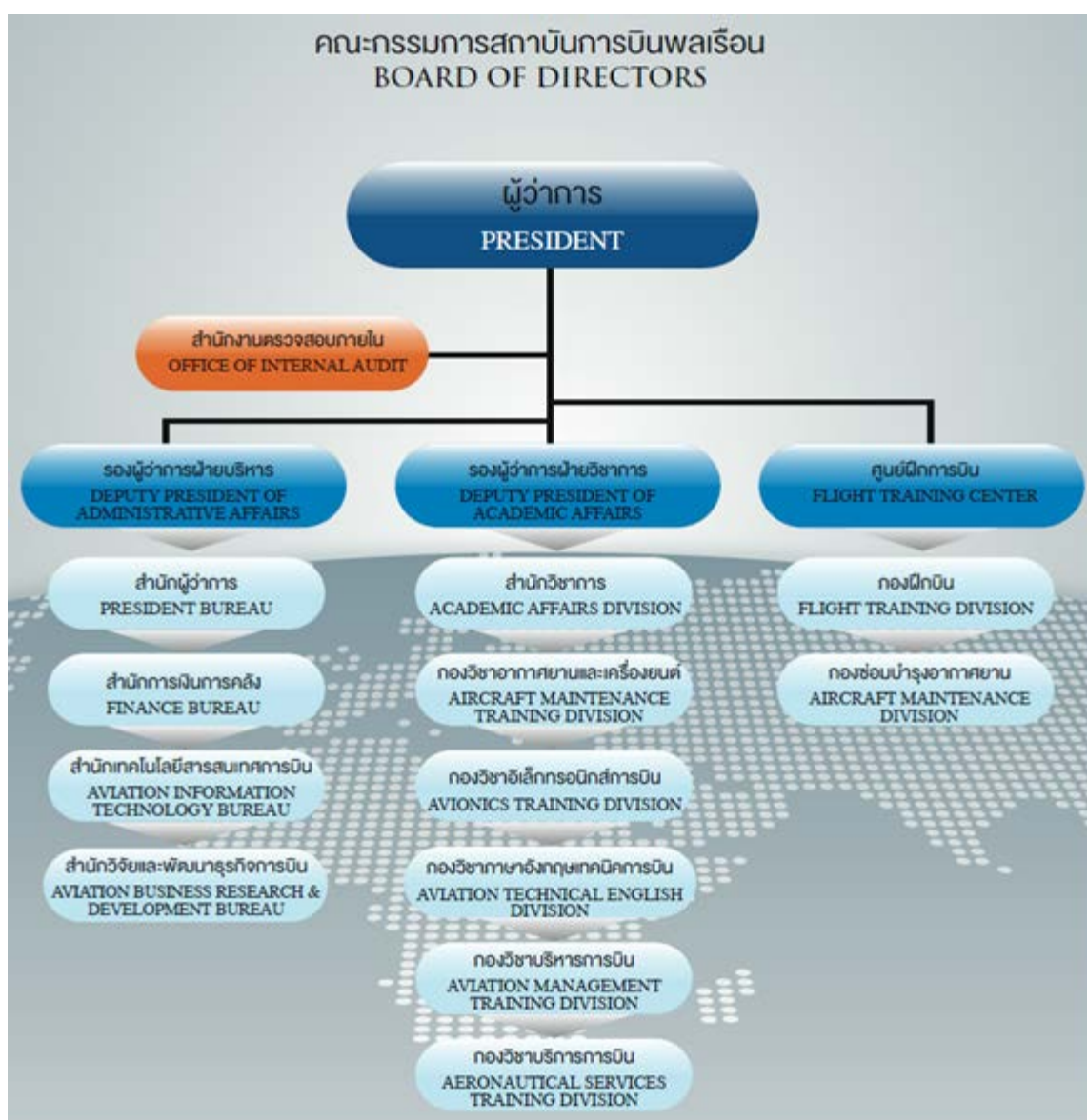
^{๔๖}สถาบันการบินพลเรือน, รายงานประจำปีสถาบันการบินพลเรือน ๒๕๕๗, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สถาบันการบินพลเรือน, ๒๕๕๗), หน้า ๔๕.

๒.๔.๓ โครงสร้างองค์กรของสถาบันการบินพลเรือน

ก. โครงสร้างองค์กรของสถาบันการบินพลเรือน^{๕๗} แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

๑.๑ คณะกรรมการสถาบันการบินพลเรือน (Board of Director)

๑.๒ คณะผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน (The Administrators Directory)



แผนภาพที่ ๒.๒ แสดงโครงสร้างสถาบันการบินพลเรือน (Organization Chart)

^{๕๗} สถาบันการบินพลเรือน, รายงานประจำปีสถาบันการบินพลเรือน ๒๕๕๗, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สถาบันการบินพลเรือน, ๒๕๕๗), หน้า ๑๓-๓๑.

๑. คณะกรรมการสถาบันการบินพลเรือน (Board of Director)

โครงสร้างคณะกรรมการสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ประกอบด้วยคณะกรรมการจำนวน ๑๑ คน ซึ่งเป็นจำนวนที่เหมาะสมกับขนาดกิจการ โดยมีประธานกรรมการ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้รับการแต่งตั้งตามมติคณะรัฐมนตรี จำนวน ๒ คนและกรรมการผู้แทนหน่วยงานจำนวน ๘ คน และอย่างน้อย ๑ คนมีความรู้ ความสามารถในการบัญชีและการเงิน และคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง เพื่อช่วยกลั่นกรองงานที่สำคัญตามข้อบังคับ สบพ.

นโยบายการบริหารงานของคณะกรรมการสถาบันการบินพลเรือน^{๕๘}

๑. ส่งเสริมการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)
๒. เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน เพื่อสร้างความสามารถและความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น
๓. แสวงหาพันธมิตรเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ และด้านการเพิ่มรายได้ ให้กับองค์กรทั้งในส่วนของการศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ ในอุตสาหกรรมการบิน
๔. พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนทุกหลักสูตรให้ทันสมัย ได้มาตรฐานตามกฎระเบียบของกรรมการบินพลเรือน องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) องค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration : FAA) องค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency : EASA) หรืออื่นๆที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
๕. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และอาคารสถานที่ให้สอดคล้องกับภารกิจ และข้อกำหนดของกรรมการบินพลเรือน, ICAO, FAA, EASA หรืออื่น ๆ ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
๖. พัฒนาและสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่การงานและส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ และจัดให้มีสวัสดิการแก่บุคลากรในองค์กร
๗. ปรับปรุงกฎระเบียบ นโยบายต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว รัดกุม ทันสมัยคณะกรรมการ สบพ. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ และมีการจัดแบ่งหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการ กรรมการ และเลขานุการ อย่างชัดเจน

๒. คณะผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน

โครงสร้างคณะบริหาร สบพ. ประกอบด้วย ผู้ว่าการสถาบัน จำนวน ๑ คน รองผู้ว่าการจำนวน ๒ คน ผู้อำนวยการศูนย์/ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกอง จำนวน ๑๑ คน โดยมีหน้าที่บริหารงาน สบพ. จำนวน ๓ กลุ่ม คือ

๑. กลุ่มงานบริหารและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน

- ๑.๑ สำนักงานตรวจสอบภายใน (ขึ้นตรงต่อผู้ว่าการ)
- ๑.๒ สำนักงานนโยบายและแผนงาน (ขึ้นตรงต่อผู้ว่าการ)
- ๑.๓ สำนักงานทรัพยากรบุคคลและสวัสดิการ (ขึ้นตรงต่อผู้ว่าการ)
- ๑.๔ สำนักผู้ว่าการ

^{๕๘} สถาบันการบินพลเรือน, รายงานประจำปีสถาบันการบินพลเรือน ๒๕๕๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สถาบันการบินพลเรือน, ๒๕๕๖), หน้า ๑๗..

- ๑.๕ สำนักการเงินการคลัง
- ๑.๖ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศการบิน
- ๑.๗ สำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน

๒. กลุ่มงานวิชาการ

- ๒.๑ กองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์
- ๒.๒ กองวิชาบริการการบิน
- ๒.๓ กองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน
- ๒.๔ กองวิชาบริหารการบิน
- ๒.๕ กองวิชาภาษาอังกฤษเทคนิคการบิน
- ๒.๖ สำนักวิชาการ

กลุ่มงานวิชาการจัดตั้งเป็นหน่วยงานระดับกอง เพื่อกำกับดูแล และบริหารงานด้านวิชาการของสถาบันการบินพลเรือน โดยให้รองผู้ว่าการฝ่ายวิชาการ รักษาการ โดยตำแหน่ง

๓. กลุ่มงานปฏิบัติการบิน

- ๓.๑ ศูนย์ฝึกการบิน
- ๓.๒ กองฝึกบิน
- ๓.๓ กองซ่อมบำรุงอากาศยาน

๔. อัตรากำลัง

ยอดรวมอัตรากำลังของสถาบันการบินพลเรือนในปัจจุบัน ปี ๒๕๕๘ อัตราที่ได้รับอนุมัติจำนวนทั้งสิ้น ๓๖๔ อัตรา บรรจุจริง ๓๓๐ อัตรา

โดยแบ่งออกเป็น ๔ กลุ่ม โดยสรุปได้ดังนี้

- ๑. กลุ่มที่ ๑ ผู้บริหาร
- ๒. กลุ่มที่ ๒ ครู
- ๓. กลุ่มที่ ๓ พนักงาน เจ้าหน้าที่
- ๔. กลุ่มที่ ๔ ลูกจ้างชั่วคราว

๒.๔.๔ การบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสถาบันการบินพลเรือน

การบริหารงานทรัพยากรบุคคล ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ เนื่องจากการจัดระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรก็เพื่อให้เป็นแนวทางในการพิจารณาว่าบุคคลในหน่วยงานมีความเหมาะสมหรือไม่ ในส่วนขององค์กรเองได้ตั้งมาตรฐานและวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้ไว้อย่างไรบ้าง เพื่อให้เป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล^{๕๙} สถาบันการbinพลเรือนมีนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

๑. พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและกำหนดโครงสร้างทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของสถาบันการbinพลเรือน ครอบคลุมด้านการวางแผน กรอบอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบทั้งในและระยะสั้นและระยะยาว

๒. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงานและองค์กร มีการประเมินความต้องการและกำหนดเนื้อหาของการพัฒนาต่าง ๆ มีแผนพัฒนาบุคลากร มีการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

๓. พัฒนาระบบการประเมินภาระงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมเสมอภาค โปร่งใส และตรวจสอบได้

๔. ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยจัดให้มีการศึกษาความต้องการและประเมินความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งการตอบสนองความต้องการอย่างเหมาะสมในการพัฒนาและบริหารบุคคลอย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สถาบันการbinพลเรือน ได้จัดทำระบบการบริหารงานต่าง ๆ ของตนเองให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร ให้มีความเหมาะสมและดำเนินการได้คล่องตัว ในฐานะที่เป็นสถาบันการศึกษามีภารกิจหลักในการผลิตและพัฒนาบุคลากร ในสถาบันอุดมศึกษาบุคลากรที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้ที่ทำหน้าที่ครู-อาจารย์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทอันสำคัญ ต่อการผลิตบุคลากรให้มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของตลาด สิ่งสำคัญที่องค์กรด้านการศึกษาทุกแห่งรวมถึง สปพ.ต้องพิจารณาถึงบุคลากรของตนเองทั้ง ๔ กลุ่ม คือ ๑. ผู้บริหาร ๒. ครู ๓. พนักงาน เจ้าหน้าที่ ๔. ลูกจ้างชั่วคราว ถึงความพร้อม ความรู้ของบุคลากร ความสามารถตรงกับงานที่แท้จริง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาเป็นผู้บริหาร ครูอาจารย์ พนักงานเจ้าหน้าที่ ของ สปพ.เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักการ การได้บุคลากรที่มีความสามารถ สปพ.ย่อมสามารถใช้บุคลากรเหล่านี้ได้อย่างคุ้มค่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ประสบการณ์มากขึ้นและพัฒนาความรู้ ความสามารถหรือการเสริมทักษะให้ทันกับวิทยาการหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ถือเป็นความจำเป็นที่ต้องส่งเสริมพัฒนา จึงเห็นได้ว่าระบบการบริหารบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การบริหารจัดการเรื่องบุคลากรของ สปพ.นี้ไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจาก สปพ.ยุคต้น ๆ ได้รับโอนบุคลากรจากหน่วยงานเดิมที่ทำงานอยู่ในระบบทำงานที่ล้าสมัยและมีความเป็นอยู่แบบไม่ต้องดิ้นรน ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลโดยตลอด และหน่วยงานเดิมไม่มีนโยบายส่งเสริมพัฒนาบุคลากร จึงทำให้ระบบการบริหารบุคคลไม่คล่องตัว บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และขาดความสนใจในการนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือประยุกต์ใช้กับการทำงาน การสรรหาบุคลากรใหม่ที่เหมาะสมและการใช้บุคลากรเก่าให้ได้ผลการปฏิบัติงานสูงสุด ทั้ง

^{๕๙}สถาบันการbinพลเรือน, ประกาศสถาบันการbinพลเรือน : เรื่อง นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล, ลงวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๕๔.

ในทางปริมาณและคุณภาพ จึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้สามารถนำมาแก้ปัญหาและเสริมการดำเนินการขององค์กรได้

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไปนั้น จะประกอบด้วยขั้นตอนหลายขั้นตอน และมีความต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าก่อนที่จะสรรหาบุคลากร จะต้องมีการเตรียมการวางแผน วางนโยบาย กำหนดประเภทบุคคลที่ต้องการ หลังจากนั้นทำการประกาศ สรรหาเพื่อให้บุคคลมาสมัครงาน ขั้นตอนต่อไปเป็นเรื่องของการคัดเลือกบุคคล โดยพิจารณาจากคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้สมัคร เมื่อบุคคลนั้นก้าวเข้ามาสู่องค์กรแล้ว จะต้องมีการปฐมนิเทศ แนะนำให้รู้จักองค์กร เพื่อนร่วมงาน ให้ทราบแนวทางการปฏิบัติงานของตนเอง เริ่มปฏิบัติงานและการประเมินผลงาน มีการส่งเสริมพัฒนาความสามารถ ให้สิ่งตอบแทนในความสามารถ รวมทั้งการความมั่นคงปลอดภัย โดยระบบการบริหารงานบุคคลของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) มีดังนี้คือ

- ๑) การวางแผน (P = Planning)
- ๒) การสรรหาและการคัดเลือก (R = Recruitment and Selection Process)
- ๓) การพัฒนา (P = Personnel Development)
- ๔) การธำรงรักษา (M = Maintenance)

๑) การวางแผน (P = Planning)

งานวางแผนด้านบุคลากร เป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการด้านกำลังคนขององค์กร การจัดทำโครงสร้างองค์กร การเตรียมงานเพื่อสนับสนุนเพิ่มกำลังคน หรือวางแผนควบคุมกำลังคน อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนคนเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีคนที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้คนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคงและการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากรและสังคมหน่วยงานที่รับผิดชอบในส่วนนี้ คือ สำนักงานทรัพยากรบุคคล สบพ.^{๖๐}

ส่วนงานการวางแผนหลักของสถาบันการbinพลเรือน หน่วยงานที่รับผิดชอบในส่วนนี้คือสำนักงานนโยบายและแผนงาน ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบปฏิบัติงานในด้านการศึกษา วิเคราะห์การประมวล สรุป ข้อมูล เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะ สนับสนุนข้อมูลเพื่อพิจารณากลับกรอง และปฏิบัติงานในด้านประสานนโยบายของรัฐ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ของรัฐบาล งานจัดทำแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการงานประเมินผลการดำเนินงานตามระบบ ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระบบประเมิน คุณภาพรัฐวิสาหกิจ งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และรวมถึงโครงการ หรือภารกิจเฉพาะ ตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย ระบบการวางแผนของ สบพ.ได้อิงแบบแผนงานหลักของหน่วยงานราชการต่าง ๆ คือ

๑. แผนบริหารราชการแผ่นดิน

^{๖๐} สถาบันการbinพลเรือน, สำนักงานทรัพยากรบุคคล, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://www.catc.or.th/HR/> [๒๔ ตุลาคม ๒๕๕๘].

๒. แผนปฏิบัติการกระทรวงคมนาคม

๓. แผนวิสาหกิจ

ซึ่งสำนักงานทรัพยากรบุคคล สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ได้นำเอากรอบแผนงานหลักนี้ไปดำเนินการวางแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลและในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

๒) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (R = Recruitment and Selection Process)

การสรรหาและคัดสรรบุคลากรของสถาบันการบินพลเรือนโดยทั่วไป ในปัจจุบันใช้วิธีการและหลักเกณฑ์การพิจารณาสรรหาและคัดเลือกโดยอิงระเบียบของทางราชการ เนื่องด้วยหน่วยงานที่รับผิดชอบในส่วนนี้ คือ สำนักงานทรัพยากรบุคคล

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ในขั้นต้น เป็นไปตามข้อบังคับของกฎหมายจัดตั้งองค์การตามความในมาตรา ๓๘ แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) พ.ศ. ๒๕๓๕ ในการรับโอนมาจากลูกจ้างประจำของศูนย์ฝึกการบินพลเรือนในประเทศไทย และการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร สำหรับวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของ สบพ. ในปัจจุบัน มีขั้นตอนดังนี้คือ การประกาศรับสมัคร การประกาศผู้มีสิทธิ์สอบ (ทฤษฎีและหรือสัมภาษณ์) ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก การบรรจุลงตำแหน่งงาน

๓) การพัฒนา (D = Development)

การพัฒนาบุคลากรของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เป็นวิธีการและขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดในการที่จะพัฒนาองค์กรสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ให้ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในส่วนของบุคลากรและอัตรากำลังนั้น ด้านแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กร สบพ. มีวัตถุประสงค์และแนวทาง ดังนี้

- ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
- พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และดำรงวัฒนธรรมองค์กรด้านดีไว้เพื่อรองรับการแข่งขันและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ที่มีความเป็นเลิศด้านการเรียนรู้ในทุกระดับ เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และการเรียนรู้ดังกล่าวต้องเป็นไปโดยทั่วทั้งองค์กร เพื่อปลูกฝังค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่
- บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ
- สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีโอกาสได้รับการอบรมเพิ่มเติมตามความเหมาะสมในตำแหน่งนั้น ๆ
- จัดทำแผนบรรจุบุคลากรด้านการสอนให้เพียงพอ
- จัดสรรทุนเพื่อให้บุคลากรทุกสายงาน ได้มีโอกาสรับทุนการศึกษา ฝึกอบรม ดูงานทั้งในและต่างประเทศ
- กระตุ้นให้บุคลากรทำงานเชิงรุก ไม่ใช่ทำเชิงรับอย่างเดียว
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและทำงานร่วมกันเป็นทีม
- ปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนอัตรากำลังให้ครอบคลุมทุกสายงานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาทางวิชาการขององค์กร
- ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ในองค์กร

๔. การธำรงรักษา (M = Maintenance)

การธำรงรักษาบุคลากรเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่มีอยู่หลายวิธี เพื่อให้บุคลากรมีความพอใจมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานของตน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง มิเช่นนั้นแล้วจะทำให้บุคลากรลาออกหรือโยกย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น ทำให้ต้องมีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่อีก เสียค่าใช้จ่ายและเวลาทำให้งานหยุดชะงักไม่ต่อเนื่อง อันอาจจะก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นพลังสำคัญที่ช่วยผลักดัน เกื้อหนุน ส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การมีเพียงแต่สุดยอดผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นผู้มีความสามารถสูงเท่านั้น ดังนั้นหากองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว ก็ต้องสงวนรักษาบุคลากรนั้นไว้ให้อยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน ไม่หนีไปอยู่กับองค์กรอื่นใด

สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ได้ให้ความสำคัญในการธำรงรักษาบุคลากรเป็นอย่างมาก การธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นาน โดยการบำรุงรักษาให้เขามีคุณภาพชีวิตที่ดีมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร การดูแลความเป็นอยู่สภาพแวดล้อมในการทำงาน การพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ทำงานกับองค์กรได้นานที่สุด

๒.๔.๕ การจัดการด้านงบประมาณ

โครงสร้างงบประมาณ สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริการแก่ประชาชนทั่วไป ขณะเดียวกันก็เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมกิจการด้านการbinของประเทศในการผลิตบุคลากร การดำเนินงานต้องใช้บงลงทุนจำนวนมาก เพราะรายได้ส่วนใหญ่มาจากเงินบำรุงการศึกษา ซึ่งเป็นรายได้หลักของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) โดยไม่หวังผลกำไร ในกรณีสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) รัฐบาลได้กำหนดโครงสร้างของงบประมาณไว้ตามความในมาตรา ๘ แห่งพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งสถาบันการbinพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งระบุที่มาของทุนของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ประกอบด้วย^{๖๑}

- (๑) เงินที่รัฐบาลจ่ายให้เป็นทุนประเดิม
- (๒) ทรัพย์สินของกรมการbinพาณิชย์ ในส่วนที่เกี่ยวกับศูนย์ฝึกการbinพลเรือนในประเทศไทย ที่โอนมาตามมูลค่าปัจจุบัน
- (๓) เงินที่เป็นทุนประเดิมจากบริษัท การbinไทย จำกัด จำนวนหนึ่งร้อยล้านบาท
- (๔) เงินที่เป็นทุนประเดิมจาก การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จำนวนยี่สิบห้าล้านบาท
- (๕) เงินที่เป็นทุนประเดิมจาก บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวนยี่สิบห้าล้านบาท
- (๖) เงินที่รัฐบาลจ่ายเพิ่มเติมให้เป็นคราว ๆ
- (๗) เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้
- (๘) ดอกผลของเงินหรือทรัพย์สินตาม (๑) (๒) (๓) (๔) (๕) (๖) และ (๗)

^{๖๑}พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันการbinพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕, มาตรา ๘ ว่าด้วย “ทุนของ.สบพ.”, ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๕.

ทุนตามมาตรา ๘ (๒) ประกอบด้วย พัสดุ เงินงบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา และที่ดินพร้อมทั้งอาคารและสิ่งปลูกสร้าง ซึ่งแต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

๑. พัสดุ ได้แก่ทรัพย์สินของสถาบันการbinพลเรือน ที่ได้ประเมินราคาทรัพย์สินในส่วนที่เป็นพัสดุไว้ ตามมูลค่าปัจจุบันแล้ว เป็นไปตามบัญชีที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบเป็นประจำทุกปี

๒. เงินงบประมาณ เงินงบประมาณในส่วนของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ได้มีการจัดตั้งไว้โดยสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.)

๓. เงินนอกงบประมาณ

- (๑) เงินบำรุงการศึกษา
- (๒) เงินอุปกรณ์การศึกษา
- (๓) เงินประกันของเสียหายของนักศึกษา

๔. ที่ดินพร้อมอาคารและสิ่งปลูกสร้าง ทำสัญญาเช่าใช้ที่ดินพร้อมทั้งอาคารและสิ่งปลูกสร้างกับกรมธนารักษ์

ที่มาของรายได้และรายจ่ายที่สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) สรุปได้ดังนี้

๑) รายได้เบื้องต้น ของ สบพ. จำแนกได้ ๔ ประเภท ดังนี้

- (๑) รายได้จากค่าเล่าเรียน
- (๒) รายได้จากค่าหอพักนักศึกษา
- (๓) รายได้จากค่าฝึกการbin
- (๔) รายได้อื่น ๆ

๒) รายจ่ายเบื้องต้น ของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) จำแนกได้ ๕ ประเภท ดังนี้

- (๑) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน
- (๒) ค่าเสื่อมราคา
- (๓) ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา
- (๔) ค่าวัสดุของใช้หมดเปลือง
- (๕) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

๒.๕ หลักธรรม “หลักอิทธิบาท ๔”

หลักพุทธธรรมเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรม โดยการนำหลักอิทธิบาท ๔^{๒๒} มาบูรณาการเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรมการbin สถาบันการbinพลเรือน

๒.๕.๑ ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔

พุทธศาสนาเกิดจากการตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า ซึ่งผ่านการศึกษาค้นคว้าเป็นเวลาถึง ๖ ปี มีลักษณะคล้ายคลึงกับการวิจัยของนักวิชาการสมัยใหม่ แต่การค้นคว้าของพระสฤตเจ้าเป็นไปอย่างเข้มข้นลึกล้ายากที่จะหาผู้ใดเทียบได้ พระองค์จึงเป็นปรมาจารย์ที่เหนือกว่าปรมาจารย์สมัยใหม่ พุทธศาสนาจึงเป็นขุมทรัพย์ของความรู้ทางด้านปรัชญา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์การปกครอง การบริหารจิตวิทยา และสังคมวิทยา รวมทั้งศิลปะศาสตร์และการศึกษา ที่นักวิชาการสมัยใหม่กำลังสนใจเปิดหิบ

^{๒๒} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๑/๓๔๒.

สมบัติอันล้ำค่านี้ออกมาศึกษาวิจัยกันอย่างแพร่หลายมากขึ้น^{๖๓} โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ หลักพุทธธรรมจึงมีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตในแบบโลกยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก โดยในการบริหารงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กรต่าง ๆ ที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาองค์กร องค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตรงตามเป้าหมายได้ก็ด้วยอาศัยประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันทั้งบุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารในองค์กร การนำหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าเป็นแนวทางมาปรับและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยหลักธรรมที่จะทำให้บุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารประสบความสำเร็จนั้นคือ หลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในอังคุตตรนิกาย ทุกนิบาต ได้กล่าวถึง อิทธิบาท ในอิทธิบาทสูตร ไว้ดังนี้

อิทธิบาท (คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ) ๔ ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้

๑) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากฉันทะและความเพียรสร้างสรรค์)

๒) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์)

๓) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์)

๔) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิมังสาและความเพียรสร้างสรรค์)^{๖๔}

ความหมายของอิทธิบาท ๔

คำว่า อิทธิ มีอธิบายว่า ความสำเร็จ ความสำเร็จด้วยดี กิริยาที่สำเร็จ กิริยาที่สำเร็จด้วยดี ความได้ ความได้เฉพาะ ความถึง ความถึงด้วยดี ความถูกต้อง การทำให้แจ้ง ความเข้าถึงธรรมเหล่านั้น คำว่า อิทธิบาท มีอธิบายว่า เวทนาขันธ สัญญาขันธ สังขารขันธ และวิญญาณขันธของบุคคลผู้เป็นอย่างนั้น (ผู้ได้ธรรมที่มีฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา) คำว่า เจริญอิทธิบาท มีอธิบายว่า ภิกษุเสพ เจริญ ทำให้มากซึ่งธรรมเหล่านั้น เพราะฉะนั้นจึงเรียกว่า เจริญอิทธิบาท ๔ คือ คุณธรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติตามประสบความสำเร็จ ๔ ประการ^{๖๕} ดังนี้

ฉันทอิทธิบาท

ภิกษุเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิและปธานสังขาร เป็นอย่างไร ถ้าภิกษุทำฉันทะให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า ฉันทสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น สร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว สร้างฉันทะ

^{๖๓} นิตย สัมมาพันธ์, **การบริหารเชิงพุทธ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ที่ โอ.เอส. พรินต์ติ้งเฮ้าส์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗-๑๘.

^{๖๔} พ.ป. (ไทย). ๑๑/๓๐๖/๒๗๗.

^{๖๕} พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ ๓๕, **อิทธิบาทวิภังค์สูตรต้นตภาขณีย์**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๓๕/๓๔๒-๓๔๗.

พยายามปรารภความเพียร ประครองจิตมุ่งมั่น เพื่อยังกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น สร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อความดำรงอยู่ ไม่เลือนหาย ภิชโยภาพ ไพบูลย์ เจริญเต็มแห่งกุศลธรรมที่เกิดแล้ว ธรรมเหล่านี้เรียกว่าปธานสังขาร ประมวลย่อ ฉันทสมาธิและ ปธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ว่าฉันทสมาธิและปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้

วิริยธิบาท

ภิกษุเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิและปธานสังขาร เป็นอย่างไร ถ้าภิกษุทำวิริยะให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า วิริยสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น สร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว สร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิตมุ่งมั่น เพื่อยังกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น สร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อความดำรงอยู่ ไม่เลือนหาย ภิชโยภาพ ไพบูลย์ เจริญเต็มแห่งกุศลธรรมที่เกิดแล้ว ธรรมเหล่านี้เรียกว่า ปธานสังขาร ประมวลยอวิริยสมาธิและปธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ว่าวิริยสมาธิและปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้

จิตตธิบาท

ภิกษุเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิและปธานสังขาร เป็นอย่างไร ถ้าภิกษุทำจิตให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า จิตตสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น สร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว สร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิตมุ่งมั่น เพื่อยังกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น สร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อความดำรงอยู่ ไม่เลือนหาย ภิชโยภาพ ไพบูลย์ เจริญเต็มแห่งกุศลธรรมที่เกิดแล้ว ธรรมเหล่านี้เรียกว่า ปธานสังขาร ประมวลยอจิตตสมาธิและปธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ว่าจิตตสมาธิและปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้

วิมังสีธิบาท

ภิกษุเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิและปธานสังขาร เป็นอย่างไร ถ้าภิกษุทำวิมังสาให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า วิมังสาสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น สร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว สร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิตมุ่งมั่น เพื่อยังกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น สร้างฉันทะ พยายามปรารภความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อความดำรงอยู่ ไม่เลือนหาย ภิชโยภาพ ไพบูลย์ เจริญเต็มแห่งกุศลธรรมที่เกิดแล้ว ธรรมเหล่านี้เรียกว่าปธานสังขาร ประมวลยอวิมังสาสมาธิและปธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกันจึงนับได้ว่าวิมังสาสมาธิและปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้

คำว่า อิทธิบาท แยกเป็น อิทธิ แปลว่า ความสำเร็จ บาท แปลว่าฐาน เเชิงรอง ดังนั้น อิทธิบาทจึงแปลว่า รากฐานแห่งความสำเร็จ ซึ่งมี ๔ อย่างคือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา อิทธิบาท ๔ หมายถึง ธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จมี ๔ อย่าง คือ ฉันทะ มีความพอใจ มีใจรัก คือ พอใจที่จะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดี แห่งกิจกรรมหรืองานที่ทำ มิใช่สักว่าทำให้เสร็จๆ หรือเพียงเพราะอยากได้รางวัลหรือผลกำไร วิริยะ พากเพียรทำ คือ ขยัน

หมั่น ประกอบหมั่น กระทำสิ่งนั้น ด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดถอย จิตตะ เอาใจฝึก ฝึก คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำนั้นด้วยความคิดไม่ปล่อยใจฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิด เรื่องนั้นบ่อย ๆ เสมอ ๆ วิมังสา ใช้ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหา เหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่องขัดข้อง เป็นต้น แปลให้ง่ายตามลำดับว่า “มีใจรัก พากเพียรทำ เอาจิตฝึก ฝึกใช้ปัญญาสอบสวน”^{๖๖}

หลักอิทธิบาท ๔ จากพระไตรปิฎกที่เกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔ ได้อธิบายรายละเอียด ดังนี้

๑. ฉันทะ (ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น)

พระพุทธเจ้า ทรงตรัสถึงหลักอิทธิบาท ที่เกี่ยวกับฉันทะ ที่เรียกว่า ฉันทสมาธิปธานสังขาร ไว้ดังนี้ก็ภิกษุ เจริญอิทธิบาท อันประกอบด้วย ฉันทสมาธิปธานสังขารเป็นอย่างไรถ้าภิกษุทำ ฉันทะให้เป็นอธิปัตติแล้วจึงได้สมาธิ ได้เอกัคคตาแห่งจิต สมานินี้เรียกว่าฉันทสมาธิ ภิกษุนั้น ทำฉันทะ ให้เกิด พยายาม พยายามเพียรประคองจิตไว้ ทำความเพียรเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดขึ้นมิให้เกิดขึ้น ทำฉันทะให้เกิดพยายาม พยายามเพียร ประคองจิตไว้ ทำความเพียรเพื่อละ บาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วทำฉันทะให้เกิด พยายาม พยายามเพียรประคองจิตไว้ ทำความเพียร เพื่อสร้างกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดขึ้นให้เกิดขึ้น ทำฉันทะให้เกิด พยายาม พยายามเพียรประคองจิตไว้ ทำ ความเพียร เพื่อความดำรงอยู่ความไม่สาบสูญ ความภีโยยยิ่ง ความไพบุลย์ ความเจริญ ความ บริบูรณ์ แห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว สภาวะธรรมเหล่านี้ เรียกว่า ปธานสังขาร ฉันท-สมาธิและปธาน สังขารดังกล่าวมานี้ประมวลย่อ ๒ อย่างนั้นเข้าเป็นอันเดียวกัน ย่อมถึงซึ่งอันนั้นว่าฉันทสมาธิปธาน สังขารด้วยประการฉะนี้ ในบทเหล่านั้น ฉันทะ เป็นฉันท ความพอใจ การทำ ความพอใจ ความใคร่เพื่อ จะทำความฉลาด ความพอใจในธรรม นี้เรียกว่า ฉันทะ สมาธิ เป็นฉันท ความตั้งอยู่แห่งจิต ความดำรง อยู่แห่งจิต ความมั่นอยู่แห่งจิต ความไม่ส่ายไปแห่งจิต ความไม่ฟุ้งซ่านแห่งจิต ภาวะที่จิตไม่ส่ายไป ความสงบ สมานินทรีย์ สมาธิพละ สัมมาสมาธิ อันใด นี้เรียกว่า สมาธิปธานสังขารเป็นฉันท การปรารภ ความเพียรทางใจ ความขะมักเขม้น ความบากบั่น ความตั้งหน้า ความพยายาม ความอุตสาหะความ ทนทาน ความเข้มแข็ง ความหมั่น ความก้าวไปอย่างไม่ทอดถอยความไม่ทอดทิ้งฉันทะ ความไม่ทอดทิ้ง ธุระ ความประคับประคองธุระไว้ด้วยดี วิริยะ วิริยินทรีย์ วิริยพละสัมมาวายามะ อันใดนี้ เรียกว่า ปธานสังขารภิกษุ เป็นผู้เข้าไปถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้วด้วยดี เข้ามาถึงแล้ว เข้ามาถึงแล้วด้วยดีเข้าถึงแล้ว เข้าถึงแล้วด้วยดี ประกอบแล้วด้วยฉันทะ สมาธิ และปธานสังขาร ดังกล่าวมานี้ ด้วยเหตุนี้ จึง เรียกว่า ประกอบด้วยฉันทสมาธิปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้^{๖๗}

คำว่า อิทธิ ได้แก่ ความสำเร็จ ความสำเร็จด้วยดี การสำเร็จ การสำเร็จด้วยดีความได้ ความได้อีก ความถึง ความถึงด้วยดี ความถูกต้อง ความกระทำ ให้แจ้ง ความเข้าถึง ซึ่งธรรมเหล่านั้น คำว่า อิทธิบาท ได้แก่ เวทนาขันธ สัญญาขันธ สังขารขันธ วิญญาณขันธ ของบุคคลผู้บรรลุนิพพาน

^{๖๖}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๘๔๒-๘๔๖.

^{๖๗}อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๕๐๗/๒๙๔.

เหล่านั้น คำว่า เจริญอิทธิบาท ได้แก่ ย่อมเสพ เจริญ ทำ ให้มาก ซึ่งธรรมเหล่านั้นด้วยเหตุนี้ จึงเรียกว่า เจริญอิทธิบาท^{๖๘}

๒. วิริยะ (ความเพียรพยายามทำในสิ่งนั้น) พระพุทธเจ้า ทรงตรัสถึงหลักอิทธิบาท ที่เกี่ยวกับวิริยะ ที่เรียกว่า วิริยสมาธิปธานสังขาร ไว้ดังนี้ก็ภิกษุ เจริญอิทธิบาทอันประกอบด้วยวิริยสมาธิปธานสังขาร เป็นอย่างไรถ้าภิกษุทำความเพียรให้เป็นอธิบดีแล้วจึงได้สมาธิ ได้เอกัคตาแห่งจิต สมาธินี้เรียกว่า วิริยสมาธิ ภิกษุนั้น ทำฉันทะให้เกิด พยายาม प्रารภความเพียร ประคองจิตไว้ ทำความเพียร เพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดขึ้นมิให้เกิดขึ้น ฯลฯ เพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว ฯลฯ เพื่อสร้างกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดขึ้นให้เกิดขึ้น ทำฉันทะให้เกิด พยายาม प्रารภความเพียรประคองจิตไว้ ทำความเพียร เพื่อความดำรงอยู่ ความไม่สาบสูญ ความภิชัยยิ่ง ความไพบุลย์ ความเจริญ ความบริบูรณ์ แห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว สภาวะธรรมเหล่านี้ เรียกว่า ปธานสังขาร วิริยสมาธิและปธานสังขาร ดังกล่าวนี้นี้ ประมวลย่อ ๒ อย่างนั้นเข้าเป็นอันเดียวกันย่อมถึงซึ่งอันนับว่าวิริยสมาธิปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้^{๖๙}

ในบทเหล่านั้น วิริยะ เป็นไฉน การปรารภความเพียรทางใจ ฯลฯ สัมมาวายามะ อันใดนี้เรียกว่า วิริยะสมาธิ เป็นไฉน ความตั้งอยู่แห่งจิต ความดำรงอยู่แห่งจิต ความมั่นอยู่แห่งจิต ความไม่ส่ายไปแห่งจิต ความไม่ฟุ้งซ่านแห่งจิต ภาวะที่จิตไม่ส่ายไป ความสงบ สมาธิทริย สมาธิพละ สัมมาสมาธิ อันใดนี้เรียกว่า สมาธิปธานสังขาร เป็นไฉน การปรารภความเพียรทางใจ สัมมาวายามะ อันใดนี้เรียกว่า ปธานสังขาร ภิกษุ เป็นผู้เข้าไปถึงแล้ว ประกอบแล้ว ด้วยวิริยะ สมาธิและปธานสังขาร ดังกล่าวนี้นี้ ด้วยเหตุนี้จึงเรียกว่า ประกอบด้วยวิริยสมาธิปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้^{๗๐}

๓. จิตตะ (การเอาใจฝักใฝ่ ในสิ่งนั้น)

พระพุทธเจ้า ทรงตรัสถึงหลักอิทธิบาท ที่เกี่ยวกับจิตตะ ที่เรียกว่า จิตตสมาธิปธานสังขาร ไว้ดังนี้ ก็ภิกษุ เจริญอิทธิบาทอันประกอบด้วยจิตตสมาธิปธานสังขาร เป็นอย่างไร ถ้าภิกษุทำจิตให้เป็นอธิบดีแล้วจึงได้สมาธิ ได้เอกัคตาแห่งจิต สมาธินี้ เรียกว่าจิตตสมาธิ ภิกษุนั้น ทำฉันทะให้เกิด พยายาม प्रารภความเพียร ประคองจิตไว้ ทำความเพียรเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดขึ้นมิให้เกิดขึ้น เพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว ฯลฯ เพื่อสร้างกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดขึ้นให้เกิดขึ้น ทำฉันทะให้เกิด พยายาม प्रารภความเพียรประคองจิตไว้ ทำความเพียร เพื่อความดำรงอยู่ ความไม่สาบสูญ ความภิชัยยิ่ง ความไพบุลย์ความเจริญ ความบริบูรณ์แห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว สภาวะธรรมเหล่านี้ เรียกว่าปธานสังขารจิตตสมาธิและปธานสังขารดังกล่าวนี้นี้ ประมวลย่อ ๒ อย่างนั้น เข้าเป็นอันเดียวกัน ย่อมถึงซึ่งอันนับว่า จิตตสมาธิปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้

ในบทเหล่านั้น จิต เป็นไฉน จิต มโน มานัส มโนวิญญาณธาตุที่สมกัน อันใดนี้เรียกว่า จิตตสมาธิ เป็นไฉน ความตั้งอยู่แห่งจิต สัมมาสมาธิ อันใด นี้เรียกว่า สมาธิปธานสังขาร เป็นไฉนการปรารภความเพียรทางใจ สัมมาวายามะ อันใดนี้เรียกว่า ปธานสังขาร ภิกษุเป็นผู้เข้าไปถึงแล้ว

^{๖๘} อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๕๐๘/๒๙๕.

^{๖๙} อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๕๐๙/๒๙๕.

^{๗๐} อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๕๑๐/๒๙๖.

ประกอบแล้ว ด้วยจิต สมาธิ และปธานสังขารดังกล่าวมานี้ ด้วยเหตุนี้ จึงเรียกว่าประกอบด้วยจิตตสมาธิปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้^{๗๑}

๔. วิมังสา (การพิจารณาใคร่ครวญหาเหตุผลในสิ่งนั้น)

พระพุทธเจ้า ทรงตรัสถึงหลักอิทธิบาท ที่เกี่ยวกับวิมังสา ที่เรียกว่า วิมังสาสมาธิปธานสังขาร ไว้ดังนี้ ก็ภิกษุ เจริญอิทธิบาทอันประกอบด้วยวิมังสาสมาธิปธานสังขาร เป็นอย่างไรถ้าภิกษุทำปัญญาให้เป็นอธิบดีแล้วจึงได้สมาธิ ได้เอกัคตาแห่งจิตสมาธินี้เรียกว่า วิมังสา สมาธิ ภิกษุนั้น ทำฉันทะให้เกิด พยายาม ปราศจากความเพียร ประคองจิตไว้ทำความเพียร เพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดขึ้นมิให้เกิดขึ้น เพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว เพื่อสร้างกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดขึ้นให้เกิดขึ้น ทำฉันทะให้เกิด พยายาม ปราศจากความเพียรประคองจิตไว้ ทำความเพียร เพื่อความดำรงอยู่ ความไม่สับสน ความภยโง่งมความโง่งม ความเจริญ ความบริบูรณ์ แห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว สภาวะธรรมเหล่านี้ เรียกว่าปธานสังขาร วิมังสาสมาธิและปธานสังขารดังกล่าวมานี้ ประมวลย่อ ๒ อย่างนั้นเข้าเป็นอันเดียวกันย่อมถึงซึ่งอันนี้ว่า วิมังสาสมาธิปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้^{๗๒}

อิทธิบาท มาจากคำ ๒ คำ คือ อิทธิ หมายถึง ความสำเร็จ ความสัมฤทธิ์ การบรรลุผล และ บาท หมายถึง วิถีทาง เป็นรากฐานที่นำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น อิทธิบาท หมายถึง วิถีทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นหลักในการสร้างความสำเร็จให้แก่ตนเอง เป็นหลักธรรมที่นำมาใช้ในการประกอบกิจ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความหมายของความสำเร็จนั้น ควรเป็นความสำเร็จในทางที่ดี ทางสร้างสรรค์ มากกว่าความชั่วทางทำลาย หลักธรรมนี้เรียกอีกอย่างว่าธรรมสามัคคี เป็นหลักธรรมที่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน ผู้กระทำจะต้องร่วมกันกระทำทั้ง ๔ ข้อ ถึงจะไปถึงความสำเร็จที่หวังไว้จะทำเพียงข้อใดข้อหนึ่งไม่ได้

อิทธิ แปลว่า ความยิ่งใหญ่ บาท แปลว่า ทางเดิน อิทธิบาท จึงแปลว่า ทางเดินที่จะนำไปสู่ความยิ่งใหญ่ตนเอง ถ้าเราปรารถนาจะประสบความสำเร็จในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการงานก็ดี การศึกษาก็ดี หรือ กิจการงานใดๆ ก็ตาม เราต้องใช้อิทธิบาท ๔

หลักอิทธิบาทธรรม เป็นหลักธรรมที่ไม่เคยล้าสมัย หรือหลักธรรมอันเป็นหลักแห่งความสำเร็จ หรือทางแห่งความสำเร็จ ๔ ประการ ที่ในปัจจุบันแม้เราจะหลงลืมกันไปบ้างว่า คืออะไร แต่ถ้าหากได้ย้อนรำลึกกันบ้างว่า มีอะไร และคืออะไร จะเห็นได้ว่าหลักธรรมอายุ ๒ พันกว่าปีนี้ ไม่มีคราวใดที่จะเรียกว่าล้าสมัย

- ๑) ฉันทะ เพราะเหตุว่าทรงรักสิ่งที่ทรงทำ จึงได้ทำสิ่งที่ทำอยู่ในขณะนี้
- ๒) วิริยะ คือความพากเพียร ความพยายามไม่ย่อท้อ
- ๓) จิตตะ คือความเอาพระทัยจดจ่อในสิ่งที่ทรงทำ เพราะฉะนั้นท่านจึงทำได้
- ๔) วิมังสา ทำงานแล้วไม่ทิ้ง คอยตรวจสอบ ทบทวน ไตร่ตรอง พิจารณา

^{๗๑} อภ.วิ.(ไทย) ๓๕/๕๑๓/๒๘๗.

^{๗๒} อภ.วิ.(ไทย) ๓๕/๕๑๕/๒๘๘.

ดังนั้น หลักความสำเร็จ ปฏิบัติตามหลักธรรม ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจการที่เรียกว่า อิทธิบาท (ธรรมให้ถึงความสำเร็จ) ซึ่งมี ๔ ข้อ คือ^{๗๓}

๑. ฉันทะ รักงาน (การเห็นคุณค่า ความรัก ความพอใจ) คือ มีใจรัก พอใจจะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจหรืองานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้เสร็จๆ หรือ เพียงเพราะอย่างได้รางวัลหรือผลกำไร

๒. วิริยะ สู้งาน (ความเพียร เห็นเป็นความท้าทาย ใจสู้ ขยัน) คือ พากเพียรทำ ขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำให้สำเร็จด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ท้อถอย ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ

๓. จิตตะ ใส่ใจงาน (ความคิด อุทิศตัวต่องาน ใจจดจ่อ จริงจัง) คือ เอาจิตฝึกฝน ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิดไม่ปล่อยจิตใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อยๆ เสมอๆ ทำกิจหรืองานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ

๔. วิมังสา ทำงานด้วยปัญญา (ไตร่ตรอง พิสูจน์ ทดสอบ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข) ใช้ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่องขัดข้องในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป

องค์ประกอบของอิทธิบาท ๔ ได้มีผู้อธิบายเพิ่มเติมไว้ดังนี้

ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น

ฉันทะ มีใจรัก คือพอใจจะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรักต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจการงานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้เสร็จๆ หรือเพียงเพราะอยากได้รางวัลหรือผลกำไร^{๗๔}

ฉันทะ ได้แก่ ความพอใจรักในสิ่งที่ทำและพอใจฝึกฝนในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นบรรลุถึงจุดหมาย พุดง่าย ๆ ว่ารักงานและจุดหมายของงาน พุดให้ลึกลงไปทางธรรมว่าความรัก ความใส่ใจปรารถนาต่อภาวะที่ดียิ่งเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ ซึ่งเป็นจุดหมายของสิ่งที่กระทำ หรือซึ่งจะเข้าถึงด้วยการกระทำนั้น อยากให้สิ่ง ๆ นั้นเข้าถึงหรือดำรงอยู่ในภาวะที่ดีทั้งดงาม ที่ประณีต ที่สมบูรณ์ที่สุดของมัน หรืออยากให้ภาวะที่ดียิ่งเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ของสิ่งนั้น ๆ ของงานนั้น ๆ เกิดมีจริงขึ้น อยากทำให้สำเร็จผลตามจุดหมายที่ดีงามนั้น ความอยากที่เป็นฉันทะนี้เป็นคนละอย่างกันกับความอยากได้ในสิ่งนั้น ๆ มาเสพเสวยหรือเอามาเพื่อตัวตนในรูปใดรูปหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าตัณหา ความอยากของฉันทะนั้นให้เกิดความสุขความชื่นชมเมื่อเห็นสิ่งนั้นๆ งานนั้นๆ บรรลุความสำเร็จเข้าถึงความสมบูรณ์อยู่ในภาวะอันดีงามของมันหรือพุดแยกออกไปว่า ขณะเมื่อสิ่งนั้นกำลังเดินทางไปสู่จุดหมายที่เกิดปิติเป็นความอิ่มเอิบใจครั้ง สิ่งหรืองานที่ทำบรรลุจุดหมายก็ได้รับโสมนัสเป็นความฉ่ำชื่นใจ ที่พร้อมไปด้วยความรู้สึกโปร่งโล่งผ่องใสเบิกบานแผ่ออกไปเป็นอิสระไร้ขอบเขต ส่วนความอยากของตัณหาให้เกิดความสุขความชื่นชมเมื่อได้สิ่งนั้นมาเสพเสวยรสอร่อย หรือ

^{๗๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมบุญชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมศาสนา, ๒๕๔๕), หน้า ๔๐.

^{๗๔} พระพรหมคุณาภรณ์, (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์รวมเล่ม ๓ ภาค ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ, ๒๕๕๐), หน้า ๓๕.

ปรนเปรอความยิ่งใหญ่ของขยายของตัวตน เป็นความฉ่ำชื่นใจที่เศร้าหมองหมักตัวกัดกันกัดตนไว้ในความคับแคบ และมักติดตามมาด้วยความหวังแห่งกังวลเศร้าเสียตายและหัวนกลัวหวาดระแวง^{๗๕}

วิธีะ ความเพียรพยายามทำในสิ่งนั้น

วิธีะ ความพากเพียร คือขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทนเอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดลอย ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ^{๗๖} วิธีะต้องมีความเพียรนั้น คือ เมื่อมีกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญแล้ว ต่อไปก็มีความมั่น ในความเพียร ภาษาบาลีเรียกว่า วิธีะ พระพุทธภาษิตที่ว่า วิธีะ ทุกขมจเจติ คนที่จะพ้นทุกข์ได้เพราะความเพียร หรือว่าคำที่พระมหาชนกกล่าวว่า วายเมเถว ปุริโส ยาว อตถสสุ นิปปทา เกิดเป็นคนต้องทำเรื่องไป จนกว่าจะถึงจุดหมายปลายทาง^{๗๗} บุคคลผู้ที่มีความเพียรนั้นย่อมไม่กลัวต่ออุปสรรค ไม่กลัวต่อความลำบาก ไม่กลัวต่ออะไรทั้งสิ้น เมื่อเราจะไปแล้วก็ไปให้ตามจุดที่เราตั้งไว้ แต่ขอให้ตั้งจุดหมายในทางที่ดีงามไม่ตั้งจุดหมายที่เกิดความเดือดร้อนแก่ใคร และความเพียรนั้นต้องเพียรสม่ำเสมอ ไม่ใช่เพียรชั่วคราว ดังที่พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงตักเตือนว่า “ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย เมื่อเธอยังไม่ถึงจุดหมายที่ต้องการ อย่าละความเพียรเป็นอันขาด”

วิธีะ ความเพียร ได้แก่ ความอาจหาญแก้อภัยลำบากนั้น ก้าวไปใจสู้ไม่ย่อท้อไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก เมื่อคนรู้ว่าสิ่งใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิธีะเกิดขึ้นแก่เขาแล้วแม้ได้ยินว่าจุดหมายนั้นจะลุล่วงได้ยากนัก มีอุปสรรคมาก หรืออาจให้เวลายาวเท่านั้นปี เท่านั้นเดือน เขาก็ไม่ทอดลอย กับเห็นเป็นสิ่งที่ท้าทายที่เขาจะเอาชนะให้ได้ทำให้สำเร็จส่วนผู้ที่ขาดความเพียรอยากบรรลุความสำเร็จเหมือนกัน แต่พอได้ยินว่าต้องใช้เวลาเป็นปีก็หมดแรงถอยหลัง คนที่มีความเพียรเท่ากับมีแรงหนุน เวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมายสมาธิก็เกิดขึ้นได้เรียกว่าวิธีะสมาธิ พร้อมทั้งมีปธานสังขาร คือความเพียรสร้างสรรค์เข้าประกอบคู่ไปด้วยกัน^{๗๘} ท่านใดถึงพร้อมด้วยความพยายามโดยธรรม ไม่จมลงในห้วงมหรณพซึ่งประมาณมิได้เห็นปานนี้ ด้วยกิจคือ ความพากเพียรของบุรุษ ท่านนั้นจงไปในสถานที่ที่ใจของท่านยินดีนั้นเถิด และว่าบุคคลเมื่อกระทำความเพียร แม้จะตายก็ไม่ถือว่าเป็นหนี้ในระหว่างหมู่ญาติเทวดา และบิดามารดา อนึ่ง บุคคลเมื่อทำกิจของผู้ชาย ย่อมไม่เดือดร้อนในภายหลัง^{๗๙}

^{๗๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๘๔๒.

^{๗๖} พระพรหมคุณาภรณ์, (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์รวมเล่ม ๓ ภาค ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ, ๒๕๕๐), หน้า ๓๕.

^{๗๗} พุทธทาสภิกขุ และปัญญานันทภิกขุ, **คุณธรรมของชีวิตที่ดีงาม**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๔), หน้า ๑๗๘-๑๘๒.

^{๗๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๘๔๓.

^{๗๙} พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช, **พระมหาชนก**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บ.อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๔๒), หน้า ๒๔-๒๖.

วิริยะ หมายความว่า ความพยายามที่เรียกว่าวิริยะ แปลว่า ความเพียร อันจัดเป็นพระบารมีข้อหนึ่งของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ได้ทรงบำเพ็ญเป็นลำดับ คำว่า วิริยะ หรือความเพียร ตามศัพท์ แปลว่า ความเป็นวีระคือ คนกล้า หมายความว่า กล้าทั้งในทางไม่ทำ ทั้งในทางที่ทำจึงยังเป็นคำกลาง ๆ ซึ่งพุทธทาสภิกขุ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า วิริยะ คือความเพียรที่จะกล้าบากบั่น มีความหมายเป็นความกล้าหาญ ความเข้มแข็ง ความพยายาม ความไม่ยอมหยุด ความไม่ถอยหลัง และความก้าวไปข้างหน้าความหมายมากมายเหล่านี้ล้วนเป็นชื่อของความเพียร ซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ รวมไปถึงคำว่าพระราช หรือกษัตริย์ ก็มีความหมายเดียวกัน ดังประโยคที่ว่า เกิดมาเป็นบุรุษ ต้องเพียรไปจนกว่าจะพบความสำเร็จ การทำงานด้วยวิริยะเป็นธรรมอย่างหนึ่ง วิริยะ ชนิดที่พระพุทธเจ้าตรัสว่า “วิริเยนทุกขมจเจติ” (คนล่วงทุกข์เสียได้ด้วยเพราะวิริยะ) ส่วนที่เป็นข้อศึกษาหรือเป็นปฏิบัติ ของความเพียร คือ ความเกียจคร้าน ตามศัพท์ว่า โกสขข ความนอนจม เมื่อกำจัดความเกียจคร้านได้แล้ว จึงจะมีความเพียรขึ้นได้ และความเพียรจะหายไปเมื่อความเกียจคร้านเกิดขึ้นมาก ลักษณะของความทรงตัวอยู่อย่างเข้มแข็งของความเพียร เรียกว่า ธาตุ กำหนดเป็น ๓ วาระ คือ เริ่มต้น (อารมุธาตุ) ดำเนิน (นิกกมุธาตุ) ก้าวไปข้างหน้า (ปรกมุธาตุ) ส่วนเหตุของความเกียจคร้าน ที่ควรละมีหลายอย่าง เช่น ความติดสุข ความสุขสบาย ความกลัวลำบากตรากตรำ ความมั่งง่าย ความผลัดวันประกันพรุ่ง เป็นต้น^{๘๐}

จิตตะ การเอาใจใส่ในสิ่งนั้น

จิตตะ หมายถึง กำลังจิต กำลังสมาธิหรือคุณภาพของจิต คุณภาพส่วนที่พึงปรารถนาของจิตเรียกว่ากำลังจิต หรือกำลังสมาธิ ซึ่งเลยเพ่งเล็งไปแก่ส่วนที่อบรมดีแล้ว คือจิตที่อบรมดี^{๘๑} จิตตะเอาจิตฝึกฝน คือตั้งสติรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด ไม่ปล่อยจิตใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อย ๆ เสมอ ๆ ทำกิจหรืองานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ^{๘๒} จิตตะ ความคิดจดจ่อหรือเอาใจใส่ฝึกฝน ได้แก่ ความมีจิตผูกพันจดจ่อเฝ้าเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้นไม่ปล่อยไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่าแรงกล้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่งคนผู้นั้นจะไม่สนใจไม่รับรู้เรื่องอื่น ๆ ใครพูดอะไรในเรื่องอื่น ๆ ไม่สนใจ แต่ถ้าพูดเรื่องนั้นงานนั้นจะสนใจเป็นพิเศษทันที บางทีจัดทำเรื่องนั้น งานนั้นขลุกขจวนอยู่ได้ทั้งวันทั้งคืนไม่เอาใจใส่ร่างกายการแต่งเนื้อแต่งตัว อะไรเกิดขึ้นก็ไม่สนใจ เรื่องอื่น ๆ เกิดขึ้นใกล้ ๆ บางทีก็ไม่รู้ ทำจนลืมนวันลืมนคืน ลืมกินลืมนอน ความมีใจจดจ่อเช่นนี้ ย่อมทำให้สมาธิเกิดขึ้น จิตจะแน่วแน่แนบสนิทในกิจที่ทำ มีกำลังมาเฉพาะทำจิตนั้นเรียกเป็นจิตตสมาธิ พร้อมกันนั้นก็เกิดปธานสังขาร คือความเพียรสร้างสรรค์ร่วมสนับสนุนไปด้วย จิตตะ แปลว่า คิดถึงงานซึ่งบอกความหมายได้หลายคำ เช่น ความสนใจ ความใฝ่ฝันความตั้งใจ ความใส่ใจ ความเอาใจใส่ เป็นต้น คนที่มีจิตตะเป็นที่ไม่ปล่อยปะละเลยกับงานของตนคอยตรวจตรางานอยู่เสมอ การงานจึงไม่บกพร่อง จิตตะจึงมีประโยชน์ที่กำจัดเสียซึ่งความประมาทเลินเล่อ

^{๘๐} พุทธทาสภิกขุ, สุธมฺมปา, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๑๘), หน้า ๙๐.

^{๘๑} พุทธทาสภิกขุ, โพธิปักขิยธรรม, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.

^{๘๒} พระพรหมคุณาภรณ์, (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์รวมเล่ม ๓ ภาค ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ, ๒๕๕๐), หน้า ๓๖.

วิมิงสา การพิจารณาไคร่ครวญหาเหตุผลในสิ่งนั้น

วิมิงสา ใช้ปัญญาสอบสวน คือหมั่น ใช้ปัญญาพิจารณาไคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลย บกพร่องขัดข้อง เป็นต้น ในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัตถุประสงค์วิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป^{๘๓} วิมิงสา ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นไคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่อง หรือข้อข้องใจ เป็นต้น ในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดหาเหตุผล ขอบสอบสวนทดลองเมื่อทำอะไรก็พิจารณาทดสอบไป เช่นคิดว่าเหตุผลนี้เกิดจากเหตุอะไร ทำไมถึงเป็นอย่างนี้ ผลคราวนี้เกิดจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบนี้เข้าไป จะเกิดผลอย่างนี้ ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้วไม่เกิดผลอย่างที่คาดหมาย เป็นเพราะอะไรจะแก้ไขจุดไหน ฯลฯ การคิดหาเหตุผลและสอบสวนทดลองอย่างนี้ ย่อมช่วยรวมจิตใจให้คอยกำหนดและติดตามเรื่องที่พิจารณาอย่างติดใจตลอดเวลา เป็นเหตุให้จิตแน่วแน่แล่นดังไปกับเรื่องที่พิจารณา ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วกแวก และมีกำลัง เรียกว่าเป็นวิมิงสาสมาธิซึ่งก็จะมีประธานเป็นสังขาร คือความเพียรสร้างสรรค์เกิดมาด้วย^{๘๔} สุดท้ายของวิธีทำงานให้สำเร็จรวมอยู่ในอิทธิบาทข้อสุดท้ายนี้ คือ วิมิงสา แปลว่า พินิจพิเคราะห์ หมายความว่า ทำงานด้วยปัญญา ด้วยสมองคิด ไม่ใช่สักแต่ว่าทำ คนเราถึงจะรักงานเท่าไร บ้างบ้าน ปานใดและเอาใจใส่อยู่ตลอดเวลา แต่ถ้าขาดการใช้ปัญญาพิจารณางานด้วยแล้ว ผลงานก็จะไม่เรียบร้อย ต้องมาทำกันใหม่อยู่อย่างนั้น เข้ากับลักษณะที่ว่าทำเสร็จแล้วแต่งงานมันยังไม่สิ้นสุด วิมิงสา เป็นความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณเป็นการคิดที่เป็นเครื่องมือสำคัญที่สุด ในสังคมประชาธิปไตย ในสมัยสารสนเทศเพื่อจะเป็นผู้ที่มีความฉลาดรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่มาจากสื่อสารมวลชนต่างๆ และเพื่อเป็นพลเมืองดีที่มีการตัดสินใจที่ฉลาด ถูกต้อง รวดเร็ว^{๘๕} วิมิงสา เป็นศิลปะของการคิดเพื่อที่จะทำให้การคิดดีขึ้นชัดเจนขึ้น มีความแม่นยำมากขึ้น หรือป้องกันตนเองได้มากขึ้น นอกจากนั้นยังได้ระบุว่า การคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณเป็นการคิดอย่างมีเหตุผลที่คิดด้วยตนเอง ซึ่งยืนยันว่าเรารู้อะไร หรือไม่รู้อะไร วิมิงสา เป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่คล่องแคล่ว และมีทักษะในการสร้างมโนทัศน์ การประยุกต์ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผลจากข้อมูลที่ได้รวบรวมมาหรือเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่เกิดจากการสังเกต การมีประสบการณ์ การไตร่ตรอง การใช้เหตุผล หรือการติดต่อสื่อสาร เพื่อที่จะนำไปสู่การเชื่อหรือการกระทำ วิมิงสา เป็นความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ หมายถึง การคิดพิจารณาอย่างมีเหตุผล มีจุดมุ่งหมายเพื่อการตัดสินใจว่า สิ่งใดควรเชื่อ สิ่งใดไม่ควรเชื่อ สิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ เพื่อช่วยให้ตัดสินใจสภาพการณ์ได้ถูกต้อง

^{๘๓} พระพรหมคุณาภรณ์, (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์รวมเล่ม ๓ ภาค ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ, ๒๕๕๐), หน้า ๓๖.

^{๘๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๘๔๓.

^{๘๕} สุรางค์ ไคว่ตระกูล, **จิตวิทยาการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๒๖.

องค์ประกอบของอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วยหลักธรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในด้านการทำงาน มี ๔ ประการคือ

๑. ฉันทะ คือ ความรักความพอใจในหน้าที่การงานของตนที่ได้รับมอบหมาย ไม่ทำเพื่อสักแต่ว่าทำ มีความทุ่มเทเพื่อหวังให้การทำงานนั้นออกมาได้เป็นที่ชื่นชอบและพอใจทั้งตนเองและผู้อื่นด้วย

๒. วิริยะ คือ ความเพียรพยายามในหน้าที่การงาน ไม่ย่อท้อต่อการทำงานไม่ว่าจะยากหรือง่ายก็พยายามจนให้ถึงที่สุด ไม่ย่อท้อจนกว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ล้มเลิกความเพียรก่อนที่จะได้ลองทำด้วยตนเอง

๓. จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ในการงานของตนเอง ไม่คิดไปในเรื่องอื่นนอกจากเรื่องงาน เมื่อทำหน้าที่ของตนเองไม่สำเร็จ มีความใส่ใจเอาใจใส่อยู่ตลอดเวลา คอยตรวจหาข้อบกพร่องอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้นำมาแก้ไขให้ดีขึ้น

๔. วิมังสา คือ การใคร่ครวญไตร่ตรองหาเหตุผลของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นว่ามันเกิดขึ้นได้เพราะอะไร แล้วหาหนทางแก้ไขข้อบกพร่องนั้นให้ดียิ่งขึ้นไป

สรุปได้ว่า อิทธิบาท ๔ หมายถึง ทางไปสู่ความสำเร็จหรือคุณธรรมที่ให้ถึงความสำเร็จในการทำงาน เป็นคุณธรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในชีวิตประจำวัน เป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อเอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความพยายาม) จิตตะ (การเอาใจใส่) และ วิมังสา (ไตร่ตรองด้วยปัญญา)

ตารางที่ ๒.๑๑ ความหมายและแนวคิดของอิทธิบาท ๔

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
นิตย สัมมาพันธ์, (๒๕๕๑, หน้า ๑๗-๑๘)	พุทธศาสนาจึงเป็นชุมทรัพย์ของความรู้ทางด้านปรัชญา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์การปกครอง การบริหาร จิตวิทยา สังคมวิทยา รวมทั้งศิลปศาสตร์และการศึกษา
พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเล่มที่ ๓๕, อิทธิบาทวิภังค์ สุตตันตภาษณีย์, (๒๕๓๙, หน้า ๓๕/๓๔๒-๓๔๗)	เจริญอิทธิบาท ๔ คือ คุณธรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติตามประสบความสำเร็จ ๔ ประการ มีดังนี้ ๑. ฉันทอิทธิบาท ๒. วิริยอิทธิบาท ๓. จิตตอิทธิบาท ๔. วิมังสอิทธิบาท
พุทธทาสภิกขุ, (๒๕๓๗, หน้า ข: ๙)	คำว่า อิทธิบาท แยกเป็น อิทธิ แปลว่า ความสำเร็จ บาท แปลว่าฐาน เจริญง อิทธิบาทจึงแปลว่า รากฐานแห่งความสำเร็จ

ตารางที่ ๒.๑๑ ความหมายและแนวคิดของอิทธิบาท ๔ (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๖, หน้า ๘๔๒)	ธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จมี ๔ อย่าง แปลให้ง่ายว่า “มีใจรัก พากเพียรทำ เอาจิตฝึก ใฝ่ใช้ปัญญา สอบสวน”
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๓, หน้า ๘๔๒-๘๔๖)	ธรรมให้ถึงอิทธิ (ฤทธิ์หรือความสำเร็จ) หรือธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จหรือทางแห่งความสำเร็จ มี ๔ อย่างคือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิดจดจ่อ) และวิมังสา (ความสอบสวน ไตร่ตรอง) แปลให้ง่ายว่า มีใจรัก พากเพียรทำเอาจิตฝึกใฝ่ ใช้ปัญญาสอบสวน
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๕, หน้า ๔๐)	หลักความสำเร็จ ปฏิบัติตามหลักธรรม ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจการ ที่เรียกว่า อิทธิบาท มี ๔ ข้อ คือ ๑. ฉันทะ รักงาน ๒. วิริยะ สู้งาน ๓. จิตตะ ใส่ใจงาน ๔. วิมังสา ทำงานด้วยปัญญา
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (๒๕๕๐, หน้า ๓๕)	ฉันทะ มีใจรัก คือพอใจจะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจการงานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้เสร็จ ๆ หรือเพียงเพราะอยากได้รางวัลหรือผลกำไร
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๒, หน้า ๘๔๒)	ฉันทะ ได้แก่ ความพอใจรักในสิ่งที่ทำและพอใจฝึกใฝ่ ในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นบรรลุถึงจุดหมาย
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๕๐, หน้า ๓๕)	วิริยะ ความพากเพียร คือขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำให้สำเร็จด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทนเอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดอ้อย ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ
พุทธทาสภิกขุและปัญญานันทภิกขุ, (๒๕๔๔, หน้า ๑๗๘-๑๘๒)	วิริยะต้องมีความเพียรหมั่น คือ เมื่อมีกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญแล้ว ต่อไปก็มีความมั่น ในความเพียร คนที่จะพ้นทุกข์ได้เพราะความเพียร
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๒, หน้า ๘๔๓)	วิริยะ ความเพียร ได้แก่ ความอาจหาญแกล้วกล้า บากบั่น ก้าวไปใ้ใจสู้ไม่ย่อท้อไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช (๒๕๔๒, หน้า ๒๔-๒๖)	ความพากเพียรของบุรุษ เมื่อกระทำความเพียร แม้จะตายก็ไม่เชื่อว่าเป็นหนี้ในระหว่างหมู่ญาติเทวดา และบิดามารดา

ตารางที่ ๒.๑๑ ความหมายและแนวคิดของอิทธิบาท ๔ (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญ
พุทธทาสภิกขุ, (๒๕๑๘, หน้า ๙๐)	วิริยะ หมายความว่า ความพยายามที่เรียกว่าวิริยะ แปลว่า ความเพียร อันจัดเป็นพระบารมีข้อหนึ่งของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ได้ทรงบำเพ็ญเป็นลำดับ
พุทธทาสภิกขุ, (๒๕๔๒, หน้า ๓๖)	จิตตะ หมายถึง กำลังจิต กำลังสมาธิหรือคุณภาพของจิต คุณภาพส่วนที่พึงปรารถนาของจิตเรียกว่ากำลังจิต
พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (๒๕๕๐, หน้า ๓๖)	จิตตะ เอาจิตฝึกฝน คือตั้งสติรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด ไม่ปล่อยจิตใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย
พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (๒๕๕๐, หน้า ๓๖)	วิมังสา ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่อง
สุรางค์ โคว์ตระกูล, (๒๕๔๙, หน้า ๓๒๖)	สุดยอดของวิธีทำงานให้สำเร็จรวมอยู่ในอิทธิบาทข้อสุดท้ายนี้ คือ วิมังสา แปลว่า พินิจพิเคราะห์ หมายความว่าทำงานด้วยปัญญา ด้วยสมองคิด ไม่ใช่สักแต่ว่าทำ วิมังสา เป็นความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณเป็นการคิดที่เป็นเครื่องมือสำคัญที่สุด
Paul, R.W, (1992. p. 40)	วิมังสา เป็นศิลปะการคิดเพื่อที่จะทำให้การคิดดีขึ้น ชัดเจนขึ้น มีความแม่นยำมากขึ้น หรือป้องกันตนเองได้มากขึ้น
Woods, A.E., (1993 p.65)	วิมังสา เป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่คล่องแคล่วและมีทักษะในการสร้างมโนทัศน์ การประยุกต์ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผลจากข้อมูลที่ได้รับรวบรวมมาหรือเป็นกระบวนการทางสติปัญญา

๒.๕.๒ ความสำคัญของอิทธิบาท ๔

อิทธิบาท ๔ นอกจากจะเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ทำแล้ว อิทธิบาทยังเป็นอายุวัฒนธรรมคือ ธรรมเป็นเหตุให้คนมีอายุยืนยาวอีกด้วย ดังที่มีพุทธดำรัสรับรองไว้ในมหาปริณีพพานสูตรว่า “ยสฺส กสฺสจฺจ อานนฺท จตฺตารโ อธิปาทา” เป็นต้น แปลความว่า “อานนทฺ อิทธิบาท ๔ บุคคลใดเจริญ ทำให้มาก ทำให้เป็นดุจยาน ทำให้เป็นพื้นฐานตั้งไว้ อบรม เริ่มไว้ดีแล้ว บุคคลนั้นเมื่อปรารถนาทั้งพึงดำรงชีวิตอยู่ตลอดคัปหรือเกินกว่าคัป” พระอรรถกถาจารย์อธิบายว่า การเจริญอิทธิบาททำให้คนมีชีวิตอยู่ตลอดอายุคัป หมายถึงมีชีวิตอยู่ได้จนครบเกณฑ์อายุขัยประมาณได้ ๑๐๐ ปีหรือมากกว่านั้น ปัญหาหรืออุปสรรคที่จะขัดขวางให้การทำงานนั้นล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จมีหลายทางคือ เกิดจากตัวเองก็มี เกิดจากการเหตุการณ์แวดล้อมก็มี เกิดจากงานที่ทำนั้นเองก็มี แต่อุปสรรคที่สำคัญอย่างยิ่งที่เกิดจากตัวเราที่ทำงานให้ล้มเหลวมี ๔ อย่าง คือ ความเบื่อหน่าย ความเกียจคร้าน ความทอดธุระ ความโง่เขลา ดังนั้นพระพุทธเจ้าจึงสอนวิธีการทำงานไว้มี

๔ ข้อ เรียกว่า อิทธิบาท แปลว่าทางแห่งความสำเร็จ คือฉันทะ ความพอใจวิริยะ ความเพียร จิตตะ ความใส่ใจ วิมังสา ความคิดค้น ถ้ามีอิทธิบาท ๔ นี้ครบแล้ว ย่อมบรรลุถึงความสำเร็จได้สมประสงค์ หากสิ่งนั้นไม่เหลือวิสัย

สรุปได้ว่า แนวคิดในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จ ตามหลักอิทธิบาท ๔ ที่ปรากฏใน คัมภีร์พุทธศาสนาเถรวาทความหมายของอิทธิบาท ๔ หมายถึง หลักธรรมนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ฉันทะ ความพอใจ มีใจรักในงานที่ทำ ด้วยใจรัก วิริยะ ความพากเพียร อดทน ต่อความลำบาก มีความบากบั่นไม่ย่อจะเป็นอาชีพใดๆ ก็ตามขอให้ทำอย่างสุจริต จิตตะ เอาจิตฝึกฝนใจรัก ด้วยความพยายาม ด้วยเอาจิตพยายามอาชีพนั่นๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ วิมังสา ใช้ปัญญาสอบสวนในงานที่ทำ ตริตรองหาเหตุผลและปรับปรุงแก้ไข เพื่อจะให้ประสบผลสำเร็จให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปจากผลการศึกษา หลักการและแนวคิดในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามหลักอิทธิบาท ๔ ทุก ๆ คน ถ้านำหลักอิทธิบาท ๔ ไปใช้ จะประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานทุกอย่าง ถ้ามีความตั้งใจทำก็มีความสุขในการทำงาน ยินดีในสิ่งที่ตนได้กระทำในงานนั้นด้วยความเต็มใจทำ ตั้งใจทำ พอใจในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จยิ่ง ๆ ขึ้น

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นไว้หลัก ๆ ได้แก่ งานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรม ดังต่อไปนี้

๒.๖.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันตะนี และดร.ปรีชา วรรัตน์ไชย ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลักสูตรระดับปริญญาเอกของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และของเอกชน” พบว่า นักศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๓๙ ส่วนอายุอยู่ในช่วง ๓๑ – ๔๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๔๕ สำหรับการศึกษาส่วนใหญ่จบปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ ๙๗.๕๐ นักศึกษาส่วนใหญ่เป็นเจ้าของบริษัท/ร้านค้าคิดเป็นร้อยละ ๒๗.๒๗ รองลงมาเป็นพนักงานบริษัท/ห้างร้านและรับราชการ/รัฐวิสาหกิจ ตามลำดับคิดเป็นร้อยละ ๒๔.๘๕ และร้อยละ ๒๔.๒๔ ตามลำดับประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่ ๑๑ – ๑๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๔๘ สถานภาพสมรสแล้วคิดเป็นร้อยละ ๔๙.๗๐ ความคิดเห็นของนักศึกษาต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลักสูตรระดับปริญญาเอกในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในด้านการเปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาเอกเฉลี่ยอยู่ระดับมากถึงมากที่สุด ด้านอาคารสถานที่/อุปกรณ์เครื่องมือ/สื่อการสอน เฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านรูปแบบการเรียนการสอนระดับดุขภูิบัณฑิตฯ เฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านการวัดและประเมินการเรียนนักศึกษาดุขภูิบัณฑิตเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านการเข้าร่วมกิจกรรมในห้องเรียน/ห้องปฏิบัติการฯเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อใช้ในการทำดุขภูิพนธ์เฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านการบริหารจัดการเพื่อใช้จ่ายในการเรียนการสอนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยรวมทั้ง ๗ ด้าน เฉลี่ยแต่ละด้านอยู่ใน

ระดับมาก และเฉลี่ยทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารหลักสูตรต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลักสูตรระดับปริญญาเอกอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมาก^{๘๖}

รศ.ดร.ศิริรัตน์ ชุณหทล้าย และ ผศ.ดร.ปกรณ์ สิงห์สุริยา ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด” ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ “กระบวนการบริหารงาน” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปานกลางและเกี่ยวกับ “ผลการดำเนินงาน” อยู่ในระดับสูงมากทุกด้าน ผลการวิจัยระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับ “กระบวนการบริหารงาน” และ “ผลการดำเนินงาน” พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางบวก แต่พบว่า ข้อมูลจากการศึกษาเชิงคุณภาพมีความไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณหลายประการ เช่น ผลการวิจัยจากแบบสอบถามที่ระบุการจัดการด้าน “นโยบายและการวางแผน” อยู่ในระดับดีมาก แต่จากการศึกษาเชิงลึกพบว่า ในทางปฏิบัตินโยบายที่เป็นรูปธรรมของผู้บริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเกี่ยวกับภารกิจหลักยังไม่ชัดเจนการนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจึงวัดผลไม่ได้ หรือที่พบว่า “โครงสร้างสำนักงานยุติธรรมจังหวัด” มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง แต่ข้อมูลเชิงลึกกลับพบว่าโครงสร้างดังกล่าวทำให้งานสำนักงานยุติธรรมจังหวัดยังไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควรเป็นต้น

สรุปได้ว่า ปัญหาที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัดเผชิญคือ การขาดหน่วยงานเจ้าภาพหลักทำให้ไม่อาจดำเนินการบูรณาการทั้งในด้านการวางแผนและด้านการบริหารงานด้านอื่นได้เหล่านี้นแสดงว่าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นองค์กรที่ขาดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการจัดองค์การ (Organize) ตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่สามารถกำหนดเป้าหมาย กำกับการดำเนินงานสู่เป้าหมาย และประเมินผลงานเพื่อนำมาปรับปรุงเป้าหมายหรือการดำเนินงานได้^{๘๗}

พระมหากังवाल อธิธมโม (ศรชัย) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด” ผลวิจัยพบว่า

๑) สภาพแวดล้อมทั่วไปของการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๕ ในปัจจุบัน มีจุดแข็ง คือ มีการส่งเสริมให้มีการศึกษา ปรีชาธรรมและอบรมภาคปฏิบัติภาวนาธรรมแก่พระภิกษุสามเณรภายในสำนัก เจ้าสำนักฯ มีความเอาใจใส่ในการเผยแผ่พระธรรม ส่วนจุดอ่อน คือ มีอาคารไม่สามารถรองรับผู้มาปฏิบัติธรรมจำนวนมากได้ มีสภาพเก่าทรุดโทรม เครื่องอำนวยความสะดวกมีไม่เพียงพอ ด้านปัญหาอุปสรรค คือ มีสัตว์รบกวนมาก ขาดการส่งเสริมพัฒนาพระภิกษุสามเณรในการศึกษา ด้านโอกาส คือ พระพุทธศาสนาได้รับการยอมรับจากองค์กรระหว่างประเทศด้านการส่งเสริมสันติภาพ มีการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการกิจการ ทางพระพุทธศาสนา พระสงฆ์มีความขวนขวายหาความรู้ใหม่ ๆ

^{๘๖} อภินันท์ จันตะนี และปรีชา วรรัตน์ไชย, “การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลักสูตรระดับปริญญาเอกของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและของเอกชน”, **รายงานการวิจัย**, (คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๑), หน้า ๓๔-๓๕.

^{๘๗} ศิริรัตน์ ชุณหทล้าย และปกรณ์ สิงห์สุริยา, “การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด”, **รายงานการวิจัย**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๓), หน้า ๔๕-๔๗.

๒) ปัจจัยหลักสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๕ เกิดประสิทธิภาพนั้น คือการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ การวางแผนโครงการ การจัดองค์การ การบังคับบัญชา สั่งการ การอำนวยการ การควบคุม กำกับกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินตามแผนที่วางไว้ การรายงานผล การจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายเงินและตรวจสอบ ส่วนการบูรณาการหลักพุทธธรรม เน้นหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เพื่อให้การบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีการจัดให้มีกิจกรรมที่สำคัญ ทั้งภายในและภายนอกสำนัก

๓) รูปแบบการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ในเขตการปกครอง คณะสงฆ์ ภาค ๑๕ ที่เป็นมาตรฐาน คือ ๑) เจ้าสำนักมีวิสัยทัศน์ มีการชวนชวนศึกษาดูงานของสำนัก ที่มีมาตรฐานนำมาปรับปรุงสำนักตนเอง รู้จักกำหนดวัตถุประสงค์ ริเริ่มโครงการที่เป็นแก่นสารประโยชน์ วางแผนโครงการ ๒) ด้านบุคลากร รู้จักแบ่งงานและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ประสานประโยชน์ร่วมกัน ปกครองบังคับบัญชา ติดตามและประเมินผลงาน พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองและบุคลากร ให้มีภาวะความเป็นผู้นำ หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ ๓) ด้านการบริหารจัดการภายในสำนัก จัดทำบัญชีรายรับ - จ่ายให้เป็นระบบ โปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ บัญชีการเงินของสำนักปฏิบัติธรรมควรแยกจากบัญชีจัดทำสถิติผู้เข้ารับการปฏิบัติธรรม มีการตั้งทุนเพื่อการเผยแผ่ของสำนักปฏิบัติธรรม^{๔๔}

องปลัดสิทธิศักดิ์ เกียนยา (แซ่ไค้ว) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการประสิทธิภาพการสาธารณสงเคราะห์ของคณะสงฆ์อนัมนิกายในประเทศไทย” ผลวิจัยพบว่า

๑) แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารจัดการสาธารณสงเคราะห์ของคณะสงฆ์อนัมนิกาย ได้แก่ กระบวนการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดการพัฒนา ทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละงาน การนำการพัฒนาไปปฏิบัติให้เกิดผลโดยจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และการพัฒนาการบริหารจัดการต่างๆ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร ให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ของผู้ทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม และเป็นคุณประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการสาธารณสงเคราะห์ของคณะสงฆ์อนัมนิกาย

๒) ปัจจุบันการบริหารจัดการประสิทธิภาพการสาธารณสงเคราะห์ของคณะสงฆ์อนัมนิกายในประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนามากขึ้น ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของการบริหารจัดการประสิทธิภาพที่เป็นการบริหารตามแนวคิดใหม่ เน้นความเป็นระบบ โดยผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญงานด้านนี้ต้องเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการที่ดี มีความก้าวหน้าอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดหรือสมรรถนะใหม่ให้อยู่ในกรอบที่เสริมสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ให้แก่องค์กร โดยมุ่งเน้นบุคลากรอย่างเดียว แต่มีมุมมองที่กว้างขึ้น

^{๔๔}พระมหากังวาล ธีรธมโม (ศรชัย), “การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

๓) ในการบริหารจัดการประสิทธิภาพการสาธารณสุขสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ในภูมิภาคในประเทศไทย ให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จเจริญรุ่งเรือง สิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ คือ การประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการสร้างคามอดทนและอดสาหะในการแก้ไขปรับปรุงจัดการเพื่อทำการตัดสินใจสิ่งการที่เป็นธรรม^{๘๘}

ตารางที่ ๒.๑๒ งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
รศ.ดร.อภินันท์ จันตะนี และ ดร.ปรีชา วรรัตน์ไชย, (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๑)	ระดับมากถึงมากที่สุด ด้านอาคารสถานที่/อุปกรณ์เครื่องมือ/สื่อการสอน เฉลี่ย อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านรูปแบบการเรียนการสอนระดับคุณวุฒิบัณฑิตฯ เฉลี่ย อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านการวัดและประเมินการเรียนรู้ของนักศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต เฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านการเข้าร่วมกิจกรรมในห้องเรียน/ห้องปฏิบัติการฯ เฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อใช้ในการทำคุณวุฒิปริญญา เฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านการบริหารจัดการเพื่อใช้ง่ายในการเรียนการสอน เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
รศ.ดร.ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย และ ผศ.ดร.ปกรณ์ สิงห์สุริยา, (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๓)	“การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงาน ยุติธรรมจังหวัด” พบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมี ความคิดเห็นเกี่ยวกับ “กระบวนการบริหารงาน” โดยมี ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปานกลาง และเกี่ยวกับ “ผลการ ดำเนินงาน” อยู่ที่ระดับสูงมากทุกด้าน
พระมหากังวาล ธีรธมโม (ศรชัย), (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๗)	“การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม ประจำจังหวัด” พบว่าปัจจัยหลักสำคัญที่ทำให้การบริหาร จัดการสำนักปฏิบัติธรรม ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๑๕ เกิดประสิทธิภาพ คือการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก โดยต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหาร จัดการ มีปัจจัยสนับสนุน คือการวางแผนโครงการเพื่อเป็น แนวทางการทำงาน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ

^{๘๘} ้องปลัดสิทธิศักดิ์ เกียนยา (แซ่ไคว้), การบริหารจัดการประสิทธิภาพการสาธารณสุขสงเคราะห์ของ
คณะสงฆ์ในภูมิภาคในประเทศไทย, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิต
วิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ตารางที่ ๒.๑๒ งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
	การอำนวยความสะดวก กำกับกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินตามแผนที่วางไว้ การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงาน การจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายเงินและตรวจสอบ
องปัดลลิตธิศักดิ์ เกียนยา (แซ่ไคว้), (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๘)	“การบริหารจัดการประสิทธิภาพการ สาธารณ สงเคราะห์ของคณะสงฆ์อนัมนิกายในประเทศไทย” ผลวิจัยพบว่า ๑) กระบวนการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ของ องค์กร กำหนดการพัฒนา ทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละงาน ๒) การบริหารจัดการสาธารณสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ อนัมนิกายในประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนามากขึ้น จำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดหรือสมรรถนะใหม่ให้อยู่ในกรอบที่ เสริมสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ให้แก่องค์กร โดยมุ่งเน้นบุคลากร อย่างเดียว แต่มีมุมมองที่กว้างขึ้น ๓) การบริหารจัดการประสิทธิภาพการสาธารณ สงเคราะห์ โดยการการประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการ ส่งเสริมการสร้างความอดทนและอดสาหะในการแก้ไข ปรับปรุงจัดการ

๒.๖.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

พรพรรณ อินทรประเสริฐ ได้วิจัยเรื่อง “องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า” ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานวิชาการ ๒) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานบุคคล ๓) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานงบประมาณ ๔) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานกำกับติดตาม ๕) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารการจัดองค์กร ตามลำดับ ผลการตรวจสอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแต่ละองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปได้^{๙๐}

วรวรรณ ขาญด้วยวิทย์ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)” พบว่า การวางแผนกำลังคนภาครัฐได้ตระหนักถึงปัญหาการขาดแคลนกำลังคนภาครัฐที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงได้ทำการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐ

^{๙๐}พรพรรณ อินทรประเสริฐ, “องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ โดยคัดเลือก ๖ กระทรวงเป้าหมายในการศึกษาวิจัยจากหลักเกณฑ์ของขนาดทั้งขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ อย่างละ ๒ กระทรวง และลักษณะการทำงานของกระทรวงใน ๓ ลักษณะ ได้แก่ ๑) กระทรวงที่มีภารกิจที่รัฐเป็นผู้ควบคุมหรือดำเนินการหลัก ๒) กระทรวงที่มีภารกิจที่ภาครัฐ-เอกชน-ประชาชน ร่วมกันจัดการได้ และ ๓) กระทรวงที่มีภารกิจที่ภาคเอกชน-ประชาชน สามารถจัดการได้เองภายใต้กติกาและการส่งเสริมของภาครัฐ และได้คัดเลือก ๖ กระทรวง ดังนี้ กระทรวงคมนาคม (ขนาดใหญ่) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ขนาดใหญ่) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ขนาดกลาง) กระทรวงอุตสาหกรรม (ขนาดกลาง) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (ขนาดเล็ก) และกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ขนาดเล็ก)^{๙๑}

ทวีวรรณ อินตา ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมอบหมายให้กลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การจัดแผนปฏิบัติการรายปี วัฒนธรรมองค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและการจูงใจ^{๙๒}

ประคอง รัตมีแก้ว ได้วิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ” ผลการวิจัยพบว่า

๑. องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ

- ๑) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร
- ๒) การครองตนของผู้บริหาร
- ๓) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
- ๔) บุคลิกภาพของผู้บริหาร

๒. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำโดยศึกษาเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาต่อการศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรม และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ^{๙๓}

เลิศชัย สุธรรมานนท์ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดสอดคล้องกันประกอบด้วยสมรรถนะ ๕ ด้าน คือ ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านทักษะ ด้านอัตมโนทัศน์ ด้านลักษณะนิสัย และด้านแรงจูงใจ จากนั้นนำผลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์และร่างหลักสูตรในลักษณะบูรณาการยึดสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรม สำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทยมาจัดกิจกรรม

^{๙๑}ทวีวรรณ ขาญด้วยวิทย์ “การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคลสำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๒), หน้า ๓๒.

^{๙๒}ทวีวรรณ อินตา, “การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

^{๙๓}ประคอง รัตมีแก้ว, “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑).

และการฝึกอบรมโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ โดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์จากการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม^{๙๔}

พิชญาภา ยืนยาว ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษานั้น ประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) การจัดการองค์การ ๒) การติดต่อสื่อสาร ๓) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ๔) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๕) การบริหารความเปลี่ยนแปลง ๖) จรรยาบรรณในวิชาชีพ ๗) การบริการที่ดี

๒. รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพและการบริการที่ดี กับกลุ่มตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการองค์การและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน^{๙๕}

นาคม อีร์สุวรรณจักร ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดราชบุรี” พบว่า รูปแบบการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดราชบุรีพบว่า สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านตามลำดับ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักคุณธรรม หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบ ส่วนผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดราชบุรีที่ได้พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบ^{๙๖}

พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา” พบว่า แนวคิดการบริหารงานบุคคลขององค์กรสมัยใหม่มีประเด็นที่เหมือนกันกับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการ บุคคลจึงเป็นปัจจัยหลักที่มีศักยภาพมากที่สุดจะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล โดยใช้ระบบบริหารงานบุคคลเป็นกลไกขับเคลื่อน การได้มาซึ่งบุคคลกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องชัดเจน มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร

^{๙๔} เลิศชัย สุธรรมานนท์, “สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทย”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีนิพนธ์*, (สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑).

^{๙๕} พิชญาภา ยืนยาว, “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

^{๙๖} นาคม อีร์สุวรรณจักร, “รูปแบบการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดราชบุรี”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๔).

พร้อมกับต้องพัฒนาบุคคลทุกระดับเสมอโดยวิธีการฝึกอบรมในรูปแบบขององค์กร เพื่อขจัดอุปสรรคที่เกิดจากตัวบุคคล ทั้งนี้หลักวินัยในการลงโทษผู้ทำผิดและมีการบำรุงรักษาบุคคลเสมอจนถึงผู้มีผลงาน และการพ้นจากองค์กรเกิดจากการให้ออก ลาออก และการตาย ส่วนประเด็นที่องค์กรสมัยใหม่และองค์กรทางพระพุทธศาสนาเห็นต่างกัน ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ องค์กรสมัยใหม่มุ่งเน้นผลกำไร องค์กรทางพระพุทธศาสนาเน้นด้านคุณธรรมความหลุดพ้น ด้านระบบการบริหารงานบุคคล องค์กรสมัยใหม่ ใช้ระบบอุปถัมภ์กับระบบคุณธรรม แต่องค์กรทางพระพุทธศาสนาใช้ระบบวินัยและระบบธรรม ด้านการนำบุคคลเข้าสู่องค์กร องค์กรสมัยใหม่นำบุคคลเข้าสู่องค์กรได้จำนวนจำกัด แต่องค์กรทางพระพุทธศาสนาไม่จำกัดจำนวน ด้านการทดลองปฏิบัติงาน^{๙๗}

ว่าที่ร้อยตรีหญิง สุทธยาณัฏฐ์ โอบอ้อม ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา” ผลการวิจัยพบว่า ๑.สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานะสมรส ร้อยละ ๔๕.๗ เป็นเพศหญิง ร้อยละ ๗๓.๕ มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี ร้อยละ ๔๖.๐ มีการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ ๕๙.๑ เป็นข้าราชการ ร้อยละ ๕๔.๖ และมีประสบการณ์ในการทำงาน ๖ -๑๐ ปี ร้อยละ ๔๙.๑ สำหรับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม พบว่า ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๒. แนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ๑) ด้านการฝึกอบรม จัดโครงการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะ ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล การฝึกอบรมขั้นศีล คือ ปรับแก้การแสดงออกของพฤติกรรมกาย วาจา ขึ้นสมาธิ คือ พัฒนาจิตใจให้มีสภาวะอดทน ขึ้นปัญญา คือ ชี้แนะให้เห็นพฤติกรรมที่ควรกระทำหรือไม่ควรกระทำ ๒) ด้านการศึกษา ได้ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ขั้นศีลคือ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยระบบการศึกษา ขึ้นสมาธิ คือ พัฒนาพฤติกรรมจิตใจให้มี EQ ขึ้นปัญญา คือ ให้มีการศึกษาเพิ่มเติม ๓) ด้านการพัฒนา ขั้นศีล คือ ให้การบ่มเพาะพฤติกรรมนิสัยที่ดีงาม ขึ้นสมาธิ คือ ฝึกจิตใจให้เป็นไปในทิศทางที่ควร ขึ้นปัญญา คือ ส่งเสริมพัฒนาให้มีการศึกษาเพิ่มเติม ส่วนการพัฒนาศักยภาพ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

๓. แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ จะต้องเริ่มจากกระบวนการหรือวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ใน ๓ ด้าน คือ T (Training) การฝึกอบรม E (Education) การศึกษา และ D (Development) การพัฒนามาบูรณาการกับหลักพระพุทธศาสนา คือ หลัก ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญาจะ

^{๙๗}พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี), “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

ก่อให้เกิดศักยภาพของบุคลากร ใน ๓ ด้าน คือทางด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ดังนั้น แนวทางการพัฒนานี้สามารถนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะได้แนวทางจากการสังเคราะห์ (Synthesis Model) คือ $TED + SSP = KSA$ ^{๙๘}

ศศิตา อายุยืน ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน” ผลการวิจัยพบว่า

๑) การบูรณาการแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน พบว่า การบูรณาการเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ๑. ขั้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางกายและทางวาจาให้มีความเป็นปกติ มีความเหมาะสม และมีความงดงาม ที่ช่วยในการเสริมสร้างพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความน่าเชื่อถือในสังคมมากยิ่งขึ้น ๒. ขั้นการปรับเปลี่ยนเป้าหมายทางด้านจิตใจให้มีความมุ่งมั่น มั่นคงและจริงจังในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ที่ช่วยในการเสริมสร้างพื้นฐานให้เกิดคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรและ ๓. ขั้นการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอให้เกิดเป็นประสบการณ์ที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อเสริมสร้างและป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๒) สภาพปัญหาและสภาพทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน พบว่า สภาพปัญหาใหญ่ ๆ มีทั้งสิ้น ๕ ประการ ได้แก่ ๑. สภาพปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. สภาพปัญหาด้านการบริการที่ดี ๓. สภาพปัญหาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔. สภาพปัญหาด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม ๕. สภาพปัญหาด้านการทำงานเป็นทีม จึงทำให้การพัฒนาไม่ตรงกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคน เช่น ทำงานไม่ตรงกับสายงาน การถูกย้ายไปทำงานด้านอื่น ขาดคุณธรรม จริยธรรม วินัย ยังมีน้อย เพราะเน้นแต่ทักษะ ฝีมือและความชำนาญวิชาการ ไม่ได้เน้นคุณธรรม การเอาใจใส่หรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมีน้อย ขาดการร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานภายในและภายนอก หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการ ประเด็นเหล่านี้เป็นทั้งปัญหาและเป็นอุปสรรคที่ขวางกั้นที่จะทำให้ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน

๓) กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ประกอบไปด้วย ๑. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการบริการที่ดี ๓. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ๕. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมที่ดี สามารถปฏิบัติอยู่ในกรอบ กติกา กฎเกณฑ์ระเบียบวินัยซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (อภิสัสสิกขา) จนสามารถเกิดเป็นความมั่นคงตามมาตรฐานทางจรรยาบรรณที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ความสามารถ (อภิจิตตสิกขา) ของเจ้าหน้าที่หรือ

^{๙๘}สุทธธัญญ์ โอบอ้อม, การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

พนักงานในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน (สพก. ๑๑) ให้มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ และเพื่อการแก้ไขปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน นอกจากนี้ การฝึกปฏิบัติ ๒ ประการดังกล่าว เป็นรากฐานที่มีส่วนช่วยเสริมให้บุคลากรเกิดทักษะ ความฉลาด ความชำนาญ ประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันถ่วงที (อธิปัญญาสิกขา)^{๙๙}

กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูง” ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในองค์กรธุรกิจเอกชนมีปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานเชิงรุก ซึ่งช่วยส่งเสริมให้เป็นบุคลากรที่สมรรถนะสูง อันได้แก่ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน การมีโครงการพิเศษเพื่อกระตุ้น การเรียนรู้ระดับผู้บริหาร การมีผลงานที่โดดเด่น รวมถึงมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงของบุคลากร ซึ่งมีกลไกในการเปิดรับความรู้ สำหรับบุคลากรในหน่วยงานราชการ การจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความเป็นองค์กรที่สมรรถนะสูง เพราะ การจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์ประกอบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง^{๑๐๐}

กรภัทร์ จารุกำเนตคนก ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสาธารณประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี” ผลการศึกษา พบว่า ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใช้รูปแบบระบบพี่เลี้ยง หรือรุ่นพี่สอนงานรุ่นน้องโดยคัดเลือกผู้สอนงานที่เป็นต้นแบบที่ดีมาเป็นผู้สอนงาน วิธีการสอนงานใช้กระบวนการสอนงานจากง่ายไปยาก รุ่นพี่ดูแลทั้งเรื่องงาน การปรับตัวในองค์กรให้ความสำคัญทางด้านจิตใจ ส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้รับการอบรมสัมมนา สำหรับเจ้าหน้าที่วิชาชีพเพิ่มความรู้ให้ทันสมัย และเจ้าหน้าที่สนับสนุนให้เป็นการอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการทำงาน รวมถึงเป็นตัวอย่างของการเสียสละและให้ความสำคัญในเรื่องความประหยัด คำนึงถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ การดำเนินชีวิตประจำวัน วิธีการทำงาน มีจิตอาสา ให้เห็นใจเพื่อนมนุษย์ กล่าวคือ กล่าวแสดงออก ซึมซับค่านิยม เป้าหมาย แนวคิด แนวปฏิบัติที่ดีเข้ามาในตนเอง มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข มีความสามัคคี และทำให้ตนเองเป็นคนที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ^{๑๐๑}

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ได้วิจัยเรื่อง “อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ” ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดี แบบอย่างที่ดี พนักงานก็จะเกิดการรับรู้ มีความต้องการที่จะลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี และผู้นำควรมีคุณสมบัติที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อให้เกิดการกระตุ้นทางอารมณ์ให้เกิดการปฏิบัติตาม

^{๙๙} คติยา आयูยืน, “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธศาสนาของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^{๑๐๐} กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์, “การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูง”, **รายงานการวิจัย**, (สถาบันทรัพยากรมนุษย์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒).

^{๑๐๑} กรภัทร์ จารุกำเนตคนก, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสาธารณประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔).

รวมถึง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีกิจกรรมการฝึกอบรม พัฒนาพนักงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้พัฒนาที่ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม และเน้นในพันธกิจ ก็มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานเช่นกัน ดังนั้น กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติดของพนักงาน เป็นผลทำให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้น^{๑๐๒}

ตารางที่ ๒.๑๓ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พรพรรณ อินทรประเสริฐ, (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๐).	“องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า” พบว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้าประกอบด้วย ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานวิชาการ ๒. ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานบุคคล ๓. ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานงบประมาณ ๔. ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานกำกับติดตาม ๕. ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารการจัดองค์กร
วรวรรณ ชาญด้วยวิทย์, (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๒)	“การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)” พบว่า การวางแผนกำลังคนภาครัฐได้ตระหนักถึงปัญหาการขาดแคลนกำลังคนภาครัฐที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงได้ทำการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ โดยคัดเลือกจาก ๖ กระทรวงเป้าหมาย คือ กระทรวงคมนาคม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาและ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

^{๑๐๒} เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒).

ตารางที่ ๒.๑๓ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
ทวีวรรณ อินตา (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๒).	“การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมอบหมายให้กลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การจัดแผนปฏิบัติการรายปี วัฒนธรรมองค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและการจูงใจ
ประคอง รัชมีแก้ว, (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๑)	“คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ” พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ๒) การครองตนของผู้บริหาร ๓) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ๔) บุคลิกภาพของผู้บริหาร
เลิศชัย สุธรรมานนท์, (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๑)	“การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย” ผลการวิเคราะห์ พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชน ประกอบด้วยสมรรถนะ ๕ ด้าน คือ ด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านทักษะ ด้านอัตมโนทัศน์ ด้านลักษณะนิสัย และด้านแรงจูงใจ จากนั้นนำผลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์และร่างหลักสูตรในลักษณะบูรณาการ
พิชญภา ยืนยาว, (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๒)	“รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบัน อุดมศึกษา” พบว่า ๑. ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒. รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพและการบริการที่ดี
นาคม ชีรสุวรรณจกร, (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๔)	“รูปแบบการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดราชบุรี” พบว่า รูปแบบการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อหลักความคุ้มค่า
พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี), (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๕)	“การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา” พบว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการ บุคคลจึงเป็นปัจจัยหลักที่มีศักยภาพมาก

ตารางที่ ๒.๑๓ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
	ที่สุดจะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล โดยใช้ระบบบริหารงานบุคคลเป็นกลไกขับเคลื่อน การได้มาซึ่งบุคคลกระทำให้เป็นกระบวนการต่อเนื่องชัดเจน มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กรพร้อมกับต้องพัฒนาบุคคลทุกระดับเสมอ โดยวิธีการฝึกอบรมในรูปแบบขององค์กร
ว่าที่ร้อยตรีหญิงสุทธัญญา โอบอ้อม, (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๗)	เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา” พบว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม พบว่า ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง
คติยา อายุยีน, (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๗)	กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน พบว่า ๑) การบูรณาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้วยการปรับเปลี่ยน ๑.พฤติกรรมกายและวาจา ๒.เป้าหมายทางด้านจิตใจ ๓.วิธีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน ๒) สภาพปัญหาใหญ่ๆ ในด้าน ๑.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒.การบริการที่ดี ๓.การสร้างความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔.การยึดมั่นถูกต้อง ขอบธรรมและจริยธรรม ๕. การทำงานเป็นทีม
กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์, (รายงานงานวิจัย, ๒๕๕๒)	“การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูง” พบว่า บุคลากรในองค์กรธุรกิจเอกชนมีปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานเชิงรุก ซึ่งช่วยส่งเสริมให้เป็นบุคลากรที่สมรรถนะสูง อันได้แก่ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน การมีโครงการพิเศษเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ระดับผู้บริหาร การมีผลงานที่โดดเด่น รวมถึงมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงของบุคลากร
กรภัทร์ จารุกำเนตคนก (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๔)	“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ มีเป้าหมาย ๓ ประการ คือ ๑) พัฒนาให้มนุษย์เป็นคนมีประสิทธิภาพในการทำงาน ๒) เป็นคนดีมีความสุข ๓) พันทุข้ออย่างสิ้นเชิง โดยเข้าสู่ภาวะนิพพานหรือนิโรธ โดยกระบวนการพัฒนาฯ มี ๔ กระบวนการพัฒนา คือ ๑) กระบวนการพัฒนาเพื่อผลงาน ๒) กระบวนการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ ๓) กระบวนการพัฒนาระดับโลกียธรรม ๔) กระบวนการพัฒนาระดับโลกุตระธรรม ซึ่งการพัฒนาจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการพัฒนาครบทุกองค์ประกอบ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ

ตารางที่ ๒.๑๓ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
	ระดับองค์การ สำหรับการพัฒนาระดับบุคคล ควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ และวิเคราะห์ถึงความพร้อมของบุคลากร แล้วจึงนำมากำหนดสมรรถนะของบุคลากร
เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๒)	“อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ” พบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นแบบอย่างที่ดี พนักงานก็จะเกิดการรับรู้ มีความต้องการที่จะลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี และผู้นำควรมีคุณสมบัติที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อให้เกิดการกระตุ้นทางอารมณ์ให้เกิดการปฏิบัติตาม รวมถึงกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีกิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ พัฒนาที่ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมการทำงานในองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วม และเน้นในพันธกิจ ก็มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานเช่นกัน ดังนั้น กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะของพนักงาน เป็นผลทำให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้น

๒.๖.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร “อิทธิบาท ๔”

พระมหาอำนาจ ปวทณโน ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม” ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม ต้องมีการบูรณาการหลักพุทธธรรมเข้าไปในการจัดการศึกษา โดยนำหลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา และหลักสารณียกรรม ๖ อันประกอบด้วย เมตตาทายกรรม เมตตาวจีกรรม เมตตาโมกกรรม สารณโณคีสลสามัญญตา และทิวฐีสลสามัญญตา เข้าไปบูรณาการกับหลักการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุม เป็นต้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความเข้าใจในหลักอิทธิบาท ๔ จัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบ มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องตามขั้นตอน ธารงรักษาบุคคลในองค์กรอย่างมีความสุข ทุ่มเทกำลังใจรับผิดชอบงานที่ทำด้วยความมุ่งมั่นตรงต่อเวลา ทั้งกำลังความรู้ ความสามารถ พัฒนาการวางแผน อาจารย์และบุคลากรให้มีทักษะและประสบการณ์ในการเรียนการสอนที่ทันสมัย มีศิลปะการสร้าง ความเข้าใจ การจูงใจและกำกับดูแลให้บุคคลมีทีมงาน ส่งเสริมประสบการณ์ด้วยการฝึกอบรมสัมมนา มีความขยันหมั่นเพียรในการวางแผน สร้างขวัญกำลังใจ ให้มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องตาม

ระเบียบ รวมถึงประยุกต์การเรียนการสอนได้อย่างมีหลักการ โดยแสดงความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง บอกแจ้งในสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำ ตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ มองกันแต่ในแง่ที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน รู้จักการแบ่งปัน ไม่ทำตนเป็นที่น่ารังเกียจ มีความคิดเห็นที่ตรงกัน เห็นชอบร่วมกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความระลึกถึง คิดถึงกัน รักใคร่สามัคคีกลมเกลียว สงเคราะห์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ไม่ทะเลาะวิวาทหรือขัดแย้งกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน^{๑๐๓}

ไพโรจน์ พรหมมีเนตร ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม” ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการศึกษาตามหลัก พุทธธรรม มี ๓ องค์ประกอบ คือ ๑) หลักการพัฒนา ๒) ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา และ ๓) เป้าหมายในการพัฒนา โดยหลักการพัฒนาใช้หลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา ซึ่งการฝึกศีลเป็นวิธีการเน้นความมีระเบียบวินัย กากับความประพฤติ และนาหลักโยนิโสมนสิการ มาเป็นวิธีคิด วิธีพิจารณา เพื่อให้เกิดปัญญาในการควบคุมความประพฤติ และการฝึกสมาธิควรเป็นไปตามหลักอิทธิบาท ๔ โดยให้มีความพอใจในสิ่งที่ทำ มีความเพียรพยายาม มีความคิดจิตใจจดจ่อในสิ่งที่ทำ และมีการตรวจสอบไตร่ตรองอย่างรอบคอบ สำหรับปัญญา เป็นปัญญาที่ได้รับจากการฝึกอบรม การฝึกฝน การลงมือปฏิบัติจริง ตามที่ได้เรียนหรือได้ศึกษามา ซึ่งศีล สมาธิ และปัญญาจะมีความสัมพันธ์กัน เกื้อกูลกัน โดยศีลจะทำให้เกิดปัญญา ปัญญาทำให้เกิดศีล ปัญญาทำให้จิตใจสงบ จิตใจสงบทำให้เกิดปัญญา ศีลจะพาให้เกิดสมาธิ และสมาธิจะพาให้เกิดศีลเช่นกัน สำหรับขั้นตอนและวิธีการพัฒนา ๑) ใช้หลักปริยัติ เป็นการศึกษาก่อนลงมือปฏิบัติ โดยเป็นการศึกษาให้รู้ถึงหลักทางสายกลาง หลักการครองชีวิต รู้เท่าทันชีวิต ไม่หลงมกมาย มุ่งผลสำเร็จคือ ความสุข สว่าง สงบ อิสระ โดยหลักธรรมที่ควรศึกษา คือ โยนิโสมนสิการ หิริโอตตปปะ ชันติโสรัจจะ สติสัมปชัญญะ ขรवासธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สติปัญญา ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฐมธรรม ๗ ทศพิธราชธรรม สังคหวัตถุ ๔ อิทธิบาท ๔ ๒) ใช้หลักปฏิบัติ คือ ฝึกปฏิบัติทางศีล เพื่อละเว้นความชั่วทางกาย ทางวาจา ทางใจ ฝึกปฏิบัติ ทางสมาธิ โดยการเจริญสมาธิ ฝึกจิตให้ตั้งมั่น ไม่หวั่นไหวในอารมณ์ต่าง ๆ และการฝึกทางปัญญา เป็นการทำให้เกิดปัญญาที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน การพิจารณาหาเหตุผล และการฝึกอบรมหรือประสบการณ์ตรง ๓) ใช้หลักปฏิเวธ เป็นผลการพัฒนาจากการศึกษา และปฏิบัติ และเป้าหมาย ในการพัฒนา เพื่อให้ผู้พัฒนาเป็นผู้ที่มีสติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม กล่าวหาญ จิตใจเข้มแข็ง มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถ ประพฤติงามทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ สงบเสถียร ยุติธรรม ซื่อสัตย์ มั่นใจในตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ กล่าวตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหาคิด เป็นต้น นอกจากนี้ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนา ก้าวหน้าทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมพบว่า เป็นประโยชน์ มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้พัฒนาก้าวหน้าทางการศึกษาซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด^{๑๐๔}

^{๑๐๓} พระมหาอำนาจ ปวทุณโน, “การพัฒนาแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๐๔} ไพโรจน์ พรหมมีเนตร, “รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม”, **วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๒).

วันชัย สุขตาม ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์” ผลการวิจัยพบว่า ๑. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม พบว่า เป็นแนวคิดที่สามารถผลักดันให้ทุนมนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งผลลัพธ์และผลประกอบการจะออกมาเป็นที่น่าพอใจ ด้วยการศึกษา การฝึกอบรม โดยใช้หลักทางศาสนาเข้าไปประยุกต์ใช้ อันได้แก่ หลักพุทธธรรม ภาวนา ๔ ไตรสิกขา การใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ จริต ๖ รวมทั้งการพิจารณากลุ่มผู้รับเข้าการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการมองหลักการต่างๆ จากบว ๔ เหล่า อันเป็นการพิจารณาคุณสมบัติในการเรียนรู้ของบุคคลทางพุทธศาสนา ๒. หลักการพัฒนาทุนมนุษย์และผลกระทบของโลกาภิวัตน์ที่มีต่อการพัฒนาทุนมนุษย์พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะต้องเป็นการพัฒนาที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบริบทของการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองซึ่งกระแสโลกาภิวัตน์รวมทั้งเทคโนโลยีต่างๆ ก็เข้ามามีอิทธิพลต่อทั้งภาคเอกชน ภาครัฐและภาคการศึกษา อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งในทางบริหารทั่วไปจะเป็นไปตามกลไกของทฤษฎีระบบซึ่งนักพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องนำการวางแผนพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งระดับกว้าง อันได้แก่ระดับองค์การและระดับบุคคล โดยเมื่อองค์การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธการพิจารณาจะแบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ การพัฒนาระดับองค์การ (Organizational Development) และการพัฒนาในระดับบุคคล (Individual Development) ๓. แนวทางและวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนานั้นสามารถแบ่งได้ ๒ ระดับ คือ ระดับที่ ๑ กระบวนทัศน์ในการจัดการเพื่อพัฒนาให้อยู่ในระดับโลกียธรรม ตามผลการวิจัยอันได้แก่ การพัฒนาด้วย ITUK ดังนี้ I คือ Intelligence awareness การตระหนักรู้และคิดแบบทั่วถึงอย่างชาญฉลาด T คือ Think การคิดแบบถูกต้องอันเป็นสัมมาทิฐิ U คือ Understand การเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ และ K คือ Knowledge เป็นการค้นหาความจริงด้วยปัญญา และระดับที่ ๒ กระบวนทัศน์ในการจัดการเพื่อพัฒนาให้อยู่ในระดับโลกุตตรธรรม พุทธวิธีในการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนามีจุดมุ่งหมายที่จะจัดการคนให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดี (วิชาจรณสัมปโน) กระบวนทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ จะมีค่านิยมตามที่พุทธธรรมกำหนดกล่าวคือการมีชีวิตอันประเสริฐ มีปัญญารู้ความจริงตามความเป็นจริง พัฒนาตนเองให้มีภพภูมิที่ดีกว่าเดิม ตามผลการวิจัยคือ LETS อันได้แก่ L คือ Learning เป็นการให้การเรียนรู้แก่บุคคล E คือ Experience เป็นการให้บุคคลสัมผัสทักษะจนก่อให้เกิดประสบการณ์ T คือ Training เป็นการฝึกอบรมบุคคลเพื่อก่อให้เกิดความรู้ทั้งในงานและนอกงาน และ S คือ Seminar เป็นการเติมเต็มความรู้ให้บุคคลที่จะก่อให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้น โดยมีจุดประสงค์ในการพัฒนาเพื่อพัฒนาตนเองจากสภาพของปุถุชนซึ่งมีอวิชชาครอบงำอยู่สู่อริยบุคคลสำหรับผลลัพธ์การพัฒนาสูงสุดที่จะได้คือการสู่ภาวะนิพพาน พุทธธรรมมีหลักการที่ครอบคลุมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม (การพัฒนาศีล) การพัฒนาจิตใจให้มีสุขภาพจิตที่ดี มีสมรรถภาพจิตสูงขึ้น จิตมีคุณภาพมากขึ้น (การพัฒนาสมาธิ) และพัฒนาไปสู่ระดับการเข้าถึงสัจธรรม (การพัฒนาปัญญา)^{๑๐๕}

^{๑๐๕}วันชัย สุขตาม, “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕).

อรรณพ ดีเบา และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “การใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการเรียนของ นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ระดับการใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการเรียนของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ เท่ากับ ๓.๖ ซึ่งแปลผลว่า อยู่ในระดับปานกลาง ที่สอดคล้องกับสมมติฐาน

๒. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยสนับสนุนกับการใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการเรียนของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ที่สอดคล้องกับสมมติฐาน ด้านฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา อย่างมีนัยยะสำคัญแต่ละด้านที่ระดับ ๐.๐๕^{๑๐๖}

วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง “หลักการบริหารการศึกษาตาม แนวพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา มีจำนวน ๒๑ หลักธรรม แยกตามหลักการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้ดังนี้ การครองตน สอดคล้องกับ ๑๙ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรม ทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ กุศลมูล ๓ สันโดษ ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ฆราวาสธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ อธิฐานธรรม ๔ เบญจธรรมพละ ๕ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และทศพิธราชธรรม การครองคนสอดคล้องกับ ๑๕ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ กุศลมูล ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ฆราวาสธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม ๗ อปริหานิยธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และทศพิธราชธรรม การครองงาน สอดคล้องกับ ๑๐ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ สุจริต ๓ อิทธิบาท ๔ พละ ๕ ฆราวาสธรรม ๔ สังคหวัตถุ ๔ และสปัปฺริสธรรม ๗ นอกจากนี้ ยังพบว่า มีจำนวน ๗ หลักธรรมที่สอดคล้องกับ หลักการบริหารการศึกษาด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม ๒ สุจริต ๓ ฆราวาสธรรม ๔ สังคหวัตถุ ๔ และสปัปฺริสธรรม ๗^{๑๐๗}

วรเชษฐ์ สุวรรณมณีโชค ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาทัศนคติโดยประยุกต์ใช้ธรรมะเพื่อช่วย ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน/สายวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ มีความเข้าใจในหลักธรรมทั้ง ๓ อย่าง คือ อิทธิบาท ๔ ธรรม พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ อยู่ในระดับมาก มากที่สุด และปานกลางตามลำดับ และการเข้าใจ ในหลักธรรม และนำมาประพฤติปฏิบัติในการพัฒนาองค์กร เพศหญิง (ร้อยละ ๕๙.๐) มากกว่าเพศ ชาย (ร้อยละ ๔๑.๐) สำหรับอายุบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญของสถิติ ต้องการ นำเอาหลักธรรมที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้บุคลากรยังมีข้อเสนอแนะว่า การ

^{๑๐๖} อรรณพ ดีเบา และคณะ, “การใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการเรียนของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม”, รายงานการวิจัย, (คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๕๓), หน้า ๕๖.

^{๑๐๗} วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์, หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธ, วารสาร ศึกษาศาสตร์ ๑๘. (๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙ – มีนาคม ๒๕๖๐).

ทำงานควรมีสติ มีความอดทน อดกลั้นในในการทำงานร่วมกัน เพื่อความเจริญมั่นคงก้าวหน้าในองค์กร^{๑๐๘}

มาน ตรกรวิจารณ์ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมีเป้าหมาย ๓ ประการ คือ ๑) พัฒนาให้มนุษย์เป็นคนมีประสิทธิภาพในการทำงาน ๒) เป็นคนดีมีความสุข และ ๓) พันทุกข้ออย่างสิ้นเชิง โดยเข้าสู่ภาวะนิพพานหรือนิโรธ โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมี ๔ กระบวนทัศน์ คือ ๑) กระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อผลงาน ๒) กระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ ๓) กระบวนทัศน์การพัฒนาในระดับโลกียธรรม และกระบวนทัศน์การพัฒนาในระดับโลกุตระธรรม ซึ่งการพัฒนาจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการพัฒนาครบทุกองค์ประกอบ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ สำหรับการพัฒนาระดับบุคคล ควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ และวิเคราะห์ถึงความพร้อมของบุคลากร แล้วจึงนำมากำหนดสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งบุคลากรที่พัฒนาแล้วสมรรถนะย่อมเปลี่ยนแปลงไปและจะกลับมามีผลต่อเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์การได้^{๑๐๙}

บรรยวีสต์ ผางคำ และนฤมล ดวงแสง ได้วิจัยเรื่อง “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันครอบครัวและชุมชนตามนโยบายการป้องกันปัญหาสารเสพติดของจังหวัดอุบลราชธานี” ผลการศึกษา พบว่า การประยุกต์ให้หลักพุทธธรรมของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง จะมีการใช้หลักอิทธิบาท ๔ โดยเจ้าหน้าที่แสดงออกถึงพฤติกรรมการมีความสุขในการดำเนินชีวิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา สำหรับของผู้นำชุมชนระดับอำเภอ และระดับตำบลมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน โดยการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม ในด้านความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบมากที่สุด ส่วนผู้นำครอบครัวระดับอำเภอ และระดับตำบลมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน โดยการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม ในด้านอิทธิบาท ๔ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ^{๑๑๐}

^{๑๐๘} วรเชษฐ์ สุวรรณมณีโชค, “การศึกษาทัศนคติโดยประยุกต์ใช้ธรรมะเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน/สายวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่”, รายงานการวิจัย, (สถาบันวิจัย คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓).

^{๑๐๙} มาน ตรกรวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

^{๑๑๐} บรรยวีสต์ ผางคำ และนฤมล ดวงแสง, “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันครอบครัวและชุมชนตามนโยบายการป้องกันปัญหาสารเสพติดของจังหวัดอุบลราชธานี”, รายงานการวิจัย, (อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๕๑ – ๑๕๘.

ตารางที่ ๒.๑๔ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรม

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระมหาอำนาจ ปวทุฒโน, (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๖)	รูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมโดยบูรณาการหลักพุทธธรรมเข้าไปในการจัดการศึกษา ดังนี้ ๑.หลักอิทธิบาท ๔ หลักสารณียกรรม ๖ เข้าไปบูรณาการกับหลักการจัดการ ๒.ผู้บริหารสำนักเรียนควรมีความรู้ความเข้าใจในหลักอิทธิบาท ๔ จัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบ มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องตามขั้นตอน ดำรงรักษาบุคคลในองค์กรอย่างมีความสุข พัฒนาการวางแผน ๓.อาจารย์และบุคลากรมีทักษะและประสบการณ์ในการเรียนการสอนที่ทันสมัย มีศิลปะการสร้างความรู้ความเข้าใจ การจูงใจและกำกับดูแลให้บุคคลมีทีมงาน ส่งเสริมประสบการณ์ด้วยการฝึกอบรม ๔.ประยุกต์การเรียนการสอนอย่างมีหลักการ แสดงความเต็มใจแสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง แจ่มแจ้งในสิ่งที่ตนประยูชน์ สั่งสอน แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ มองกันแต่ในแง่ที่ดี รู้จักการแบ่งปัน ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความระลึกถึง คิดถึงกัน รักใคร่สามัคคีกลมเกลียว สงเคราะห์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน
ไพโรจน์ พรหมมีเนตร, (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๒)	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมมี ๓ องค์ประกอบ คือ ๑. หลักการพัฒนา ใช้หลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา และนาหลักโยนิโสมนสิการ มาเป็นวิธีคิด เพื่อให้เกิดปัญญาในการควบคุมความประพฤติ และฝึกสมาธิให้เป็นไปตามหลักอิทธิบาท ๔ สำหรับปัญญาเป็นปัญญาที่ได้รับจากการฝึกอบรม ฝึกฝน ลงมือปฏิบัติจริง ๒. ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา ๒.๑ ใช้หลักปริยัติ เป็นการศึกษาท่อนลงมือปฏิบัติให้รู้ถึงหลักทางสายกลาง หลักการครองชีวิต รู้เท่าทันชีวิต ไม่หลงมกมาย โดยมีหลักธรรมที่ควรศึกษา คือ โยนิโสมนสิการ หิริโอตตปปะขันติโสรัจจะ สติสัมปชัญญะ ขรवासธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สติปัฏฐาน ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัริสธรรม ๗ ทศพิธราชธรรม สังคหวัตถุ ๔ อิทธิบาท ๔ ๒.๒ ใช้หลักปฏิบัติ คือ ฝึกปฏิบัติทางศีล เพื่อละเว้นความชั่วทางกาย ทางวาจา ทางใจ ฝึกปฏิบัติทางสมาธิ โดยการเจริญสมาธิ ฝึกจิตให้ตั้งมั่น ไม่หวั่นไหวในอารมณ์ต่าง ๆ และการฝึกทางปัญญาเป็น

ตารางที่ ๒.๑๔ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรม (ต่อ)

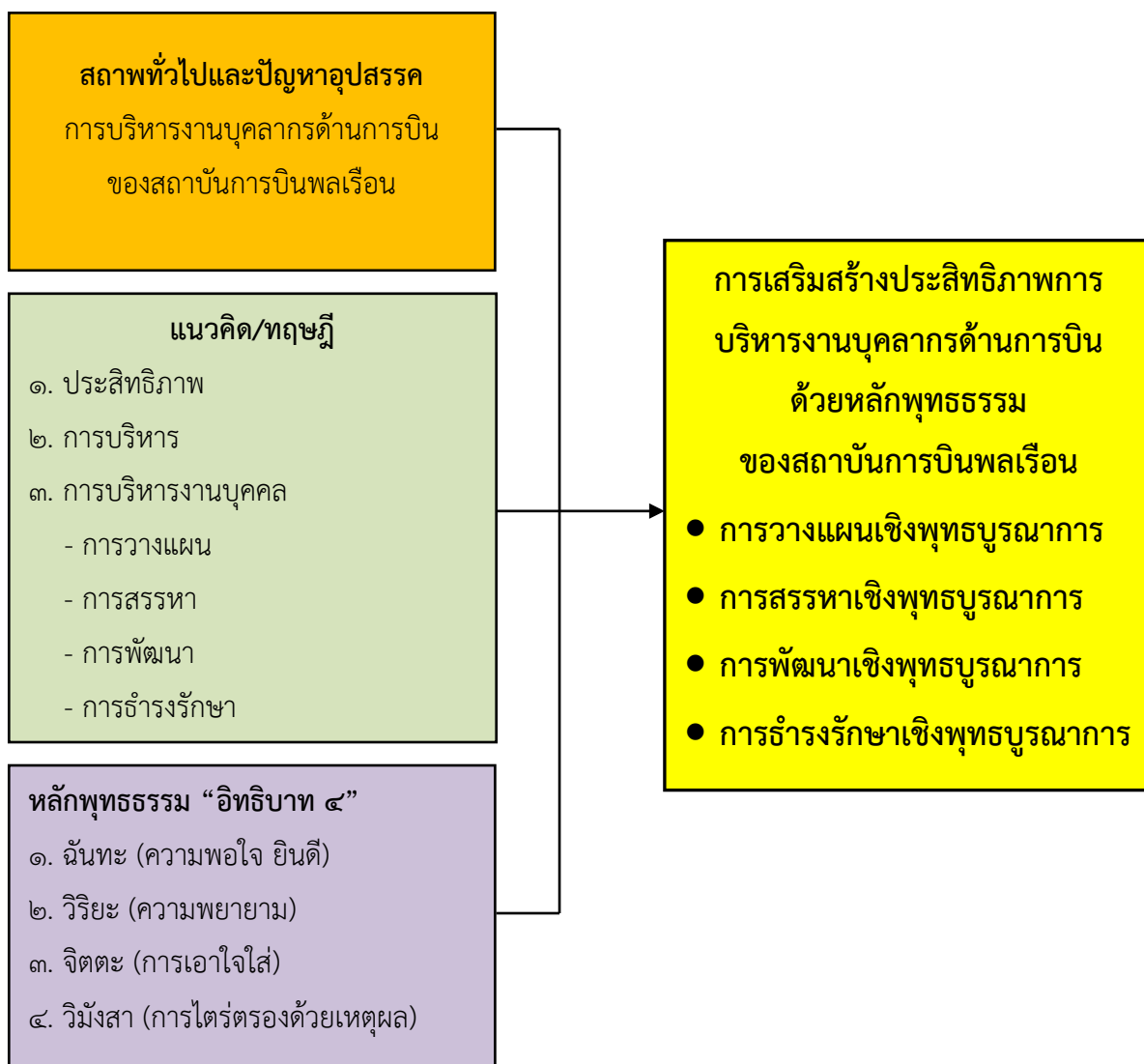
นักวิจัย	ผลการวิจัย
	การทำให้เกิดปัญญาที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน การพิจารณาหาเหตุผล และการฝึกอบรม ๒.๓ ใช้หลักปฏิเวธ เป็นผลการพัฒนาจากการศึกษา และปฏิบัติ ๓. เป้าหมายในการพัฒนา เพื่อให้ผู้นาเป็นผู้ที่มีสติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม กล้าหาญ จิตใจเข้มแข็ง มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถ ประพฤติงามทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ สงบเสงี่ยม ยุติธรรม ซื่อสัตย์ มั่นใจในตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ กล้าตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหาได้ เป็นต้น
วันชัย สุขตาม, (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๕)	“การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์” พบว่า ๑. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ๒. หลักการพัฒนาทุนมนุษย์และผลกระทบของโลกาภิวัตน์ ๓. แนวทางและวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์
อรรวรรณ ดีเบา และคณะ, (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๓)	“การใช้หลักอริยบท ๔ ในการเรียนของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม” พบว่าระดับการใช้หลักอริยบท ๔ ในการเรียนของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์เท่ากับ ๓.๖ ซึ่งแปลผลว่า อยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยสนับสนุนกับการใช้หลักอริยบท ๔ ในการเรียน
วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กีนาวงศ์, (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๔)	“หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม” พบว่าหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา มีจำนวน ๒๑ หลักธรรมได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ สุจริต ๓ อริยบท ๔ พละ ๕ ฆราวาสธรรม ๔ สังคหวัตถุ ๔ และสัพปุริสธรรม ๗
วรเชษฐ์ สุวรรณมณีโชค, (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๓)	วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ มีความเข้าใจในหลักธรรมทั้ง ๓ อย่าง คือ อริยบทธรรม พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ อยู่ในระดับมากที่สุด และปานกลางตามลำดับและนำมาประพฤติดำเนินการพัฒนางานองค์กร เพศหญิง (ร้อยละ ๕๙.๐) มากกว่าเพศชาย (ร้อยละ ๔๑.๐)

ตารางที่ ๒.๑๔ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรม (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
ฉาน ธรรมวิจารณ์, (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๐)	“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมาย ๓ ประการ คือ ๑. พัฒนาให้มนุษย์เป็นคนมีประสิทธิภาพในการทำงาน ๒. เป็นคนดีมีความสุข ๓. พันทุข้ออย่างสิ้นเชิง โดยเข้าสู่ภาวะนิพพานหรือนิโรธ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมี ๔ กระบวนทัศน์ คือ ๑) กระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อผลงาน ๒) กระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ ๓) กระบวนทัศน์การพัฒนาระดับโลกียธรรม ๔) กระบวนทัศน์การพัฒนาระดับโลกุตระธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการพัฒนาครบทุกองค์ประกอบ คือ ๑.ระดับบุคคล ๒.ระดับกลุ่ม ๓.ระดับองค์การ
บรรยวีสต์ ฝางคำ และนฤมล ดวงแสง, (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๐)	“การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันครอบครัวและชุมชนตามนโยบายการป้องกันปัญหาสารเสพติดของจังหวัดอุบลราชธานี” ผลการศึกษา พบว่า ๑. การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของรัฐ คือ หลักอิทธิบาท ๔ ๒. ผู้นำชุมชนระดับอำเภอ และระดับตำบลใช้หลักพุทธธรรมในด้านความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบ ๓. ผู้นำครอบครัวระดับอำเภอ และระดับตำบลใช้หลักพุทธธรรมในด้านอิทธิบาท ๔ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ“การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” โดยนำหลักการบริหารบุคลากร ได้แก่ การวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษา และหลักอิทธิบาท ๔ เพื่อเสริมสร้างการบริหารบุคลากร มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๓ แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย รูปแบบของการวิจัย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก/ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก/ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีขั้นตอนดังนี้

๓.๑.๑ การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์บุคคลแบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับด้านการบินต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และพระสงฆ์ที่เชี่ยวชาญทางด้านพุทธศาสนาหรือผู้ปฏิบัติงานด้านองค์กรพระพุทธศาสนา ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล และพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

๓.๑.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ฐานข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากร โดยสถิติที่ใช้ศึกษาวิจัย คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นต้น ดำเนินการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แก่บุคลากรเจ้าหน้าที่ที่ทำงานปัจจุบันกับสถาบันการบินพลเรือน เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

๓.๒ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก/ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๑ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะจง โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับด้านการบินต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และพระสงฆ์ที่เชี่ยวชาญทางด้านพุทธศาสนาหรือผู้ปฏิบัติงานด้านองค์กรพระพุทธศาสนา ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน ๒๖ รูปหรือคน ประกอบด้วย

๑. พระศรีคัมภีรญาณ, รศ.,ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. พระสุธีธรรมานุวัตร คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. พระครูรัตนโสภณ เจ้าอาวาสวัดนายโรง บางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร

๔. พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร. ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วงน้อย) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕. พระมหาสุนันท์ สุนนโท, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วงน้อย)

๖. พระมหาภุชญา กิตติโสภโณ, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วงน้อย)

๗. นายพงษ์ศักดิ์ สมใจ รองปลัดกระทรวงคมนาคม (ด้านอำนวยการ)

๘. ศาสตราจารย์ ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์ ศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

๙. นายสัมฤทธิ์ รัตนะจันะ อาจารย์พิเศษประจำภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบิน

๑๐. พันตำรวจเอก ดร.ยุทธพล เต็มสมเกต อาจารย์ (สบ.๕) กองบัญชาการการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ผอ.หลักสูตรผู้กำกับฯ สนช. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบินและศาสนพิธี)

๑๑. นายวิวิท ดีประดิษฐ์ ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการบิน กรมการบินพลเรือน (ควบคุมมาตรฐานการบิน)

๑๒. นายประยงค์ สุกใส อธิบดีรองผู้ว่าสถาบันการบินพลเรือน สถาบันการบินพลเรือน

๑๓. นาวาอากาศตรี ดร.วัฒนา มานนท์ รองผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน ฝ่ายวิชาการ

๑๔. นาวาอากาศโท อภิชาติ วาทะวัฒนะ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน และครูการบิน

๑๕. นางสาวณลิษา สิทธิคง ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศการบินสถาบันการบินพลเรือน

๑๖. นางสาวรินทร เอี่ยมนาค ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน

๑๗. นายเจน หน่อท้าว ผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน และครูภาคพื้น

๑๘. นายวิโรจน์ น้อยวิไล ผู้อำนวยการกองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์ สถาบันการบินพลเรือน และครูภาคพื้น

๑๙. ดร.กนก สารสิทธิธรรม ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน สถาบันการบินพลเรือน และครูภาคพื้น

๒๐. นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง ผู้อำนวยการกองวิชาบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน และครูภาคพื้น

๒๑. นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์ ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน และครูภาคพื้น

๒๒. นายไพฑูรย์ พรหมสาขา ณ สกลนคร หัวหน้าสำนักงานทรัพยากรบุคคล สถาบันการบินพลเรือน

๒๓. นายคณิงกิจ ผลขานิกโก หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน

๒๔. นาวาโท มณฑล ชาวคูเวียง รักษาการหัวหน้าแผนกฝึกบินเครื่องบินและครูการบิน ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน

๒๕. นายเด่นพงศ์ สังขาสี หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน กองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน

๒๖. นายสยาม ทองประเสริฐ หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุงและบริการอากาศยาน กองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน

๓.๒.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ ของสถาบันการบินพลเรือนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน ๓๓๐ คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ ของสถาบันการบินพลเรือน ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ทั้ง ๒ แห่ง ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ ๙๕ % ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๘๑ คน ดังนี้

$$\begin{aligned}
 N &= \frac{N}{1 + N(e)^2} \\
 &= \frac{330}{1 + 330 (0.05)^2} \\
 &= \frac{330}{1 + 330 (0.0025)} \\
 &= \frac{330}{1 + 0.83}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{330}{1.83} \\
 &= 180.82 \text{ คน} \\
 \text{กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น} &= 181 \text{ คน}
 \end{aligned}$$

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage sampling) ดังนี้

๑. คำนวณกลุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional random sampling) โดยการหาค่าสัดส่วนของจำนวนประชากร ๓๓๐ คน กับกลุ่มตัวอย่าง ๑๘๑ คน โดยใช้สูตรการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน ดังนี้

$$N = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรแต่ละพื้นที่ที่วิจัย}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

$$N = \frac{n_1 \times N_1}{N}$$

n = กลุ่มตัวอย่าง

n_1 = จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

N_1 = จำนวนประชากรแต่ละพื้นที่ที่วิจัย

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

ตารางที่ ๓.๑ กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร

ลำดับ	ชื่อหน่วยงาน	จำนวนประชากร	สูตร $N = \frac{n_1 \times N_1}{N}$	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
๑	เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร	๒๕๔	$\frac{๑๘๑ \times ๒๕๔}{๓๓๐}$	๑๓๙
๒	จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	๗๖	$\frac{๑๘๑ \times ๗๖}{๓๓๐}$	๔๒
รวมทั้งสิ้น		๓๓๐		๑๘๑

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มี ๒ ประเภท การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๓.๓.๑ การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแบบ

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informals) ลักษณะการสัมภาษณ์เป็นแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามที่ใช้เป็นแนวทางเพื่อให้ได้ความจริง แนวคิด ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑) ศึกษาความรู้พื้นฐานทั่วไป หลักการ ความเป็นไปได้ด้านเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒) กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์

๓) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

๔) สร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ตามระเบียบวิจัย โดยให้มีเนื้อหาสาระครอบคลุมการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน

๕) นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖) ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ

จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบินต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และพระสงฆ์ที่เชี่ยวชาญทางด้านพุทธศาสนา หรือผู้ปฏิบัติงานด้านองค์กรพระพุทธศาสนา จำนวนทั้งสิ้น ๒๖ รูป หรือคน

๓.๓.๒ งานวิจัยเชิงปริมาณ

งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Reserch) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาการเสริมสร้างประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน จำนวน ๒ แห่งคือ สถาบันการบินพลเรือน กรุงเทพมหานคร และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารบุคลากรด้านการบิน

ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

๑) ศึกษาความรู้พื้นฐานทั่วไป หลักการ ความเป็นไปได้ด้านเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒) กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

๓) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

๔) สร้างเครื่องมือแบบสอบถามตามระเบียบวิจัย

๕) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เพื่อหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบ

ความเหมาะสมของข้อคำถาม ความสอดคล้องของข้อคำถามหรือเนื้อหาตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและภาษาที่ใช้ในข้อคำถาม (IOC : Index of item Objective Congruence) โดยมีความเที่ยงตรง (Validity) ที่ระดับ IOC ที่ระดับ ๑.๐๐ ทุกข้อ

๖) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วนำไปทำการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ได้ไปปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน แล้วนำมาตรวจคะแนนหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficients) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๓๗

๗) ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ

๘) จัดพิมพ์เครื่องมือแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากรตัวอย่าง

๒. ลักษณะของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรม (ธรรมอิทธิบาท ๔) เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับหลักธรรมอิทธิบาท ๔ เกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

ตอนที่ ๓ คำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question) ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามโดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิท (Likert's Scale) ซึ่งจะมีข้อคำถามที่ใช้วัด ๕ ระดับ (rating scale) มีลักษณะเลือกตอบ ๕ ตัวเลือกและมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

๕	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๔	หมายถึง	เห็นด้วย
๓	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
๒	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย

๑ หมายถึง เห็นน้อยที่สุด^๑

โดยเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย โดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	๔.๕๑ - ๕.๐๐	แปลว่า	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	๓.๕๑ - ๔.๕๐	แปลว่า	มาก
ค่าเฉลี่ย	๒.๕๑ - ๓.๕๐	แปลว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	๑.๕๑ - ๒.๕๐	แปลว่า	น้อย
ค่าเฉลี่ย	๑.๐๐ - ๑.๕๐	แปลว่า	น้อยที่สุด

๓. การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

ในการหาคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้ (Face Validity : ความตรงเชิงพินิจ)

๒. หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

๑) พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.

วุฒิการศึกษา Ph.D. (Public Administration)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย) คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒) ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์

วุฒิการศึกษา Ph.D. (Political Science)

ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทั่งโต

วุฒิการศึกษา Ph.D. (Public Administration)

ตำแหน่ง ผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔) ผศ.ดร.รัชชนันท์ อิศรเดช

วุฒิการศึกษา Ph.D. (Political Science)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^๑ธีรยุทธ พึ่งเกียรติ, สถิติเบื้องต้นและการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุทรไพศาล, ๒๕๔๕),

๕) น.อ.ดร.นภัทร แก้วนาค

วุฒิการศึกษา กศ.ด. (Res. Design)
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์และ
 สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม แบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)^๒ ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องหรือค่า IOC ๑.๐๐ ทุกข้อ จึงมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

๓. หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) การทดสอบความเชื่อมั่นเครื่องมือที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและปรับปรุงแล้วนำมาทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มบุคลากร เจ้าหน้าที่ สถาบันการบิณที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีคุณลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน และนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้วิธีการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient)^๓ ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๙๓๗

๔. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวิจัย

๕. นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ติดตามการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพ ทั้งเชิงปริมาณ เพื่อเป็นเอกสารในการศึกษาวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. การสัมภาษณ์ (Interview)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) จากแนวคิดของ Patton ที่ระบุว่า การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารที่จะทำความเข้าใจถึงการบริหารงานบุคลากรด้านการบิณด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบิณพลเรือน ซึ่งผู้วิจัยมีความมุ่งหมายที่จะทราบว่าอิทธิพลของพุทธธรรมนั้นสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรด้านการบิณด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบิณพลเรือนอย่างไร ซึ่งคำตอบที่ได้จะนำมาประมวลผลจัดหมวดหมู่ (Categories) การใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจะสามารถนำมากำหนดเป็นรูปแบบได้

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๓ - ๒๔๔.

^๓ Cronbach, Lee J. *Aptitudes and Instructional Methods: A Handbook for Research on Interactions*, (New York: Irvington publishers, 1971), p. 213.

หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูล กระบวนการถัดมาคือ การจัดการเก็บข้อมูล ไมล์และ
 ฮูเบอร์มัน กล่าวถึงการจัดการข้อมูลว่า ในการบริหารจัดการข้อมูลเชิงคุณภาพนั้นเนื่องจากข้อมูลมี
 ที่มาจากหลายแหล่ง บางครั้งอาจเป็นวัสดุต่าง ๆ เราจะต้องจัดการให้มีความง่าย ยืดหยุ่น^๔ ซึ่งผู้วิจัยได้
 ดำเนินการสัมภาษณ์โดยการบันทึกเทปและถ่ายภาพประกอบการสัมภาษณ์

๑. การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลในเชิง
 คุณภาพตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

(๓) จัดเตรียมเครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (In-dept Interview) กับกลุ่ม
 ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบินต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และพระภิกษุที่
 เชี่ยวชาญทางด้านพุทธศาสนาหรือผู้ปฏิบัติงานด้านองค์กรพระพุทธศาสนา จำนวน ๒๖ รูป/คน

(๔) ขออนุญาตจากหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะ
 สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงบุคลากรเพื่อขออนุญาตและขอความ
 ร่วมมือในการสัมภาษณ์

(๕) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และตรวจสอบความสมบูรณ์
 ครบถ้วนของผลการสัมภาษณ์แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป

การสัมภาษณ์ (Interview)

การวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) และ ดำเนินการ
 สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๑) **ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์** ได้แก่ ก่อนลงสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลโดยการ
 สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการนัดหมายวันเวลาที่สัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกับขอ
 เอกสารต่าง ๆ พร้อมกันนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เตรียม
 และศึกษาวิธีใช้เครื่องบันทึกเสียง เตรียมสมุดจดบันทึกและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการ
 สัมภาษณ์

๒) **ขั้นดำเนินการสัมภาษณ์** ได้แก่ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสนทนาสร้าง
 ความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้
 เครื่องบันทึกเสียงในขณะที่สัมภาษณ์ ขออนุญาตใช้กล้องถ่ายรูปเพื่อใช้อ้างอิงในการสัมภาษณ์ รวมทั้ง
 แจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกเสียงไว้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์
 ที่จะให้บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยก็จะไม่บันทึกเสียงเลย

๒. งานวิจัยเชิงปริมาณ

งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลในเชิง
 ปริมาณ ตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

^๔Miles, M. B., & Huberman, A. M., *An expanded sourcebook of qualitative data analysis*, 2ed, (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994), p.5.

๑) จัดเตรียมเครื่องมือตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยให้แบบสอบถาม (Questionnaire) ตรงตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการแจกแบบสอบถาม

๒) ติดต่อขอหนังสือจากผู้บริหารหลักสูตรพุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือถึงผู้บริหารบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าแจกแบบสอบถาม (Questionnaire)

๓) นำส่งหนังสือขออนุญาตและขอความร่วมมือถึงผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อขอแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) และดำเนินการแจกและรับกลับคืนด้วยตนเอง

๔) ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่รับกลับมาแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกระบวนการเริ่มต้นในการศึกษาเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปและการจัดทำรายงานหรือวิทยานิพนธ์ ซึ่ง Creswell อ้างว่า การได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลในเวลาเดียวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจะเป็นประโยชน์ในด้านการช่วยให้เห็นภาพหรือโครงสร้างของการศึกษา ดังนั้นเมื่อสัมภาษณ์เสร็จ จึงควรมีการถอดเทปออกมาให้รวดเร็วและทำการวิเคราะห์เพื่อให้ข้อมูลสามารถสนับสนุน และอ้างอิงในส่วนต่าง ๆ ไปพร้อม ๆ กัน โดยใช้คำถามการวิจัยเป็นตัวตั้ง ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลโดยทั่ว ๆ ไปต้องมีความเชื่อมโยง และบูรณาการสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การตีความและอภิปรายผลที่เป็นเอกภาพ^๕

๑) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีขั้นตอนดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เป็นต้น โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบบรรยายและพรรณนาความ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑. การรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง
๒. การจัดลำดับข้อมูล
๓. แบบสัมภาษณ์
๔. สรุปความตามประเด็น
๕. สรุปผลการวิจัย

๒) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

หลังจากได้รับแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดไปทำการตรวจสอบความถูกต้อง การลงรหัส และประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อทำการคำนวณค่าสถิติ

^๕Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E., **Advanced mixed methods research designs**, (Thousand Oaks, CA: Sage, 2003), p.229.

ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์การนำเสนอและสรุปผลการวิจัย สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และพรรณนาประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมตามหลักอิทธิบาทธรรมของบุคลากร เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ศิษย์เก่าของสถาบันการบินพลเรือน สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สูตรการหาค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย

๑. การหาค่าร้อยละ (Percentage)^๖ คือ

$$P = \frac{x \times 100}{N}$$

เมื่อ P = ค่าร้อยละ
X = จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
N = จำนวนข้อมูล

๒. การหา “ค่าเฉลี่ย”^๗ (Mean)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ = ค่าเฉลี่ย
 $\sum x$ = ผลรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม
N = จำนวนข้อมูล

๓. การหา “ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน”^๘ (Standard Deviation)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. = ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 $\sum x^2$ = ผลรวมกำลังสองของคะแนน
N = จำนวนข้อมูล
 $(\sum x)^2$ = ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

^๖ นิภา เมธาวิชัย, *วิทยาการวิจัย*, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏธนบุรี, ๒๕๓๕), หน้า ๒๓๘.

^๗ ส่องศรี ชมภูวงศ์, *การวิจัย*, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (นครศรีธรรมราช : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๔๗), หน้า ๕๕.

^๘ ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๐), หน้า ๕๓.

บทที่ ๔ ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและปัญหาของการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ๒) เพื่อบูรณาการทฤษฎีการบริหารและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนด้วยหลักพุทธธรรม ผลการวิจัยตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

๔.๑ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

๔.๒ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

๔.๓ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๔.๑ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) และสัมภาษณ์บุคคลแบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรด้านการบินทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และพระสงฆ์ที่เชี่ยวชาญทางด้านพุทธศาสนา จำนวน ๒๖ รูป/คน ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ มีดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพทั่วไปและปัญหาอันเป็นอุปสรรค

๑.๑ การวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับสภาพทั่วไปและปัญหาอันเป็นอุปสรรคในการเสริมสร้างการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

๑.๒ การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านบุคคลที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

๒. การวิเคราะห์ในการนำหลักอริยบท ๔ มาบูรณาการใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

๑. การวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพทั่วไปและปัญหาอันเป็นอุปสรรคของสถาบันการbinพลเรือน (ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ ๑)

๑.๑ การวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพทั่วไปและปัญหาอันเป็นอุปสรรคในการเสริมสร้างการบริหารงานบุคลากรด้านการbin

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคของการบริหารงานบุคลากรด้านการbinของสถาบันการbinพลเรือนในปัจจุบัน จากการศึกษาเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกดังต่อไปนี้

๑. ด้านการวางแผน

การวางแผนการบริหารบุคลากรด้านการbinของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) เพื่อให้ทั่วถึงและสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ ครู อาจารย์ผู้สอน นักศึกษา ด้านการเรียนการสอนและกรอบอัตรากำลังของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ซึ่งในปี ๒๕๕๘ จำนวน ๓๖๔ คน ปัจจุบันได้บรรจุเพียง ๓๓๐ คน ยังบรรจุไม่เต็มอัตรากำลังปัญหาส่วนใหญ่เป็นบุคลากรของกลุ่มวิชาการ ซึ่งต้องเป็นครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ ได้แก่ กองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์ กองวิชาบริการการbin กองวิชาบริหารการbin กองวิชาอิเล็กทรอนิกส์ กองวิชาภาษาอังกฤษเทคนิคการbin และกองฝึกbin ที่ยังขาดแคลนไม่เพียงพอเมื่อคิดเทียบอัตราส่วนครูและนักศึกษา ตามหลักเกณฑ์สัดส่วนของกระทรวงศึกษาธิการ^๑ สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) จำเป็นต้องใช้ผู้มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง เช่น นักbin ครูการbin ช่าง ครูวิชาภาคพื้น ซึ่งบางช่วงเวลาจะมีการขาดแคลน เนื่องจากมีการลาออกหรือเปลี่ยนงานใหม่ ทำให้ภารกิจของหน่วยไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่^๒ การวางแผนด้านบุคลากรการสอน ซึ่งส่วนใหญ่มาจากเหล่าทัพหรือจากผู้มีประสบการณ์โดยตรงกับการสอน และมีบางส่วนที่มีประสบการณ์ไม่ค่อยตรงตามความต้องการ ทำให้เนื้อหาความรู้ที่ศิษย์/นักศึกษาได้รับจากผู้สอนที่มีในเรื่องนั้น ๆ ได้รับความรู้ความเข้าใจไม่เต็มที่ จึงทำให้ไม่สามารถเข้าถึงด้านวิชาการใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้มากนักที่สำคัญบุคลากรที่ทำการสอนเหล่านี้ไม่ค่อยได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่มีแผนการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน จึงมีผลต่อศิษย์/นักศึกษาที่สำเร็จออกไปไม่มีความรู้เพียงพอที่จะรองรับกับเทคโนโลยีใหม่ๆ มีส่วนทำให้ขาดตกบกพร่องในสิ่งที่จำเป็นกับการปฏิบัติงานใหม่ของผู้สำเร็จการศึกษา การรับบุคลากรเข้ามาทำหน้าที่สอนยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจน ขาดความรัดกุมและการกำกับดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดจากผู้บริหาร ทำให้มีบุคลากรทางการสอนดังกล่าวที่ไม่ได้มีคุณสมบัติไม่ตรงกับงานการสอนหรือขาดความสามารถในการถ่ายทอด และเทคนิคการ

^๑สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม, ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การbin สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

^๒สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี ดร.วัฒนา มานนท์, รองผู้อำนวยการสถาบันการbinพลเรือน ฝ่ายวิชาการ, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

ถ่ายทอดยังไม่ได้รับการพัฒนา ผลกระทบจึงทำให้ผู้เรียนได้รับความรู้อย่างไม่เต็มที่ หรือไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ ในส่วนด้านจิตใจ ความรู้สึกต่อศิษย์/นักศึกษา ผู้สอนยังขาดทักษะด้านความเป็นครูของผู้สอน ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ มีการละเว้นการสอน ที่ทำให้เกิดช่องว่างของการเรียนการสอนศิษย์ นักศึกษาขาดการเรียนรู้ต่อเนื่อง”

การขาดแคลนบุคลากรด้านสายครูวิชาภาคพื้น ซึ่งนอกจากครูผู้สอนจะต้องมีคุณสมบัติตามที่ทาง สกอ.กำหนดแล้ว จะต้องมีการประสบการณ์และทักษะทางวิชาชีพเป็นอย่างดีทางด้านการบิน หรือเป็นผู้ปฏิบัติงานตามสายงานนั้น ๆ โดยตรง การแก้ปัญหาการเรียนการสอนปัจจุบันของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) คือ ได้ว่าจ้างครูอาจารย์พิเศษจากภายนอกมาทำการสอนไปพลางก่อน ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาชั่วคราว เพื่อให้ครบเป็นไปตามคุณสมบัติหรือข้อกำหนดของทางราชการจึงทำให้สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีปัญหาด้านค่าใช้จ่ายในส่วนการเรียนการสอนเพิ่มขึ้นจากเดิม เนื่องด้วยอัตราจ้างรายวิชาที่ค่อนข้างสูงต่อชั่วโมงการสอนดังเช่น ปัญหาของกองวิชาบริหารการบิน ปัจจุบันมีอาจารย์ประจำอยู่ ๑๐ ตำแหน่ง มีอาจารย์พิเศษถึง ๓๐ ตำแหน่ง ปัญหาที่ประสบอยู่ในการจ้างอาจารย์พิเศษจากภายนอก คือ การส่งเกรดจากอาจารย์ผู้สอนมักจะช้าอยู่เสมอเพราะไม่ได้ทำงานอยู่ในที่เดียวกัน การประสานงานมักจะติดต่อกันค่อนข้างลำบากด้านการบังคับบัญชาอยู่ในระบบอุปถัมภ์ เป็นการให้ความสำคัญกับอาจารย์พิเศษมากกว่าปกติ ด้วยเหตุที่บางท่านได้เคยเขียนหลักสูตรร่วมกันและทำการสอนให้กลุ่มบุคลากรในชุดต้น ๆ ในการผลิตบัณฑิตรุ่นแรก และมีส่วนผลักดันในการสอนสายวิชาชีพนี้จนถึงปัจจุบัน^๕ แนวทางแก้ไขการขาดแคลนบุคลากรผู้สอนคือ ควรจัดทำโครงการการฝึกอบรมให้กับบุคลากรผู้สอนในคณะโดยเฉพาะครูอาจารย์ที่ได้รับการบรรจุใหม่ โดยกระบวนการเริ่มจากส่งให้ไปฝึกงานกับสถานประกอบการโดยตรง เช่น บริษัทหรือองค์กรการบินต่าง ๆ ก่อนที่จะมาถ่ายทอดให้กับนักศึกษา แต่ในระหว่างฝึกงานอยู่นั้นจะต้องแก้ปัญหาของทางคณะที่ขาดแคลนครูอาจารย์ในการสอนตามปกติ

ด้านบุคลากรผู้สอนด้านการบินหรือครูภาคอากาศ มีปัญหาในเรื่องของจำนวนครูการบิน ไม่เพียงพอต่อจำนวนศิษย์การบินที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีจำนวนชั่วโมงการบินไม่ทันต่อระยะเวลาตามตารางการสอนของหลักสูตร ทำให้ครูการบินต้องแบกรับภาระตามชั่วโมงบินที่ต้องสอนเพิ่มมากขึ้นเกิดความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการเหนื่อยล้าจากการสอนฝึกบิน^๕ ในด้านภาคอากาศนอกจากจำนวนครูการบินแล้ว ก็ยังมีปัญหาของเครื่องบินที่มีจำนวนเครื่องและรุ่น/แบบที่มีหลากหลายซึ่งจำนวนเครื่องต่อแบบ/รุ่นของเครื่องบินมีผลต่อการฝึกศิษย์การบิน ซึ่งศิษย์การบินจะเปลี่ยนแบบ/รุ่นเครื่องบินสลับ

^๕สัมภาษณ์ นายไพฑูรย์ พรหมสาขา ณ สกลนคร, หัวหน้าสำนักงานทรัพยากรบุคคลสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^๕สัมภาษณ์ นายจิตติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^๕สัมภาษณ์ พันตรี ประยงค์ สุกใส อดีตรองผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๙.

ไปมาไม่ได้เนื่องจากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดอุบัติเหตุได้ง่ายเนื่องจากความไม่คุ้นเคย อันเกิดจากจำนวนเครื่องฝึกบินในรุ่น/แบบนั้นมีจำนวนไม่เพียงพอตนเอง ขณะเดียวกันสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เองกำลังดำเนินการปรับลดแบบ/รุ่นของเครื่องบินลง ให้มีจำนวนแบบ/รุ่นน้อยที่สุดที่ไม่ควรเกินสองแบบ และทำการเพิ่มจำนวนเครื่องให้เพียงพอต่อจำนวนศิษย์การบิน ส่วนทางด้านวิชาการ ภาคพื้นนักบินทางศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีจำนวนครูสอนในวิชาภาคพื้นไม่เพียงพอ ต้องจัดจ้างครูพิเศษที่เกษียณอายุมาทำการสอน อาจจะทำให้ประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอนต่าง ๆ ไม่สามารถเป็นไปได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากครูประจำมีน้อยและหายาก แม้ขณะนี้มีบุคลากรครูฟังจะได้รับบรรจุใหม่ซึ่งอยู่ระหว่างการทดลองงาน ก็ไม่อาจมั่นใจหรือสามารถคาดเดาได้ว่าจะชิงลาออกก่อนการได้พิจารณาบรรจุจริงหรือไม่ จึงทำให้ขาดครูประจำด้านภาคพื้นอย่างต่อเนื่อง^๖

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามคุณสมบัติรัฐวิสาหกิจและทำตามแบบฟอร์มของสบพ. โดยพิจารณาจาก ๑) ถูกต้องตามระเบียบ ๒) การมอบหมายงานแล้วสามารถทำได้ตามเป้าประสงค์ มีความเต็มใจ ๓) กฎเกณฑ์จากสหภาพแรงงาน ให้พิจารณาอัตราขึ้นขึ้น ๗๐% สำหรับผู้น้อย และ ๓๐% สำหรับผู้บริหาร ผลการปฏิบัติก็คือ ผู้น้อยได้ขึ้นพิเศษปีเว้นปี ผู้บริหารในจำนวน ๑๕ คน ได้ขึ้นพิเศษ ๑ คน ๔) ประสิทธิภาพรวมขององค์กรขอให้คะแนนประมาณ ๓.๕/๕ ๕) การพิจารณาเครื่องมือวัดที่ไม่เพียงพอ ๖) การประเมินมีข้อครหาการวิพากษ์วิจารณ์ทุกปี^๗ ระบบ KPI ยังไม่ได้นำมาใช้การประเมินผลงานแม้ได้ประกาศนโยบายไปแล้ว ความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานจึงขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ได้จ้างหน่วยงานวิจัยจากภายนอกมาทำการวิจัย เพื่อนำข้อมูลมาพิจารณาปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในทางปฏิบัติที่นครอาจารย์ได้พยายามดำเนินการให้มีประสิทธิภาพอยู่แล้ว ส่วนทางด้านอาคาร สถานที่และอุปกรณ์ยังไม่ค่อยได้รับการพิจารณาสนับสนุนจากผู้บริหาร^๘

ประสิทธิภาพในส่วนของการทางสายวิชาการ เป็นไปตามข้อกำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง และเป็นไปตามข้อบังคับของทาง สกอ. เพียงแต่ปริมาณของครูอาจารย์ยังไม่เพียงพอ ในเรื่องนี้เป็นหน้าที่ของกองวิชาแต่ละกองที่จะต้องวางแผนการบรรจุอัตรากำลังให้เพิ่มเติมตามจำนวนที่ตั้งขอไว้ ประสิทธิภาพของสายวิชาการนั้นอยู่ในเกณฑ์ดี ส่วนทางสายบริหารหรือสายสนับสนุนนั้น การบรรจุตำแหน่งพนักงานใหม่ ซึ่งจะต้องมาทำการทดลองงาน ฝึกงานก่อน จึงจะสามารถปฏิบัติงาน

^๖ สัมภาษณ์ นาวาอากาศโท อภิชาติ วาหะวัฒน์, ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบินพลเรือน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๕๘.

^๗ สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม, ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

^๘ สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

ต่อไปได้^๙ อัตราการลาออกของทางฝ่ายพนักงานสายบริหารหรือสายสนับสนุนจะมีมากกว่าทางสายวิชาการ เพราะบางแผนกทางเดินทางสายอาชีพ (Carrier Path) อาจจะไม่เห็นอนาคตไม่แจ่มชัดนักและขาดแรงจูงใจ จึงทำให้บุคลากรลาออกกันมาก ประสิทธิภาพของสายบริหารหรือสายสนับสนุนนี้จึงควรต้องพิจารณาปรับปรุง^{๑๐}

ปัญหาในการบริหารจัดการบุคลากรแม้สถาบันจะได้พยายามนำระบบการจัดการที่ใช้สมรรถนะของพนักงานในแต่ละระดับมาเป็นตัววัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแต่ความเข้าใจของพนักงานในแต่ละระดับยังมีความไม่เข้าใจอย่างชัดเจนทุกคน จึงเป็นการยากในการเปลี่ยนแปลงความเป็นตัวตนของพนักงานสถาบัน^{๑๑} การขาดแรงจูงใจในสายวิชาการ สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) เช่น ตำแหน่งครูไม่มีเส้นทางสายอาชีพให้เติบโตได้ในอนาคต ไม่มีนโยบายในตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ผศ.) รองศาสตราจารย์ (รศ.) จึงขาดโอกาสในการพิจารณาเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น^{๑๒}

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรด้านการbinของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ยังขาดการวางแผนเกี่ยวกับบุคลากรในระยะยาว เนื่องจากมีความจำเป็นที่ สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) จะต้องมีการผู้สอนที่ต้องมีประสบการณ์และทักษะทางวิชาชีพเฉพาะทางเป็นอย่างดี ซึ่งมีน้อยหาได้ยากทำให้ขาดแคลนครูอาจารย์หลัก การเรียนการสอนจึงต้องว่าจ้างอาจารย์พิเศษจากภายนอกที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิมาทำการสอนแทนแบบชั่วคราว เพื่อรักษามาตรฐานการศึกษาของ สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ให้คงอยู่ ที่เป็นไปตามข้อกำหนดของทางราชการ จึงทำให้มีค่าใช้จ่ายในส่วนการเรียนการสอนเพิ่มขึ้นจากปกติเดิม เนื่องจากอัตราค่าจ้างสูงต่อรายวิชาต่อชั่วโมงการสอน จึงควรแก้ไขปัญหาโดยการสร้างบุคลากรใหม่ ส่งไปฝึกงานกับบริษัทหรือองค์กรการbin แล้วจึงให้เริ่มดำเนินการสอนต่อไป

๒. การสรรหา

ในการสรรหาและคัดสรรบุคลากรของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) การดำเนินการที่จะให้ได้บุคลากรตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) นั้นค่อนข้างยากเนื่องจากมีเหตุปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เช่น ขาดแรงจูงใจ ไม่ทราบเส้นทางความก้าวหน้าในอนาคตรายได้

^๙สัมภาษณ์ นางสาววรินทร์ เลี่ยมนาค, ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการbin สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๐}สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาการbinการbin สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๑๑}สัมภาษณ์ นายเจน หน่อท้าว, ผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗.

^{๑๒}สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ น้อยวิไล, ผู้อำนวยการกองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์ สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

คำตอบแทนน้อย จึงทำให้สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ไม่ค่อยได้คนเก่งมาทำงาน หรือได้มาก็เป็นบุคลากรที่ไม่ตรงกับความต้องการจริง ๆ เช่น ได้บุคคลตรงตามคุณสมบัติที่ประกาศรับสมัครจริงแต่ขาดประสบการณ์ เป็นต้น ประกอบกับงบประมาณของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีขีดจำกัดจึงไม่อาจเสนอการจ้างงานได้อย่างเต็มที่ที่ได้คนมาตามความเหมาะสมความสามารถ^{๑๓} ปัญหาการรับพนักงานเข้ามาทำงานไม่ว่าระดับใด จะมีกระบวนการคัดเลือกและคัดสรรที่แตกต่างกันไปบรรทัดฐานไม่เหมือนกัน เช่น การสรรหาในแต่ละปี จะเกิดคำถามว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น มาตรฐานอยู่ตรงไหน จวบจนปัจจุบันก็ยังไม่คำตอบ เป็นปัญหาขององค์กรที่ยากต่อการแก้ไขได้หรือไม่สามารถสร้างความเป็นธรรมให้กับความรู้สึกของพนักงานได้อันแสดงถึงกระบวนการคิดพิจารณาที่มีต่อองค์กรที่ทำให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กรน้อยลง นอกจากนี้ยังมีการสร้างกลุ่มของตนเองทำงานภายในกรอบของตนเองหรือกลุ่มของตนเอง การร่วมมือกับกลุ่มอื่นหรือบุคคลอื่นมีน้อยลงสังเกตได้จากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จะมีพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมจำนวนไม่มากนัก และมีการแบ่งกลุ่มอย่างเห็นได้ชัด การร่วมมือจึงมีเฉพาะในกลุ่มของตนเองเป็นส่วนใหญ่ การขอความร่วมมือเพื่อส่วนรวมจึงเกิดขึ้นได้ยาก มักจะมีการตั้งเงื่อนไขมากพอสมควรก่อนที่จะปฏิบัติงานในส่วนที่ขอความร่วมมือซึ่งกันและกัน เช่นการขอความร่วมมือในการคุมสอบนักศึกษาเข้าศึกษาสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) หรือการขอความร่วมมือคุมสอบกลางภาค ปลายภาค มักมีปัญหาในการให้ความร่วมมือเป็นอย่างมาก^{๑๔}

ระบบการสรรหาบุคลากรได้ยึดแนวทางประกาศของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีรายละเอียดดังนี้

การสรรหาบุคลากร สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.)

๑. ความชัดเจนของแผนกำลังคน
๒. มีรายละเอียด คุณสมบัติ และหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งที่จะรับชัดเจน
๓. รู้แหล่งกำลังคนและสามารถเข้าถึงก่อนคู่แข่ง
๔. รู้วิธีคัดเลือกและใช้เทคนิคในการคัดเลือกผู้สมัครอย่างเหมาะสม
๕. รู้จุดแข็งของสถานศึกษาและมีกลยุทธ์นำเสนอที่น่าสนใจ
๖. ให้ความสนใจบุคลากรใหม่เมื่อเริ่มและอยู่ในระยะทดลอง

การคัดสรรบุคลากร สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.)

๑. ประกาศรับสมัคร
๒. ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก

^{๑๓}สัมภาษณ์ พันตรี ประยงค์ สุกใส, อดีตตรงผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๙

^{๑๔}สัมภาษณ์ นายเจน นน่อท้าว, ผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗.

๓. สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ สอบภาคปฏิบัติ

๔. ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก

๕. เสนอผู้ว่าเพื่อบรรจุแต่งตั้งต่อไป

ซึ่งมีข้อจำกัดหลายด้านจึงทำได้ยากมีผู้สนใจมาสมัครจำนวนน้อยเนื่องจากขาดการรู้
องค์รช่องทางสื่อสารประชาสัมพันธ์การสมัครงานยังขาดประสิทธิภาพระบบการสอบในการสรร
หาบุคลากร มีการสอบที่เข้มข้นและยาก ได้กำหนดเกณฑ์คะแนนไว้สูงมากเน้นผลสำเร็จการศึกษา
ระดับเกียรตินิยม ผลตอบแทนน้อยไม่จูงใจ ไม่ชอบอาชีพครูอาจารย์ เป็นต้น ดังนั้นบุคลากรที่ได้มาจึง
ไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง^๕

ด้านสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศการบิน อัตรากำลังยังไม่เพียงพอต่องานมีความต้องการ
บุคลากรเพิ่มเติม แต่เนื่องด้วยการสรรหาบุคลากรทำได้ยาก มีผู้สมัครเข้ามาทำงานในหน่วยงานน้อย
มากและไม่ค่อยสนใจ เช่น เจ้าหน้าที่พัฒนาเครือข่ายสาเหตุอาจเนื่องมาจากอัตราเงินเดือนน้อยไม่สูงพอ
ขาดแรงจูงใจ^๖

ปัญหาการบริหารจัดการของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เดิมเมื่อ ๖-๗ ปีที่ผ่านมา
แบ่งได้ ๒ ส่วน คือ จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายใน การที่สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ จึงต้อง
บริหารมุ่งเน้นเฉพาะเรื่องที่เป็นประโยชน์องค์กร ขณะเดียวกันต้องบริหารสมดุลกับส่วนพนักงานด้วย
หากไม่สมดุลเรื่องผลประโยชน์แล้วอาจเกิดปัญหาได้ เช่น บางช่วงของสบพ.ที่มีการร้องเรียนของ
พนักงานต่อผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยภายนอก จากนโยบายของรัฐ ซึ่งมีช่วงหนึ่งที่ทางการให้อิโณย้ายบุคลากรด้านการ
ควบคุมจราจรทางอากาศ (ATC) เจ้าหน้าที่สื่อสารการบิน (CO) ไปขึ้นกับบริษัท วิทยุการบิน แห่ง
ประเทศไทย จำกัด (Aero Thai) ช่วงนั้นรับนักศึกษาที่จบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายเข้าเรียน ๑๘
เดือน หลังจากนั้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ATC, CO ให้เป็นการศึกษาระดับปริญญาตรีโดย
ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัท วิทยุการบินฯ สบพ.มี
อัตรากำลังบุคลากรด้านครูฝึกขาดแคลนและด้อยกว่ามาตรฐาน สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จึงใช้
เวลาส่วนใหญ่ไปกับการแก้ปัญหา มากกว่าการพัฒนาบุคลากร^๗ การจัดการด้านฝึกการบิน ได้ปฏิบัติ
อย่างเคร่งครัด โดยผู้บริหารต้องให้เอกเทศในการจัดการด้านการฝึกช่วงระยะเวลาการฝึก ส่วนใหญ่

^๕ สัมภาษณ์ นาย ไพฑูรย์ พรหมสาขา ณ สกลนคร หัวหน้าสำนักงานทรัพยากรบุคคล สถาบันการบิน
พลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^๖ สัมภาษณ์ นางสาวณลธิชา สิทธิคง, ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศการบินสถาบันการบิน
พลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^๗ สัมภาษณ์ พันตรี ประยงค์ สุกใส, อดีตรองผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ มีนาคม
๒๕๕๘.

อากาศยานจะติดการซ่อมให้บริการการฝึกบินไม่ค่อยทันเวลา ระเบียบการพัสดุฯ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อปฏิบัติการบินอัตราครูการบินในปัจจุบัน มีอัตราส่วน ครู : ศิษย์ = ๑ : ๙ ซึ่งตามมาตรฐานควรเป็น ๑ : ๕ จำนวนครูการบินจึงไม่เพียงพอต่อการสอน อันเป็นผลให้ผลผลิตศิษย์การบินไม่ได้ตามเป้าหมายครูส่วนใหญ่มาจากกองทัพอากาศ (ทอ.๑๕ คน และจากที่อื่น ๆ ๒ คน) อากาศยานเครื่องบินที่ใช้ในการฝึกมี ๒ แบบ คือ Diamond และ Cessna ปัญหาสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ขาดบุคลากรด้านครูการบิน เช่น ขาดแรงจูงใจ ครูหายากในห้องตลาดการสรรหาบุคลากรบางครั้งได้บุคคลมาแล้วพบว่าไม่ได้ตามความต้องการจริง ๆ บุคลากรบางรายไม่ค่อยเชื่อฟังในการสั่งบังคับบัญชา จึงต้องการครูการบินที่มีฝีมือจริง ๆ อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป ประสบปัญหาครูการบินหายากและปัญหาการลาออกยังแก้กันไม่ตก^{๑๘}

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ยังขาดบุคลากรด้านครูฝึกซึ่งยังบรรจุไม่เต็มอัตรา สถานที่จัดกิจกรรม งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการมีไม่เพียงพอ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีการติดตามประเมินผลโครงการยังไม่ชัดเจน^{๑๙} สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ทำตามกรอบอัตรากำลังที่มีอยู่เท่านั้นไม่มีการพัฒนาระบบให้ดีขึ้น ระบบการจัดการงานบุคคล ไม่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ แผนพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน การจัดการด้านเอกสาร งานธุรการยังใช้ระบบเดิม ไม่ได้นำระบบการจัดเก็บ Electronic มาใช้^{๒๐} มีการจัดเตรียมแผนการบรรจุอัตรากำลัง และเริ่มดำเนินการจัดสรรด้านกำลังพล ตั้งแต่แผนระยะกลางและระยะยาว ไว้แต่ยังไม่เรียบร้อย การประสานงานระหว่างฝ่ายทรัพยากรบุคคล และภายในกองวิชาการเรื่องตำแหน่งอัตรากำลังที่ต้องการยังไม่ชัดเจน^{๒๑}

เมื่อได้บุคลากรมาทำงานแล้ว ทางองค์กรก็กล่าวหาว่าไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถบุคคลไปสู่เป้าหมายหลักองค์กรแห่งความเป็นเลิศทางด้านฝึกอบรมด้านการบิน เพราะเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรทั้งยังต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ของทางรัฐ เช่น กระทรวงการคลังมากำกับควบคุมดูแล ดังนั้นการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจึงไม่เพียงพอในการส่งเข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุป คือ การได้บุคลากรมาแล้วไม่มิงงบประมาณเพียงพอที่จะส่งเสริมไปสู่เป้าหมายตาม

^{๑๘}สัมภาษณ์ นาวาอากาศโท มณฑล ชาวคูเวียง, รักษาการหัวหน้าแผนกครูฝึกบินเครื่องบิน ศูนย์ฝึกการบินสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๙}สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม, ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๒๐}สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๒๑}สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

นโยบายได้^{๒๒} บุคลากรสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) แบ่งออกเป็น ๒ ส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้ ๑) พนักงานหลัก คือ ครูอาจารย์ ช่าง ๒) พนักงานฝ่ายสนับสนุน เดิมเป็นรัฐวิสาหกิจก็มีมากอยู่แล้ว เมื่อแปรรูปเป็นรัฐวิสาหกิจได้บรรจุโอนมาเป็นพนักงานสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) คัดเลือกคนให้สอดคล้องกับองค์กรจึงไม่สามารถกระทำได้ จึงเป็นผลกระทบต้องงบประมาณค่าใช้จ่าย

การจัดสรรเงินเดือนจากรายได้ของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) มีดังนี้

- ครูอาจารย์ ช่าง ได้เงินเดือนจากกระทรวงการคลัง
- พนักงานทั่วไป ใช้งบประมาณของทางสถาบันการbinพลเรือน(สบพ.) ซึ่งมีรายได้จาก

การจัดการด้านการศึกษา

- นอกจากนั้นยังต้องแก้ปัญหากำหนดกฎเกณฑ์เรื่องอัตราเงินเดือนที่เปลี่ยนแปลงใหม่
- ต้องทำการชี้แจงกับกระทรวงการคลัง จึงเป็นการแก้ปัญหามากกว่าการได้พัฒนาบุคลากร^{๒๓}

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากรแต่ละระดับมีเกณฑ์การคัดเลือกต่างกันระบบการสรรหาบุคคลยึดแนวทางประกาศ สบพ.มีข้อจำกัด มีผู้มาสมัครน้อย โดยเฉพาะตำแหน่งครูอาจารย์ ช่องทางสื่อสารประชาสัมพันธ์ไม่ตรงประเด็น การคัดสรรบุคลากรให้ได้ตามวัตถุประสงค์ความต้องการสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) นั้นค่อนข้างยาก เนื่องจากขาดแรงจูงใจในหลายทาง จึงได้บุคลากรที่ตรงคุณสมบัติแต่ขาดประสบการณ์หรือไม่ได้คนเก่งมาทำงาน เหตุผลประกอบคือ งบประมาณมีขีดจำกัด จึงไม่อาจเสนอการจ้างงานได้เต็มที่ให้ได้ตามความเหมาะสมความสามารถและการคัดเลือกคนให้สอดคล้องกับองค์กรจึงไม่สามารถกระทำได้ ด้วยเป็นผลกระทบต้องงบประมาณค่าใช้จ่ายการเงินเดือนจากรายได้ของ สบพ.

๓. การพัฒนา

การพัฒนาบุคลากร สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ได้จัดทำแผนการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มงบประมาณสนับสนุนจากเดิมประมาณ ๘% เพื่อการพัฒนาบุคลากรและขณะเดียวกันก็ควรจัดอัตรากำลังให้เพียงพอต่อฝ่ายบุคคล^{๒๔} สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ควรปรับเปลี่ยนสภาพการพัฒนาบุคลากรให้เป็นเช่นองค์การมหาชน เพิ่มเติม Business Unit ภายใต้งบของสบพ.และวางกฎระเบียบให้ชัดเจน มีการ

^{๒๒}สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม, ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การbin สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๒๓}สัมภาษณ์ พันตรี ประยงค์ สุกใส, อดีตรองผู้ว่าการสถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๒๔}สัมภาษณ์ นายไพฑูรย์ พรหมสาขา ณ สกลนคร, หัวหน้าสำนักงานทรัพยากรบุคคล สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

ปรับปรุงระเบียบการฝึกอบรมให้ทันสมัย สนับสนุนให้มีตำแหน่งวิชาการ เช่น ผศ., รศ.^{๒๕} บุคลากรควรผ่านการอบรมที่กำหนดตามลำดับ มีแผนอบรมสายวิชาการที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ครูอาจารย์ควรจัดหาทุนการศึกษา ส่งบุคลากรส่งเรียนภายในประเทศหรือต่างประเทศ มีการวางระเบียบ การจัดการ และงบประมาณอย่างชัดเจน วางระเบียบและกรอบอัตรากำลังตำแหน่งนักวิชาการ เช่น ผศ., รศ.^{๒๖} การบรรจุตำแหน่งบุคลากรในสายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสายบริหารหรือสายวิชาการ จะต้องคำนึงถึง Demand ในตำแหน่งนั้นว่าต้องการเท่าใด มีการเตรียมแผนการจัดสรรบุคลากรทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวเอาไว้ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งต้องตรงกับข้อกำหนดที่ได้ระบุไว้ จัดให้มีการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นทางสายวิชาการ สายบริหารเป็น in house training หรือฝึกอบรมจากต่างหน่วยงานในสาขาหลักสูตร เพิ่มทักษะเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน จัดทุนการศึกษาให้ศึกษาในระดับคุณวุฒิที่สูงขึ้น จัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างความภาคภูมิใจในสถานที่ทำงานให้พนักงาน^{๒๗}

แนวทางในการวางแผนอัตรากำลังของบุคลากรในการสอนควรมีดังนี้

๑. วิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในแต่ละงานตามโครงสร้างและวัตถุประสงค์ขององค์กร
๒. ของบุคลากร โดยพิจารณาจากกิจกรรมหรือพันธกิจและปริมาณงานตามแผนงานที่กำหนดไว้
๓. ควรกำหนด พรรณานาน (Job description) อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประสิทธิผลขององค์การ
๓. สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามงาน (Job description) ในการสรรหาตามที่สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ได้กำหนดคุณสมบัติ คุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ
๔. ควบรักษาบุคลากรในด้านตำแหน่งหน้าที่การงานและคุณภาพชีวิต
๕. ควรกำหนดแผนการเตรียมการสรรหาบุคลากรในอนาคตอย่างต่อเนื่อง^{๒๘}
๖. ขาดการวางแผนอัตรากำลังที่ไม่เหมาะสมและบุคลากรทางการสอนไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถาบันการbinพลเรือน HR และระดมสมองนักวิชาการด้านการbinพลเรือนที่ทันสมัยที่สุดมาปรับหลักสูตรและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมนานาชาติด้านการbin^{๒๙}

^{๒๕}สัมภาษณ์ นายคณิศกร ผลิตงานโก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๒๖}สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาการการbin สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๒๗}สัมภาษณ์ นายวิวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาการการbin สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๒๘}สัมภาษณ์ นายสมฤทธิ์ รัตนะจันะ, อาจารย์พิเศษ ประจำภาควิชาวิศวกรรมการbinและอวกาศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

โครงสร้างบุคลากรและอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา

ปัญหาเรื่องระบบโครงสร้างบุคลากรและอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สากลและการศึกษาชาติ ทำให้มีภาระงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม รวมทั้งขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานทรัพยากรบุคคล

ในแผนกควบคุมคุณภาพ กองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีเจ้าหน้าที่ ๕ คน เป็นวิศวกร ๑ คนและนายตรวจ ๔ คน ทุกคนมีใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน ประเภท ๒ จากกรมการบินพลเรือน การฝึกอบรมมีปัญหา คือ การหาหลักสูตรเพื่อเข้าเรียนยากและมีปัญหาการทำงานหากส่งคนไปเรียนจะไม่มีคนทำงานประจำ ด้านอัตรากำลังยังไม่เพียงพอต่อสัดส่วนของงาน คงต้องรอรอบอัตรากำลังตามงบประมาณใหม่^{๖๖} การสรรหาบุคลากรต้องมีแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลากร โดยให้ทุนไปเล่าเรียนฝึกอบรม โดยคัดบุคลากรจากนักศึกษาที่สมัครเข้ามาเรียนและส่งเข้าฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องปัญหาที่มีดั้งเดิม คือ สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีอัตราการจ้างเงินเดือนที่ต่ำไม่จูงใจ ส่วนระบบการซ่อมบำรุงอากาศยาน ยังไม่ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ดำเนินการการจัดซื้อจัดหา โดยระเบียบที่สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ใช้ คือ ระเบียบการพัสดุว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างของสถาบันการบินพลเรือน การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้วิธีการคัดเลือกผลงานตามรูปแบบพี่น้องและนำเสนอผู้ใดควรได้รับบำเหน็จ สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันภายใน^{๖๗}

ในแผนกซ่อมบำรุงและบริการ กองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีเจ้าหน้าที่ ๓๕ คน อัตรากำลังยังไม่เพียงพอต่อสัดส่วนของงานฝึกบินที่เพิ่มมากขึ้น จึงต้องรอกำลังพลจากกรอบอัตรากำลังตามงบประมาณใหม่ การแก้ปัญหากำลังพลในเบื้องต้นโดยการจ้างลูกจ้างชั่วคราวมาจำนวน ๓ อัตรา ส่วนการสรรหาบุคลากรควรมีแรงจูงใจ ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรโดยให้ทุนไปเล่าเรียนฝึกอบรม โดยวิธีการคัดสรรบุคลากรจากนักศึกษาที่สมัครเข้ามาเรียน และเมื่อจบการศึกษาแล้วส่งเข้าฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรได้ใช้วิธีการคัดเลือกผลงานตามรูปแบบพี่น้องและนำเสนอผู้ใดเห็นสมควรได้รับบำเหน็จ (สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันภายในแต่ละปีงบประมาณ) ส่วนระบบการประเมินผลงานแบบใหม่ ได้ว่าจ้างบริษัทเอกชนภายนอกมาดำเนินการทำการวิจัย เพื่อนำเอาผลการวิจัยมาปรับปรุงระบบการประเมินผลต่อไป^{๖๘}

^{๖๖} สัมภาษณ์ พันตำรวจเอก ดร.ยุทธพล เต็มสมเกต, อาจารย์ สบ.๕ กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๕๘.

^{๖๗} สัมภาษณ์ พันตรี ประยงค์ สุกใส, อดีตรองผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๖๘} สัมภาษณ์ นายเด่นพงษ์ สังขวสี, หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน กองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๖๙} สัมภาษณ์ นายสยาม ทองประเสริฐ, หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุงและบริการอากาศยาน กองซ่อมบำรุงอากาศยาน ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙.

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม จวบจนปัจจุบัน ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลานานมากกว่าห้าสิบปี เป็นองค์กรขนาดเล็ก มีบุคลากรทั้งสิ้นประมาณ ๓๓๐ คน จากอัตราบรรจุเต็มที่ ๓๖๔ คน โดยมีสถานที่ฝึกอบรม รวม ๓ แห่ง คือ ๑) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพฯ เขตจตุจักร สำหรับการเรียนการสอนวิชาภาคพื้น ๒) ศูนย์ฝึกการบินที่อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สำหรับการเรียนการสอนหลักสูตรภาคอากาศ วิชาการบิน และ ๓) ศูนย์ฝึกการบินแห่งที่ ๒ ท่าอากาศยานขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น สำหรับการเรียนการสอนหลักสูตรภาคอากาศ (การฝึกบินตามเส้นทาง)^{๓๓} ตามลักษณะงานของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) กรุงเทพฯ ทำการเรียนการสอนในวิชาภาคพื้นมีตั้งแต่ระดับประกาศนียบัตร ระดับอนุปริญญา และระดับปริญญาตรี/โท ในส่วนของศูนย์ฝึกการบิน สนามบินบ่อฝ้าย อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีภารกิจอยู่ ๒ ส่วน ส่วนแรกเป็นการฝึกบินทำการฝึกแก่ศิษย์การบินทั้งภาควิชาการและภาคอากาศ มีการฝึกทั้งทางด้านเครื่องบินและเฮลิคอปเตอร์ ส่วนที่สองเป็นงานการซ่อมบำรุงอากาศยาน ดูแลการซ่อมบำรุงแก่อากาศยานเครื่องบินและเฮลิคอปเตอร์ของตนเองที่เข้าตรวจซ่อมตามระยะเวลาหรือเข้าตรวจซ่อมแก้ไขข้อขัดข้องต่าง ๆ ระหว่างที่มีการฝึกบินหรือจากการตรวจพบตลอดรวมถึงภารกิจการตรวจซ่อมเครื่องยนต์ เครื่องอุปกรณ์ ส่วนประกอบอื่นๆ ทั้งในส่วนของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) และหน่วยงานภายนอก การวางแผนการจัดการการใช้/จัดหาอากาศยานในอนาคต^{๓๔} การวางแผนด้านซ่อมบำรุง งานอะไหล่คงคลัง การใช้เชื้อเพลิง วัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ผ่านระบบการจัดซื้อจัดจ้างมาใช้งาน ตามระเบียบการพัสดุของทางราชการ งานในส่วนที่สามเป็นงานสนับสนุนด้านงานธุรการ งานงบประมาณของศูนย์ฝึกการบิน การดูแลด้านที่พักอาหาร แก่ศิษย์การบิน บ้านพักพนักงาน พนักงานทำความสะอาด การจัดจ้างพนักงานรักษาความปลอดภัย การจัดจ้างทำความสะอาด สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นลักษณะงานด้านธุรการหรือส่วนสนับสนุนทั้งหมด^{๓๕}

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีงบประมาณประจำปีที่ได้รับสนับสนุนจากรัฐไม่มากนัก หากเทียบกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่นของภาครัฐ ด้วยความไม่ยืดหยุ่นคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กร สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จึงได้แปรสภาพจัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจดังได้กล่าวข้างต้น เมื่อระยะเวลาผ่านไปกระบวนการต่าง ๆ การดำเนินการ การปฏิบัติงานก็ยังคงอิงอยู่กับระบบราชการ

^{๓๓} สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๓๔} สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม, ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๓๕} สัมภาษณ์ นาวาอากาศโท อภิชาติ วาทะวัฒน์, ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบินพลเรือน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗.

ไม่ได้มีความสะดวกคล่องตัวตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ กลับยังคงเป็นดังเดิม”^{๓๖} และภารกิจสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ยังขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ทั้งที่ไทยเราสามารถที่จะเป็น Hub ได้ใน AEC คือ เป็นผู้นำด้านสถาบันการสอนการบินพลเรือนที่เก่าแก่มีประวัติประสบการณ์มายาวนาน และการจัดการด้านหลักสูตรยังไม่สอดคล้องเวลาและตามความต้องการของท้องตลาด เนื่องจากการผลิตบุคลากรต้องให้ทันต่อการใช้งานและสามารถตอบโจทย์ได้ เช่น สามารถสนองความต้องการด้านการบินให้ได้ ทั้งงานจราจรทางอากาศ งานซ่อมบำรุงคือ ช่าง งานการบินคือ นักบิน เป็นต้น”^{๓๗}

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จัดการด้านงบประมาณ แบ่งเป็นส่วน ๒ ส่วน คือ รายได้จากภาครัฐ และรายได้จากการจัดการศึกษา”^{๓๘} งบประมาณของหลักสูตร เป็นไปตามสมควร แต่พบว่างบกลางคือ งบสาธารณูปโภคไม่มีการสนับสนุน เช่น การปรับปรุงอาคารสถานที่ ห้องน้ำ”^{๓๙} ทางกองวิชาการ มีแผนการจัดการด้านงบประมาณซึ่งดำเนินการมาทุกปี แต่ในบางครั้งงบประมาณที่ตั้งไว้ก็ถูกตัดออกไป เช่น งบค่าล่วงเวลาของครูอาจารย์และเจ้าหน้าที่ธุรการได้รับจัดสรรไม่เต็มที่ ซึ่งการพิจารณาตัดสินใจจะเป็นไปตามนโยบายและความเหมาะสมของผู้บริหารระดับสูง ในด้านการประหยัด”^{๔๐}

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีหลักเกณฑ์การประเมินผลองค์กร ๓ ส่วน คือ ๑) โดยการจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการประเมิน คือ บริษัท TRIS ในปี ๒๕๕๗ ได้คะแนน ๓.๕ ๒) ประเมินโดย สกอ. การประกันคุณภาพการศึกษาทุกปีได้คะแนน ๔.๐๐ ระดับดี, ดีมาก ๓) การประเมินทุก ๕ ปี โดย สมส.”^{๔๑} มีการประเมินตัวเอง Self Assessment Report (SAR)”^{๔๒} ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่แสวงหากำไร ดังนั้นโครงสร้างองค์กรจะเน้นทางด้านบริหารทางวิชาการให้กับสังคม ค่าเล่าเรียนก็เก็บไม่แพง จึงไม่มีรายได้เข้ารัฐ

^{๓๖} สัมภาษณ์ นายเจน หน่อท้าว, ผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗.

^{๓๗} สัมภาษณ์ พันตำรวจเอก ดร.ยุทธพล เต็มสมเกต, อาจารย์ สบ.๕ กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๕๘.

^{๓๘} สัมภาษณ์ นายคณิศกร ผลิตานิก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงานสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๓๙} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๔๐} สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๔๑} สัมภาษณ์ นายคณิศกร ผลิตานิก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๔๒} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

เพราะรายได้ส่วนหนึ่งจะต้องถูกตัดเป็นเงินเดือนของทางฝ่ายบริหาร^{๔๓} การบริหารแบบอิงราชการ ปัญหาคือ ขาดความคล่องตัว เสียเวลากับขั้นตอนการพิจารณา ทำให้เป็นอุปสรรคในการดำเนินการ เช่น ระบบการจัดซื้อจัดหาหรือจัดจ้าง อะไหล่ได้มาก็ไม่ทันใช้งาน^{๔๔}

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีหน้าที่ในการดำเนินการฝึกอบรมนักศึกษาทั้งชาวไทย และต่างประเทศให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานสากลที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) กำหนดโดยจัดหลักสูตรการศึกษาไว้จำนวน ๓ หลักสูตร คือ ๑. หลักสูตรภาคพื้น ๒. หลักสูตรภาคอากาศ ๓. หลักสูตรฝึกอบรม

สำหรับโครงสร้างองค์กรของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จัดได้ว่าเป็นองค์กรขนาดเล็กที่ประกอบด้วยคณะกรรมการ เป็นผู้ดูแลกำกับนโยบาย มีผู้ว่าการเป็นผู้รับนโยบายและบริหารงาน มีรองผู้ว่าการ ๒ อัตราเป็นผู้ช่วยบริหาร ระดับรองลงมาเป็นผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบิน ซึ่งดูแลศูนย์ฝึกการบิน ซึ่งมีที่ทำงานอยู่ที่สนามบินบ่อฝ้าย อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ระดับรองลงมาเป็นผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกอง รวมทั้งหมด ๑๒ อัตรา ดูแลรับผิดชอบงานต่าง ๆ รวม ๑ ศูนย์ ๕ สำนัก ๖ กอง โดยการบริหารได้จัดแบ่งองค์กรออกเป็น ๓ กลุ่มหลัก ดังกล่าวข้างต้น

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เน้นส่วนงานบริหารและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก ส่วนงานด้านวิชาการ คือ การจัดการด้านการเรียนการสอนเป็นรองและการบริหารจัดการโดยใช้ระเบียบปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจเป็นหลัก การกำหนดนโยบายและทิศทางในการบริหารและดำเนินงานของตนเอง ซึ่งคณะกรรมการได้กำหนดภารกิจหน้าที่ของส่วนงานต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานโครงสร้างของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีหน่วยงานถึง ๑๒ หน่วย (๑ ศูนย์ ๕ สำนัก ๖ กอง) ซึ่งมีจำนวนหน่วยงานที่มากกว่าเปรียบเทียบกับโครงสร้างหน่วยงานขององค์การรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ในจำนวนเดียวกันมีจำนวนผู้บริหารระดับสูงน้อย มีรองผู้ว่าการเพียง ๒ ตำแหน่งช่วยบริหาร อาจเป็นข้อจำกัดให้ผู้บริหารดูแลสายการบังคับบัญชาได้ไม่ทั่วถึง

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีลักษณะที่ไม่เหมือนกับองค์กรอื่น ๆ เริ่มแรกเพียงหน่วยงานรองรับโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญทางด้านกิจการบิน โดยตั้งขึ้นมาเพื่อสนับสนุนองค์การสากลคือ องค์การสหประชาชาติและองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ การดำเนินการโครงการถูกกำหนดเป็นช่วงซึ่งมีระยะเวลาอย่างชัดเจนลักษณะหน่วยงานจึงมีลักษณะเป็นรูปแบบเฉพาะกิจที่มีใช้รูปแบบทางการศึกษา ซึ่งต่อมาเมื่อสิ้นสุดโครงการก็ถูกมองและพิจารณาว่าเป็นเพียงหน่วยงานเล็ก ๆ ที่ไม่ค่อยมีความสำคัญเท่าไรนัก เพื่อการรักษาไว้ซึ่งองค์กรเพื่อว่า

^{๔๓} สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๔๔} สัมภาษณ์ คุณเด่นพงษ์ สังขวาสี, หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน กองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙.

อาจจะมีการใช้งานอีก หน่วยงานจึงถูกฝากไว้กับองค์กรที่เกี่ยวข้องโดยรับผิดชอบตามความจำเป็นเท่านั้น ประกอบกับเป็นหน่วยงานที่ไม่มีแผนรองรับว่าจะดำเนินงานในรูปแบบใดต่อไปในอนาคต จึงเสมือนหน่วยงานหลักลอยที่ขาดวัตถุประสงค์ขององค์กรและไม่มีการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเป็นรูปธรรม และหลังจากนั้นได้มีการพัฒนาการจนกระทั่งเป็นองค์กรที่ดำเนินการที่เกี่ยวข้องด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรมในที่สุด^{๕๕}

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) เป็นองค์กรที่ดำเนินการทางการศึกษา แต่มีรูปแบบองค์กรที่แตกต่างจากองค์กรทางการศึกษา มีลักษณะเป็นเฉพาะแบบซึ่งสังเกตและพิจารณาได้จากเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่ภายใต้สังกัดกระทรวงคมนาคมที่มีเป้าหมายงานทางด้านการขนส่งทางอากาศเท่านั้น โดยบริบทของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) เอง และการบริหารจัดการด้านงบประมาณต้องพึ่งพาตนเองโดยมีงบประมาณเพียงเล็กน้อยตามความจำเป็นภายใต้ข้อจำกัด ด้วยเหตุปัจจัยเหล่านี้การบริหารจัดการสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) จึงต้องมุ่งเน้นการบริหารจัดการในรูปแบบของเชิงธุรกิจ ดังนั้นรูปแบบองค์กรและการบริหารจัดการจึงมีแนวทางที่ไม่ตรงหรือไม่สอดคล้องกับการบริหารงานด้านการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ ทำให้การดำเนินงานมีความติดขัดขาดความสะดวก อีกทั้งสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) เองจะต้องควบคุมตนเองเพื่อรักษามาตรฐานทางการศึกษาทั้งระดับสากลและระดับประเทศอีกด้วย^{๕๖}

สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) เป็นองค์กรในลักษณะของรัฐวิสาหกิจ การบริหารจัดการจึงมีความจำเป็นต้องอ้างอิงกฎ ระเบียบและข้อบังคับตามที่กำหนดไว้เป็นหลัก แต่ในการบริหารจัดการการศึกษาของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) สามารถดำเนินการแบบยืดหยุ่นได้ ถ้าผู้บริหารขององค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีกลยุทธ์ กำหนดเป้าประสงค์และการคาดหวังขององค์กร มีการวางแผนทุกระยะอย่างละเอียดรัดกุมมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ให้ความสำคัญและมีการส่งเสริมบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียในทุก ๆ ฝ่าย มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บทบาทของผู้บริหารขององค์กรที่ดี ควรนำบทบาทของผู้นำองค์กร ๔ ประการ (The 4 Rolls of Leadership) ของ Franklin Covey Co นำมาประยุกต์ใช้ ซึ่งประกอบด้วย

๑. บทบาทในการชี้แนะ (Pathfinding)
๒. บทบาทในการกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน (Aligning)
๓. บทบาทในการกระจายอำนาจ (Empowering)

^{๕๕} สัมภาษณ์ นายคณิศกร พลธานีโก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๕๖} สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ น้อยวิไล, ผู้อำนวยการกองวิชาอากาศยานและเครื่องบิน สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

๔. บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling)^{๔๗}

สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) เป็นองค์กรที่มีภารกิจจัดการศึกษา มีทั้งหลักสูตรภาคพื้นและภาคอากาศ ทั้งหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้น หลักสูตรเทียบเท่าอนุปริญญา หลักสูตรระดับปริญญาตรี และหลักสูตรระดับปริญญาโท ซึ่งมาตรฐานหลักสูตร สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) มีทั้งหลักสูตรปกติและหลักสูตรพิเศษ ด้านหลักสูตรพิเศษ นั้นสามารถออกแบบหลักสูตรได้เอง สร้างเอง ตามต้องการของลูกค้า (on request)^{๔๘} แต่ไม่ได้เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการโดยตรง จึงทำให้หน่วยงานที่ควบคุมกำกับดูแล ขาดความเอาใจใส่ในการบริหารงานที่ถูกต้อง และงบประมาณในการสนับสนุนจัดการศึกษาไม่สอดคล้องกัน^{๔๙}

ทั้งนี้ ในส่วนบุคลากรด้านการศึกษาของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) นั้นเป็นปัญหาสำคัญที่ยังไม่มีผู้บริหารเข้าใจในปรัชญาการจัดการการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างแท้จริงการบริหารจัดการจึงมองข้ามทำให้ขาดความเอาใจใส่ ขาดการเอาใจจริงเอาใจในการจัดการ ผู้บริหารขาดบุคลากรและวิธีการปฏิบัติมารองรับการการจัดการศึกษาที่เป็นอยู่ เช่น บุคลากรด้านการจัดระบบการลงทะเบียนนักศึกษา ระบบบัญชีที่ไม่มีความลงตัว ไม่สอดคล้องในวิธีปฏิบัติที่ผู้ลงทะเบียนนักศึกษา ผู้ลงทะเบียนมีรายชื่อจากทะเบียน แต่ไม่ได้มีการส่งรายชื่อผู้ลงทะเบียนว่าได้ชำระเงินเรียบร้อยแล้วมาให้ฝ่ายทะเบียนเพื่อให้ฝ่ายทะเบียนตรวจเช็คก่อนส่งรายชื่อส่งมอบให้แต่ละกองวิชาฯ จึงเกิดปัญหาการติดตามนักศึกษาที่ลงทะเบียนแต่ไม่ชำระเงินเข้าเรียน หรือสำเร็จการศึกษาแล้วการชำระเงินยังไม่เรียบร้อยเป็นต้น ปัญหาที่เกิดขึ้นแม้จะมีไม่มากนักแต่เป็นปัญหาที่ไม่ควรจะเกิดขึ้นในสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ที่มีการจัดการศึกษาระดับชาติ เป็นสถาบันชั้นนำของประเทศด้านการbinควรจะมีมาตรฐานที่เป็นยอมรับได้ เชื่อมั่นได้^{๕๐}

บุคลากรด้านการจัดการศึกษาของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ยังขาดการวางแผนและจัดระบบการจัดการที่ดีในแต่ละส่วนงานยังทำงานไม่สัมพันธ์กันขาดการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ในบางครั้งบุคลากรในอัตรากำลังต่าง ๆ ผลักภาระงานหรือการโยนงาน

^{๔๗}สัมภาษณ์ นายสมฤทธิ์ รัตนะจันะ, อาจารย์พิเศษ ประจำภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๔๘}สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม, ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๔๙}สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ น้อยวิไล, ผู้อำนวยการกองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์ สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๕๐}สัมภาษณ์ นาวาอากาศโท อภิชาติ วาทะวัฒน์, ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบินพลเรือน สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗.

หมายความว่า เป็นงานที่ตนเองไม่เคยปฏิบัติก็จะไม่ปฏิบัติ ขาดความร่วมมือซึ่งกันและกัน^{๕๑} พนักงานมีกิจกรรมร่วมกันน้อยมาก จึงส่งผลให้ความสัมพันธ์ภายในองค์กรมีน้อย มีเฉพาะกลุ่มที่ปฏิบัติงานเฉพาะของตนเอง หากมีงานใหม่เข้ามาหรือมีการเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถปฏิบัติได้ทันที^{๕๒}

บุคลากรระดับการฝึกอบรมคุณวุฒิได้รับใบประกาศนียบัตร ระดับบัณฑิต ปริญาตรี วุฒิปริญญาบัตร และระดับมหาบัณฑิต ปริญาโท ในทั้งสามระดับยังมีจุดบกพร่องในระดับปฏิบัติงาน เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ไม่รองรับขอบเขตของงานที่ต้องรับผิดชอบ โดยเฉพาะบุคลากรระดับการฝึกอบรมที่ยังมีความไม่ชัดเจนในระดับนโยบาย^{๕๓} จะยังคงการจัดการฝึกอบรมไว้หรือไม่อย่างไรและยังไม่มีการพัฒนา หรือปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยหรือไม่มีแผนการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรที่เป็นรูปธรรม ขาดการจัดการในขั้นตอนระดับนโยบาย ที่ไม่มีความชัดเจน ดังนั้นหลักสูตรจึงไม่สามารถตอบสนองต่อตลาดแรงงานได้อย่างเหมาะสม จึงมีข้อท้วงติงจากผู้ประกอบการต่อนักศึกษาที่สำเร็จออกไปปฏิบัติงานว่ายังขาดในหลาย ๆ ทักษะ แม้จะมีข้อท้วงติงต่างๆ ความเอาใจใส่ในทุกระดับก็ยิ่งเหมือนเดิม ดังนั้นปัญหาด้านบุคลากร ที่ไม่เพียงพอและด้วยการพัฒนา ไม่สามารถรองรับการขยายงานได้ จึงเป็นสิ่งที่บั่นทอนความมั่นใจของผู้ประกอบการ ประกอบกับมีสถานศึกษาเกี่ยวกับการบินหลายสถาบัน หลายสถานศึกษาสนใจทำการเปิดสอนหลักสูตร เช่นเดียวกับสถาบันโดยได้ใช้จุดอ่อน จุดด้อยของสถาบันไปพัฒนาต่อเพิ่มเติมในหลักสูตร จึงเป็นสิ่งที่สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จะต้องตระหนักและเตรียมรับมือไว้อย่างที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการเข้าสู่สนามแข่งขัน เช่น ด้านภาษา มหาวิทยาลัยเซนต์จอร์นได้ให้นักศึกษาทดสอบภาษาอังกฤษก่อนสำเร็จการศึกษา มาตรฐานภาษาอังกฤษในระดับ ๕๐๐ คะแนน จึงจะสำเร็จการศึกษาได้ เป็นต้น^{๕๔}

การบริหารจัดการบุคลากรของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ยังไม่เป็นรูปธรรม ควรปรับโครงสร้างฐานเงินเดือน ให้ทัดเทียมหน่วยงานข้างนอกได้ ควรดำเนินการประสานงานกับมหาวิทยาลัยสุรนารี ขอตำแหน่งทางวิชาการให้สบพ.เช่น ผศ. รศ., ผศ.พิเศษ, รศ.พิเศษ, กิตติคุณ^{๕๕} ควรมีอกระเปียบ ข้อบังคับ ให้มีความคล่องกับงานด้านการเงิน เช่น การเอาระเปียบมาใช้บัญชี

^{๕๑}สัมภาษณ์ นางสาววรินทร์ เลี่ยมนาค, ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๕๒}สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ สมใจ, รองปลัดกระทรวงคมนาคม (ด้านอำนวยการ),วันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๕๓}สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม, ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๕๔}สัมภาษณ์ นายเจน หน่อท้าว, ผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗.

^{๕๕}สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม, ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

ต้นทุน^{๕๖} การใช้ระเบียบวิธีวิสาหกิจมาใช้ซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการ และมากด้วยกฎระเบียบ แต่ไม่ครอบคลุม ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น^{๕๗} ทำให้การของบประมาณยังยึดติดกับระบบราชการ การทำงานไม่เกิดประสิทธิภาพและคล่องตัว^{๕๘}

ในด้านการฝึกบิน ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) บ่อฝ้าย ควรจัดหาเครื่องฝึกบินจำลอง หรือ Simulator ใหม่มาใช้ในการฝึกอบรม อาภาศยานควรมีการลดแบบลง เพื่อง่ายต่อการบริหารจัดการการบินและการซ่อมบำรุง^{๕๙} ส่วนสถานที่เรียนได้งบประมาณจากรัฐเพียงพอในระดับหนึ่งตามสภาวะการณ์ เช่นกันเครื่องมือได้งบประมาณจากรัฐเพียงพอ^{๖๐} ส่วนสถานที่เรียนสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ส่วนกลางไม่เพียงพอกับจำนวนนักศึกษา แต่ที่สามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนให้ดำเนินอยู่ได้นั้นก็คือ การจัดตารางสอนแบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ปัญหาด้านการเรียนการสอนที่ขาดแคลนครูจัดหา ก็คือ Airport Flight Simulator ซึ่งจะต้องรอให้อาคารใหม่สร้างเสร็จก่อน จึงค่อยดำเนินการจัดซื้อต่อไป^{๖๑} ส่วนปัญหาด้านบุคลากรการซ่อมบำรุง อาภาศยาน ที่ผู้บริหารไม่ได้ให้การเอาใจใส่เท่าที่ควร โดยเฉพาะการดำเนินการอิงการระเบียบราชการมากเกินไปจนเกินไปยั้งทำให้แนวการปฏิบัติไม่สอดคล้องกันกับระเบียบทำให้งานยาก เกิดความล่าช้า

ในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา พบว่ามีผู้เข้าสู่ธุรกิจการศึกษาด้านการบินเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องและส่วนใหญ่มีการประชาสัมพันธ์ที่ค่อนข้างดีและมีระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ดึงดูดลูกค้า นอกจากนี้สังคมยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสายงานอาชีพด้านการบินและไม่ทราบเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน ทำให้นักเรียนนักศึกษาไม่ได้คำนึงถึงและไม่สนใจเลือกเรียนในสาขาวิชาทางด้านการบิน ประกอบกับค่านิยมการจบปริญญาตรี

^{๕๖} สัมภาษณ์ นายคณิศกร ผลิตานิกโก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๕๗} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๕๘} สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๕๙} สัมภาษณ์ นายคณิศกร ผลิตานิกโก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๖๐} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๖๑} สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

ของสังคม ทำให้มีผู้สนใจศึกษาต่อในสายงานด้านช่างซ่อมบำรุงอากาศยานและช่างอิเล็กทรอนิกส์การบินจำนวนไม่มาก^{๖๒}

ในปัจจุบัน ด้านอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยมีแนวโน้มความต้องการจำนวนบุคลากรด้านการบินที่มีมากขึ้น เนื่องจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมการบินและการเปิดเสรีด้านการบินในภูมิภาคและสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) สามารถยกระดับมาตรฐานหลักสูตรตามมาตรฐาน FAA และ EASA ซึ่งเป็นมาตรฐานที่หลายประเทศที่พัฒนาแล้วยึดถือ จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขยายฐานลูกค้าของสถาบันและยังสามารถใช้มาตรฐานเหล่านี้ในการประชาสัมพันธ์คุณภาพของหลักสูตรต่าง ๆ ของสบพ.ทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียนได้อีกด้วย ทั้งนี้สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีโอกาสที่สำคัญสำหรับหลักสูตรฝึกอบรม^{๖๓}

ในส่วนของขั้นตอนการของงบประมาณ มีความซ้ำซ้อน คือ ๑) หน่วยงานจัดทำโครงการเสนอสำนักงานทรัพยากรบุคคล ๒) คณะกรรมการพิจารณา ๓) หลักการงบประมาณ สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จะจัดสรร ๓% จากงบกลางรวมเป็นงบประมาณการฝึกอบรม การส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรม ตามงบประมาณจัดสรรจากสำนักงานทรัพยากรบุคคล การติดขัดด้านกฎ ระเบียบ การออกระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติ ทำให้ไม่คล่องตัว ควรจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรมภายใน HR (สำนักงานทรัพยากรบุคคล) ควรจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตร IDP^{๖๔} การพัฒนาบุคลากรอื่น ๆ เช่น การส่งอบรมยังต่างประเทศยังไม่ชัดเจนสำหรับบุคลากรสายวิชาการ ควรมีแผนพัฒนาบุคลากรส่งเรียนยังต่างประเทศ ศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก ตลอดจนการศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีกิจกรรมขององค์การด้านการบินรองรับอยู่แล้วเป็นประจำทุกปี เช่น ICAO Event^{๖๕} ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความสำคัญในด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทั้งทางสายวิชาการและสายสนับสนุนอยู่บ้าง โดยจัดสรรงบประมาณให้ แต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรได้^{๖๖}

^{๖๒}สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ น้อยวิไล, ผู้อำนวยการกองวิชาอากาศยานและเครื่องบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๖๓}สัมภาษณ์ นายสัมฤทธิ์ รัตนะจีนะ, อาจารย์พิเศษ ประจำภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๖๔}สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม, ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๖๕}สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๖๖}สัมภาษณ์ นายวิวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

นอกจากนั้น สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ยังต้องจัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านตลาดการศึกษา เข้ามาทำการตลาด ซึ่งจะเป็นพนักงานประจำหรือการว่าจ้างตรงจาก Outsourcing ก็ได้ ซึ่งในสภาพปัจจุบันบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จะเป็นบุคลากรในการศึกษาจึงขาดองค์ความรู้และทักษะในการตลาด^{๖๗} ขาดการวางแผนการตลาดและการแข่งขันเชิงรุกที่ชัดเจน ต้องหาซื้ออาชีพมาทำด้านวางแผนการตลาดและการแข่งขันเชิงรุกที่ถูกต้องมีความเป็นมืออาชีพชัดเจนและระดมทุกภาคส่วนมาช่วย เช่น จาก Outsourcing หรือเครือข่ายต่างประเทศเข้ามา ควรจัดเป็นวาระแห่งชาติให้ รมว.คมนาคม หรือ รมว.พาณิชย์ เป็นประธานโครงการ เพราะอยู่ในวิสัยหรืออำนาจการพิจารณาของ คสช.ที่จะช่วยได้อย่างแน่นอนและเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อการรองรับงาน AEC ในอนาคตอันใกล้นี้ตามนโยบายของรัฐอีกด้วย^{๖๘}

ในสภาพธุรกิจปัจจุบัน มีการแข่งขันสูง สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีความจำเป็นที่ต้องมีบุคลากรที่มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน และผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี นำพาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสร้างผลกำไรให้กับองค์กรต่อไป ในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ข้อดีและข้อเสียขององค์กร และพัฒนาจุดแข็งและข้อดี ให้ดีมากยิ่ง ๆ ขึ้นไป^{๖๙} ผลการดำเนินการเพื่อให้มีกำไรมากขึ้น จึงควรต้องเร่งรับหาซื้ออาชีพมาทำการแก้ไขด้านนี้อย่างเร็วที่สุดและระดมทุกภาคส่วนร่วมเร่งการแก้ไข

การพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ก็เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินการการเรียนการสอน ซึ่งการเรียนการสอนของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) แบ่งออกได้ ๒ ส่วนดังนี้ คือ

๑. หลักสูตรภาคพื้นและหลักสูตรพิเศษดำเนินการ ณ สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) กรุงเทพฯ อยู่ในความรับผิดชอบของกองวิชาการทั้ง ๕ กอง คือ กองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์ กองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน กองวิชาภาษาอังกฤษเทคนิคการบิน กองวิชาบริหารการบิน กองวิชาบริการการบิน

๒. หลักสูตรภาคอากาศ ดำเนินการ ณ ศูนย์ฝึกการบิน สนามบินบ่อฝ้าย อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และศูนย์ฝึกการบินแห่งที่ ๒ สนามบินขอนแก่น อยู่ในความรับผิดชอบของ ๒ หน่วยงาน คือ ศูนย์ฝึกการบินและกองซ่อมบำรุงอากาศยาน

^{๖๗}สัมภาษณ์ นายสัมฤทธิ์ รัตนะจันะ, อาจารย์พิเศษ ประจำภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๖๘}สัมภาษณ์ นายไพฑูรย์ พรหมสาขา ณ สกลนคร, หัวหน้าสำนักงานทรัพยากรบุคคล สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๖๙}สัมภาษณ์ นายสัมฤทธิ์ รัตนะจันะ, อาจารย์พิเศษ ประจำภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการเรียนการสอน สถาบันไม่สามารถนำมาพัฒนาได้อันเนื่องมาจากเป็นสถานที่ของราชพัสดุ จึงไม่สามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ในที่ดิน หรือจะก่อสร้างพัฒนาอาคารสถานที่ไม่ได้ จึงทำให้สถาบันเปรียบเสมือนเป็นอาคารเก่าแก่ที่จะต้องอนุรักษ์ ไม่ใช่การพัฒนา หรือการสร้างสิ่งใหม่ให้มีความทันสมัย ตอบสนองต่อการเจริญเติบโตทั้งจำนวนนักศึกษาเทคโนโลยีทางการศึกษาในแต่ละสาขาที่ไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้อันเนื่องมาจากไม่สามารถขยายพื้นที่การจัดการเรียนการสอนได้มีแต่ห้องเดิมคับแคบ จัดซื้ออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาเพิ่มก็จะติดปัญหาไม่มีที่จัดเก็บไม่มีสถานที่จัดการเรียนการสอน ห้องเรียนมีจำกัด^{๗๐} แม้ในปัจจุบัน สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) กรุงเทพมหานคร สามารถทำความเข้าใจความต้องการแล้วกับกรมธนารักษ์ก็ตาม แต่ก็ยังคงมีเงื่อนไข และสถาบันเองก็ได้พยายามปรับปรุงสถานที่ที่ปัจจุบันได้มีการพัฒนาจัดการก่อสร้างตึกอาคาร ขนาด ๑๘ ชั้นขึ้นมา และมีการคาดการณ์การใช้งานได้ในปี พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๒ ซึ่งในอนาคตสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) น่าจะมีความเป็นเอกลักษณ์ทางการบินที่มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หากโครงการอาคารที่จะเกิดขึ้นใหม่ดังกล่าวอันเป็นความหวังไม่ล้มครืนลงไปเสียก่อน^{๗๑}

ในส่วนของสถานที่ ห้องเรียน สิ่งอำนวยความสะดวก ไม่เพียงพอต่ออัตราเติบโตของนักศึกษา ถ้ากล่าวตามข้อเท็จจริงแล้ว ที่มีอยู่ปัจจุบันก็ไม่ถูกสุขลักษณะ ห้องเรียนไม่เพียงพอหากมีกิจกรรมแล้วส่วนหนึ่งต้องงดการเรียนเพื่อให้กิจกรรมรวมสามารถดำเนินต่อไปได้ สำหรับโครงการอาคาร สถานที่เรียนใหม่นั้น สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) กำลังดำเนินเรื่องงบประมาณอยู่ ปัญหาเจ้าหน้าที่มีจำนวนจำกัด การดูแลอาคารสถานที่ไม่ทั่วถึง^{๗๒} และหน่วยงานฝ่ายสนับสนุนก็ไม่มีประสิทธิภาพในการซ่อมแซมให้ใช้งานได้เป็นปกติ บางครั้งต้องใช้ครูและนักศึกษาแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเองอยู่เสมอ^{๗๓}

สถานที่ที่ใช้ในการเรียนการสอนค่อนข้างจะคับแคบ และไม่พอต่อการเพิ่มจำนวนของการรับนักศึกษา เช่น มีห้องบรรยายใหญ่บรรจุผู้เรียนสูงสุดได้ ๑๕๐ ที่นั่ง อยู่ ๒ ห้อง บรรจุผู้เรียนได้ ๘๐ ที่นั่ง ๒ ห้อง ห้องเรียนตามสาขาวิชาบรรจุผู้เรียนได้ ๓๐ ที่นั่ง อยู่ ๒ ห้อง : บรรจุผู้เรียน ๖๐ ที่นั่ง ๑ ห้อง แต่ปริมาณนักศึกษาในหลักสูตรปริญญาตรีมี ๑,๐๐๐ คน การใช้ห้องต้องสลับกันแต่ใช้เต็ม

^{๗๐} สัมภาษณ์ พันตรี ประยงค์ สุโกไสย อดีตรองผู้อำนวยการสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๗๑} สัมภาษณ์ นาวาอากาศโท อภิชาติ วาตะวัฒนะ, ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบินพลเรือน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๗๒} สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม, ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบินสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๗๓} สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ น้อยวิไล, ผู้อำนวยการกองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์ สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

กำลังห้องเรียน จึงทำให้ห้องเรียนต้องแออัดไม่เพียงพอต่อความต้องการ และอุปกรณ์ที่ใช้ก็ใช้เต็มกำลัง เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะค่าไฟฟ้าในหมวดสาธารณูปโภคความต้องการห้องเรียนที่มีขนาดรับผู้เรียนไม่ต่ำกว่า ๒๐๐ ที่นั่ง จำนวน ๒ ห้อง หรือมากกว่า เพื่อรองรับกับปริมาณนักศึกษาที่เพิ่มขึ้น พื้นที่มีเท่าเดิม เนื่องจากเป็นพื้นที่ของกรมธนารักษ์จึงต้องได้รับอนุญาตก่อนทำการใด ๆ ซึ่งในเรื่องนี้สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) กำลังประสานงานเพื่อดำเนินการพัฒนาพื้นที่ให้เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษา^{๗๔}

สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) เป็นหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ กระบวนการในการจัดซื้อจัดหาวัสดุ จึงมีข้อจำกัดเป็นอุปสรรคต่อการจัดหา เช่น ในกรณีการกิจฉุกเฉินเพื่อหาอุปกรณ์หรืออะไหล่สนับสนุนอากาศยานฝึกบิน ซึ่งจะต้องดำเนินการจัดหาอย่างเร่งด่วน บางกรณีไม่สามารถกระทำได้เพราะต้องปฏิบัติตามระเบียบการพัสดุของภาครัฐ ดังนั้นในการจัดหาพัสดุเพื่อสนับสนุนภารกิจการบินที่สามารถทำการbinได้อย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องวางแผนในระยะยาวในการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงานหรือแผนการปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและแผนหลักขององค์กร ในส่วนของอุปกรณ์และเครื่องมือที่ต้องสามารถใช้งานได้ตามความเหมาะสมของหลักสูตรที่กำหนดไว้ ในกรณีที่ขาดแคลนหรือจัดหามาไม่ทัน สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ควรกำหนดนโยบายในการขอยืมจากพันธมิตรหรือหน่วยงานอื่นๆ หรือจัดหาด้วยวิธีการเช่า เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ^{๗๕} ปัจจุบันในส่วนกองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์ ยังขาดแคลนห้องเรียนและเครื่องมือในปัจจุบันมีสภาพเก่าและใช้งานมานานมากกว่า ๕๐ ปี หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนก็ไม่มีประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุงให้ใช้งานได้เป็นปกติ บางครั้งต้องใช้ครูและนักศึกษาแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่เสมอ^{๗๖} สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) มีบางหน่วยงานมีอุปกรณ์ เครื่องมือเพียงพอต่อการใช้งานและสามารถให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ได้ในระดับหนึ่ง^{๗๗}

ด้านการให้บริการ เช่น ที่ สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) บ่อฝ้าย มีบุคลากรไม่เพียงพอ กับงานที่มีปริมาณมากซึ่งจำนวนบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญหากมีปริมาณงานมากแต่คนปฏิบัติมีน้อยย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานและกระทบต่องานอื่นที่เกี่ยวข้องไปด้วย กรณีที่ผู้บริหารองค์กรเอาใจใส่ในส่วนต่าง ๆ ไม่ทั่วถึงและประกอบกับมีผู้บริหารบางตำแหน่งมีตำแหน่งรักษาการไม่ใช่ตัวจริง

^{๗๔} สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการbinสถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๗๕} สัมภาษณ์ นายสมฤทธิ รัตนะจันะ, อาจารย์พิเศษ ประจำภาควิชาวิศวกรรมการbinและอวกาศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๗๖} สัมภาษณ์ นาย วิโรจน์ น้อยวิไล, ผู้อำนวยการกองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์ สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๗๗} สัมภาษณ์ นายไพฑูรย์ พรหมสาขา ณ สกลนคร, หัวหน้าสำนักงานทรัพยากรบุคคลสถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

รวมถึงในแผนกที่มีหน้าที่บริการก็ยังรักษาการ จึงเป็นปัญหาส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ความถึงการจัดซื้อจัดจ้างงานต่าง ๆ ก็ล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น^{๗๘} ระบบการซ่อมบำรุงอากาศยาน ยังไม่ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ดำเนินการการจัดซื้อจัดหา ระเบียบที่สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ใช้ คือ ระเบียบการพัสดุว่าด้วยการจัดซื้อจัดหาของสถาบันการบินพลเรือน^{๗๙}

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรการฝึกอบรมด้านการบิน ต้องอิงงบประมาณ โครงสร้างอัตรากำลัง คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งต้องตรงกับข้อกำหนดที่ได้ระบุไว้ จัดให้มีการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นทางสายวิชาการหรือสายบริหาร พัฒนาบุคลากรโดยการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมนานาชาติด้านการบิน

๔. การธำรงรักษา

การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กร เป็นพลังสำคัญที่ช่วยผลักดัน เกื้อหนุน ส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การมีแต่เพียงสุดยอดผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นผู้มีความสามารถสูงเท่านั้น ดังนั้นหากองค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว ก็ต้องสงวนรักษาบุคคลนั้นไว้ตราบนานเท่านาน จะเห็นได้ว่าองค์กรที่เน้นธำรงรักษาบุคลากรเดิมให้ทำอยู่กับองค์กรนาน ๆ จะมีแนวทางการจ้างงานที่แตกต่างจากองค์กรที่แสวงหาโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ ๆ จากตลาดการจ้างงานเข้ามาสู่องค์กร สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ควรที่จะหาวิธีการหรือกำหนดนโยบายอย่างเป็นรูปธรรมในการธำรงรักษาบุคลากร เพื่อเป็นความเชื่อมั่นและเป็นหลักประกันของพนักงานทุกระดับ^{๘๐} องค์กรที่ดีควรที่จะใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจแบบตั้งรับ (Defender firms) มีระบบธำรงรักษานักงานคือ ๑) องค์กรเน้นการธำรงรักษาบุคลากรให้ทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ ๒) องค์กรต้องการพนักงานที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และความสามารถด้านการสอน การบริการ ๓) การจ้างงานในองค์กรเริ่มต้นที่ตำแหน่งระดับล่างและเข้าเติบโตในองค์กรตามเส้นทางงานอาชีพที่องค์กรกำหนดไว้ให้^{๘๑} องค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืนมีระบบการคัดเลือกและธำรงรักษาบุคลากรที่ใช้กลยุทธ์แบบเชิงวิเคราะห์ (Analysis firms) คือ ต้องการให้พนักงานที่มีความ

^{๗๘} สัมภาษณ์ นาวาอากาศโท อภิชาติ วาทะวัฒน์, ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบินพลเรือน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๕๘.

^{๗๙} สัมภาษณ์ นายสยาม ทองประเสริฐ, หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุงและบริการอากาศยาน กองซ่อมบำรุงอากาศยาน ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๘๐} สัมภาษณ์ นายเจน หน่อท้าว, ผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗.

^{๘๑} สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

ถนัดและมีความสามารถที่หลากหลาย สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร^{๔๒} ประเด็นสำคัญที่สุดของการธำรงรักษาบุคลากรขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการควบคุมกำกับเพื่อจัดการเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กร ซึ่งต้องพึงตระหนักอยู่เสมอว่า ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพพนักงานขององค์กร ผู้บริหารต้องมีทักษะ ความสามารถในการวิเคราะห์ทั้งด้านต้นทุนค่าใช้จ่ายและด้านผลประโยชน์ตอบแทน ในการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล องค์กรต้องจัดสภาพแวดล้อมทั้งกายภาพและจิตใจ ประกอบด้วย การส่งเสริมการปฏิบัติที่ดีและการละเว้นไม่ปฏิบัติในองค์กร การส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน

สรุปได้ว่า การคัดเลือกคนใหม่ พัฒนาคนเก่า เลือกใช้คนเก่ง รักษาไว้ทั้งคนเก่าและคนเก่ง แต่ก็ยังประสบปัญหากับงบประมาณ สถาบันการบินพลเรือนเป็นองค์กรที่ดำเนินการทางการศึกษาแต่มีรูปแบบองค์กรที่แตกต่างจากองค์กรทางการศึกษา มีลักษณะเป็นเฉพาะแบบซึ่งสังเกตและพิจารณาได้จากการเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่ภายใต้สังกัดกระทรวงคมนาคมที่มีเป้าหมายงานทางการขนส่งทางอากาศเท่านั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีสมรรถนะความสามารถ เพื่อลดจุดอ่อนพัฒนาจุดแข็งสร้างโอกาสให้กับองค์กรและหลีกเลี่ยงปัญหาสภาพทั่วไปของการบริหารบุคลากรด้านการบินฝึกการบินทั้งภาควิชาการและภาคอากาศ จัดการเรียนการสอนเป็นหลัก หลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ประกอบด้วย ๓ หลักสูตร คือ ๑. หลักสูตรภาคพื้น ๒. หลักสูตรภาคอากาศ ๓. หลักสูตรฝึกอบรวม ดำเนินการฝึกอบรวมนักศึกษาทั้งชาวไทยและต่างประเทศให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานสากล ที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) กำหนด การปฏิบัติงานขาดความยืดหยุ่นอิงระบบราชการสภาพทั่วไปขององค์กร สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ดำเนินการมาเป็นระยะเวลานานมีการวางแผนการจัดการใช้/จัดหาบุคลากร งานธุรการ งานงบประมาณ การดูแลด้านที่พักเป็นลักษณะงานด้านธุรการหรืองานสนับสนุนทั้งหมดขาดการดำเนินการเชิงรุกเชิงรุก การบริหารจัดการโดยใช้ระเบียบปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจอิงระบบราชการที่ขาดความคล่องตัว

สรุป สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคของการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน จากการใช้วิธี SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีดังต่อไปนี้

^{๔๒}สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ น้อยวิไล, ผู้อำนวยการกองวิชาอากาศยานและเครื่องบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

๑. จุดแข็ง (Strengths)

- สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เป็นสถานศึกษาวิชาชีพเฉพาะทางการบินของประเทศ ซึ่งก่อตั้งโดยความร่วมมือขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) และรัฐบาลไทย ซึ่งมีประวัติความเป็นมาและชื่อเสียงยาวนานมากกว่า ๕๐ ปี ทำให้มีความมั่นคงต่อเนื่องของการดำเนินงานและมีความน่าเชื่อถือทั้งในประเทศและต่างประเทศ

- ปัจจุบันเป็นสมาชิกประเภท Full Member ของ ICAO TRAINAIR PLUS ทำให้มีศักยภาพในการพัฒนาหลักสูตร Standardized Training Packages (STPs) ซึ่งส่งเสริมภาพลักษณ์การมีมาตรฐานระดับนานาชาติและช่วยสร้างความแตกต่างให้แก่หลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ทั้งในหลักสูตรฝึกอบรมภายในองค์กรต่าง ๆ (In-house Training) และหลักสูตรฝึกอบรมทั่วไปของสถาบันอื่น ๆ

- ได้รับการยอมรับจากภาคอุตสาหกรรมในด้านคุณภาพของศิษย์และคุณภาพหลักสูตรการเรียนการสอนตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ กรมการบินพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมอ.)

- มีหลักสูตรด้านการบินหลากหลายมากกว่า ๖๐ หลักสูตร ตั้งแต่หลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ ระดับอนุปริญญา ระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท

- สามารถออกแบบหลักสูตรได้ตามความต้องการของลูกค้า (on request)

- เป็นศูนย์บริการทดสอบภาษาอังกฤษผู้ถือใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ (Language Proficiency Test Center) ซึ่งเป็นศูนย์ทดสอบเพียงแห่งเดียวที่ที่ได้รับอนุญาตจากกรมการบินพลเรือนและเปิดบริการให้แก่สาธารณชน

- มีต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาที่ต่ำกว่าสถาบันการบินอื่น ๆ ในประเทศ

๒. จุดอ่อน (Weaknesses)

- การปฏิบัติงานอิงระบบราชการ ขาดความคล่องตัว

- บุคลากรทางการสอนไม่เพียงพอ

- ขาดการวางแผนอัตรากำลัง เช่น การทดแทน การเพิ่มอัตรากำลังเพื่อให้เพียงพอต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมการบิน

- อาคารสถานที่ฝึกอบรมคับแคบไม่เพียงพอ

- อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อจำนวนนักศึกษา

- งบประมาณจำกัด

๓. โอกาส (Opportunities)

- แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมการบินระดับโลก ยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง
- นโยบายต่าง ๆ ของรัฐ เช่น นโยบายการเปิดน่านฟ้าเสรี นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว และการเปิดเสรีทางการค้า (AEC)
- การเจริญเติบโตของสายการบินราคาประหยัด ทำให้อุตสาหกรรมการบินของไทยเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว
- สภาพสังคม วัฒนธรรมและที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของไทย เปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยว นักลงทุน และนักศึกษาจากประเทศต่าง ๆ เข้ามาท่องเที่ยว ดำเนินธุรกิจ
- นำเสนอหลักสูตรนักบินและภาคพื้นการบิน รวมทั้งการออกแบบหลักสูตรตามความต้องการของลูกค้า แก่หน่วยงานองค์กรการบิน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ภายในประเทศ
- การเติบโตของอุตสาหกรรมการบินในประเทศอาเซียนบางประเทศที่ยังไม่ได้มีการวางระบบการศึกษาด้านการบิน การเติบโตของอุตสาหกรรมการบินในประเทศอาเซียนบางประเทศที่ยังไม่ได้มีการวางระบบการศึกษาด้านการบิน
- ระบบการศึกษาด้านการบิน ในประเทศอาเซียนบางประเทศยังไม่มีการสอนด้านการบิน เนื่องจากประเทศเหล่านี้ยังต้องการความช่วยเหลือจากต่างชาติ ในด้านพัฒนาบุคลากรด้านการบินอย่างมาก

๔. อุปสรรค(Threats)

- การฝึกอบรมด้านการบินมีหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเปิดสอนเพิ่มขึ้นมา
- การฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินในระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีแนวโน้มของการแข่งขันเข้มข้นมากขึ้น
- มีข้อจำกัดด้านการงบประมาณ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กร
- สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี มีไม่เพียงพอต่อการเจริญเติบโตทางธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์สรุปเป็นปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคลากรด้านการบินสถาบันการบินพลเรือน มีประเด็นดังต่อไปนี้

๑. การวางแผน สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เป็นองค์กรที่มีบุคลากรทางการสอน การฝึกอบรมยังไม่เพียงพอ ขาดการวางแผนทดแทนอัตรากำลัง โดยมีกรอบอัตรากำลัง จำนวน ๓๖๔ คน แต่มีอัตราบรรจุจริง จำนวน ๓๓๐ คน ส่วนใหญ่ที่ขาดบรรจุไม่เต็ม เป็นอัตราด้านบุคลากรครู อาจารย์ทางการสอนการฝึกอบรมโดยตรงเป็นจำนวนมาก

การวางแผนบุคลากรระยะสั้นหรือปีต่อปี ไม่ได้จัดทำแผนระยะยาว และขาดการปรับปรุงให้สอดคล้องกับแผนหลักหลาย ๆ แผนของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จึงเป็นผลให้ไม่สามารถสร้างบุคลากรทดแทนหรือการจัดการอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนแผนงานรวม แผนยุทธศาสตร์

หลักหรือแผนงานการศึกษาในอนาคตได้ ผู้บริหารที่ยังขาดการวางแผนการจัดสรรงบประมาณเพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีเพียงหน่วยงานบางส่วนเท่านั้นที่ได้รับงบประมาณตามความจำเป็นเนื่องจากหน่วยงานนั้นได้เอาใจใส่ทำงานแบบเชิงรุก ขาดการวางแผนอัตรากำลังที่ไม่เหมาะสมและบุคลากรทางการสอนไม่เพียงพอต้องหามืออาชีพมาทำด้าน HR และระดมสมองนักวิชาการด้านการบินพลเรือนที่ทันสมัยที่สุดมาปรับหลักสูตรและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมนานาชาติด้านการบิน

๒. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ส่วนใหญ่การสรรหา บุคลากรครู อาจารย์ มีผู้มาสมัครน้อยและหายาก จึงได้บุคลากรที่ไม่ค่อยตรงกับความต้องการการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามพรรณางาน (Job description) ในการสรรหาในบริเวณที่ได้วิเคราะห์ไว้ควรกำหนดแผนการเตรียมการสรรหาบุคลากรในอนาคตอย่างต่อเนื่อง การบรรจุตำแหน่งบุคลากรในสายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสายบริหารหรือสายวิชาการ จะต้องคำนึงถึง Demand ในตำแหน่งนั้นว่าต้องการเท่าใด มีการเตรียมแผนการจัดสรรบุคลากรทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวเอาไว้ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งต้องตรงกับข้อกำหนดที่ได้ระบุไว้ จัดให้มีการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นทางสายวิชาการ สายบริหารเป็น in house training หรือฝึกอบรมจากต่างหน่วยงานในสาขาหลักสูตร เพิ่มทักษะเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

๓. การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมภายในและภายนอกมีการจัดการฝึกอบรมน้อยมากและมีระเบียบไม่ชัดเจนส่วนใหญ่ ไม่มีการวางแผนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และมีการอบรมและพัฒนาจำนวนน้อย ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรให้มีการศึกษาต่อ ก็มีระเบียบไม่ชัดเจน มีผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ที่ได้รับการสนับสนุนให้เข้าศึกษาต่อ ระดับล่างลงมาส่วนใหญ่ออกทุนตนเองในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การพิจารณาถึงงบประมาณเพื่อสนับสนุนการฝึกอบรมมีเพียงร้อยละ ๓ ของงบประมาณทั้งหมด

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เป็นองค์กรที่ยังการปฏิบัติงานอิงระบบราชการ ขาดความคล่องตัว ระบบการบริหารจัดการฝึกอบรมยังยึดถืออิงกับกฎระเบียบราชการรัฐวิสาหกิจเป็นหลัก จึงเป็นอุปสรรคในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทำให้ขาดความยืดหยุ่นคล่องตัว เช่น เป็นอุปสรรคต่อการจัดซื้อจัดหา เป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาการจัดการด้านการวางแผนงานทุกด้านของแต่ละแผนก แต่ละกองและแต่ละสำนัก ที่ต้องผ่านขั้นตอนตามระเบียบ ตามกรอบเวลา กรอบการพิจารณาตามลำดับ ซึ่งสุดท้ายก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุดเพียงผู้เดียวในการตัดสินใจ ทั้งที่งานบางอย่างเป็นความต้องการจริงและได้คิดพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วจากหน่วยต้นเรื่อง

ด้านงบประมาณงบประมาณหลักของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มี ๒ ทาง คือ จากทางภาครัฐ (กระทรวงคมนาคม) และจากการจัดการด้านการศึกษา งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการโดยรวม การจัดสรรงบประมาณภายในหน่วยไม่ชัดเจน และแต่ละหน่วยไม่สามารถแจกแจงงบประมาณของตนเองได้ การเกลี้ยงบประมาณเพื่อการบูรณาการหน่วยงานทุกภาคส่วนยังขาดประสิทธิภาพ

การจัดการด้านงบประมาณการศึกษา

สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ได้รับงบประมาณจากรัฐไม่มากนัก จึงจำเป็นต้องมีการนำเงินจากรายได้จากการจัดการศึกษามาบริหารจัดการในการจัดซื้อ จัดจ้างต่างๆ การลงทุนจึงทำได้ไม่เต็มที่^{๘๓}

- งบประมาณจากรัฐสนับสนุนเพื่อเป็นใช้จ่ายในด้านครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องมือเงินเดือนครู ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายช่างครูอาจารย์สอนพิเศษ

- งบจากรายได้ตนเองจากการจัดการศึกษา เพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายในฝ่ายบริหารเงินเดือนพนักงานธุรการ

- การจัดการงบประมาณ เช่น กองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การbin ได้ทำแผนประมาณการไว้ดังต่อไปนี้

- ค่าครุภัณฑ์
- ค่าอาจารย์พิเศษ ใน ๑ ปี
- ค่าล่วงเวลา ภายใน ๑ ปี
- ค่าวัสดุฝึก
- ค่าใช้จ่ายในการศึกษาดูงาน
- ค่าวัสดุสำนักงานทั่วไป (ซึ่งฝากให้ฝ่ายสนับสนุนจัดหาให้)
- ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์การเรียนการสอน เป็นต้น

- งบประมาณสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ที่ได้รับอยู่ในวงจำกัดจึงต้องบริหารจัดการในกรอบกำหนด หากต้องการเพิ่มเติมหรือเป็นกรณีพิเศษแล้ว ต้องร้องขอจากงบตนเองจากสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากบอร์ดบริหาร^{๘๔}

- ด้านงบประมาณ โครงการในปีแรก ๆ ได้มีเสนอของงบประมาณแต่ไม่ได้รับการจัดสรรซ้ำและต้องรออีก ๒-๓ ปีจึงได้มา เช่น สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศการbin ได้ให้ความสำคัญหน่วยงานตนเอง แต่หน่วยเหนือไม่ค่อยเห็นความสำคัญของปัญหาหรือความต้องการงบประมาณได้จากส่วนรายได้ของสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) เนื่องจาก ICT เป็นหน่วยงานรอง^{๘๕}

การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นอุปสรรคของการปฏิบัติที่ไม่เกิดความคล่องตัวให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วได้ จึงยังคงต้องเผชิญกับความล่าช้าของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอย่าง

^{๘๓}สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี ดร.วัฒนา มานนท์, รองผู้ว่าการสถาบันการbinพลเรือน ฝ่ายวิชาการ, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๘๔}สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม, ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การbin สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๘๕}สัมภาษณ์ นางสาวมณสิขาสี สิริคัง, ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศการbin สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

ต่อเนื่อง^{๕๖} ดังเช่น ปัญหาของการให้บริการน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน เพื่อสนับสนุนภารกิจฝึกบิน ประจำและต่อเนื่องของศิษย์การบิน ปัญหาการจัดหาอะไหล่คงคลังและการสนับสนุนอะไหล่เพื่อการซ่อมบำรุงอากาศยาน เป็นต้น

ด้านการซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นปัญหาอย่างมากที่ผู้บริหารไม่ได้ให้การเอาใจใส่เท่าที่ควร จะเป็น โดยเฉพาะการอิงการใช้ระเบียบราชการ ที่มีวิธีปฏิบัติไม่สอดคล้องกันกับระเบียบทำงานเกิดความล่าช้า ในขณะที่ฝ่ายบริหารไม่ได้ให้ความสำคัญที่แก้ไขปัญหาละเลยให้เกิดปัญหาและแก้ไขที่ปลายเหตุ ทำให้เกิดการสะดุดงานงานเกิดความล่าช้าของงานมาทุกยุคทุกสมัย ทุกผู้อำนวยการที่มานั่งบริหารที่กองซ่อมบำรุงอากาศยานนี้ ในปัจจุบันเริ่มมีการหยิบยกประเด็นปัญหาต่าง ๆ มาพิจารณาดำเนินการมากขึ้นเนื่องจากมีความเกี่ยวโยงในงานหลายงานและมีผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุงอากาศยานที่ได้นำประเด็นปัญหาและชี้ให้เห็นถึงปัญหาต่าง ๆ รวมถึงปัญหาหลักที่ไม่ได้รับการแก้ไขมาตั้งแต่ต้น จึงผูกพันเชื่อมโยงสะสมมาถึงปัจจุบัน เช่น ปัญหาการมีอากาศยานมากแบบหลายรุ่นทำให้ต้องมีการสำรองอะไหล่คงคลังไว้จำนวนมากและต้องมีพื้นที่จัดเก็บที่ดี การจัดซื้อจัดหา มีระเบียบราชการที่มีขั้นตอนการดำเนินการที่ซับซ้อนมากขึ้นตอน เกิดความล่าช้า ไม่ทันต่อการใช้งาน แม้จะวางแผนล่วงหน้า ๖ เดือนแล้วก็ตาม สาเหตุด้วยมากขึ้นตอนและใช้ระยะเวลาดำเนินการนานจึงเป็นปัญหา

๔. การธำรงรักษาบุคลากร

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีศักยภาพหลายด้านหรือจุดแข็ง มีจุดแข็งจุดหนึ่งที่สำคัญ คือ เป็นศูนย์ทดสอบภาษาอังกฤษเพียงแห่งเดียวที่ได้รับอนุญาตจากกรมการบินพลเรือนและเปิดให้บริการแก่สาธารณชน เพื่อนำผลไปลงบันทึกขีดความสามารถลงในใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่นักบิน พนักงานอำนวยการบิน ต้นหน เป็นต้น มีจุดอ่อนด้านบริหารงานบุคลากรยังขาดการวางแผนอัตรากำลัง เช่น การทดแทน การเพิ่มอัตรากำลังเพื่อให้เพียงพอต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมการบิน ไม่ปรับปรุงโครงสร้างด้านการบริหารงาน โครงสร้างเงินเดือน การเลื่อนระดับเพื่อให้มีแรงจูงใจด้านโอกาสควรจัดการการวางระเบียบและกรอบอัตรากำลังตำแหน่งนักวิชาการ ซึ่งเป็นองค์กรที่ต้องเอื้ออำนวยต่อการศึกษา/ฝึกอบรม แผนการวางกำลังขดเชยครูอาจารย์ภายนอก แผนการบรรจุอัตราของบุคลากร การวางวิสัยทัศน์ทางสายวิชาชีพให้กับอาจารย์ในองค์กร การเอาใจใส่โอกาสให้ครูอาจารย์ของสถาบันสามารถยื่นขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ วางวิสัยทัศน์ทางสายวิชาชีพให้กับอาจารย์ในองค์กร ด้านอุปสรรคควรแก้ไขคือ โครงสร้างฐานเงินเดือน ความคล่องด้านการเงิน ตำแหน่งอัตรากำลังที่ต้องการยังไม่ชัดเจน งบประมาณเวลาของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ธุรการได้ไม่เต็มที่ การประเมินตัวเอง Self Assessment Report (SAR) อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นสิ่งเหล่านี้จึงเป็นปัจจัย

^{๕๖} สัมภาษณ์ นาวาอากาศโท อภิชาติ วาหะวัฒน์, ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกกานบินพลเรือน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๕๘.

ส่งผลต่อการดำรงรักษาบุคลากรของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ควรจะได้มีการปรับปรุงในส่วนที่เป็นจุดอ่อนหรือจุดด้อย และรักษาไว้ซึ่งจุดแข็งหรือศักยภาพ

ตารางที่ ๔.๑ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค การบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ด้านการวางแผน

การบริหาร บุคลากร	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
การวางแผน	- เป็นผู้นำด้านสถาบันการสอนการบินพลเรือน - บุคลากรการสอนส่วนใหญ่จะมาจากเหล่าทัพ - ครูผู้สอนความรู้มีความสามารถเฉพาะทาง - อาจารย์ที่บรรจุใหม่ให้ไปฝึกงานกับสถานประกอบการโดยตรงก่อนที่จะมาถ่ายทอดให้กับนักศึกษา	- บุคลากรไม่เต็มอัตรากำลัง - ขาดแคลนบุคลากรทางด้านครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ - ผู้สอนยังขาดทักษะด้านความเป็นครู - สบพ.ทำตามกรอบอัตรากำลังที่มีอยู่เท่านั้นไม่มีการพัฒนาระบบให้ดีขึ้น - โครงสร้างบุคลากรและอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาสากลและการศึกษาชาติโครงสร้างบุคลากรและอัตรากำลัง ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาสากลและการศึกษาชาติ - โครงสร้างฐานเงินเดือน	- จำนวนความต้องการนักบินการบินที่เพิ่มขึ้น - มีหน้าที่ในการดำเนินการฝึกอบรมนักศึกษาทั้งชาวไทยและต่างประเทศให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานสากลที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ - การเติบโตของอุตสาหกรรมการบินในประเทศอาเซียน	- ขาดการวางแผนระยะยาว - ขาดแคลนอาจารย์ - แผนพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน - ด้านการฝึกศิษย์การบินมีปัญหาในเรื่องของจำนวนครูการบินไม่เพียงพอต่อจำนวนศิษย์การบินที่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ ๔.๒ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค การบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ด้านการสรรหา

การบริหาร บุคลากร	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
การสรรหา	- การรับพนักงานแต่ละตำแหน่ง จะมีการคัดเลือกที่มีกระบวนการที่แตกต่างกัน	- การคัดสรรบุคลากรกระทำได้ตามวัตถุประสงค์ความต้องการสพ. นั้นค่อนข้างยาก - ขาดประสบการณ์หรือไม่ได้คนเก่งมาทำงาน	- คัดบุคลากรจากนักศึกษาที่สมัครเข้ามาเรียน และส่งเข้าฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	- งบประมาณมีขีดจำกัดจึงไม่อาจเสนอการจ้างงานได้เต็มที่ให้ได้ตามความเหมาะสมความสามารถ - ช่องทางสื่อสารประชาสัมพันธ์ไม่ตรงประเด็น - ระบบการสรรหาบุคคลยึดแนวทางประกาศสพ. ซึ่งมีข้อจำกัด

ตารางที่ ๔.๓ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค การบริหารงานบุคลากรด้าน
การบินของสถาบันการบินพลเรือน ด้านการพัฒนา

การบริหาร บุคลากร	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
การพัฒนา	- งบประมาณจากภาครัฐ - งบประมาณจากการจัดการศึกษาของหน่วยงาน	- จำนวนบุคลากรบินจึงไม่เพียงพอต่อการสอน อันเป็นผลให้ผลิตศิษย์การบินไม่ได้ตามเป้าหมาย - แผนพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน - การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจึงไม่เพียงพอในการส่งเข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ - การจัดการด้านหลักสูตรยังไม่สอดคล้องเวลา - ขาดแรงจูงใจ	- มีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม - มีการจัดทำแผนการฝึกอบรม - สนับสนุนให้มีตำแหน่งวิชาการ - เป็นองค์กรที่มีการกิจจัดการศึกษา มีทั้งหลักสูตรภาคพื้นและภาคอากาศ ทั้งหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้น หลักสูตรเทียบเท่าอนุปริญญา หลักสูตรระดับปริญญาตรี และหลักสูตรระดับปริญญาโท	- ช่วงระยะเวลาการฝึก ส่วนใหญ่อากาศยานจะติดการซ่อมให้บริการการฝึกบินไม่ค่อยทันเวลา - ความไม่ยืดหยุ่น - คล่องตัวในการบริหารจัดการ - แผนพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน - ขาดแคลนด้านครุภัณฑ์การเรียนการสอน

ตารางที่ ๔.๔ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค การบริหารงานบุคลากรด้านการ
การบินของสถาบันการบินพลเรือน ด้านการดำรงรักษา

การบริหาร บุคลากร	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
การดำรงรักษา	- เป็นศูนย์ทดสอบภาษาอังกฤษเพียงแห่งเดียวที่ได้รับอนุญาตจากกรมการบินพลเรือนและเปิดให้บริการแก่สาธารณชน	- ขาดการวางแผน อัตรากำลังคน การทดแทน การเพิ่ม อัตรากำลัง เพื่อให้เพียงพอต่อการขยายตัวของ อุตสาหกรรมการบิน - ไม่ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน โครงสร้างเงินเดือน การเลื่อนระดับ เพื่อให้มีแรงจูงใจ	- วางระเบียบและกรอบอัตรากำลัง ตำแหน่ง นักวิชาการ - ซึ่งเป็นองค์กรที่ต้องเอื้ออำนวยต่อการศึกษา/ฝึกอบรม - แผนการวางกำลังขดเชย อาจารย์ภายนอก - แผนการบรรจุอัตรากองบุคลากร การวางวิสัยทัศน์ทางสายวิชาชีพ ให้กับอาจารย์ในองค์กร - โอกาสให้ครูอาจารย์ของสถาบันสามารถยื่นขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ - วางวิสัยทัศน์ทางสายวิชาชีพ ให้กับอาจารย์ในองค์กร	- โครงสร้างฐานเงินเดือน - ความคล่องด้านการเงิน - ตำแหน่ง อัตรากำลังที่ต้องการยังไม่ชัดเจน - งบค่าล่วงเวลาของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ธุรการได้ไม่เต็มที่ - การประเมินตัวเอง Self Assessment Report (SAR) อยู่ในระดับปานกลาง

สรุป ปัญหาอุปสรรคของการบริหารงานบุคลากรด้านการบินสถาบันการบินพลเรือน ดังต่อไปนี้

๑) **ขาดการวางแผนทดแทนอัตรากำลัง** มีแผนการรับบุคลากรระยะสั้นหรือปีต่อปี ไม่ได้จัดทำแผนระยะยาวการวางแผนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร

ผลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของ สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เกี่ยวกับระบบการบริหารการดำเนินการด้านการเรียนการสอน สภาพ พื้นที่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ ครู อาจารย์ผู้สอน นักศึกษาด้านการฝึกอบรม สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนถึงการจัดการด้านงบประมาณการ ฝึกอบรม ผู้วิจัยจึงสรุปเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหาร ได้ว่าสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เป็น องค์กรขนาดเล็ก โดยมีหน่วยงานอยู่ต่างพื้นที่กันได้รับงบประมาณจากรัฐไม่มากนัก^{๘๗} ทำหน้าที่ผลิต บุคลากรด้านการบินซึ่งมีการฝึกทั้งทางด้านเครื่องบินและด้านเฮลิคอปเตอร์ และงานการซ่อม บำรุงรักษาอากาศยาน ซึ่งงบประมาณที่ได้รับไม่มากนักหากเทียบกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่นของ ภาครัฐ ด้วยความไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการสถาบันจึงได้จัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวง คมนาคม แบ่งสายงานการบริหารองค์กร โดยเน้นส่วนงานด้านสนับสนุนการศึกษาเป็นหลัก ส่วนงาน ด้านการจัดการศึกษาเป็นส่วนรอง ที่มุ่งเน้นการบริหารในเชิงธุรกิจ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการบริหารงาน ด้านการศึกษา ทำให้การดำเนินงานติดขัดไม่คล่องตัวเหมือนการศึกษาทั่วไป ซึ่งการปฏิบัติยังคงอิงกับ ระบบราชการมีความจำเป็นต้องอ้างอิงกฎและข้อบังคับตามที่กำหนด^{๘๘}

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ขาดการวางแผนด้านบุคลากร การประชาสัมพันธ์เชิง รุก การจัดหลักสูตรยังไม่ทันกับเวลา สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีภารกิจจัดการศึกษาแต่ไม่ได้ เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการโดยตรง จึงทำให้หน่วยงานที่ควบคุมกำกับขาดความเอาใจใส่ ในการบริหารงานงบประมาณในการสนับสนุนจัดการศึกษาไม่สอดคล้องกัน^{๘๙} ผู้บริหารไม่มีความ เข้าใจปรัชญาการจัดการศึกษาจึงขาดความเอาใจใส่ ขาดการเอาใจจริงเอาใจในการจัดการ^{๙๐} ยังขาด ระบบการจัดการที่ดีในแต่ละส่วนงานยังทำงานไม่สัมพันธ์กันขาดการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานที่ ชัดเจนบุคลากรการสอนมีบางส่วนคุณสมบัติไม่ตรงทำให้ไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้มาก

^{๘๗} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี ดร.วัฒนา มานนท์, รองผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน ฝ่ายวิชาการ, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๘๘} สัมภาษณ์ นายเจน หน่อท้าว, ผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗.

^{๘๙} สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม, ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน สถาบันการบิน พลเรือน, วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๙๐} สัมภาษณ์ นาวาอากาศโท อภิชาติ วาทะวัฒนะ, ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบินพลเรือน สถาบันการบิน พลเรือน, วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗.

นัก^{๕๑} ทำให้มีจำนวนชั่วโมงการบินไม่ทันต่อระยะเวลาของหลักสูตรยังขาดแคลนบุคลากรในสายครู วิชาภาคพื้นสถานที่ค่อนข้างจะคับแคบ และไม่พอต่อการเพิ่มจำนวนของการรับนักศึกษาการรอบ อัตรากำลังยังบรรจุไม่เต็ม

การวางแผนอัตรากำลังที่ไม่เหมาะสม มีการระดมสมองนักวิชาการด้านการบินพลเรือน ที่ทันสมัยที่สุดมาปรับหลักสูตรฯ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมนานาชาติด้านการบิน^{๕๒} ภาระงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม รวมทั้งขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน บุคคลสถาบันเกิดปัญหาข้อขัดข้องจากการใช้ข้อบังคับด้านพัสดุของภาครัฐทำให้ไม่เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานต้องเผชิญกับความล่าช้าของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างต่อเนื่อง^{๕๓}

๒) การสรรหา การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ส่วนใหญ่เป็นปัญหาในการสรรหา บุคลากรครู อาจารย์ มีผู้มาสมัครน้อยและหายาก บุคลากรสถาบันการบินพลเรือน เป็นองค์กรที่มีบุคลากรทางการสอนการฝึกอบรมยังไม่เพียงพอ

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการผลิตและพัฒนาบุคลากรทางด้านการบินพลเรือน รวมทั้งดำเนินกิจการเกี่ยวกับบริการช่างอากาศยาน บริการอากาศยานและกิจการอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับกิจการบิน เป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศด้านวิชาชีพในอุตสาหกรรมการบินของชาติและภูมิภาคโดยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีบุคลากรคุณภาพระดับมาตรฐานสากล” โดยมีพันธกิจคือ ๑) ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมการบินให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลอย่างพอเพียงต่อความต้องการภายในประเทศและสอดคล้องกับความต้องการของภูมิภาค ๒) ศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน เผยแพร่ความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของระบบขนส่งทางอากาศยานของไทยในภูมิภาค ๓) เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ๔) ให้บริการอากาศยานและสร้างบริการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน เพื่อฝึกทักษะการปฏิบัติงานจริงให้กับนักศึกษาและให้บริการกับหน่วยงานภายนอกและ ๕) สนับสนุนกรมการบินพลเรือน กระทรวงคมนาคม ในการดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐ ให้เป็นไปตามพันธกรณีตามอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ และดำเนินการทดสอบบุคลากรด้านการบินเพื่อขอรับใบอนุญาตบุคคลตามที่ได้รับมอบหมาย^{๕๔}

^{๕๑}สัมภาษณ์ นางสาวรินทร เลี่ยมนาค, ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๕๒}สัมภาษณ์ พันตำรวจเอก ดร.ยุทธพล เต็มสมเกต, อาจารย์ สบ.๕ กองบัญชาการศึกษาศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๕๘.

^{๕๓}สัมภาษณ์ นาวาอากาศโท อภิชาติ วาทะวัฒน์, ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบินพลเรือน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๕๔}สัมภาษณ์ นางสาวรินทร เลี่ยมนาค, ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

๓) การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรเจ้าหน้าที่ มีการจัดการฝึกอบรมน้อยมากและมีระเบียบไม่ชัดเจน ไม่มีการวางแผนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และมีการอบรมและพัฒนาจำนวนน้อย ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ต่อ ก็มีระเบียบไม่ชัดเจน มีผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ที่ได้รับการสนับสนุนให้เข้าศึกษาต่อ

มีลักษณะการดำเนินงาน ๔ การกิจ (Mode) ได้แก่

การกิจที่ ๑. การผลิตบุคลากร : ผลิตคนคุณภาพ เน้นทักษะการปฏิบัติงานได้จริง

การกิจที่ ๒. การพัฒนาบุคลากร : เพิ่มพูนความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศและกรมการขนส่งทางอากาศ

การกิจที่ ๓. การบริการ : ทหารายได้เสริมอื่นๆ นอกจากการกิจหลัก

การกิจที่ ๔. การเผยแพร่ให้ความรู้แก่สังคม : เพาะบ่มสร้างเยาวชนรุ่นใหม่ที่จะรักการบิน

เป็นองค์กรที่ยังการปฏิบัติงานอิงระบบราชการ ขาดความคล่องตัว ระบบการบริหารจัดการฝึกอบรมยังยึดถืออิงกับกฎระเบียบราชการรัฐวิสาหกิจเป็นหลัก มีพื้นที่สำหรับการเรียนการสอนคับแคบ มีอุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อจำนวนนักศึกษา ด้านอาคารเรียน ไม่เพียงพอต่อนักศึกษา งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการโดยรวม^{๕๕}

๔. การธำรงรักษา

จัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านตลาดการศึกษา เข้ามาทำการตลาด ซึ่งจะ เป็นพนักงานประจำหรือการว่าจ้างตรงจาก Outsource ก็ได้ ซึ่งในสภาพปัจจุบันบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จะเป็นบุคลากรในการศึกษาจึงขาดองค์ความรู้และทักษะในการตลาด^{๕๖} ขาดการวางแผนการตลาดและการแข่งขันเชิงรุกที่ชัดเจน ต้องหาพันธมิตรมาทำด้านวางแผนการตลาดและการแข่งขันเชิงรุกที่ถูกต้องมีความเป็นมืออาชีพชัดเจนและระดมทุกภาคส่วนมาช่วย เช่น จาก Out source หรือ เครือข่ายต่างประเทศเข้ามา ควรจัดเป็นวาระแห่งชาติให้ รมว. คมนาคม หรือ รมว.พาณิชย์ เป็นประธานโครงการ เพราะอยู่ในวิสัยหรืออำนาจการพิจารณาของ คสช.ที่จะช่วยได้อย่างแน่นอนและเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อการรองรับงาน AEC ในอนาคตอันใกล้นี้ตามนโยบายของรัฐอีกด้วย^{๕๗}

^{๕๕} สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการบินสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๕๖} สัมภาษณ์ นายสมฤทธิ์ รัตนะจันะ, อาจารย์พิเศษ ประจำภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๕๗} สัมภาษณ์ นายไพฑูรย์ พรหมสาขา ณ สกลนคร, หัวหน้าสำนักงานทรัพยากรบุคคล สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

๑.๒ การวิเคราะห์การบริหารบุคคลที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

การบริหารบุคคล ส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

๑) ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมให้กับบุคลากร เจ้าหน้าที่

๒) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรมากขึ้น

๓) ผู้บริหารระดับสูงควรจะมาจากสายวิชาการเป็นส่วนใหญ่เพราะสามารถมองทิศทางของการบริหารการศึกษาได้อย่างถูกต้อง

๔) การจัดให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรโดยเฉพาะสายวิชาชีพครู จะทำให้มีความรู้ประสบการณ์มากขึ้น สามารถจะนำเอาทักษะ ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการสอนกับนักศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

๕) การฝึกอบรม การเรียนการสอนที่ได้ดำเนินการอยู่ในระดับปริญญาตรี จะต้องมีการพัฒนาครูผู้สอนและพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยต่อการเรียนการสอนเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา จะทำให้หลักสูตรและครูผู้สอน ผู้เรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๕๘}

๖) พัฒนาพื้นที่ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การหางบประมาณมาสร้างอาคารใหม่ ๆ

๗) จัดทำแผนพัฒนา ๑๐ ปี เป็นแผนระยะยาว

๘) ปัญหาหลัก คือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นรัฐวิสาหกิจอิงกับราชการ จึงมีปัญหการสอนในด้านการกำหนดค่าสอน การสอนนอกเวลาราชการ จึงอยากให้มีการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบไม่ต้องผูกมัดทำให้ไม่คล่องตัวต่อการบริหารจัดการด้านธุรกิจ

๙) ควรปรับเปลี่ยนลักษณะองค์กรเป็นไปในรูป Business Unit เช่น แปรสภาพรัฐวิสาหกิจเป็นองค์การมหาชน

๑๐) สร้างหน่วยงานใหม่ขึ้นมา (Business Unit) โดยอยู่ภายใต้การควบคุมของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เช่น ศูนย์ซ่อมอากาศยาน (Repair Station)^{๕๙} เป็นต้น

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม มีหลักสูตรที่ครบวงจรทั้งหลักสูตรภาคพื้นและหลักสูตรภาคอากาศ รวมถึงมีหลักสูตรฝึกอบรมในสายงานด้านการบินที่ครอบคลุมหลากหลาย นอกจากนั้น สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ยังมีข้อได้เปรียบจากการเป็นสมาชิกประเภท Full Member ของ ICAO TRAINAIR PLUS จึงมีศักยภาพใน

^{๕๘} สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๕๙} สัมภาษณ์ นายคณิศกร ผลิตานิก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

การพัฒนาหลักสูตร Standardized Training Packaged (STPs) ซึ่งส่งเสริมภาพลักษณ์การมีมาตรฐานระดับนานาชาติและช่วยสร้างความแตกต่างให้แก่หลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ทั้งในหลักสูตรฝึกอบรมภายในองค์กรต่าง ๆ (In-house Training) และหลักสูตรอบรมทั่วไปของสถาบันอื่น ๆ และได้รับการยอมรับอย่างมากจากภาคอุตสาหกรรมในด้านคุณภาพของศิษย์และคุณภาพหลักสูตรการเรียนการสอนตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ การบินพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ทั้งยังมีการทำข้อตกลงความร่วมมือกับองค์กรด้านการบินต่าง ๆ และได้รับเงินทุนสนับสนุนในการดำเนินการบางส่วนจากภาครัฐ ซึ่งมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) นอกจากหลักสูตรการเรียนการสอนแล้ว สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ยังมีบริการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานและมีบริการศูนย์ทดสอบภาษาผู้ถือใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ (Language Proficiency Test Center) ซึ่งเป็นศูนย์ทดสอบเพียงแห่งเดียวที่ได้รับอนุญาตจากกรมการบินพลเรือนและเปิดให้บริการแก่สาธารณชน แต่จุดอ่อนที่สำคัญของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) คือ การขาดการดำเนินงานแบบบูรณาการ กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่อิงระบบราชการที่ไม่เอื้อให้การบริหารมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการเท่าที่ควร อีกทั้งยังติดข้อจำกัดด้านสถานที่ รวมถึงการเรียนการสอนด้วยภาษาอังกฤษและอุปกรณ์การเรียนการสอนนั้นยังไม่เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า และคุณภาพของผู้สมัครเข้าเรียนอาจยังไม่สูงนักเมื่อเทียบกับกลุ่มผู้สมัครเข้าสถาบันชั้นนำต่าง ๆ ในประเทศ เนื่องจากสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ยังมีข้อเสียเป็นที่รู้จักในวงแคบ เฉพาะในวงการอุตสาหกรรมการบินเท่านั้น^{๑๐๐}

ผลจากการสัมภาษณ์ด้านการบริหารของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยอิงกับระบบราชการสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการเรียนการสอนการจัดการด้านกำลังพลหรืออัตรากำลัง การจัดการด้านงบประมาณ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงสรุปเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ได้ว่าการบริหารจัดการองค์กรยังไม่เป็นรูปธรรม ควรปรับโครงสร้างฐานเงินเดือน รวมถึงการออกระเบียบข้อบังคับ ให้มีความคล่องด้านการเงิน การใช้ระเบียบ รัฐวิสาหกิจ ทำให้การบริหารงานขัดข้องล่าช้า สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ยังขาดอาคารสถานที่ อากาศยานควรมีการลดแบบลง งบประมาณจากรัฐไม่เพียงพอ ขาดแคลนด้านครุภัณฑ์การเรียนการสอนยังขาดบุคลากรครูซึ่งยังบรรจุไม่เต็ม งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการมีไม่เพียงพอ วิธีการติดตามประเมินผลโครงการยังไม่ชัดเจนไม่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ แผนพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน ตำแหน่งอัตรากำลังที่ต้องการยังไม่ชัดเจน มีผู้สมัครเข้ามาทำงานในหน่วยงานน้อยมาก ขาดแรงจูงใจ งบประมาณไม่มีการสนับสนุน เช่น การปรับปรุงอาคารสถานที่ ห้องน้ำ แผนการจัดการด้านงบประมาณ ถูกตัดออกไป เช่น งบค่าล่วงเวลาของอาจารย์และเจ้าหน้าที่

^{๑๐๐} สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ สมใจ, รองปลัดกระทรวงคมนาคม (ด้านอำนวยการ), วันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

ธูการได้ไม่เต็มที่ มีการประเมินตัวเอง Self Assessment Report (SAR) อยู่ในระดับปานกลาง รายได้ขององค์กรส่วนหนึ่งถูกตัดเป็นเงินเดือนของทางฝ่ายบริหาร^{๑๐๑}

ในการบริหารงานในรูปแบบระบบคณะกรรมการบริหาร (Board) ต้องบริหารอย่างจริงจัง โดยผู้บริหารควรจะมาจากผู้เชี่ยวชาญ มีแผนการบริหารองค์กร ควรเลือกแนวที่ไม่ใช่รัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นองค์กรที่ต้องเอื้ออำนวยต่อการศึกษาศึกษา/ฝึกอบรม เช่น องค์กรมหาชน มีอิสระในการทำงาน สภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ไม่เหมาะกับการจัดการการเรียนการสอน^{๑๐๒} มีการดำเนินการแบบธรรมาภิบาล สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้บริหารสูงสุดเป็นนักวิชาการมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์ มุ่งทำงานให้เกิดความก้าวหน้า สามารถสร้างสายสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ในเชิงวิชาการและการจัดสรรงบประมาณตามความต้องการขององค์กรสามารถดำเนินการด้านงบประมาณ เชื่อมโยงการจัดทำงบประมาณ แผนการใช้งบประมาณระหว่างปี มีความเข้มงวดในการเร่งรัดการใช้งบประมาณของหน่วยต่าง ๆ ตลอดจนถึงฝ่ายวิชาการเอง ต้องมีแผนการวางกำลังขดเชยอาจารย์ภายนอก แผนการบรรจุอัตราของบุคลากร การวางวิสัยทัศน์ทางสายวิชาชีพให้กับอาจารย์ในองค์กร^{๑๐๓}

ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการซึ่งสำคัญกว่างานสนับสนุน โดยการเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ของสถาบันสามารถยื่นขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน โครงสร้างเงินเดือน การเลื่อนระดับเพื่อให้มีแรงจูงใจ โดยการจ้างหน่วยงานภายนอกทำการวิจัยเพื่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ให้สอดคล้อง สนับสนุนส่งเสริมให้มีงบประมาณบุคลากรและระเบียบให้เอื้ออำนวย และในด้านการจัดซื้อจัดจ้างต้องมีความคล่องตัว^{๑๐๔} ในด้านการบริหารการศึกษา จะต้องทำงานอยู่บนหลักการมุ่งสู่อนาคต โดยการนำระบบ E-Library Facebook ห้องสมุดออนไลน์ มาใช้ในการบริหารการศึกษา^{๑๐๕}

^{๑๐๑} สัมภาษณ์ นายสมฤทธิ์ รัตนะจันะ, อาจารย์พิเศษประจำภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๐๒} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๑๐๓} สัมภาษณ์ นายจิตติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๑๐๔} สัมภาษณ์ นางสาววรินทร์ เลี่ยมนาค, ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๐๕} สัมภาษณ์ นางสาวมณสิขิ สิริติง, ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๘.

๒. การวิเคราะห์การนำหลักอริยบท ๔ มาบูรณาการใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน (ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ ๒)

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบินต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และพระสงฆ์ที่เชี่ยวชาญทางด้านพุทธศาสนาหรือผู้ปฏิบัติงานด้านองค์กรพระพุทธศาสนา จำนวน ๒๖ รูป/คน และนำหลักอริยบท ๔ มาเป็นแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนดังต่อไปนี้

อริยบท ๔ เป็นหลักธรรมที่ชาวพุทธสามารถใช้ได้ในทุกกาลเทศะ เริ่มต้นในการดำรงชีวิตของครอบครัว ชีวิตการเรียนการสอน ในชีวิตการทำงาน บุคคลที่เจริญด้วยอริยบท ๔ จะเป็นบุคคลที่สำเร็จในหน้าที่การงาน สามารถเจริญเติบโตก้าวหน้าในอาชีพได้ในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้ตนเองสำเร็จและองค์การบรรลุจุดหมายอย่างเช่นมนุษย์ในองค์กร **มีฉันทะ**หมายความว่า มีความพอใจ มีความรักในการปฏิบัติงานของตน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ เมื่อมีความพอใจหรือ มีความรักในงาน จะทำให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ คือ ทุก ๆ มิติของการทำงานที่จะทำให้ตนเองประสบความสำเร็จและองค์การบรรลุจุดหมาย ไม่เพียงแต่เฉพาะเรื่องของประสิทธิภาพ แต่ทำให้องค์กรทำให้บรรลุประสิทธิภาพขององค์กรอีกด้วย ในอริยบท ๔ เข้ามาเป็นพื้นฐานของการทำงาน คือ เมื่อพอใจทำ ก็ไปสู่ตั้งใจทำ คือ **มีวิริยะ** เมื่อมีความพอใจในงานก็นำไปสู่**จิตตะ**คือ มีความตั้งใจทำ ตั้งใจจดจ่อในงานนั้น ก็คือมีความขยันหมั่นเพียร มีความเอาใจใส่ มีความตั้งใจ มีใจจดจ่อในงานนั้น ในที่สุดก็อาศัยเข้าสู่หลักธรรมข้อที่ ๔ คือ **วิมังสา**คือ การเข้าใจทำ หมายถึงการแสวงหาวิธีการในการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อนำมาบูรณาการเป็นแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน เป็นหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ^{๑๖}

การใช้หลักอริยบท ๔ ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มีผลตามลำดับดังนี้

๑. การใช้หลักฉันทะในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน จากการสัมภาษณ์พบว่าการบริหารบุคลากร ผู้บริหารมีการวางแผน มีการจัดสรรอัตรากำลังเพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากร ให้มีความพอใจรักในงานที่ทำและพอใจฝึกฝนในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น มีใจรักและเสียสละ ต้องมองผลประโยชน์ส่วนรวม ต้องรักชาติ ปลูกฝังความรักชาติ รักในหลวง ถึงแม้มีอุปสรรคก็ไม่ย่อท้อ เพราะมีเป้าหมายชัดเจน ทำเพื่อส่วนรวม ก่อนมีฉันทะบุคคลต้อง

^{๑๖}สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ ศ.ดร., รองอธิการฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

เตรียมพร้อมที่จะเสียสละ คือ ต้องมีความพร้อม มีความพอเพียงแก่ตนเองก่อน^{๑๑๗} ต้องมีความรัก ความชอบ มีความเป็นครู รักในงาน จะทำให้การถ่ายทอดความรู้ได้ดี เป็นครูที่ดี^{๑๑๘} มีความภาคภูมิใจในขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อาทิเช่น ให้บุคลากรในกองวิชาการ ได้ทราบ Carrier Path ของเขาเองว่า หลังจากได้ปฏิบัติงานไปแล้ว ความก้าวหน้าของสาขาอาชีพนั้น จะดำเนินไปในทิศทางใดบ้าง ซึ่งนั่นก็คือ ความพึงพอใจในอาชีพของตนเอง จะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจและกำหนดเป้าหมายทางเดินของสาขาอาชีพตัวเองได้ว่าจะเป็นอาจารย์สอน หรือจะเดินตามสายวิชาการ ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น^{๑๑๙}

ความรักในหน้าที่และงานรับผิดชอบ ถึงแม้จะมีอุปสรรคตามที่กล่าวข้างต้น ก็มุ่งมั่นในหน้าที่และงานที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเสมอมา ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา^{๑๒๐} พึงพอใจในสิ่งที่ทำเป็นอยู่และพอใจในการพัฒนาให้ทุกสิ่งดีขึ้น ก็จะเกิดพลังในการขับเคลื่อนองค์กร^{๑๒๑} ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ควรสำรวจตนเองและปรับปรุงตนเองให้มีความพึงพอใจต่องานหรือการสอนที่ตนกระทำอยู่ ทั้งนี้เมื่อมีความสุขความสนุกการทำงานแล้ว ผลงานก็มีประสิทธิภาพ^{๑๒๒} มีความพอใจ มีความรักในการปฏิบัติงานของตน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ เมื่อมีความพอใจหรือ มีความรักในงาน จะทำให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ คือ ทุก ๆ มิติของการทำงานที่จะทำให้ตนเองประสบความสำเร็จและองค์การบรรลุจุดหมายไม่เพียงแต่เฉพาะเรื่องของประสิทธิภาพ แต่ทำให้องค์การทำให้บรรลุประสิทธิผลขององค์การอีกด้วย เป็นสิ่งที่สำคัญมาก (พอใจทำ)^{๑๒๓} บุคลากร มีความพอใจ เขาเหล่านั้นหรือคน ๆ นั้น มีความรัก มีความชอบใน

^{๑๑๗} สัมภาษณ์ นายคณิงกิจ ผลขานิกโก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๑๑๘} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาการบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๑๑๙} สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาการบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๑๒๐} สัมภาษณ์ นายสัมฤทธิ์ รัตนะจันะ, อาจารย์พิเศษ ประจำภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๒๑} สัมภาษณ์ นาวาอากาศโท อภิชาติ วาทะวัฒน์, ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบินพลเรือน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗.

^{๑๒๒} สัมภาษณ์ นายสัมฤทธิ์ รัตนะจันะ, อาจารย์พิเศษ ประจำภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๒๓} สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์, อดีตศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, วันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

หน่วยงานนี้แบบไหน ถ้าหากจัดให้ลงในที่ที่ถนัดก็จะมีความตั้งใจในการทำงาน หรือมีแรงจูงใจในการทำงานให้ตั้งใจและอยู่นาน ในส่วนขององค์กรก็ต้องพยายามทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๑๑๔}

การสรรหาและคัดสรรบุคลากรปัญหาก็คือ ได้บุคลากรตรงตามคุณสมบัติแต่ขาดความเก่งงานหรือไม่เก่งจริงเข้ามาทำงาน บางครั้งบุคลากรที่คาดหวังไว้ว่าจะเป็นผู้นำองค์กรในอนาคตมาช่วยจัดการการทำงาน แต่กลับไปอยู่ในส่วนตรงข้ามกับการบริหาร เป็นต้นจึงเป็นปัญหาความต้องการของพนักงานที่องค์กรไม่สามารถตอบสนองได้^{๑๑๕} ในแง่การบริหารจัดการบุคคล หมายถึง การหาคนเข้ามาทำในองค์กร เราสัมภาษณ์คนเข้ามาทำงาน ก่อนที่จะสัมภาษณ์ มีอยู่ ๒ อย่างที่ต้องมองออก คือ ก่อนรับคนเข้ามาเราต้องเริ่มขอวัดเขาในเบื้องต้น คือ สัมภาษณ์ ข้อค้นหะ ความตั้งใจของเขาเองที่มาสมัครงานกับเรา ตั้งใจที่จะมาทำงานกับเรา^{๑๑๖}

๒. การใช้หลักวิธีะในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน พบว่าผู้บริหารต้องทำตัวเองเป็นแบบอย่าง ต้องวินัยติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ สะสางงานที่รับผิดชอบ ไม่ให้มีการสะสมค้างค้ำไม่เกี่ยงงาน อุทิศตน อุทิศเวลาตั้งใจเพียรหาโครงการที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน และนำเสนอผลงานต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ระดับสูงพิจารณา^{๑๑๗} บุคลากรครูต้องมีความขยันหมั่นเพียรเพื่อที่จะทำให้ลูกศิษย์ได้ดีถ่ายทอดความรู้อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ศิษย์ได้รับความรู้อย่างครบถ้วนและตั้งใจแสวงหาความรู้เพิ่มเติมมากขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ให้กับนิสิตต่อไป บุคลากรต้องมีความขยันหมั่นเพียรไม่กลัวต่ออุปสรรค ไม่กลัวต่อความลำบาก ไม่กลัวต่ออะไรทั้งสิ้น ทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่กลัวต่อความลำบาก ความยุ่งยากและการแบกภาระการสอนอย่างมา^{๑๑๘}

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การส่งไปฝึกงานในสถานประกอบการจริงของอาจารย์ที่ได้บรรจุตำแหน่งใหม่ เพื่อให้ทราบ Process of operation ตามสาขาวิชาชีพนั้น ๆ ให้อาจารย์ใหม่เหล่านั้นได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์และทักษะ ในการทำงานจากสถานประกอบการให้มาก

^{๑๑๔}สัมภาษณ์ พระมหาสุนันท์ สุนนโท, ดร., อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๑๕}สัมภาษณ์ พันตรี ประยงค์ สุกใส, อดีตผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๑๖}สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานุวัตร, คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๑๗}สัมภาษณ์ นายคณิงกิจ ผลขานิก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๑๑๘}สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

ที่สุด เพื่อจะได้นำความรู้ ทักษะ ที่ได้มานั้นมาเป็นข้อมูลทางด้านการสอนต่อไป^{๑๑๙} ผู้บริหารและพนักงานมีความขยันหมั่นเพียรการขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่และการทำงาน การขยันหมั่นเพียรเป็นเครื่องมือที่นำพาการทำงานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ ถ้าผู้บริหาร บุคลากรมีวิริยะอยู่ในใจ ก็จะทำให้เกิดความสำเร็จในอาชีพการงาน รวมทั้งองค์การก็จะประสบความสำเร็จอีกด้วย^{๑๒๐} ต้องมีความอดุสาหะ อดทนในการปฏิบัติหน้าที่ สร้างแรงกำลังใจในกับตนเองในการปฏิบัติงาน ยอมเสียสละเวลาส่วนตัวทุ่มเทกับการทำงานให้สำเร็จตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย^{๑๒๑} และมีความการตั้งใจในการปฏิบัติทำงานมีพากเพียรตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ (แข็งใจทำ) โดยไม่ไหวหวั่นต่อความลำบากยากเย็นในกระบวนการต่างๆ^{๑๒๒} มีความเพียรในหน้าที่การงาน ซึ่งไม่ใช่ในลักษณะของเข้าขามเย็นขาม^{๑๒๓}

เมื่อบุคลากรเข้ามาทำงานแล้ว องค์กรต้องพยายามส่งเสริมพัฒนา เช่น ให้เขามีความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ ช่างต้องมีใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน และพนักงานฝ่ายสนับสนุนควรได้รับเช่นกันนั่นคือ พัฒนาเขาให้มีความรู้และเป็นคนดี ตลอดจนการสรรหาทุนการศึกษาให้เขาได้ศึกษาต่อปริญญาโทเป็นต้น^{๑๒๔} วิริยะ ความเพียร จะรู้ได้ก็ตอนที่เขามาทำงานร่วมงานกัน ก่อนหน้านั้นไม่รู้ว่าเป็นอย่างไร ใช้ฉันทะและวิมังสาเป็นตัวคัดเลือก มาพูดถึงการบริหารจัดการบุคคล การไว้ใจตัวบุคคลนี้ เป็นเรื่องยากที่สุดในบรรดาการจัดการบริหาร เพราะว่าถ้าบริหารโดยหน้าที่แล้วไม่มีปัญหาหรอก ทุกวันที่เรามีปัญหาก็คือว่า ไม่ได้บริหารงาน แต่เป็นการบริหารอารมณ์ของลูกน้องที่ทำงาน คนใหม่เข้ามาก็มีปัญหาอยู่รายละเอียดก็มีอยู่แล้ว แต่ก็ดูเป็นราย ๆ ไป ถ้าว่าหลักการทฤษฎีที่คนมาร่วมงาน หมายความว่า การบริหารบุคคลว่าตั้งใจทำงานไหม ถ้ามีฉันทะมีความตั้งใจ จำไว้ว่าอิทธิบาทคือทางแห่งความสำเร็จ นอกจากจะประสบความสำเร็จ เพราะถ้ามีฉันทะมีความพอใจ รักงาน เช่น อยากจะแต่งหนังสือสักเล่มหนึ่ง ฉันทะมีความพอใจว่าในชีวิตนี้อยากจะทำงานชิ้นเอกนี้ให้ได้

^{๑๑๙} สัมภาษณ์ นายจิตติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาการบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๑๒๐} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี ดร.วัฒนา มานนท์, รองผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน ฝ่ายวิชาการ, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๒๑} สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ น้อยวิไล, ผู้อำนวยการกองวิชาอากาศยานและเครื่องบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๒} สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์, อดีตศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, วันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๑๒๓} สัมภาษณ์ พระมหาสุรนนท์ สุนนโท, ดร., อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๒๔} สัมภาษณ์ พันตรี ประยงค์ สุกใส, อดีตรองผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๙.

สักขึ้นหนึ่ง ฉันทะความใจได้เกิดแล้ว เรียกว่ากุศลฉันทะ ไม่ใช่ตัณหา คือพอใจอยากจะทำ เรียกว่างานเพื่องาน ทำไปแล้วไม่คิดว่าตนเองจะได้อะไร มีอยู่ ๒ อย่างคือ ธรรมฉันทะเป็นไฟดี ทำดีทำกุศล ไม่ใช่ตัณหาฉันทะ ถ้าตัณหาฉันทะถ้าไม่ได้อะไรก็ไม่ทำ ถ้าธรรมฉันทะเป็นความพอใจรักในงานที่ทำ เอาผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ยกตัวอย่างเช่น ก่อนสิ้นอายุจะขอแต่งหนังสือสักเล่มหนึ่งฝากไว้ให้โลก นี่คือการมีฉันทะแล้ว พอมีฉันทะแล้วก็มีวิริยะ ฉันทะนั้นก่อให้เกิดความเพียร ถ้าตั้งใจทำก็จะมีวิริยะอุตสาหะที่จะสร้างงาน พอใจแล้วคงนอนเฉยไม่ได้แล้ว พอมีวิริยะมีความเพียรทันใด^{๑๒๕}

๓. การใช้หลักจิตตะในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ของตน (ความคิดอุทิศตัวต่องาน ใจจดจ่อ จริงจัง) ติดตาม เอาใจใส่ในงานที่ตนเองปฏิบัติ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือช่วยประสานงาน^{๑๒๖} เป็นอาจารย์ที่ดูแลเอาใจใส่ลูกศิษย์ ดูแล เอาใจใส่ลูกศิษย์^{๑๒๗} ผู้เชี่ยวชาญในสายงานสร้างความมั่นใจและคอยเป็นที่เลี้ยงทาง ให้กับอาจารย์ที่เพิ่งบรรจุใหม่ในการเริ่มสอนครั้งแรก และจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับครูใหม่ก่อนทำการสอนจริง ได้แก่ หลักสูตร International Technique เพื่อให้ครูใหม่มีความมั่นใจในตัวเองมากขึ้น^{๑๒๘} ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีความเอาใจใส่และรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย ผลงานที่ออกมาจากการเอาใจใส่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน จะเป็นผลงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน^{๑๒๙} ควบคุม กำกับดูแลงานที่ได้รับผิดชอบ อย่างสม่ำเสมอ^{๑๓๐} มีความตั้งใจ จดจ่อในงาน เอาใจใส่ มีความตั้งใจในงานที่ปฏิบัติ (ตั้งใจธรรม)^{๑๓๑} เอาใจใส่กับงาน มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา^{๑๓๒}

^{๑๒๕} สัมภาษณ์ พระมหากุสุมา กิตติโสภณ, ดร., อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๒๖} สัมภาษณ์ นายคณิศร ผลิตสินโก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๑๒๗} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาการบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๑๒๘} สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาการบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๑๒๙} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี ดร.วัฒนา มานนท์, รองผู้อำนวยการสถาบันการบินพลเรือน ฝ่ายวิชาการ, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๓๐} สัมภาษณ์ นายสมฤทธิ์ รัตนะจันะ, อาจารย์พิเศษ ประจำภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๓๑} สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์, อดีตศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, วันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

ถ้าผ่านการคัดเลือกเข้ามาแล้ว ก็จะทำให้เกิดความเพียรเพราะตั้งใจจะเข้ามาบุคลากร^{๑๓๒} พอมีฉันทะแล้วก็มีวิริยะ ฉันทะนั้นก่อให้เกิดความเพียร ถ้าตั้งใจทำก็จะมีวิริยะอุตสาหะที่จะสร้างงาน พอใจแล้วคงนอนเฉยไม่ได้แล้ว พอมีวิริยะมีความเพียรทันใด ก็จะมีจิตตะเอาใจจดจ่อกับงานที่เราจะทำ ทำให้เรารู้สึกว่าคงไม่ตายหรอก จิตตะเอาใจจดจ่อในงาน วิมังสาก็คือตัวปัญญาพิจารณางานที่เรา นั้นมันถูกต้อง

ดังนั้นการบริหารบุคคลนั้นสิ่งที่เราจะปลูกฝังนั้นในฐานะเป็นนายคน ทำอย่างไรให้เขาเกิดภาษาธรรมะเรียกว่า “ธรรมฉันทะ” ทำงานเพื่องาน ไม่ใช่ค้นหาฉันทะทำงานเพื่อจะได้อะไรตอบแทน การทำงานเพื่องานผลของงานก็จะเกิดขึ้นเอง คนส่วนใหญ่เราทราบดีว่าไม่ได้เป็นธรรมฉันทะส่วนใหญ่เป็นตัณหาฉันทะ ถามว่าจะได้อะไร ได้สิ่งตอบแทน แต่ไม่ได้ตั้งใจว่าจะทำงานเพื่องาน ที่นี้เราจะปลูกฝังอย่างไรว่าทำงานเพื่องาน ถ้าทำงานเพื่องานได้นี้ ตัววิริยะ จิตตะ วิมังสา ค่อย ๆ คืบ ไม่ใช่ตามมาเลย อันดับแรกเราต้องปลูกฝังตัวฉันทะให้ได้ก่อนว่าทำงานเพื่องาน ตอบได้ง่าย ๆ ว่าทำดีมีรางวัล ความดีมีรางวัลในตัวมันเองว่าคุณทำความดีนั้นแหละ ความจริงก็มีรางวัลในตัวเอง ในส่วนที่คนอื่นได้ยกย่องจนได้รับรางวัลนั้นเป็นพลพลอยได้ เหมือนการทานข้าวอ้อมก็รู้สึกอ้อม ก็คือความดีมีรางวัลในตนเอง คือมีตบะใหญ่ในความสุข ส่วนผลที่ได้รับการเลื่อนขั้นนั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง เป็นผลอีกอย่างหนึ่งเป็นคนละส่วน เพราะฉะนั้นเราจะทำอย่างไรว่าทำดีมีรางวัลในตัวมันเอง ข้อแรกจึงสำคัญปลูกฉันทะให้คนทำงานเพื่อฉันทะ ปลูกฝังฉันทะก่อน จะข้ามไปสองสามสี่เลยไม่ได้ เหมือนหนังสืออ่านเพราะอะไร มีจุดประสงค์อยู่ ๓ อย่าง คือ หนึ่งอ่านเพื่ออยากรู้ สองอ่านให้เข้าใจ สามอ่านเพื่อนำไปใช้ ดังนั้นการบริหารบุคคลนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดคือเราจะสร้างอย่างไรให้ฉันทะคือทำงานเพื่องาน ไม่ใช่ทำความดีแล้วมีรางวัลสูง คุณค่าของงานคุณทำสำเร็จนั้นแหละคือความดี ผลจะได้สองขั้นนั้นเป็นพลพลอยได้ เพราะฉะนั้นฉันทะเกิด วิริยะ จิตตะ วิมังสาที่จะตาม ก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ^{๑๓๓} จิตใจก็เป็นสมาธิเป็นธรรมชาติก็เพราะเป็นผลของศีลอยู่แล้ว ถ้าเราไปฝึกจิตก็เกิดเป็นสมาธิ จิตเป็นสมาธิคนมีคุณธรรมภายในตัวเองก็คือฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา นี่ก็คือความพอใจ มีความรัก ความชอบที่จะทำคุณงามความดีอยู่ตลอดเวลาสำหรับคนที่สมาธิจิตนี้ ไม่ใช่เป็นการพอใจในสิ่งที่ไม่ดี แต่สิ่งไม่ดีเขาไม่พอใจ ฉันทะในอิทธิบาท ๔ มีความยินดีใครที่จะทำในสิ่งที่ดีที่งามในหน้าที่ คนมีจิตเป็นสมาธิจะมีฉันทะมีความพอใจที่จะทำในสิ่งที่ดีที่งามเป็นธรรมชาติ ไม่ต้องมีอะไรมาจูงใจมาล่อหลอก เขาก็มีความยินดีพอใจที่จะทำที่ดีที่งามไม่ว่าจะเป็นหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายนั้น หน้าที่การงานในตำแหน่งหรือความเป็นคนในจิตอาสายินดีพอใจ ทำสิ่งใดก็มีความพอใจเมื่อใดได้รับมอบหมายก็

^{๑๓๒} สัมภาษณ์ พระมหาสุมนต์ สุนนฺโท, ดร., อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๓๓} สัมภาษณ์ พันตรี ประยงค์ สุกใส, อดีตผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๓๔} สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานุวัตร, คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

พอใจที่จะทำ ไม่ได้รับมอบหมายก็มีความพอใจที่จะทำก็คือ เป็นพวก Proactive ริเริ่มอยู่ตลอดเวลา สำหรับผู้ที่มีฉันทะ

ผู้ที่มีสมาธิจิตทำให้เกิดฉันทะ เมื่อมีความพอใจก็ทำให้เกิดความขยันก็คือวิริยะ เมื่อเกิดความขยันก็เอาใจใส่ เมื่อเอาใจใส่ก็เกิดการตรวจสอบก็จิตเป็นวิมิงสา มีความคุ้นชินกับงาน มีความสะดวก มีความเชี่ยวชาญ เมื่อเชี่ยวชาญ สะดวกและชินแล้วก็ยินดีพอใจที่จะทำไม่ต้องไปเริ่มต้นใหม่ กลายเป็นนิสัยประจำตัวกลายเป็นวงจรหล่อเลี้ยงกันและกัน ความพอใจทำให้ขยัน ขยันทำให้เอาใจใส่ ความเอาใจใส่ทำให้ตรวจสอบ เมื่อการตรวจสอบมีความเชี่ยวชาญมีองค์ความรู้มากก็พอใจที่จะทำต่อไปต่อยอดไปเรื่อย ๆ อย่างนี้การใช้ข้อปฏิบัติ ๔ เพื่อประสิทธิภาพบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน ถ้าจะให้เป็นการยั่งยืนต้องเริ่มทำจิตให้เป็นสมาธิก่อนคือ จัดระเบียบตนเองเพื่อให้จิตเป็นสมาธิแล้ว ก็ไปฝึกสมาธิด้วยรูปแบบที่ง่าย ๆ การสวดมนต์ไหว้ก็ดี การหายใจเข้าหายใจออกก็ดี สรรวมจิตใจอยู่ตลอดเวลาก็คือจิตของตนเองตลอดเวลาไม่ให้ฟุ้งซ่านจิตเป็นสมาธิก็จะสะท้อนออกมาเป็นอิทธิบาท ๔ อย่างนี้ทำให้ยั่งยืน

ในความเป็นจริงในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน คนทำมาหากินบางทีก็หาเวลาที่เป็นการส่วนตัวหาเวลาที่สงบนั้นยาก ต้องบริหารชีวิตหน้าที่การทำงานอยู่ตลอดเวลา ทำอย่างไรถึงจะให้มีความพอใจที่จะไปสร้างฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมิงสาในจิตใจได้นั้น มีหลักอยู่ว่าการทำหน้าที่การทำงานบางทีเราชอบที่จะทำงานแบบนี้แต่ไม่ได้รับมอบหมายหรือไม่ได้รับแต่งตั้งหรือไม่มีโอกาส ส่วนที่เราได้มอบหมายได้รับโอกาสได้รับการแต่งตั้งเป็นงานที่เราไม่ชอบก็จะไม่มีฉันทะอาจจะเป็นเพราะเงินเดือนน้อย เป็นงานที่ลำบากเสี่ยงอันตราย งานอยู่ไกลหรืองานที่ไม่ถนัดก็แล้วแต่ ก็ไม่มีฉันทะไม่อยากจะทำ ไม่มีความพอใจที่จะทำ ไม่มีเกียรติหรือหลาย ๆ อย่างที่ทำให้ขาดแรงจูงใจ ไม่มีฉันทะแล้วทำอย่างไร ก็ให้เทคนิคว่าเมื่อไม่มีฉันทะก็ให้เริ่มด้วยวิริยะก็เอาความขยันหมั่นเพียรทำ กล่าวคือไม่พอใจหรือพอใจก็ต้องทำอยู่แล้วเป็นหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือเป็นงานที่เราเลือกไม่ได้ ไปขลุกอยู่ไปขยันหมั่นเพียร คือ ไปขลุกทำงานอย่างให้หมดวันหมดคืนไปทำตามหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคุ้นชินกับงาน คือสร้างวิสาสะความเคยชินความคุ้นชินกับงานให้เป็นความคุ้นกัน ทำไปทำมาแม้เป็นงานที่เราไม่ชอบเป็นงานที่ยากเป็นงานที่เสี่ยงอันตรายเป็นงานที่ไม่มีเกียรติศักดิ์ศรีเป็นงานที่ได้ค่าตอบแทนน้อย ทำไปทำมาเมื่อมีความคุ้นชินมีความถนัดแล้วก็ไม่มี ความลำบากใจที่จะทำ ก็คือลงทุนลงแรงน้อยเพราะว่าได้เชี่ยวชาญแล้ว มีความตอบแทนน้อยก็ไม่ว่ากันไม่มีเกียรติก็ไม่เป็นไร เพราะว่าไม่ลำบากลำบากอะไร เพราะว่าเราทำด้วยความขยันหมั่นเพียร ทำอยู่ตลอดเวลาจนกระทั่งว่าไม่ได้มีอะไรยุ่งยาก Action นิด ๆ หน่อย ๆ ก็สำเร็จแล้ว

จากการที่เราขยันบางทีงานที่ไม่มีใครอยาก ก็จะมาทำเพราะว่าดูแล้วไม่เห็นมีอะไรมาไม่สนใจเพราะเราขยัน ทำไปทำมาเกิดเป็นผลงานมีความโดดเด่นขึ้นมา เป็นงานที่มีหน้ามีตา งานที่จะมีหน้ามีตาอยู่ที่ผลงานพูดน้อย ๆ ถ้าเป็นงานที่ทำแบบซ้ำ ๆ แบบ Baby Routine ไปเรื่อย ๆ ไม่มีผลงานไม่มีความเด่นไม่ถูกตาต้องใจก็จะมีใครสนใจ ถ้ามีงานอะไรขึ้นมา ถ้ามีการสร้างสินทรัพย์หรือทรัพย์สินในงานนั้นขึ้นมาก็จะเป็นที่สนใจ เมื่อเป็นที่สนใจแล้วก็ไปถูกฉันทะย้อนเป็นอาหาร

กลับไปปลูกฉันทะ ตัววิริยะนี้จะไปสร้างผลงานเป็นแรงจูงใจให้เกิดฉันทะ เพราะฉะนั้นถ้าไม่มีฉันทะมาก่อน เราก็เริ่มจากวิริยะก็จะมาปลูกฉันทะ ฉันทะก็จะมาที่วิริยะ วิริยะก็จะไปจิตตะ จิตตะก็จะไปวิมังสา ในการปรับประยุกต์ใช้อธิบาท ๔ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานก็ต้องมี ๒ แบบดังนี้ คือ แบบที่ยั่งยืนเป็นทางการก็คือ ไปฝึกตนเองให้มีศีลสมาธิก่อนเพื่อจะได้มคุณธรรมในจิตใจมีฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสาเป็นธรรมชาติแสดงบทบาทในจิตใจของเรามีคุณธรรมภายใน เวลาทำงานก็เกิดอธิบาท ๔ โดยอัตโนมัติ แต่บางคนไม่มีสิ่งเหล่านี้ไม่มีเวลาไปฝึกอะไรมา แล้วไปพบเจอหน้างานกันทีเดียวเลย ไม่พอใจไม่เกิดฉันทะก็ให้ไปใส่วิริยะก่อน ก็มีวิธีการนำไปประยุกต์ใช้กับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างนี้ ในเมื่อมีอธิบาท ๔ แล้วเป็นเรื่องที่มหัศจรรย์มาก อธิบาทแปลว่าทางแห่งความสำเร็จ^{๑๔๕}

๔. การใช้หลักวิมังสาในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้าน

การbin จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีความสามารถ ตรวจสอบและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้งานมีคุณภาพมากที่สุดเก็บข้อบกพร่องจากงานที่มี นำมาปรับปรุงแก้ไข^{๑๔๖} ตามกฎระเบียบ และข้อบังคับตามมาตรฐานการศึกษาทำงานด้วยปัญญา (ไตร่ตรอง พิสูจน์ ทดสอบ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข ใช้ปัญญาสอบสวน หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจ ตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่องขัดข้องในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปสนับสนุน การตรวจสอบ^{๑๔๗} จัดให้มีการประเมินการสอนของครูผู้สอน เมื่อสิ้นภาคการศึกษาในแต่ละภาค ซึ่งการประเมินนี้เป็นการประเมินอาจารย์ผู้สอน โดยนักศึกษาเป็นผู้ประเมิน โดยมีการจัดจำแนกการประเมิน การสอนของอาจารย์ประจำวิชา ถ้าผลการประเมินระบุว่าต้องปรับปรุง ก็ให้อาจารย์ผู้นั้นลงนาม รับทราบและปรับปรุงการสอนเสียใหม่ โดยทางกองวิชาการฯ จะเป็นผู้กำกับดูแลการเรียนการสอน ของคณาจารย์แต่ละท่าน รวมทั้งเป็นพี่เลี้ยงคอยให้กำลังใจ และนำเทคนิคการสอนต่างๆ รวมทั้งการ ประเมินผลการสอนของนักศึกษาว่าจะใช้การประเมินแบบใดบ้าง^{๑๔๘}

การวินิจฉัยวิเคราะห์ในการตรวจสอบงานที่องค์การได้มอบหมายให้กับผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัตินั้น ควรทำการปฏิบัติงานอย่างมีสติปัญญา โดยใช้สติปัญญาในการวินิจฉัยวิเคราะห์งาน ในแต่ละชิ้นงานหรือแผนงาน อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อลดความผิดพลาดหรือปรับปรุงผลงานให้ดียิ่ง ๆ

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ ศ.ดร., รองอธิการฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๑๔๖} สัมภาษณ์ นายคณิงกิจ ผลชานิก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๑๔๗} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาการbinการbin สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๑๔๘} สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม, ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การbin สถาบันการbinพลเรือน, วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

ขึ้นไป^{๑๓๘} ใช้สติปัญญาไตร่ตรองด้วยเหตุผลและมองกาลไกลในแนวทางการพัฒนาหลักสูตรต่อไป^{๑๓๙} การเข้าใจในงานที่ตนเองปฏิบัติและแสวงหาวิธีการในการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นวิธีการที่ดีที่สุด(เข้าใจทำ)^{๑๔๐} พิจารณาเหตุผลว่า ในเรื่องของหน้าที่ ในเรื่องของการประพฤติปฏิบัติตามหน่วยงานตามความรับผิดชอบว่าตนเองทำได้ดีขนาดไหน เมื่อเราเอาบุคคลผู้ประสบผลสำเร็จมาแล้วความจริงของชีวิต เล่าเรื่องราวเล่าการทำงานในหน้าที่จนประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย พอใจในงาน มีความเพียรพยายามในงาน เอาใจใส่ในงานและพิจารณาในเรื่องหน้าที่ของตนเอง^{๑๔๑} ซึ่งจะทำให้คนหรือบุคลากรในหน่วยงานนั้น มีความฮึกเหิม รับทราบว่าหลักธรรมอันนี้ทำให้ประสบผลสำเร็จในชีวิตได้ถึงขนาดนี้ และโดยตรงกันข้าม

เมื่อองค์กรหรือองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ องค์กรก็จะถูกพัฒนาขึ้นโดยอัตโนมัติ เพราะองค์กรก็คือหน่วยงาน แต่ตัวจักรสำคัญคือบุคลากร^{๑๔๒} งานอื่น ๆ เช่น กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ต้องยืนอยู่บนกฎหมายเพื่อการบริหารจัดการ ไม่ใช่ยืนอยู่บนนโยบายเป็นหลักการบริหารจัดการด้านซ่อมบำรุง จะต้องมีการวางแผนไว้ในเรื่องอะไรที่สนับสนุนการปฏิบัติการฝึกบินได้อย่างต่อเนื่อง เช่น ต้องมีการ Forecast ล่วงหน้าในอนาคต^{๑๔๓} วิม้งสา^{๑๔๔}คือตัวปัญญานั้นเอง ตอนเราสัมภาษณ์เขาว่ามีเขาว่าปัญหาใหม่ มีปัญหาใหม่ในการสัมภาษณ์ถามตอบ อิทธิบาท ๔ สองข้อแรกสามารถดูได้ ฉันทะ วิม้งสา ส่วนสองข้อหลัง วิริยะ ความเพียร จิตตะ ความเอาใจใส่ จะรู้ได้ก็ต่อเมื่อทำงาน โดยการใช้ฉันทะและวิม้งสาเป็นตัวคัดเลือก การบริหารจัดการบุคคล เป็นเรื่องยากที่สุดในบรรดาการจัดการบริหาร เพราะว่า ถ้าบริหารโดยหน้าที่แล้วไม่มีปัญหา แต่ที่มีปัญหาก็คือว่า ไม่ได้บริหารงาน แต่บริหารอารมณ์ของลูกน้องที่ทำงาน หลักการทฤษฎีที่คัดเลือกคนมาร่วมงานหมายความว่า การบริหารบุคคลว่าตั้งใจทำงานไหม ถ้ามีฉันทะมีความตั้งใจ จะประสบความสำเร็จแล้วยังทำให้คนอายุยืนอีกด้วย เพราะคนเราถ้ามีฉันทะมีความพอใจ รักงาน ฉันทะเป็นความพอใจรักในงานที่ทำ เอาผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ยกตัวอย่างเช่น ก่อนสิ้นอายุจะขอแต่งหนังสือสักเล่มหนึ่ง

^{๑๓๘} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี ดร.วัฒนา มานนท์, รองผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน ฝ่ายวิชาการ, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๓๙} สัมภาษณ์ นาย วิโรจน์ น้อยวิไล, ผู้อำนวยการกองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์ สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๐} สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์, อดีตศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, วันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๑๔๑} สัมภาษณ์ นางสาววรินทร์ เลี่ยมนาค, ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

^{๑๔๒} สัมภาษณ์ พระมหาสุนันท์ สุนนโท, ดร., อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วังน้อย), วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙

^{๑๔๓} สัมภาษณ์ พันตรี ประยงค์ สุกใส, อดีตรองผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๙.

ฝากไว้ให้โลก ฉันทะเกิดแล้ว พอมีฉันทะแล้วก็มีวิริยะ ฉันทะนั้นก่อให้เกิดความเพียร ถ้าตั้งใจทำก็จะมีวิริยะอุตสาหะที่จะสร้างงาน พอใจแล้วคงนอนเฉยไม่ได้แล้ว พอมีวิริยะมีความเพียรทันใด ก็จะมีจิตตะเอาใจจดจ่อกับงานที่จะทำให้เสร็จ จิตตะเอาใจจดจ่อในงาน วิมังสาก็คือตัวปัญญาพิจารณางานที่ทำให้ถูกต้อง

ดังนั้นการบริหารบุคคลนั้นสิ่งที่เราจะปลูกฝังนั้นในฐานะเป็นนายคน ทำอย่างไรให้เกิด “ธรรมฉันทะ” ทำงานเพื่องาน ไม่ใช่ค้นหาฉันทะทำงานเพื่อจะได้อะไรตอบแทน การทำงานเพื่องานผลของงานก็จะเกิดขึ้นเอง คนส่วนใหญ่ทราบดีว่าไม่ได้เป็นธรรมฉันทะ ส่วนใหญ่เป็นค้นหาฉันทะถามว่าจะได้อะไร ได้สิ่งตอบแทน แต่ไม่ได้ตั้งใจว่าจะทำงานเพื่องาน ที่นี้จะปลูกฝังอย่างไรว่าทำงานเพื่องาน ถ้าทำงานเพื่องานได้นี้ ตัววิริยะ จิตตะ วิมังสา ค่อย ๆ คืบ ไม่ใช่ตามมาเลย อันดับแรกเราต้องปลูกฝังตัวฉันทะให้ได้ก่อนว่าทำงานเพื่องาน ตอบได้ง่ายๆ ว่าทำดีมีรางวัล ความดีมีรางวัลในตัวเองว่าคุณทำความดีนั้นแหละ ความจริงก็มีรางวัลในตัวเอง ในส่วนที่คนอื่นได้ยกย่องจนได้รับรางวัลนั้นเป็นพลพลอยได้ เหมือนทานข้าวอ่อมก็รู้สึกอ่อมก็มีความสุขดีมีรางวัลในตนเองคือมีตบะใหญ่ในความสุข ส่วนผลที่ได้รับการเลื่อนขั้นนั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง เป็นผลอีกอย่างหนึ่งเป็นคนละส่วน เพราะฉะนั้นจะอย่างไรว่าทำดีมีรางวัลในตัวเอง ข้อแรกจึงสำคัญ ปลูกฉันทะให้คนทำงานเพื่อฉันทะ ปลูกฝังฉันทะก่อน จะข้ามไปสองสามสี่เลยไม่ได้ เหมือนหนังสืออ่านเพราะอะไร มีจุดประสงค์อยู่ ๓ อย่าง คือ หนึ่งอ่านเพื่ออยากรู้ สองอ่านให้เข้าใจ สามอ่านเพื่อนำไปใช้

ดังนั้นการบริหารบุคคลนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดคือเราจะสร้างอย่างไรให้ฉันทะคือทำงานเพื่องาน ไม่ใช่ทำความดีแล้วมีรางวัลสูง คุณค่าของงานคุณทำสำเร็จนั้นแหละคือความดี ผลจะได้สองขั้นนั้นเป็นพลพลอยได้ เพราะฉะนั้นฉันทะเกิด วิริยะ จิตตะ วิมังสาก็จะตาม ก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ^{๑๔๕} ผู้ที่มีสมาธิจิตทำให้เกิดฉันทะ เมื่อมีความพอใจก็ทำให้เกิดความขยันก็คือวิริยะ เมื่อเกิดความขยันก็เอาใจใส่ เมื่อเอาใจใส่ก็เกิดการตรวจสอบก็จิตเป็นวิมังสา มีความคุ้นชินกับงาน มีความสะดวก มีความเชี่ยวชาญ เมื่อเชี่ยวชาญ สะดวกและชินแล้วก็ยินดีพอใจที่จะทำไม่ต้องไปเริ่มต้นใหม่กลายเป็นนิสัยประจำตัวกลายเป็นวงจรหล่อเลี้ยงกันและกัน ความพอใจทำให้ขยัน ขยันทำให้เอาใจใส่ ความเอาใจใส่ทำให้ตรวจสอบ เมื่อการตรวจสอบมีความเชี่ยวชาญมีองค์ความรู้มากก็พอใจที่จะทำต่อไปต่อยอดไปเรื่อย ๆ อย่างนี้การใช้ข้อปฏิบัติ ๔ เพื่อประสิทธิภาพบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่การงาน^{๑๔๖}

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานุวัตร, คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๔๖} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีรญาณ ศ.ดร., รองอธิการฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

การใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหาร

การใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มีผลตามลำดับดังนี้

๑) การใช้หลักฉันทะในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน

จากการสัมภาษณ์พบว่าการพัฒนาองค์กร การบริหารงานบุคคล การสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น การสื่อสารที่ดีในองค์กร มีการสื่อสารแบบสองทางโดยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้มีการซักถาม องค์กรควรสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้มีความเหมาะสมกับการทำงาน จัดสวัสดิการให้พนักงานในองค์กรให้มีความรู้สึกรู้สึกว่ามีความเพียงพอไม่เดือดร้อน ไม่ต้องดิ้นรน กอบโกยมากมายนัก จัดกิจกรรมส่งเสริมทางด้านพุทธศาสนา ฟังธรรม จิตใจสงบ มีการทำบุญตักบาตร ฝ่าปากฐิน แล้วทุกคนจะเกิดความพอเพียง^{๑๔๗}

องค์กรต้องให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานเกี่ยวกับเรื่อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน และส่งเสริมงานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น การขอสนับสนุนตำแหน่งทางวิชาการ ค่าตอบแทนภายนอก องค์กรต้องสร้างความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานโดยการสร้างความชัดเจนเรื่องด้านกฎ ระเบียบ ฝ่ายบริหารควรจะต้องดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือสนับสนุนทุกหน่วยงานเมื่อต้องการความช่วยเหลือ^{๑๔๘} จัดแผนการอบรมพนักงานใหม่ซึ่งเป็นการอบรมให้พนักงานมีความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามตำแหน่งที่ได้รับสมัคร และสอบเข้ามาซึ่งจะต้องผ่าน Orientation Employees Project ทั้งนี้เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน การประสานงานระหว่างหน่วยงานด้วยตนเอง และต่างหน่วยงาน การรู้จักผู้บังคับบัญชา ระดับสูงของฝ่ายต่าง ๆ ให้มากขึ้น การมี Seniority ระหว่างบุคคลภายในองค์กร อบรมพนักงานให้เกิดหลักการของธรรมมาภิบาลในหน่วยงาน สร้างแนวทางการก้าวหน้าของสาขาอาชีพให้กับพนักงาน โดยจัดหลักสูตรฝึกอบรมตามทักษะของแผนกต่าง ๆ ให้มีความรู้/ทักษะให้มากยิ่งขึ้น สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กร^{๑๔๙} ผู้บริหารต้องมีใจรักในงาน จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้^{๑๕๐} พนักงานจะต้องมีความรักในหน่วยงานในหน้าที่ของตนเอง อันนี้สำคัญมาก กล่าวแบบชาวบ้าน

^{๑๔๗} สัมภาษณ์ นายคณิศกร พลธานีโก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๑๔๘} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาการการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๑๔๙} สัมภาษณ์ นายจิตติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาการการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๑๕๐} สัมภาษณ์ พระครูรัตนโสภณ, เจ้าอาวาสวัดนายโรง, วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

คือ มีใจให้กับหน่วยงาน มีใจให้กับงาน ผู้บริหารองค์กรนั้นจะเพิกเฉยหรือทำงานระบบแบบเช้าชามเย็นชามไม่ได้ จะต้องมีความมานะบากบั่นแก้ปัญหาอะไรต่าง ๆ นา ๆ^{๑๕๑}

การขาดความรับผิดชอบในงานที่ทำ สักแต่ทำงานไปวัน ๆ เป็นหัวหน้าทำงานเป็น Routine ไม่เคยคิดพัฒนางาน ไม่มีฉันทะพัฒนางาน วิริยะก็ไม่เกิด จิตตะก็ไม่เกิด ปัญญาจะเกิดได้อย่างไร ถ้าผู้นำดีปัญหาก็จบ แต่ถ้าเกิดฉันทะไม่เกิด ขาดใฝ่รู้ ฉันทะนี้คือตัวใฝ่รู้ ถ้าไม่เกิดการใฝ่รู้ การเรียนก็เกิดขึ้นไม่ได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่สำคัญจะต้องใฝ่รู้ตัวฉันทะ ใฝ่รู้พัฒนางาน เกิดการเรียนรู้ เพราะฉะนั้นจึงบอกว่า ผู้นำองค์กรต้องสร้างตัวใฝ่รู้ ก็คือตัวฉันทะตัวใฝ่รู้ นั่นแหละ การพัฒนาองค์กรจึงจะเกิดการใฝ่รู้ มีการพัฒนา^{๑๕๒}

๒) การใช้หลักวิริยะในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน จากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ต้องมีการนำเสนอผลงาน การทำความดี ยกย่อง ให้รางวัล ชมเชยให้ทราบว่าคุณคนดี มีคนส่งเสริม ให้เกิดความภาคภูมิใจ^{๑๕๓} มีความเพียรแก้ไขปัญหายั่งยืน^{๑๕๔} การจัดฝึกอบรมภาษาอังกฤษ เนื่องจากหน่วยงานจะต้องพบกับการเปลี่ยนแปลงในแนวทาง AEC ซึ่งจะต้องให้พนักงานฝึกฝนการใช้ภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ การฝึกอบรมภาษาอังกฤษนี้จะใช้เฉพาะเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนทางวิชาการที่จำเป็นจะต้องติดต่อกับนักศึกษาต่างชาติ ประสิทธิภาพก็จะก่อให้เกิดความเข้มแข็งทางการใช้ภาษาอังกฤษมากขึ้น การใช้หลักการของวิริยะ ทางอิทธิบาท ๔ นี้ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่จะต้องใช้ทักษะทั้งการพูด การเขียน การฟัง การอ่าน และปฏิบัติฝึกฝนอยู่บ่อย ๆ จึงจะประสบความสำเร็จในแต่ละรายบุคคล หน่วยงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๑๕๕}

ผู้นำองค์กรต้องมีความกล้าหาญในการทำองค์ประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องมีความรู้ ับารมีความกล้าหาญที่จะริเริ่มงานใหม่กล้าตัดสินใจสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ^{๑๕๖} ผู้บริหารองค์กรนั้นจะเพิกเฉยหรือทำงานระบบแบบเช้าชามเย็นชามไม่ได้ จะต้องมีความมานะบากบั่น

^{๑๕๑} สัมภาษณ์ พระมหาสุชนันท์ สุนนโท, ดร., อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๕๒} สัมภาษณ์ พระมหาภุชญา กิตติโสภณ, ดร., มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ นายคณิศร ผลิตานิก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๑๕๔} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาการบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๑๕๕} สัมภาษณ์ นายจิตติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาการบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๑๕๖} สัมภาษณ์ พระครูรัตนโสภณ, เจ้าอาวาสวัดนายโรง, วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

แก้ปัญหาอะไรต่าง ๆ นา ๆ^{๑๕๓} การขาดความรับผิดชอบในงานที่ทำ ไม่นำพาองค์กร สักแต่ว่าทำงานไปวัน ๆ เป็นหัวหน้าทำงานเป็น Routine ไม่เคยคิดพัฒนางาน ไม่มีฉันทะพัฒนางานให้มันดีขึ้น จะทำอะไร วิริยะก็ไม่เกิด จิตตะก็ไม่เกิด ปัญญาจะเกิดได้อย่างไร ถ้าผู้นำดีปัญญาดีแม้จบ ดร.หรือจบมหาวิทยาลัยชั้นนำก็ตาม แต่ถ้าฉันทะไม่เกิด ขาดใฝ่รู้ ฉันทะนี้คือตัวใฝ่รู้ ถ้าไม่เกิดการใฝ่รู้ การเรียนก็เกิดขึ้นไม่ได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่สำคัญที่ถือว่าเป็นตัวจะต้องใฝ่รู้ตัวฉันทะ ใฝ่รู้พัฒนางาน เกิดการเรียนรู้ เพราะฉะนั้นจึงบอกว่า ผู้นำองค์กรต้องสร้างตัวใฝ่รู้ ก็คือตัวฉันทะตัวใฝ่รู้ตัวเอง

การพัฒนาองค์กร เกิดการใฝ่รู้ มีการพัฒนา ต้องวิริยะอุตสาหะ มีจิตตะ เอาจิตตะจดจ่อตั้งใจทำงาน ตัวปัญญาสามารถที่จะทำงานได้ เพราะฉะนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดการทำให้สำเร็จนั้นต้องครบทั้ง ๔ ข้อ สรุปได้ว่าทั้งบริหารบุคคลก็ดี ลูกน้องก็ดี เจ้านายก็ดี ฉันทะก็ด้วยการใฝ่รู้ ถ้าไม่มีการใฝ่รู้ในการเรียนรู้ ก็คือวิริยะ ความเพียร จิตตะเอาใจจดจ่อปัญญาจึงจะเกิด เพราะฉะนั้นในการเป็นผู้นำก็ต้องมีฉันทะ เป็นธรรมฉันทะ ใฝ่รู้ใฝ่ดี คิดโปรเจกต์เพื่อองค์กร นำองค์กร คิด Action Plan แผนพัฒนา ๕ ปี คิงาน คิยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ๕ ปีจะนำพาบริษัทไปอย่างไร ถามว่าเกิดปัญญาไหม ปัญญามันคิดเองไม่ได้ถ้าไม่มีฉันทะ ในการใฝ่รู้ทำอย่างไรให้มันเกิดฉันทะ ใฝ่รู้แล้วอย่างอื่นก็ตามมา สิ่งที่สำคัญให้คนในองค์กรเข้าใจว่าทำความดีเพื่อความดี การทำความดีมีรางวัลในตัวเอง^{๑๕๔} ต้องวิริยะอุตสาหะ มีจิตตะ เอาจิตตะจดจ่อตั้งใจทำงาน ตัวปัญญาสามารถที่จะทำงานได้ เพราะฉะนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดการทำให้สำเร็จนั้นต้องครบทั้ง ๔ ข้อ สรุปได้ว่าทั้งบริหารบุคคลก็ดี ลูกน้องก็ดี เจ้านายก็ดี ฉันทะก็ด้วยการใฝ่รู้ ถ้าไม่มีการใฝ่รู้ในการเรียนรู้ ก็คือวิริยะ ความเพียร จิตตะเอาใจจดจ่อปัญญาจึงจะเกิด เพราะฉะนั้นในการเป็นผู้นำก็ต้องมีฉันทะ เป็นธรรมฉันทะ ใฝ่รู้ใฝ่ดี คิดโปรเจกต์เพื่อองค์กร นำองค์กร คิด Action Plan แผนพัฒนา ๕ ปี คิงาน คิยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ๕ ปีจะนำพาบริษัทไปอย่างไร ถามว่าเกิดปัญญาไหม ปัญญามันคิดเองไม่ได้ถ้าไม่มีฉันทะ ในการใฝ่รู้ ทำอย่างไรให้มันเกิดฉันทะ ใฝ่รู้แล้วอย่างอื่นก็ตามมา สิ่งที่สำคัญให้คนในองค์กรเข้าใจว่าทำความดีเพื่อความดี การทำความดีมีรางวัลในตัวเอง^{๑๕๕}

๓) การใช้หลักจิตตะในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน จากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ต้องสร้างการใช้ระบบสารสนเทศในการนำเสนอข้อมูล จัดเตรียมข้อมูลให้เกิดความสะดวกในการเรียกใช้งาน สร้างฐานข้อมูลหน่วยงาน^{๑๖๐}

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ พระมหาสุมนต์ สุนนโท, ดร., อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๕๔} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีรญาณ ศ.ดร., รองอธิการฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๑๕๕} สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานุวัตร, คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๖๐} สัมภาษณ์ นายคณิงกิจ ผลขานโก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

การเอาใจใส่ ประมาณในระดับหนึ่ง ไม่โดดเด่น จะดูตามกฎ ระเบียบกำหนด^{๑๖๑} ความเพียร จิตตะเอาใจจดจ่อปัญหาจึงจะเกิด เพราะฉะนั้นในการเป็นผู้นำก็ต้องมีฉันทะ เป็นธรรมฉันทะ ใฝ่รู้ใฝ่ดี คิดโปรเจ็กต์เพื่อองค์กร นำองค์กร คิด Action Plan แผนพัฒนา ๕ ปี คิงาน คิद्यุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ๕ ปีจะนำพาบริษัทไปอย่างไร ถ้ามัวเกิดปัญหาใหม่ ปัญหามันคิดเองไม่ได้ถ้าไม่มีฉันทะ ในการใฝ่รู้ ทำอย่างให้มันเกิดฉันทะ ใฝ่รู้แล้วอย่างอื่นก็ตามมา สิ่งที่สำคัญให้คนในองค์กรเข้าใจว่าทำความดีเพื่อความดี การทำความดีมีรางวัลในตัวเอง^{๑๖๒}

ความเพียร จิตตะเอาใจจดจ่อปัญหาจึงจะเกิด เพราะฉะนั้นในการเป็นผู้นำก็ต้องมีฉันทะ เป็นธรรมฉันทะ ใฝ่รู้ใฝ่ดี คิดโปรเจ็กต์เพื่อองค์กร นำองค์กร คิด Action Plan แผนพัฒนา ๕ ปี คิงาน คิद्यุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ๕ ปีจะนำพาบริษัทไปอย่างไร ถ้ามัวเกิดปัญหาใหม่ ปัญหามันคิดเองไม่ได้ถ้าไม่มีฉันทะ ในการใฝ่รู้ ทำอย่างให้มันเกิดฉันทะ ใฝ่รู้แล้วอย่างอื่นก็ตามมา สิ่งที่สำคัญให้คนในองค์กรเข้าใจว่าทำความดีเพื่อความดี การทำความดีมีรางวัลในตัวเอง^{๑๖๓} จัดให้มีโครงการพี่เลี้ยงฝึกฝนงานให้กับพนักงานเข้าใหม่และทราบถึงสายงานการบังคับบัญชา แนวทางความเจริญก้าวหน้าตามสายงานในหน่วยงานเดียวกัน การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน การแก้ปัญหาและอุปสรรคในขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น จัดให้มีการประเมินผลงานในรูปของการประเมิน ๓๖๐ องศา นายประเมินลูกน้องลูกน้องประเมินนายกระทำอย่างโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น^{๑๖๔}

ผู้บริหารต้องมีจิตใฝ่หมั่นคงในหน้าที่การงาน เมื่อให้นโยบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตนเองต้องมีความมั่นคงแน่วแน่ตามแนวทางที่ให้ไป พิจารณาแล้วสอดคล้องกับหน่วยเหนือ จึงนำไปปฏิบัติ^{๑๖๕} วิริยะ ในตัวที่สาม เป็นประเด็นสำคัญเลย ผู้บริหารท่านนั้นจะต้องดูแลในการะในหน่วยงานรับผิดชอบนั้น จะต้องให้เห็นปัญหาทุกจุด แต่จะพูดทุกจุดจะแก้ทุกจุดหรือไม่ขึ้นอีกประเด็นหนึ่ง แต่ถ้าจะต้องเอาใจใส่ในงานที่ท่านรับผิดชอบนั้น^{๑๖๖} การพัฒนาองค์กร เกิดการใฝ่รู้ มีการพัฒนา ต้อง

^{๑๖๑} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาการบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๑๖๒} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ ศ.ดร., รองอธิการฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๑๖๓} สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานุวัตร, คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๖๔} สัมภาษณ์ นายจิตติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาการบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๑๖๕} สัมภาษณ์ พระครูรัตนโสภณ, เจ้าอาวาสวัดนายโรง, วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๑๖๖} สัมภาษณ์ พระมหาสุนันท์ สุนนโท, ดร., อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙

วิริยะอุตสาหะ มีจิตตะ เอาจิตตะจดจ่อตั้งใจทำงาน ตัวปัญญาสามารถที่จะทำงานได้ เพราะฉะนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดการทำให้สำเร็จนั้นต้องครบทั้ง ๔ ข้อ

สรุปได้ว่าทั้งบริหารบุคคลก็ดี ลูกน้องก็ดี เจ้านายก็ดี ฉันทะก็ด้วยการใฝ่รู้ ถ้าไม่มีการใฝ่รู้ในการเรียนรู้ ก็คือวิริยะ ความเพียร จิตตะเอาใจจดจ่อปัญญาจึงจะเกิด เพราะฉะนั้นในการเป็นผู้นำก็ต้องมีฉันทะ เป็นธรรมฉันทะ ใฝ่รู้ใฝ่ดี คิดโปรเจกต์เพื่อองค์กร นำองค์กร คิด Action Plan แผนพัฒนา ๕ ปี คิดงาน คิดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ๕ ปีจะนำพาบริษัทไปอย่างไร ถ้ามัวแต่เกิดปัญหาใหม่ ปัญหามันคิดเองไม่ได้ถ้าไม่มีฉันทะ ในการใฝ่รู้ ทำอย่างให้มันเกิดฉันทะ ใฝ่รู้แล้วอย่างอื่นก็ตามมา สิ่งที่สำคัญให้คนในองค์กรเข้าใจว่าทำความดีเพื่อความดี การทำความดีมีรางวัลในตัวเอง^{๑๖๖}

๔) การใช้หลักวิมังสาในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้าน

การบิน จากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ควรทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และวางแผนที่จะใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยทำการวางแผนการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่เป็นโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจัดระบบสารสนเทศในการติดตามตรวจสอบ^{๑๖๗} มีการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ดีขึ้น^{๑๖๘} ให้องค์กรจัดทำ Work Flow Chart ขึ้นในแต่ละแผนก หรือฝ่ายต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นจะสามารถตรวจสอบและสอบทานได้ว่าเรื่องต่าง ๆ นั้นอยู่ที่แผนกใด หรือมีใครเป็นผู้รับเรื่อง Work Flow Chart : จัดเป็นคู่มือ Guide line ที่ดีที่สุด ซึ่งจะมี Diagram ของหน่วยงานมี Symbol มี Direction of work flow ทราบอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสามารถใช้ให้เกิดการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี^{๑๖๙}

ผู้บริหารหมั่นทบทวนตรวจสอบตนเอง ทิศทางเป็นอย่างไรบ้าง หาข้อดีข้อเสียของตนเอง เพื่อพิจารณาให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กรณีไม่รู้ไม่เข้าใจให้ปรึกษาผู้รู้ เพื่อให้งานออกมาดี^{๑๗๐} แล้วข้อสุดท้ายเหมือน SWOT คือจะต้องมาพิจารณาว่าจุดอ่อนของหน่วยงานเราอยู่ตรงไหน จุดแข็งของหน่วยงานเราอยู่ตรงไหน มีภัยคุกคามหรือมีเรื่องที่จะต้องมาทำให้การบริหารของเรานี้มีปัญหา และตัวสุดท้ายมีช่องโอกาส มีโอกาสในการพัฒนาตรงนี้ โดยพิจารณาเห็นบุคคลที่ดี โอกาสของ

^{๑๖๗} สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานุวัตร, คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๖๘} สัมภาษณ์ นายคณิงกิจ ผลธานีโก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

^{๑๖๙} สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๑๗๐} สัมภาษณ์ นายจิตติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

^{๑๗๑} สัมภาษณ์ พระครูรัตนโสภณ, เจ้าอาวาสวัดนายโรง, วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

เศรษฐกิจ การเมืองที่ดีตรงนี้ก็คือวิมangsa พิจารณาหาเหตุผลตรงนี้ ถ้าผู้บริหารองค์กรนั้นนำหลักในเรื่องของความพอใจ มีความพยายามในหน้าที่ เอาใจใส่โดยละเอียด เห็นประโยชน์ เห็นความบกพร่อง เห็นจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรตนเองแล้วความสำเร็จความเจริญขององค์กรนั้นจะเกิดประโยชน์และมีแต่สิ่งดี ๆ เข้ามาคือในเรื่องของการพัฒนา^{๑๗๒} สถานที่เรียน ซึ่งในช่วงผู้สัมภาษณ์ทำงานอยู่ช่วงนั้นเป็นปัญหาอย่างมาก ต้องเข้าไปชี้แจงแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนคลี่คลายไปในทางที่ดี^{๑๗๓} ฉันทะ ใฝ่รู้ ใฝ่ดี คิดโปรเจกต์เพื่อองค์กร นำองค์กรคิด Action Plan แผนพัฒนา ๕ ปี คิดงาน คิดยุทธศาสตร์ คิดกลยุทธ์ ๕ ปีที่จะนำพาบริษัทไปอย่างไร ถ้ามัวเกิดปัญหาใหม่ ปัญญามันคิดเองไม่ได้ถ้าไม่มีฉันทะ ในการใฝ่รู้ ทำอย่างไรให้มันเกิดฉันทะ เมื่อใฝ่รู้แล้วอย่างอื่นก็ตามมา สิ่งที่สำคัญให้คนในองค์กรต้องเข้าใจว่าทำความดีเพื่อความดี การทำความดีมีรางวัลในตัวมันเอง^{๑๗๔}

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปการนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาเป็นแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ได้ดังนี้

ด้านฉันทะ: ความพอใจเพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน

๑. สร้างความความรัก ความเป็นครู และการสำนึกในหน้าที่ของความเป็นครูที่ดีมีจิตสำนึกที่จะการถ่ายทอดความรู้ด้วยความตั้งใจ และการเป็นครูที่ดี
๒. สร้างความภาคภูมิใจและความพึงพอใจในขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและอาชีพที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป
๓. เสริมสร้างกำลังใจ โดยกำหนดตำแหน่งหน้าที่และกำหนดเป้าหมายของอาชีพอย่างเด่นชัด
๔. สร้างจิตสำนึกการมีใจรักและเสียสละ มองผลประโยชน์ส่วนรวม ต้องรักชาติ ปลุกฝังความรักชาติ รวมถึงแสดงถึงเป้าหมายชัดเจน เพื่อส่วนรวม
๕. ปลุกฝังความรักในการปฏิบัติงานของตน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จเมื่องานที่ตนปฏิบัติประสบความสำเร็จงานขององค์กรย่อมสำเร็จบรรลุจุดหมายและมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน
๖. ส่งเสริมความพอใจในสิ่งที่ที่เป็นอยู่และพอใจในการพัฒนาให้ทุกสิ่งดีขึ้น ก็เกิดพลังในการขับเคลื่อนองค์กร

^{๑๗๒} สัมภาษณ์ พระมหาสุชนันท์ สุนนโท, ดร., อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๗๓} สัมภาษณ์ พันตรี ประยงค์ สุกใส, อดีตรองผู้อำนวยการสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๙.

^{๑๗๔} สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานวัตร, คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

๗. ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ควรสำรวจและปรับปรุงตนเองให้มีความพึงพอใจต่องานหรือการสอนที่ตนกระทำอยู่ ทั้งนี้เมื่อมีความสุขความสนุกการทำงานแล้ว ผลงานก็มีประสิทธิภาพ

ด้านวิริยะ: ความพยายามเพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน ดังนี้

๑. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การส่งไปฝึกงานในสถานประกอบการจริงของอาจารย์ที่ได้บรรจุตำแหน่งใหม่ เพื่อให้ทราบ Process of operation ตามสาขาวิชาชีพนั้น ๆ
๒. เปิดโอกาสให้อาจารย์ใหม่ได้ใช้ประสบการณ์และทักษะ ในการทำงานจากสถานประกอบการให้มากที่สุด เพื่อจะได้นำความรู้ ทักษะ ที่ได้นั้นมาเป็นข้อมูลทางด้านการสอนต่อไป
๓. ผู้บริหารมีนโยบายในการมอบหมายงานที่มีความสำคัญและมีความกดดันเพื่อให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป
๔. ให้รางวัลเมื่อพนักงานมีความขยันหมั่นเพียรและปฏิบัติงานที่เด่น

ด้านจิตตะ: การเอาใจใส่เพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน ดังนี้

๑. ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นประจำเพื่อให้เกิดความชำนาญในหน้าที่
๒. จัดทำโครงการที่เลี้ยงให้กับอาจารย์ที่เพิ่งบรรจุใหม่เพื่อเป็นสร้างความมั่นใจในการเริ่มสอนครั้งแรก
๓. การอบรมให้พนักงานมีความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบ
๔. จัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับครูใหม่ก่อนทำการสอนจริง ได้แก่ หลักสูตร International Technique เพื่อให้ครูใหม่มีความมั่นใจในตัวเองมากขึ้น
๕. ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีความเอาใจใส่ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย
๖. สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายงานใหม่เมื่อมีโอกาส
๗. จัดการแข่งขันต่างๆขึ้นภายในองค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาระบบงานภายในองค์กรต่อไปซึ่งนำไปสู่การแข่งขันภายนอกต่อไป
๘. ให้รางวัลแก่พนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่ดีเด่นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

ด้านวิมังสา: ไตร่ตรองด้วยเหตุผลเพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน ดังนี้

๑. จัดทำแผนการประเมินการสอนของครูผู้สอนในทุกช่วงเวลา
๒. จัดทำแผนการกำกับดูแลการเรียนการสอนของคณาจารย์
๓. สร้างทีมงานที่เลี้ยงคอยให้กำลังใจ และนำเทคนิคการสอนต่างๆ รวมทั้งการประเมินผล

๔. จัดทำแผนการตรวจสอบผลงานในทุกระดับงาน
๕. จัดทำแผนการเก็บข้อบกพร่องจากงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป
๖. จัดทำแผนการตรวจสอบคุณสมบัติ ข้อบังคับ ตามบังคับตามมาตรฐานการศึกษา
๗. ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนเกี่ยวกับ การประเมิน ตรวจสอบ ระบบ
๘. องค์กรต้องมีการกระบวนกร ประเมิน ตรวจสอบ อย่างเป็นระบบ
๙. ผู้บริหารพึงพิจารณาผลงานในแต่ละชิ้นงานหรือแผนงาน อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อลดความผิดพลาดหรือปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป
๑๐. ผู้ต้องสร้างความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและแสวงหาวิธีการในการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นวิธีการที่ดีที่สุด(เข้าใจทำ)โดยการบริหารจัดการองค์กรเพื่อรองรับการบริหารบุคลากร ให้สอดคล้องกับหน่วยงาน

๔.๒ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis)

การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ในการวิจัยเรื่องนี้กลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านการบิน ประกอบด้วยบุคลากร เจ้าหน้าที่ ของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน ๓๓๐ คนได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๘๑ คน ซึ่งมีคุณลักษณะข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอายุงานใช้การวิเคราะห์โดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย ดังปรากฏในตารางต่าง ๆ

๔.๒.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำผลการจากสัมภาษณ์นำมาสังเคราะห์ แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน โดยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ครู/อาจารย์ บุคลากร เจ้าหน้าที่ของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จำนวน ๑๘๑ คน นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน

ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือนของกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ บุคลากรเจ้าหน้าที่ ของสถาบันการบินพลเรือน ตามหลักอิทธิบาท ๔ คือ ด้านฉันทะ (ความพอใจ, ยินดี) ด้านวิริยะ (ความพยายาม) ด้านจิตตะ (การเอาใจใส่) และด้านวิมังสา (การไตร่ตรองด้วยปัญญา) มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร
 ตารางที่ ๔.๕ แสดงจำนวนและร้อยละ ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัย
 ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=๑๘๑)

สภาพส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	๑๐๓	๕๖.๙
	หญิง	๗๘	๔๓.๑
	รวม	๑๘๑	๑๐๐.๐
อายุ	๒๐ - ๓๐ ปี	๔๐	๒๒.๑
	๓๑ - ๔๐ ปี	๖๘	๓๗.๖
	๔๑ - ๕๐ ปี	๔๖	๒๕.๔
	มากกว่า ๕๐ ปี	๒๗	๑๔.๙
	รวม	๑๘๑	๑๐๐.๐
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	๒๗	๑๔.๙
	ปริญญาตรี	๖๔	๓๕.๔
	ปริญญาโท	๘๒	๔๕.๓
	ปริญญาเอก	๘	๔.๔
	รวม	๑๘๑	๑๐๐.๐
ตำแหน่งงาน	ผู้บริหาร	๑๕	๘.๓
	ครูอาจารย์	๖๑	๓๓.๗
	เจ้าหน้าที่	๙๑	๕๐.๓
	อื่น ๆ	๑๔	๗.๗
	รวม	๑๘๑	๑๐๐.๐
อายุงาน	น้อยกว่า ๕ ปี	๓๔	๑๘.๘
	๕ - ๑๐ ปี	๔๓	๒๓.๘
	๑๑ - ๒๐ ปี	๗๔	๔๐.๙
	๒๐ ปีขึ้นไป	๓๐	๑๖.๖
	รวม	๑๘๑	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๑๐๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๙ และเพศหญิง จำนวน ๗๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๑

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีอายุระหว่าง ๓๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๖๐ รองลงมาคืออายุระหว่าง ๔๑ - ๕๐ ปี จำนวน ๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๔ อายุระหว่าง ๒๐ - ๓๐ ปี จำนวน ๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๑๐ และ อายุมากกว่า ๕๐ ปี จำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๙๐

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน ๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๓๐ รองลงมาคือระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๔ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๙๐ และ ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๔๐

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ จำนวน ๙๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๓๐ รองลงมาคือตำแหน่งงานครูอาจารย์ จำนวน ๖๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๗๐ ตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๓๐ และมีตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๗๐

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง ๑๑-๒๐ ปี จำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๙๐ รองลงมาอายุระหว่าง ๕-๑๐ ปี จำนวน ๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๘๐ น้อยกว่า ๕ ปี จำนวน ๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๘๐ และมีอายุงาน ๒๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๖๐

ตอนที่ ๒ หลักธรรมจริย ๔ ที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักจริย ๔ ของสถาบันการบินพลเรือน โดยรวม

(n=๑๘๑)

หลักจริย ๔	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑. ฉันทะ : ความพอใจ, ยินดี	๓.๒๖	๐.๗๕	ปานกลาง
๒. วิริยะ : ความพยายาม	๓.๒๓	๐.๘๐	ปานกลาง
๓. จิตตะ : การเอาใจใส่	๓.๒๕	๐.๘๒	ปานกลาง
๔. วิมังสา : ไตร่ตรองด้วยเหตุผล	๓.๒๒	๐.๙๕	ปานกลาง
รวม	๓.๒๔	๐.๗๘	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักจริย ๔ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = ๓.๒๔, S.D. = ๐.๗๘) ทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านฉันทะ (ความพอใจ, ยินดี) ($\bar{X}$ = ๓.๒๖, S.D. = ๐.๗๕) ด้านจิตตะ (การเอาใจใส่) ($\bar{X}$ = ๓.๒๕, S.D. = ๐.๘๒) ด้านวิริยะ (ความพยายาม) ($\bar{X}$ = ๓.๒๓, S.D. = ๐.๘๐) และ ด้านวิมังสา (การไตร่ตรองด้วยเหตุผล) ($\bar{X}$ = ๓.๒๒, S.D. = ๐.๙๕) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรม (อิทธิบาท ๔) ของสถาบันการบินพลเรือน ด้านฉันทะ (ความพอใจ)

(n=๑๘๑)

ที่	๑. ด้านฉันทะ : ความพอใจ, ยินดี	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเพื่อการบริหาร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์	๓.๕๕	๐.๘๖	มาก
๒	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการกำหนดคุณสมบัติบุคลากรตามภารกิจของแต่ละตำแหน่ง	๓.๕๓	๑.๐๑	มาก
๓	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการจัดทำแผนกรอบอัตรากำลังและแผนการพัฒนาบุคลากร ทั้งระยะสั้น ระยะยาวไว้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน	๓.๓๐	๑.๐๔	ปานกลาง
๔	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการออกนโยบายการสรรหา การคัดเลือก เป็นระบบทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม	๓.๒๐	๐.๙๖	ปานกลาง
๕	ผู้บริหาร สบพ. มีความยินดีสรรหาบุคลากรจากการกำหนดบทบาท หน้าที่ และภารกิจของบุคลากรเหมาะสม สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคคลแต่ละหน่วยงาน	๓.๒๓	๐.๙๔	ปานกลาง
๖	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการกำหนดแผนการสรรหาบุคลากร ให้ความเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ความชำนาญและความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากร	๓.๓๑	๑.๐๕	ปานกลาง
๗	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการจัดทำแผนการบริหารจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานบุคลากร และการศึกษาวิจัย และสอดคล้องกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	๓.๒๕	๐.๘๘	ปานกลาง
๘	ผู้บริหาร สบพ. มีความยินดีพัฒนาระบบการประเมินภาระงาน อย่างยุติธรรม เสมอภาค โปร่งใส ชัดเจน ทันสมัยและสามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์	๓.๒๐	๐.๙๙	ปานกลาง

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรม (อิทธิบาท ๔) ของสถาบันการบินพลเรือน ด้านฉันทะ (ความพอใจ) (ต่อ)

(n=๑๘๑)

ที่	๑. ด้านฉันทะ : ความพอใจ, ยินดี	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๙	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจจัดระบบบริหารจัดการพัสดุ ในการสนับสนุนการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน มีความโปร่งใส ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้	๓.๑๕	๐.๙๓	ปานกลาง
๑๐	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพทำให้การบริหาร วางแผน การจัดการและการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น	๓.๑๕	๐.๙๘	ปานกลาง
๑๑	ผู้บริหาร สบพ. มีความยินดีในการกำหนดนโยบาย เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยม และสิทธิประโยชน์ ให้กับพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	๒.๙๔	๑.๐๘	ปานกลาง
๑๒	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการกำหนดนโยบายเพื่อกำกับดูแล ให้การบริหารจัดการเป็นที่น่าเชื่อถือ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีธรรมาภิบาล โดยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับระบบการบริหาร กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี	๓.๓๐	๐.๙๓	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๒๖	๐.๗๕	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักหลักอิทธิบาท ๔ ด้านฉันทะ (ความพอใจ, ยินดี) โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X}$ = ๓.๒๖, S.D.= ๐.๗๕) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเพื่อการบริหาร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์” อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๕๕, S.D.= ๐.๘๖) รองลงมาได้แก่ ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. มีวิสัยทัศน์กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตามภารกิจของแต่ละตำแหน่ง” อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๕๓, S.D.= ๑.๐๑) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. มีความยินดีในการกำหนดนโยบาย เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยม และสิทธิประโยชน์ ให้กับพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม” อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = ๒.๙๔, S.D.= ๑.๐๘) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน
บุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ของสถาบันการบินพลเรือนด้านวิริยะ
(ความพยายาม)

(n = ๑๘๑)

ข้อที่	๒. ด้านวิริยะ : ความพยายาม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑	ผู้บริหาร สบพ. ได้พยายามสรรหาโดยการวางแผนคัดสรรบุคลากร ในองค์กรให้เพียงพอและสอดคล้องต่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	๓.๓๔	๑.๐๑	ปานกลาง
๒	ผู้บริหาร สบพ. พยายามวางแผนจัดการด้านอัตรากำลังขององค์กร ทั้งระยะสั้น ระยะยาว ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องรองรับกับนโยบายและแผนงานหลัก	๓.๑๘	๐.๘๕	ปานกลาง
๓	ผู้บริหาร สบพ. พยายามกำหนดนโยบายเพื่อการดำเนินการและสนับสนุน ในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและตำแหน่งทางวิชาการ	๒.๙๖	๐.๙๕	ปานกลาง
๔	ผู้บริหาร สบพ. พยายามสรรหาบุคลากรให้ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนด	๓.๒๑	๐.๙๘	ปานกลาง
๕	ผู้บริหาร สบพ. พยายาม กำกับ ดูแล ติดตามการสรรหาบุคลากร ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์องค์กร	๓.๒๓	๑.๐๔	ปานกลาง
๖	ผู้บริหาร สบพ. พยายามติดตามการทำงานเชิงบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานทุกภาคส่วนในองค์กร เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง มีความรักสามัคคี	๓.๒๓	๑.๐๓	ปานกลาง
๗	ผู้บริหาร สบพ. พยายามเปิดโอกาสให้พนักงานเจ้าหน้าที่ ได้เสนอข้อคิดเห็นที่เกี่ยวกับการแก้ไขและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	๓.๒๕	๑.๑๔	ปานกลาง
๘	ผู้บริหาร สบพ. พยายามจัดระบบประเมินผล เพื่อติดตาม กำกับดูแลการทำงานของบุคลากร และเพิ่มศักยภาพ	๓.๕๑	๑.๐๕	มาก
๙	ผู้บริหาร สบพ. พยายามส่งเสริมให้การบริหารบุคลากรสอดคล้องกับนโยบายของสถาบัน	๓.๒๘	๐.๙๕	ปานกลาง
๑๐	ผู้บริหาร สบพ. พยายามดำเนินการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถการวิจัย	๓.๓๐	๑.๐๕	ปานกลาง

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ของสถาบันการบินพลเรือนด้านวิริยะ (ความพยายาม) (ต่อ)

(n = ๑๘๑)

ข้อที่	๒. ด้านวิริยะ : ความพยายาม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑๑	ผู้บริหาร สบพ. พยายามติดตามการทำงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยม และสิทธิประโยชน์ต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร	๓.๐๔	๑.๐๑	ปานกลาง
๑๒	ผู้บริหาร สบพ. พยายามกำกับ ดูแล และติดตามการทำงานด้านการประชาสัมพันธ์ การบริการขององค์กรให้เป็นรูปธรรม	๓.๒๙	๐.๙๗	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๒๓	๐.๘๐	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ด้านวิริยะ (ความพยายาม) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. พยายามจัดระบบประเมินผล เพื่อติดตาม กำกับดูแลการทำงานของบุคลากร และเพิ่มศักยภาพ” อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 1.05) รองลงมาได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. ได้พยายามสรรหาโดยการวางแผนคัดสรรบุคลากร ในองค์กรให้เพียงพอและสอดคล้องต่อการเรียนการสอน และการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม” อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 1.01) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. พยายามกำหนดนโยบายเพื่อการดำเนินการและสนับสนุนในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและตำแหน่งทางวิชาการ” อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.96$, S.D. = 0.95) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน
บุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ของสถาบันการบินพลเรือน ด้านจิตตะ
(การเอาใจใส่)

(n = ๑๗๒)

ข้อที่	ด้านจิตตะ : การเอาใจใส่	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่ การกำหนดหลักเกณฑ์การกำกับติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของบุคลากร ให้เป็นไปตามแผนงานสอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่กำหนดไว้	๓.๔๐	๐.๙๕	ปานกลาง
๒	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่ และสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก	๓.๓๗	๐.๙๖	ปานกลาง
๓	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่การหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมายให้แก่หน่วยงานในองค์กร	๓.๓๕	๑.๐๕	ปานกลาง
๔	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่การติดตามและการประเมินความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้	๓.๐๙	๐.๙๐	ปานกลาง
๕	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่บุคลากรเจ้าหน้าที่ สบพ. ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการ ให้ได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจ	๓.๒๓	๑.๐๒	ปานกลาง
๖	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่การตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะ และได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก	๓.๑๒	๐.๘๕	ปานกลาง
๗	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่การตรวจสอบ การควบคุม อัตรากำลังขององค์กร ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว	๓.๒๐	๑.๐๓	ปานกลาง
๘	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่การสรรหาบุคลากร ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่ขาดแคลน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้	๓.๑๓	๐.๙๘	ปานกลาง

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ของสถาบันการบินพลเรือน ด้านจิตตะ (การเอาใจใส่) (ต่อ)

(n = ๑๗๒)

ข้อที่	ด้านจิตตะ : การเอาใจใส่	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๙	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่ให้มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของความต้องการพัฒนาในสายอาชีพของบุคลากร	๓.๓๑	๐.๙๖	ปานกลาง
๑๐	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่และติดตามการจัดซื้อจัดหา การจ้าง มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้	๓.๑๙	๑.๐๓	ปานกลาง
๑๑	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่ให้มีการตรวจสอบและประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินการของบุคลากรเจ้าหน้าที่ เพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้	๓.๓๓	๑.๐๑	ปานกลาง
๑๒	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่และให้ความร่วมมือกับระบบการตรวจสอบประสิทธิภาพและประเมินผลความก้าวหน้าการดำเนินงานของผู้บริหาร สบพ.ทุกระดับ อย่างเป็นรูปธรรม	๓.๒๓	๑.๑๔	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๒๕	๐.๘๒	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ด้านจิตตะ (การเอาใจใส่) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$, S.D.=0.82) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่ การกำหนดหลักเกณฑ์การกำกับติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของบุคลากร ให้เป็นไปตามแผนงานสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่กำหนดไว้” ($\bar{X} = 3.40$, S.D.=0.95) รองลงมาได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่ และสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก” ($\bar{X} = 3.33$, S.D.=1.05) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่การติดตามและการประเมินความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้” ($\bar{X} = 3.09$, S.D.=0.90) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน
บุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ของสถาบันการบินพลเรือน ด้านวิมังสา
(การไตร่ตรองด้วยเหตุผล)

(n = ๑๘๑)

	๔. ด้านวิมังสา : การไตร่ตรองด้วยเหตุผล	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑	ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรองเพื่อวิเคราะห์ความรู้ความชำนาญของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง เพื่อแก้ไขจุดอ่อน รักษาจุดแข็ง หลีกเลี่ยงสิ่งที่อาจเป็นภัย	๓.๔๓	๑.๑๗	ปานกลาง
๒	ผู้บริหาร สบพ. มีเหตุผลในการแก้ไขการดำเนินงานของบุคลากร ให้เป็นไปตามแผนงาน เพื่อให้ได้บรรลุค่าเป้าหมายตามที่กำหนด	๓.๒๐	๑.๑๖	ปานกลาง
๓	ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรองการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อสรรหาบุคลากรในการปฏิบัติงาน ให้มีความยืดหยุ่นเกิดความคล่องตัว	๓.๐๗	๑.๑๑	ปานกลาง
๔	ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรองพิจารณาทบทวนและวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่ออำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	๒.๙๔	๑.๐๑	ปานกลาง
๕	ผู้บริหาร สบพ. มีการทบทวนแผนการบริหารกำลังคน และปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากร	๓.๐๕	๐.๙๕	ปานกลาง
๖	ผู้บริหาร สบพ. มีการพิจารณาและไตร่ตรองการปรับเปลี่ยนสรรหาบุคลากรให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวต่อการเรียนการสอน	๓.๐๒	๑.๒๒	ปานกลาง
๗	ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรอง ทบทวนและปรับปรุงแก้ไขในระบบประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์	๓.๑๘	๐.๙๙	ปานกลาง
๘	ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรองและทบทวนแผนการวางอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสมและเพียงพอกับปริมาณภารกิจของหน่วยงาน	๓.๔๔	๑.๑๒	ปานกลาง

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ของสถาบันการบินพลเรือน ด้านวิมังสา (การไตร่ตรองด้วยเหตุผล) (ต่อ)

(n = ๑๘๑)

	๔. ด้านวิมังสา : การไตร่ตรองด้วยเหตุผล	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๙	สบพ.ได้ทบทวนและวิเคราะห์งานด้านการประชาสัมพันธ์และการตลาด เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าและหาลูกค้าเพิ่ม	๓.๒๕	๑.๐๕	ปานกลาง
๑๐	ผู้บริหาร สบพ. ได้ทบทวนและวิเคราะห์ผลกำไรขาดทุนจากการดำเนินธุรกิจ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลประกอบการ	๓.๓๑	๑.๐๑	ปานกลาง
๑๑	ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรอง ทบทวนและวิเคราะห์บุคลากร ด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย ประเมินผล จากแหล่งหน่วยงานหรือองค์กรเป็นที่ปรึกษา และนำข้อมูลเหล่านี้ไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข สบพ.ต่อไป	๓.๓๘	๑.๑๘	ปานกลาง
๑๒	ผู้บริหาร สบพ. ได้มีการไตร่ตรองเพื่อประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการ ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้ในการปรับปรุงการครั้งต่อไป	๓.๓๙	๑.๒๓	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๒๒	๐.๙๕	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ด้านวิมังสา (การไตร่ตรองด้วยเหตุผล) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = ๓.๒๒, S.D. = ๐.๙๕) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรองและทบทวนแผนการวางอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสมและเพียงพอกับปริมาณภารกิจของหน่วยงาน” ($\bar{X}$ = ๓.๔๔, S.D. = ๑.๑๒) รองลงมาได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรองเพื่อวิเคราะห์ความรู้ ความชำนาญของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง เพื่อแก้ไขจุดอ่อน รักษาจุดแข็ง หลีกเลี่ยงสิ่งที่อาจเป็นภัย” ($\bar{X}$ = ๓.๔๓, S.D. = ๑.๑๓) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรองพิจารณาทบทวนและวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่ออำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร” ($\bar{X}$ = ๒.๙๔, S.D. = ๑.๐๑)

สรุปได้ว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านฉันทะ (ความพอใจ, ยินดี) ด้านจิตตะ (การเอาใจใส่) ด้านวิริยะ (ความพยายาม) และ ด้านวิมังสา (การไตร่ตรองด้วยเหตุผล) ตามลำดับ

ด้านฉันทะ (ความพอใจ, ยินดี) บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหารสถาบันการบิน (สบพ.) มีความพอใจในการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเพื่อการบริหาร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์” อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ข้อที่ว่า “ผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีวิสัยทัศน์กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตามภารกิจของแต่ละตำแหน่ง” อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีความยินดีในการกำหนดนโยบาย เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยม และสิทธิประโยชน์ ให้กับพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม” อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ด้านวิริยะ (ความพยายาม) พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) พยายามจัดระบบประเมินผล เพื่อติดตาม กำกับดูแลการทำงานของบุคลากร และเพิ่มศักยภาพ” อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ได้พยายามสรรหาโดยการวางแผนคัดสรรบุคลากร ในองค์กรให้เพียงพอและสอดคล้องต่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม” อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) พยายามกำหนดนโยบายเพื่อการดำเนินการและสนับสนุนในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและตำแหน่งทางวิชาการ” อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ด้านจิตตะ (การเอาใจใส่) พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อที่ว่า “ผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เอาใจใส่ การกำหนดหลักเกณฑ์การกำกับติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของบุคลากร ให้เป็นไปตามแผนงานสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่กำหนดไว้” รองลงมาได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เอาใจใส่ และสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก” ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เอาใจใส่การติดตามและการประเมินความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้” ตามลำดับ

ด้านวิมังสา (การไต่ตรองด้วยเหตุผล) พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ข้อที่ว่า“ผู้บริหาร สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีการไต่ตรองและทบทวนแผนการวางอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสมและเพียงพอกับปริมาณภารกิจของหน่วยงาน” รองลงมาได้แก่ข้อที่ว่า“ผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีการไต่ตรองเพื่อวิเคราะห์ความรู้ ความชำนาญของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง เพื่อแก้ไขจุดอ่อน รักษาจุดแข็ง หลีกเลี่ยงสิ่งที่อาจเป็นภัย” ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ว่า“ผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) มีการไต่ตรองพิจารณาทบทวนและวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่ออำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร” ตามลำดับ

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

ตารางที่ ๔.๑๑ ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

ลำดับที่	ปัญหาและอุปสรรคการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหาร	ความถี่
๑	ผู้บริหารระดับสูงขาดวิสัยทัศน์ในการที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล	๑๐
๒	ผู้บริหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลน้อยมาก	๑๐
๓	ไม่มีการประชาสัมพันธ์นโยบายการบริหารให้พนักงานรับทราบ ทำให้ยากในการปฏิบัติให้เป็นทิศทางเดียวกัน	๙
๔	บุคลากรในองค์กรมีความคิดเห็นแตกแยก ความไม่มีสามัคคี ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ	๗
๕	โครงสร้างการบริหารองค์กรไม่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและการสนับสนุน	๕
๖	ไม่มีตำแหน่งรองรับอย่างชัดเจนและขาดการจูงใจ	๓
๗	การปฏิบัติงานของอาจารย์อยู่ภายใต้กฎหมายแรงงานวิสาหกิจ ทำให้บุคลากรเห็นแต่ประโยชน์ส่วนตน	๒
๘	มาตรฐานการปฏิบัติงานหลากหลายทำให้เกิดความสับสน	๔

ตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขาดวิสัยทัศน์ในการที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล จำนวน ๑๐ คน ผู้บริหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับ

การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลน้อยมาก จำนวน ๑๐ คน ไม่มีการประชาสัมพันธ์นโยบายการบริหารให้พนักงานรับทราบ ทำให้ยากในการปฏิบัติให้เป็นทิศทางเดียวกันจำนวน ๙ คน บุคลากรในองค์กรมีความคิดเห็นแตกแยก ความไม่มีสามัคคี ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพจำนวน ๗ คน โครงสร้างการบริหารองค์กรไม่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและการสนับสนุน จำนวน ๕ คน มาตรฐานการปฏิบัติงานหลากหลายทำให้เกิดความสับสน จำนวน ๔ คน ไม่มีตำแหน่งรองรับอย่างชัดเจนและขาดการสนใจ จำนวน ๓ คน การปฏิบัติงานของอาจารย์อยู่ภายใต้กฎหมายแรงงานวิสาหกิจ ทำให้บุคลากรเห็นแต่ประโยชน์ส่วนตน จำนวน ๒ คน ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหาร	ความถี่
๑	กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติจริง	๙
๒	ให้ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการปฏิบัติงานของตนเอง	๘
๓	การวางแผน และการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของการฝึกอบรมรายบุคคลตรงกับงานที่ปฏิบัติจริงและนำไปปฏิบัติงานได้จริง	๗
๔	มีการปรับปรุงระบบงานก่อนการนำไปปฏิบัติจริง	๕
	วิเคราะห์ระบบงานให้เหมาะสมกับตัวบุคคล	๕
๕	จัดทำ Training MAP ให้ชัดเจนถูกต้อง	๓
๖	จัดทำแผนการฝึกอบรม Training Need ให้ชัดเจน	๑

ตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ข้อเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ดังนี้ กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติจริงจำนวน ๙ คน ให้ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการปฏิบัติงานของตนเอง จำนวน ๘ คน การวางแผน และการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของการฝึกอบรมรายบุคคลตรงกับงานที่ปฏิบัติจริงและนำไปปฏิบัติงานได้จริง จำนวน ๗ คน มีการปรับปรุงระบบงานก่อนการนำไปปฏิบัติจริง จำนวน ๕ คน วิเคราะห์ระบบงานให้เหมาะสมกับตัวบุคคล จำนวน ๕ คน จัดทำ Training MAP ให้ชัดเจนถูกต้อง จำนวน ๓ คน จัดทำแผนการฝึกอบรม Training Need ให้ชัดเจน จำนวน ๑ คน ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๓ ข้อคิดเห็นแนวทางเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการ
การbinของสถาบันการbinพลเรือนด้วยหลักอิทธิบาท ๔

ลำดับที่	แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหาร	ความถี่
๑	ควรสร้างจิตสำนึก ความรัก ความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นในองค์กร	๑๑
๒	ปลูกฝัง ทักษะที่ดีต่อองค์กรโดยการจัดกิจกรรมต่างๆให้ทำงานร่วมกัน	๙
๓	สร้างระบบคุณธรรมและความโปร่งใสให้เกิดขึ้นในองค์กร	๗
๔	สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร	๖
๕	ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจมีความสนใจอย่างเข้ารับการฝึกอบรม	๔
๖	การเลือกหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบุคคล	๔
๗	จัดการฝึกอบรมด้านคุณธรรมเพื่อเป็นการกล่อมเกลาพฤติกรรมของบุคลากรให้องค์กร	๓

ตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ข้อคิดเห็นแนวทางเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการbinของสถาบันการbinพลเรือนด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ดังนี้ ควรสร้างจิตสำนึก ความรัก ความผูกพันต่อองค์กรจำนวน ๑๑ คนปลูกฝัง ทักษะที่ดีต่อองค์กรโดยการจัดกิจกรรมต่างๆให้ทำงานร่วมกันจำนวน ๙ คน สร้างระบบคุณธรรมและความโปร่งใสให้เกิดขึ้นในองค์กร จำนวน ๗ คน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร จำนวน ๖ คน ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจมีความสนใจอย่างเข้ารับการฝึกอบรม จำนวน ๔ คน การเลือกหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบุคคล จำนวน ๔ คน จัดการฝึกอบรมด้านคุณธรรมเพื่อเป็นการกล่อมเกลาพฤติกรรมของบุคลากรให้องค์กร จำนวน ๓ คน ตามลำดับ

สรุป ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไข

๑. ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการbinของสถาบันการbinพลเรือน ตามลำดับความสำคัญของปัญหา ดังนี้ ๑) ผู้บริหารระดับสูงขาดวิสัยทัศน์ในการที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล ๒) ผู้บริหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลน้อยมาก ๓) ไม่มีการประชาสัมพันธ์นโยบายการบริหารให้พนักงานรับทราบ ๔) ทำให้ยากในการปฏิบัติให้เป็นทิศทางเดียวกัน ๕) บุคลากรในองค์กรมีความคิดเห็นแตกแยก ความไม่สามัคคี ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ๖) โครงสร้างการบริหารองค์กรไม่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและการสนับสนุนมาตรฐานการปฏิบัติงานหลากหลายทำให้เกิดความสับสน ๗) ไม่มีตำแหน่งรองรับอย่างชัดเจนและขาดการจูงใจ ๘) การปฏิบัติงานของอาจารย์อยู่ภายใต้กฎหมายแรงงานวิสาหกิจ ทำให้บุคลากรเห็นแต่ประโยชน์ส่วนตน ตามลำดับ

๒. ข้อเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ดังนี้ ๑) กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติจริงให้ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการปฏิบัติงานของตนเอง ๒) การวางแผนและการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของการฝึกอบรมรายบุคคลตรงกับงานที่ปฏิบัติจริงและนำไปปฏิบัติงานได้จริง ๓) มีการปรับปรุงระบบงานก่อนการนำไปปฏิบัติจริง ๔) วิเคราะห์ระบบงานให้เหมาะสมกับตัวบุคคล ๕) จัดทำ Training MAP ให้ชัดเจนถูกต้อง ๖) จัดทำแผนการฝึกอบรม Training Need ให้ชัดเจน ตามลำดับ

๓. ข้อคิดเห็นแนวทางเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ดังนี้ ๑) ควรสร้างจิตสำนึก ความรัก ความผูกพันต่อองค์กร ๒) ปลุกฝัง ทักษะที่ดีต่อองค์กรโดยการจัดกิจกรรมต่างๆให้ทำงานร่วมกัน ๓) สร้างระบบคุณธรรมและความโปร่งใสให้เกิดขึ้นในองค์กร ๔) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ๕) ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจมีความสนใจอย่างเข้ารับการฝึกอบรม ๖) การเลือกหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบุคคล ๗) จัดการฝึกอบรมด้านคุณธรรมเพื่อเป็นการกล่อมเกลากฎติกรรมของบุคลากรให้องค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๔ การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนด้วยหลักอิทธิบาท ๔

ทรัพยากรบุคคล	การวางแผน	การสรรหา	การพัฒนา	การธำรงรักษา
ฉันทะ (ความพอใจ,ยินดี)	- นโยบายสถาบัน ระยะสั้น ระยะยาว - การรองรับการ เปลี่ยนแปลง	- กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ -หาบุคคลที่เหมาะสม -ตำแหน่งที่สถาบัน ต้องการ	- หลักเกณฑ์ - การอบรม	- ปลุกฝังความ รับผิดชอบ - สร้างความผูกพัน ภายในสถาบันและ เพื่อนร่วมงาน
วิริยะ (ความพยายาม)	- หาวิธีการ - หาแนวทางปฏิบัติ	- คัดเลือกบุคลากรที่มี คุณสมบัติ คุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์	- การเรียนรู้แต่ละ - บุคลากร แต่ละ ตำแหน่ง	- สอนงาน - มอบหมายให้เห็น ความสำคัญ
จิตตะ (การเอาใจใส่)	- กำหนดคุณสมบัติ - ด้านบุคลากร	- กลั่นกรองบุคลากร ที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์	- อบรมตามความ เหมาะสมตาม คุณสมบัติของงาน	- การสร้างแรงจูงใจ ให้ค่าตอบแทนที่ เหมาะสม

ตารางที่ ๔.๑๔ การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบัน
การบินพลเรือนด้วยหลักกฏีบาท ๔ (ต่อ)

ทรัพยากรบุคคล	การวางแผน	การสรรหา	การพัฒนา	การจํารังรักษา
วิมังสา (การไตร่ตรองด้วย เหตุผล)	- กำหนดโครงสร้าง - ด้านบุคลากรให้ สอดคล้องกับ นโยบายของ หน่วยงาน	- คัดเลือกบุคลากร ที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์	- เพิ่มความเป็น วิชาชีพ - ส่งเสริมธรรมะใน องค์กร	- รักษาบุคลากรเดิม - ที่ตีมักยภาพ - มีความชำนาญ

การวางแผน ให้เกิดความพอใจและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่นโยบายกำหนดให้สรรหาบุคลากร และพัฒนาบุคลากร ทำอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรใหม่และรักษาบุคลากรเดิมไว้

การสรรหา การสรรหาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการ โดยการกำหนดคุณสมบัติ คุณวุฒิ ความรู้ความสามารถของบุคลากร

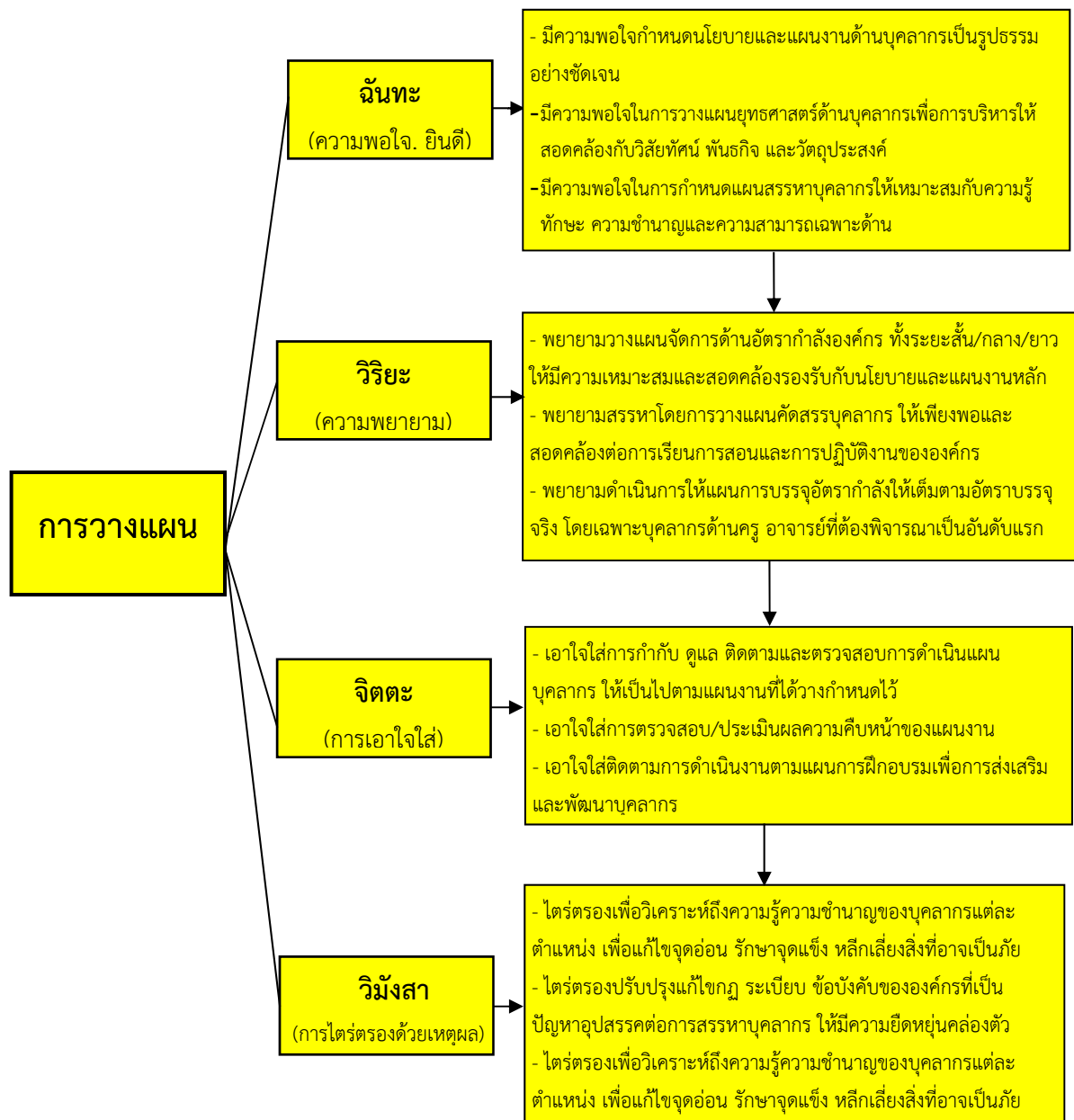
การพัฒนา การพัฒนาบุคลากรโดยการหนดเงื่อนไขเป็นหลักเกณฑ์ ให้บุคลากรเกิดการ พัฒนาในวิชาชีพ และงานที่รับผิดชอบส่งเสริมการมีธรรมะในองค์กร

การจํารังรักษา เพื่อพัฒนาคนใหม่และรักษาคนเก่า โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถ เพิ่มศักยภาพและสร้างแรงจูงใจ ความพอใจทำให้ขยัน ขยันทำให้เอาใจใส่ ความเอาใจใส่ทำให้มีความ เชี่ยวชาญมีองค์ความรู้มาก เกิดความคิดสร้างสรรค์ ก็พอใจที่จะทำต่อไปต่อยอดไปเรื่อย ๆ

๔.๓ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” โดยการบูรณาการหลักกฏีบาท ๔ เพื่อการบริหาร บุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนด้วยหลักพุทธธรรมอธิบายได้ว่าเลือกบุคลากรที่มีความ ตั้งใจมุ่งมั่น ใฝ่รู้ในอาชีพ เมื่อเข้ามาแล้ว มีความพยายามและรับผิดชอบต่อหน้าที่ เอาใจใส่การทำงาน คิดสร้างสรรค์พัฒนาการทำงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ คิดสร้างสรรค์ต่อหน้าที่และองค์กรและ นโยบายขององค์กร สร้างยุทธศาสตร์องค์กร การทำงานมีวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ชัดเจน มีการ ติดตามผลการทำงาน ส่งเสริมบุคลากรโดยการพัฒนา อบรม เพิ่มความรู้ สร้างวิสัยทัศน์และความคิด รับผิดชอบต่อองค์กร สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร และประเมินจากผลงาน เพื่อ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน ดังนี้

๑. ด้านการวางแผน การบริหารบุคลากรด้านการบินตามหลักอิทธิบาท ๔ ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อให้อัตรากำลังด้านบุคลากรของสถาบัน สอดคล้องกับนโยบายตามโครงสร้างอัตรากำลัง ดังนี้

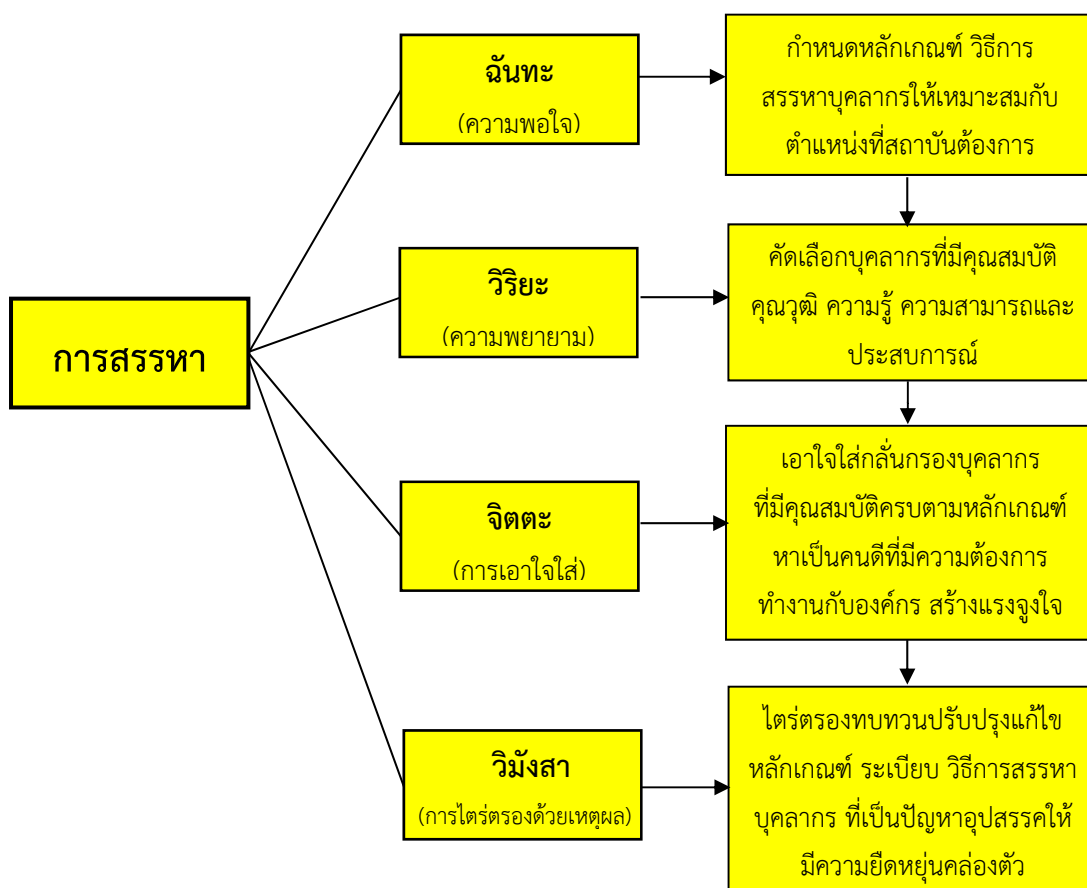


แผนภาพที่ ๔.๑ การวางแผนบุคลากรตามหลักอิทธิบาท ๔

การวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการที่ต้องมีการกำหนดนโยบายและแผนงานและจัดทำแผนกรอบอัตรากำลังอย่างชัดเจน ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยการ ศึกษา วิเคราะห์ ศึกษาความจำเป็นด้านบุคลากรขององค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์กรกำหนดแนวทางปฏิบัติและคุณสมบัติของบุคลากรตามความจำเป็นและความเหมาะสมในเรื่องอัตราจำนวน

ตำแหน่งตามความจำเป็นในแต่ละด้าน นำมากำหนดโครงสร้าง ด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหา

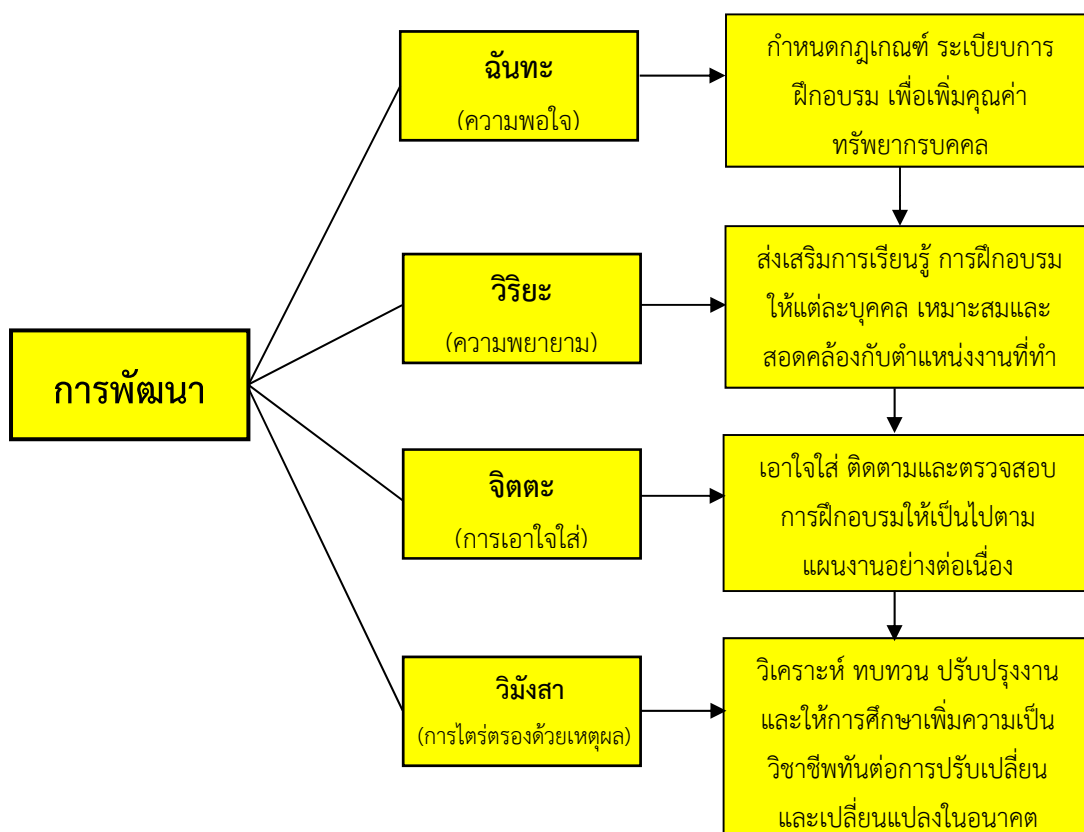
๒. ด้านการสรรหา บุคลากรตามหลักอิทธิบาท ๔ จะเห็นว่ากระบวนการนี้จะเริ่มตั้งแต่ การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การตามคุณสมบัติที่ได้กำหนดไว้ ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังและทรัพยากรบุคคลที่ตรงตามคุณสมบัติที่สถาบันต้องการ เช่น คุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ตรงและเฉพาะทาง เช่น บุคลากรทางด้านการบิน



แผนภาพที่ ๔.๒ การสรรหาบุคลากรตามหลักอิทธิบาท ๔

การสรรหาบุคลากร ตามหลักอิทธิบาท ๔ จะเห็นว่า กระบวนการนี้จะเริ่มตั้งแต่การ แสวงหาคนเข้าทำงาน โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา จัดทำข้อมูลตำแหน่งงานที่ต้องการ สรรหา การจัดทำข้อมูลตำแหน่งงานอาจดำเนินการได้หลายวิธี ตั้งแต่กระบวนการกำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ คุณวุฒิ ประสบการณ์ ตามความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง กลั่นกรองหาคนดีที่ต้องการ ทำงานกับองค์กรตามหลักเกณฑ์ตามที่องค์กรต้องการ คัดเลือกบุคลากรตามโครงสร้าง ตามนโยบาย และความจำเป็นของสถาบัน ไตร่ตรองทบทวนปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาที่เป็นปัญหา อุปสรรค ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว เพื่อให้ได้คนดีมาทำงาน

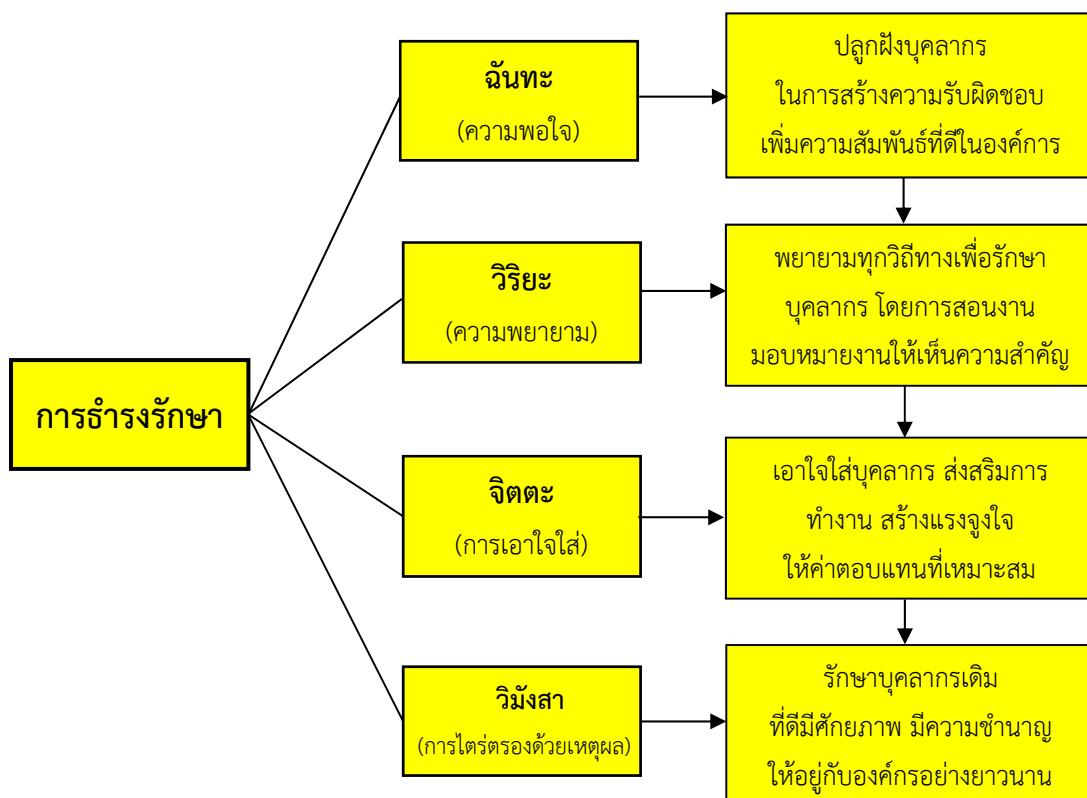
๓. **ด้านการพัฒนา** บุคลากรตามหลักอิทธิบาท ๔ เป็นการทำให้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีคุณค่ายิ่งขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาระยะสั้น ระยะยาว และการพัฒนาความถนัด เพื่อปรับปรุงบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลและเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร



แผนภาพที่ ๔.๓ การพัฒนาบุคลากรตามหลักอิทธิบาท ๔

การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักอิทธิบาท ๔ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ ระเบียบการฝึกอบรมที่ชัดเจน บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ โดยให้การอบรม พัฒนาการเรียนรู้ สถาบันต้องสร้างความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ และเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ เพิ่มความถนัด และอบรมให้พนักงานมีความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบในการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลและเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหารเอาใจใส่ ติดตามดูแล ตรวจสอบการดำเนินการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ทบทวนปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น โดยรักษาঙ্গวนจุดดีไว้และกำจัดจุดด้อย

๔. ด้านการธำรงรักษา ทรัพยากรบุคคลด้วยหลักพุทธอิทธิบาท ๔ โดยการปลูกฝัง อย่างไรก็ตามทำงานเพื่องาน ถ้าทำงานเพื่องานได้นี้ ตัววิริยะ จิตตะ วิมังสา นำไปใช้ ดังนั้นการบริหารบุคคลนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดคือเราจะสร้างอย่างไรให้ฉันทะคือทำงานเพื่องาน ไม่ใช่ทำความดีแล้วมีรางวัลสูง คุณค่าของงานคุณทำสำเร็จนั้นแหละคือความดี ผลจะได้สองขั้นนั้นเป็นผลพลอยได้ เพราะฉะนั้นฉันทะเกิด วิริยะ จิตตะ วิมังสา ก็จะตามก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ



แผนภาพที่ ๔.๔ การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลตามหลักอิทธิบาท ๔

การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลนี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด การสร้างอย่างไรให้บุคลากรทำงานเพื่องาน ไม่ใช่ทำความดีแล้วมีรางวัลสูง คุณค่าของงานที่ทำสำเร็จนั้นแหละคือความดี ดังนั้นเมื่อเกิดฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ก็จะตามกันต่อเนื่อง ก็จะทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพ หน่วยงานมีประสิทธิภาพ จึงต้องรักษาคนเก่า ต้องรักษาให้เขาอยู่กับองค์กรยาวนานเท่าานานที่สุด ให้เรียนรู้งานใหม่ๆ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง ให้พนักงานอยู่กับองค์กรต่อไป เอาใจใส่เข้าใจสิ่งที่พนักงานต้องการ และเติมเต็มสิ่งที่ต้องการตามความเหมาะสม

บุคลากรจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ต้องเกิดจากความขยันหมั่นเพียรมีความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงานพร้อมด้วยจิตใจที่ซื่อสัตย์ และภาคีต่อองค์กร งานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้หรือดียิ่งขึ้น

ด้านการวางแผน (P = Planning) เสริมสร้างการบริหารบุคลากรด้านการบินตามหลักอิทธิบาท ๔ โดยสถาบันการบินพลเรือนมีการวางแผนบุคลากร การศึกษา วิเคราะห์ ศึกษาความจำเป็นด้านบุคลากรขององค์การให้สอดคล้องกับกับภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์การกำหนดแนวทางปฏิบัติและคุณสมบัติของบุคลากรตามความจำเป็นและความเหมาะสมในเรื่องอัตราจำนวนตำแหน่งตามความจำเป็นในแต่ละด้าน นำมากำหนดโครงสร้าง ด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหา

ด้านการสรรหา (R = Recruitment) เสริมสร้างการบริหารบุคลากรด้านการบินตามหลักอิทธิบาท ๔ โดยพยายามกลั่นกรอง คัดเลือกบุคลากร ตรงตามนโยบายและความต้องการของสถาบันฯ ที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์มีความใฝ่รู้ในอาชีพ เมื่อบรรจุเข้ามาแล้ว มีความพยายามและรับผิดชอบในหน้าที่ ใส่ใจการทำงาน คิดสร้างสรรค์พัฒนาการทำงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ คิดสร้างสรรค์ต่อหน้าที่และองค์กร

ด้านการพัฒนา (D = Development) เสริมสร้างการบริหารบุคลากรด้านการบินตามหลักอิทธิบาท ๔ โดยให้การอบรม พัฒนาการเรียนรู้ เพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ และเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่องค์การต้องการ เพิ่มความถนัด ในการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลและเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

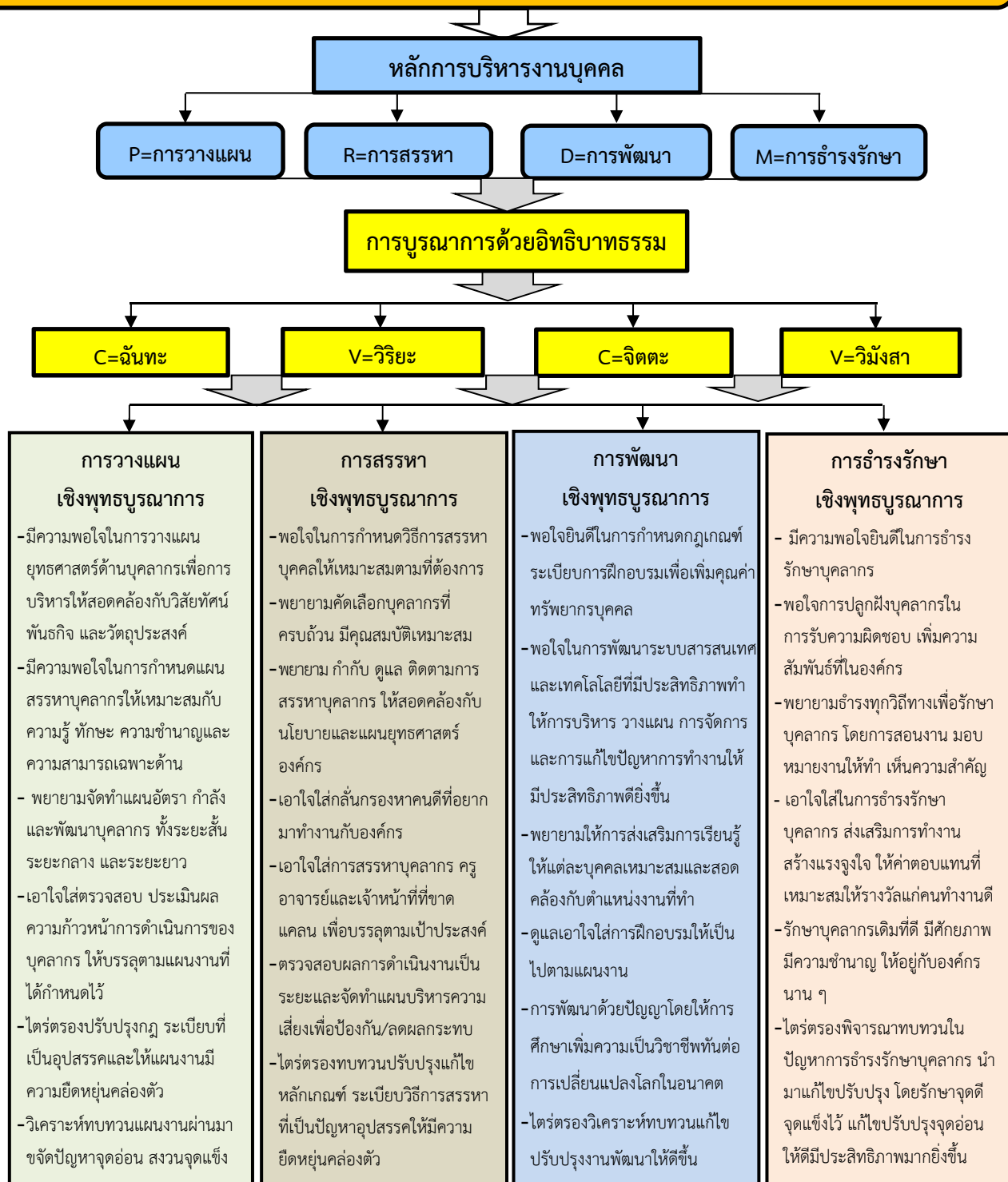
ด้านการบำรุงรักษา (M = Maintenance) เสริมสร้างการบริหารบุคลากรด้านการบินตามหลักอิทธิบาท ๔ โดยการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร จากการประเมินผลงาน เพิ่มแรงจูงใจ ให้รางวัลเป็นการตอบแทนทบทวนวิเคราะห์แก้ไขจุดอ่อน รักษาจุดแข็ง หลีกเลี่ยงสิ่งที่เปราะบางมีวิสัยทัศน์และความคิดรับผิดชอบต่อองค์กร

การบูรณาการการบริหารงานบุคลากรด้วยหลักพุทธธรรม “อิทธิบาท ๔” ได้แก่ (๑) ฉันทะ (C = Chanda) (๒) วิริยะ (V = Viriya) (๓) จิตตะ (C = Citta) (๔) วิมังสา (V = Vimamsa) เพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน อธิบายได้ว่าเลือกบุคลากรที่มีความตั้งใจมุ่งมั่น ใฝ่รู้ในอาชีพ เมื่อเข้ามาแล้ว มีความพยายามและรับผิดชอบต่อหน้าที่ เอาใจใส่การทำงาน คิดสร้างสรรค์พัฒนาการทำงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ คิดสร้างสรรค์ต่อหน้าที่ ต่อองค์กรและนโยบายขององค์กร สร้างยุทธศาสตร์องค์กร การทำงานมีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการติดตามผลการทำงานและประเมินผลงาน ส่งเสริมบุคลากรโดยการพัฒนา อบรม เพิ่มความรู้ สร้างวิสัยทัศน์และความคิดรับผิดชอบต่อองค์กร สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร โดยการให้ความสำคัญและให้รางวัลเป็นการตอบแทน

สรุปเป็นองค์ความรู้จากการวิจัย ได้ดังนี้

รูปแบบการเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน

“PRDMCVCV MODEL”



แผนภาพที่ ๔.๕ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากแผนภูมิที่ ๔.๕ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย จะได้อธิบายขยายความโดยสังเขปดังต่อไปนี้

การวางแผนเชิงพุทธบูรณาการ โดยสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) จะต้องมีความพอใจยินดีในการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเพื่อการบริหารให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ มีความพอใจในการกำหนดแผนสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ความชำนาญและความสามารถเฉพาะด้านมีความพยายามที่จะกำหนดกฎเกณฑ์การสรรหา การคัดเลือก มีแผนงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว มีแผนพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการศึกษา การฝึกอบรม สัมมนาและดูงาน แผนการสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยม และสิทธิประโยชน์ ต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมกำกับ เอาใจใส่ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน สามารถปฏิบัติได้ตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบและประเมินผลความก้าวหน้าการดำเนินการของแผนงานทุกระยะอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ไตร่ตรองทบทวน ปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลง ในปัญหาอุปสรรคต่อแผนงานที่ผ่านมา ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว จัดปัญหาจุดอ่อน สงวนจุดและคงรักษาในส่วนที่ดีไว้

การสรรหาเชิงพุทธบูรณาการ โดยสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) จะต้องมีความพอใจยินดีในการกำหนดหลักเกณฑ์ ระเบียบ วิธีการ คุณสมบัติในการสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมตามที่ต้องการ มีความพยายามคัดเลือกบุคลากรที่ครบถ้วน มีคุณสมบัติเหมาะสม พยายามกำกับ ดูแล ติดตามการสรรหาบุคลากร ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์องค์กร มีความเอาใจใส่ กลั่นกรองบุคลากร ตามภารกิจหน้าที่และคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ได้บุคลากรหรือคนดี ที่มีความรู้ ความสามารถ ทั้งคุณสมบัติ คุณวุฒิ เพื่อให้ได้บุคลากรที่ความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานที่ทำเพื่อประโยชน์ของ สบพ.และความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทั้งสายการบริหาร สายปฏิบัติการและสายวิชาการ เอาใจใส่การสรรหาบุคลากร ครูอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ขาดแคลน เพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์ด้านแผนงานอัตรากำลัง เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความขยันและรับผิดชอบ โดยการสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยม และสิทธิประโยชน์แก่บุคลากร เพิ่มการสร้างแรงจูงใจ ความก้าวหน้าในงาน และผลตอบแทนแก่ผู้สมัครงาน ผู้บริหารต้องกำกับดูแล และติดตามงานตามกระบวนการ การสรรหาบุคลากร ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทำการตรวจสอบและประเมินผลถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดทุกระยะตามแผนงาน ไตร่ตรอง ทบทวนปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์ ระเบียบวิธีการสรรหา ที่เป็นปัญหาอุปสรรคให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว

การพัฒนาเชิงพุทธบูรณาการ โดยสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) จะต้องมีความพอใจยินดีในการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มคุณค่าทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการจัดการด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ มีความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยส่งเสริมการเรียนรู้ การฝึกอบรมให้แต่ละบุคคลเหมาะสมและ

สอดคล้องกับงานที่ทำ มีความพอใจในการพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพทำให้การบริหาร วางแผน การจัดการและการแก้ไขปัญหาการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีความพยายามให้การส่งเสริมการเรียนรู้ให้แต่ละบุคคลเหมาะสมและสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ทำ ตลอดจนการเพิ่มเติมธรรมชาติเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ และเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่ต้องการ จัดหาทุนเพื่อการศึกษาต่อ รวมทั้งการศึกษาดูงานภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความรู้ ทำการส่งเสริมความเป็นป็นวิชาชีพเฉพาะทางแก่บุคลากร และเอาใจใส่ติดตาม ดูแลตรวจสอบการดำเนินงานการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนงาน ตลอดจนไตร่ตรองวิเคราะห์ ทบทวนงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

การธำรงรักษาเชิงพุทธบูรณาการ โดยสถาบันการบิณฑลเรือน (สบพ.) จะต้องมีความพอใจยินดีในการธำรงรักษาบุคลากร มีความพอใจในการปลูกฝังความรับผิดชอบมีความพอใจ รักชอบในงานที่ปฏิบัติ มีความพยายามในการแก้ปัญหา สร้างสรรค์ผลงาน ทำงานอย่างมีชั้นเชิง มีระบบ มีระเบียบ รวมทั้งมีนโยบายยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจ จัดระบบสวัสดิการที่เหมาะสมและเพียงพอ ตลอดจนให้มีความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจะต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อรักษาบุคลากรหรือคนดีไว้ให้อยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน และผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในสายงานจะต้องทำการดูแล ติดตามงานให้ไปตามการมอบหมาย ไตร่ตรองพิจารณาทบทวนในปัญหานำมาแก้ไขปรับปรุง โดยรักษาจุดดีจุดแข็งไว้ แก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานของการธำรงรักษาบุคลากรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและปัญหาการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ๒) เพื่อศึกษาการบูรณาการทฤษฎีการบริหารและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนด้วยหลักพุทธธรรม ซึ่งได้ดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี ทั้งแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ประเด็นสภาพทั่วไป ปัญหา และหลักธรรม จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๒๖ รูป/คน และแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม จากประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๘๑ คน นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามลำดับหัวข้อดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

๕.๑.๒ สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิเคราะห์การวิจัย ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและปัญหาการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน โดยแบ่งผลการวิจัยได้เป็น ๒ วิธี คือ ๑) การวิจัยเชิงคุณภาพ ๒) การวิจัยเชิงปริมาณ ปรากฏผลดังนี้

๑. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดำเนินการด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์บุคคลแบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับด้านการบินต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และพระสงฆ์ที่เชี่ยวชาญทางด้านพุทธศาสนาหรือผู้ปฏิบัติงานด้านองค์กรพระพุทธศาสนา ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑

พบว่า สภาพทั่วไปของการบริหารบุคลากรด้านการบิน ฝึกการบินทั้งภาควิชาการและภาคอากาศ จัดการเรียนการสอนเป็นหลัก หลักสูตรยังไม่สอดคล้องในระยะเวลาและตามความต้องการของ ตลาดแรงงาน (ผลิตไม่ทันตามความต้องการของอุตสาหกรรมการบินที่ได้ขยายตัวเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว) ซึ่งประกอบด้วย ๓ หลักสูตร คือ ๑) หลักสูตรภาคพื้น ๒) หลักสูตรภาคอากาศ ๓) หลักสูตร ฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมนักศึกษาทั้งชาวไทยและต่างประเทศให้มีความรู้ความสามารถตาม มาตรฐานสากลที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) กำหนด

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน เป็นองค์กรขนาดเล็ก การวางแผนการสรรหาบุคลากร ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก การบริหารโดยใช้ระเบียบขององค์กรที่เป็น รัฐวิสาหกิจอิงระบบราชการทำให้ขาดความคล่องตัวในการวางแผนสรรหาบุคลากรฝึกอบรมด้าน การบิน มีงบประมาณจากรัฐบางส่วนตามความจำเป็นภายใต้ข้อจำกัด เป็นองค์กรที่ดำเนินการ ทางการศึกษาแต่มีรูปแบบองค์กรที่แตกต่างจากองค์กรทางการศึกษา มีลักษณะเป็นเฉพาะแบบซึ่ง สังเกตและพิจารณาได้จากเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่ภายใต้สังกัดกระทรวง คมนาคมที่มีเป้าหมายงานทางด้านการขนส่งทางอากาศเท่านั้น

ด้านปัญหาของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) สรุปได้ดังต่อไปนี้

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เป็นองค์กรที่มีบุคลากรทางการสอนการฝึกอบรมยังไม่ เพียงพอ ขาดการวางแผนทดแทนด้านอัตรากำลัง มีเพียงแผนบุคลากรระยะสั้นหรือปีต่อปี ไม่ได้จัดทำ แผนระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ส่วนใหญ่เป็นปัญหาใน การสรรหา/คัดสรร บุคลากรครู อาจารย์ มีผู้สนใจมาสมัครน้อยและหายาก การส่งเสริมและพัฒนา บุคลากรเจ้าหน้าที่ มีการจัดการฝึกอบรมที่ไม่ชัดเจน ไม่มีการวางแผนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ส่วนของการพัฒนาบุคลากรให้มีการศึกษาต่อ เฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับการสนับสนุนให้เข้า ศึกษาฝึกอบรมต่อ

ด้านการวางแผน สรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพล เรือน (สบพ.) ยังขาดการวางแผนเกี่ยวกับบุคลากรในระยะยาว เนื่องจากบุคลากรที่ทำงานกับสถาบัน การบินพลเรือน (สบพ.) จำเป็นจะต้องมีประสบการณ์และทักษะทางวิชาชีพเป็นอย่างดี เช่น ครู อาจารย์ ซึ่งขาดแคลนหายาก การเรียนการสอนจึงต้องว่าจ้างครู อาจารย์พิเศษจากภายนอกที่มี คุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดของทาง สกอ. และมีคุณวุฒิ ทักษะทางวิชาชีพมาดำเนินการสอน จึงทำ ให้ภาระค่าใช้จ่ายในส่วนการเรียนการสอนเพิ่มขึ้นจากเดิม เนื่องจากอัตราจ้างรายวิชาที่ค่อนข้างสูงต่อ ชั่วโมงการสอน เช่น ปัจจุบันทางกองวิชาบริหารการบิน มีอาจารย์ประจำอยู่เพียง ๑๐ ตำแหน่ง และมี อาจารย์พิเศษถึง ๓๐ ตำแหน่ง

ด้านการสรรหา สรุปได้ว่า บุคลากรแต่ละระดับมีเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกที่ต่างกัน ระบบการสรรหาบุคคลยึดแนวทางประกาศของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เป็นหลัก ซึ่งมี ข้อจำกัด มีผู้มาสมัครน้อย โดยเฉพาะตำแหน่งครูอาจารย์ ช่องทางสื่อสารขาดการประชาสัมพันธ์เชิง รุกและไม่ตรงประเด็น การคัดสรรบุคลากรให้ได้ตามวัตถุประสงค์ของกับสถาบันการบินพลเรือน

(สบพ.) นั้นจึงค่อนข้างยาก เนื่องจากขาดแรงจูงใจ ขาดการมองเห็นในทางเดินสายอาชีพ จึงได้บุคลากรที่ตรงคุณสมบัติแต่ขาดประสบการณ์ หรือไม่ได้คนเก่งมาทำงาน เนื่องด้วยมีขีดจำกัดเรื่องงบประมาณจึงไม่สามารถจ้างงานได้เต็มที่ การสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการองค์กรจึงไม่สามารถกระทำได้

ด้านการพัฒนา สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ต้องอิงกับงบประมาณที่มีจำกัด โครงสร้างอัตรากำลังที่ยังจัดไม่เหมาะสม และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งยังต้องตรงกับข้อกำหนดที่ได้ระบุไว้ องค์กรจะต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ จัดให้มีการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นทางสายวิชาการหรือสายบริหาร พัฒนาบุคลากรโดยการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรและสอดคล้องกับสภาพความต้องการของสังคมนานาชาติด้านการบิน

ด้านการธำรงรักษา สรุปได้ว่า สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ต้องดำเนินการคัดเลือกคนใหม่ พัฒนาคคนเก่า เลือกใช้คนเก่ง รักษาไว้ทั้งคนเก่าและคนเก่ง องค์กรยังประสบปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ ขาดแรงจูงใจ สภาพธุรกิจปัจจุบัน มีการแข่งขันสูง สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เป็นองค์กรที่ดำเนินการทางการศึกษา แต่มีรูปแบบองค์กรที่แตกต่างจากองค์กรทางการศึกษา มีลักษณะเป็นเฉพาะแบบซึ่งสังเกตและพิจารณาได้จากเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่ภายใต้สังกัดกระทรวงคมนาคมที่มีเป้าหมายงานทางด้านการขนส่งทางอากาศเท่านั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องมีบุคลากรเฉพาะทางที่มีสมรรถนะ มีความสามารถ เพื่อลดจุดอ่อน

๒) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากแบบสอบถามกับประชากร ได้แก่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ ของสถาบันการบินพลเรือนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ คน คิดเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ ๑๘๑ คน ผลการวิจัยมีดังนี้

ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงาน รายได้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๑๐๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๙๐ มีอายุระหว่าง ๓๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๖๐ ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน ๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๓๐ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ จำนวน ๙๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๓๐ อายุงานระหว่าง ๑๑-๒๐ ปี จำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๙๐

สรุป พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = ๓.๒๔$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ดังนี้ **ด้านฉันทะ** (ความพอใจ, $\bar{X} = ๓.๒๖$) โดยองค์กรกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และการพัฒนา เพื่อบริหารและขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ **ด้านวิริยะ** (ความพยายาม = $\bar{X} = ๓.๒๓$) โดยจัดระบบประเมินผล ติดตาม กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีมาตรฐานสากล

สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ **ด้านจิตตะ** (การเอาใจใส่, $\bar{X} = ๓.๒๕$) โดยการกำกับติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามแผนงานสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมีมาตรฐาน และ **ด้านวิมังสา** (การไตร่ตรองด้วยเหตุผล, $\bar{X} = ๓.๒๒$) ทบทวนและ วิเคราะห์ จัดสรรงบประมาณอำนวยความสะดวกต่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน ให้ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ตามลำดับ

ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการ บินของสถาบันการบินพลเรือน

ด้านฉันทะ (ความพอใจ, ยินดี) บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคลากรด้านการบินโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเพื่อการ บริหาร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์” อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. มีวิสัยทัศน์กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตามภารกิจของแต่ละตำแหน่ง” อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. มีความยินดีในการกำหนดนโยบาย เพื่อสร้าง ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยม และสิทธิประโยชน์ ให้กับพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กรอย่างเป็น รูปธรรม” อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ด้านวิริยะ (ความพยายาม) พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักหลักอิทธิบาท ๔ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ พิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. พยายามจัดระบบประเมินผล เพื่อติดตาม กำกับดูแลการทำงานของบุคลากร และเพิ่มศักยภาพ” อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ข้อ ที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. ได้พยายามสรรหาโดยการวางแผนคัดสรรบุคลากร ในองค์กรให้เพียงพอและ สอดคล้องต่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม” อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. พยายามกำหนดนโยบายเพื่อการดำเนินการและสนับสนุน ในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและตำแหน่งทางวิชาการ” อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ด้านจิตตะ (การเอาใจใส่) พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่ การ กำหนดหลักเกณฑ์การกำกับติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของบุคลากร ให้เป็นไปตามแผนงาน สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่กำหนดไว้” รองลงมาได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่ และสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งการ ติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบ ภายนอก” ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่การติดตามและการประเมิน ความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้” ตามลำดับ

ด้านวิมิงสา (การไต่ตรองด้วยเหตุผล) พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. มีการไต่ตรองและทบทวนแผนการวางอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสมและเพียงพอกับปริมาณภารกิจของหน่วยงาน” รองลงมาได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. มีการไต่ตรองเพื่อวิเคราะห์ความรู้ ความชำนาญของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง เพื่อแก้ไขจุดอ่อน รักษาจุดแข็ง หลีกเลี่ยงสิ่งที่อาจเป็นภัย” ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อที่ว่า “ผู้บริหาร สบพ. มีการไต่ตรองพิจารณาทบทวนและวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่ออำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร” ตามลำดับ

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒

สรุปผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒) เพื่อศึกษาการบูรณาการทฤษฎีการบริหารและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

สรุปว่า สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) นั้น มีสภาพทั่วไปและปัญหาของการบริหาร คือ การบริหารบุคลากรด้านการบินขาดการวางแผนในระยะยาว เนื่องจากองค์กรต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์และทักษะทางวิชาชีพ ด้านการสรรหาบุคลากรแต่ละระดับมีเกณฑ์การคัดเลือกต่างกัน ยึดแนวทางตามวัตถุประสงค์ความต้องการองค์กร มีข้อจำกัด มีผู้มาสมัครน้อย โดยเฉพาะตำแหน่งครูอาจารย์ ขาดแรงจูงใจจึงได้บุคลากรที่ตรงคุณสมบัติ แต่ขาดประสบการณ์หรือไม่ได้คนเก่งมาทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมต้องอิงงบประมาณ ขาดวางแผนโครงสร้างอัตรากำลัง จัดให้มีการฝึกอบรมทางสายวิชาการหรือสายบริหารไม่เพียงพอ และการพัฒนาไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมนานาชาติด้านการบิน ด้านการดำรงรักษา ยังขาดระบบการคัดเลือกคนใหม่ที่เหมาะสมชัดเจน การพัฒนาคนเก่าเลือกใช้คนเก่งและการรักษาไว้ทั้งคนเก่าคนเก่ง เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแบบบูรณาการเชิงลึกด้วยการพิจารณาถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร ในด้านวางแผน สรรหา พัฒนา ดำรงรักษา เพื่อนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมให้มีความสอดคล้องกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร สบพ. มีดังนี้

การบูรณาการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน ด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ดังนี้

ด้านฉันทะ (ความพอใจ)

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ควรมีนโยบายสร้างความรัก ความภาคภูมิใจ และความสำนึกในอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายรวมถึงสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในสายอาชีพ เสริมสร้างกำลังใจ โดยกำหนดเป้าหมายของอาชีพ ตำแหน่ง หน้าที่ อย่างชัดเจน ปลุกฝังความรักในการปฏิบัติงานและพัฒนาการงานของตนให้ดียิ่งขึ้นเพื่อให้ประสบความสำเร็จ เมื่องานที่ตนปฏิบัติประสบความสำเร็จองค์การย่อมสำเร็จบรรลุตามจุดหมาย ซึ่งนำไปสู่พลังในการขับเคลื่อนองค์กร

ต่อไป อย่างไรก็ตามทั้งผู้บริหารและบุคลากรของ สบพ.ควรสำรวจและปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีความพึงพอใจและมีความกระตือรือร้นต่องานและยอมรับสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา เมื่อมีความสุขในการปฏิบัติงานแล้วผลงานย่อมมีประสิทธิภาพซึ่งนำไปสู่ประโยชน์ส่วนรวมเช่นกัน

ด้านวิริยะ (ความพยายาม)

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ควรมีนโยบาย ในการมอบหมายงานที่มีความสำคัญและมีความกดดันเพื่อให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การส่งไปฝึกงานในสถานประกอบการจริงของอาจารย์ที่ได้บรรจุตำแหน่งใหม่ เพื่อให้ทราบ Process of operation ตามสาขาวิชาชีพ เปิดโอกาสให้อาจารย์ใหม่ได้ใช้ประสบการณ์และทักษะ ในการทำงานจากสถานประกอบการให้มากที่สุด เพื่อจะได้นำความรู้ ทักษะที่ได้มานั้นมาเป็นข้อมูลทางด้านการสอนต่อไป ให้รางวัลเมื่อพนักงานมีความขยันหมั่นเพียรและปฏิบัติงานที่เด่น จัดโครงการที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน

ด้านจิตตะ (การเอาใจใส่)

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ควรมีการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสายงานต่างๆ เป็นประจำเพื่อให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ จัดทำโครงการพี่เลี้ยง (Seniority) ให้กับอาจารย์ที่เพิ่งบรรจุใหม่เพื่อเป็นสร้างความมั่นใจในการเริ่มสอนครั้งแรกจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับครูใหม่ก่อนทำการสอนจริง ได้แก่ หลักสูตร International Technique เพื่อสร้างความมั่นใจในตัวเองให้เพิ่มมากขึ้น จัดการแข่งขันขึ้นภายในองค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาระบบงานภายในองค์กรต่อไปซึ่งนำไปสู่การแข่งขันภายนอกต่อไป สนับสนุนให้บุคลากรได้รับมอบหมายงานใหม่เมื่อมีโอกาส ทั้งนี้ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีความเอาใจใส่ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย

ด้านวิมังสา (การไตร่ตรองด้วยเหตุผล)

สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ควรมีแผนการวิเคราะห์งานอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อลดความผิดพลาดหรือปรับปรุงงานในแต่ละขั้นให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงมีการจัดทำแผนการกำกับดูแล แผนประเมินการเรียน-สอนในทุกช่วงเวลา แผนการตรวจสอบผลงานในทุกระดับงาน จัดทำแผนการตรวจสอบคุณสมบัติ ข้อบังคับ ตามบังคับตามมาตรฐานการศึกษา จัดทำแผนการเก็บข้อบกพร่องจากงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป องค์กรควรมีกระบวนการ ประเมิน ตรวจสอบ อย่างเป็นระบบและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ สร้างความเข้าใจในงานและแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

๕.๑.๒ สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลจากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาศึกษาการบูรณาการทฤษฎีการบริหารและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ทำให้ทราบองค์ความรู้ใหม่เพื่อเป็นแนวทางการการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ได้ให้ความสำคัญ ตระหนักและเอาใจใส่ในเรื่องการบริหารงานบุคคลมากขึ้น จะเป็นแนวทางให้แก่บุคลากรสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ได้มีความรัก มีความพอใจในงาน มีความ

พากเพียร เอาใจใส่งานที่ทำ และหมั่นตรวจสอบในงานอยู่เสมอ ทำให้งานองค์กรมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้ โดยนำหลักพุทธธรรม “อิทธิบาท ๔” คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา บูรณาการร่วมกับการบริหารองค์กร เป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารบุคคลได้ดียิ่งขึ้น เป็นรูปแบบการวิจัยครั้งนี้ คือ

การวางแผนเชิงพุทธบูรณาการ สบพ.จะต้องมีความพอใจยินดีในการวางแผน ยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเพื่อการบริหารให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ มีความพอใจในการกำหนดแผนสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ความชำนาญและความสามารถเฉพาะด้านมีความพยายามที่จะกำหนดกฎเกณฑ์การสรรหา การคัดเลือก มีแผนงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว มีแผนพัฒนาบุคลากร ให้ได้รับการศึกษา การฝึกอบรม สัมมนาและดูงาน แผนการสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยม และสิทธิประโยชน์ ต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมกำกับ เอาใจใส่ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงาน สามารถปฏิบัติได้ตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบและประเมินผล ความก้าวหน้าการดำเนินการของแผนงานทุกระยะอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ไตร่ตรองทบทวน ปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลง ในปัญหาอุปสรรคต่อแผนงานที่ผ่านมาให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ขจัดปัญหาจุดอ่อน สงวนจุดและคงรักษาในส่วนที่ดีไว้

การสรรหาเชิงพุทธบูรณาการ โดย สบพ.จะต้องมีความพอใจยินดีในการกำหนดหลักเกณฑ์ ระเบียบ วิธีการ คุณสมบัติในการสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมตามที่ต้องการ มีความพยายามคัดเลือกบุคลากรที่ครบถ้วน มีคุณสมบัติเหมาะสม พยายามกำกับ ดูแล ติดตามการสรรหาบุคลากร ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์องค์กร มีความเอาใจใส่กลั่นกรองบุคลากรตามภารกิจหน้าที่และคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ได้บุคลากรหรือคนดีที่มีความรู้ ความสามารถ ทั้งคุณสมบัติ คุณวุฒิ เพื่อให้ได้บุคลากรที่ความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานที่ทำเพื่อประโยชน์ของ สบพ.และความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทั้งสายการบริหาร สายปฏิบัติการและสายวิชาการ เอาใจใส่การสรรหาบุคลากร ครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ขาดแคลนเพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์ด้านแผนงานอัตรากำลัง เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความขยันและรับผิดชอบ โดยการสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยม และสิทธิประโยชน์แก่บุคลากร เพิ่มการสร้างแรงจูงใจ ความก้าวหน้าในงาน และผลตอบแทนแก่ผู้สมัครงาน ผู้บริหารต้องกำกับดูแลและติดตามงานตามกระบวนการ การสรรหาบุคลากร ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทำการตรวจสอบและประเมินผลถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดทุกระยะตามแผนงาน ไตร่ตรองทบทวน ปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์ ระเบียบวิธีการสรรหา ที่เป็นปัญหาอุปสรรคให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว

การพัฒนาเชิงพุทธบูรณาการ โดย สบพ.จะต้องมีความพอใจยินดีในการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มคุณค่าทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการจัดการด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ มีความตระหนักใน

หน้าที่และความรับผิดชอบ โดยส่งเสริมการเรียนรู้ การฝึกอบรมให้แต่ละบุคคลเหมาะสมและสอดคล้องกับงานที่ทำ มีความพอใจในการพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพทำให้การบริหารวางแผน การจัดการและการแก้ไขปัญหาการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีความพยายามให้การส่งเสริมการเรียนรู้ ให้แต่ละบุคคลเหมาะสมและสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ทำ ตลอดจนการเพิ่มเติมธรรมชาติเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ และเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามท้องถื่นความต้องการ จัดหาทุนเพื่อการศึกษาต่อ รวมทั้งการศึกษาดูงานภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อเพิ่มความรู้ ทำการส่งเสริมความเป็นป็นวิชาชีพเฉพาะทางแก่บุคลากร และเอาใจใส่ติดตาม ดูแลตรวจสอบการดำเนินงานการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนงาน ตลอดจนเฝ้าระวังวิเคราะห์ ทบทวนงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

การธำรงรักษาเชิงพุทธบูรณาการ โดย สบพ.จะต้องมีความพอใจยินดีในการธำรงรักษาบุคลากร มีความพอใจในการปลูกฝังความรับผิดชอบมีความพอใจ รักชอบในงานที่ปฏิบัติ มีความพยายามในการแก้ปัญหา สร้างสรรค์ผลงาน ทำงานอย่างมีชั้นเชิง มีระบบ มีระเบียบ รวมทั้งมีนโยบายยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจ จัดระบบสวัสดิการที่เหมาะสมและเพียงพอ ตลอดจนให้มีความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจะต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อรักษาบุคลากรหรือคนดีไว้ให้อยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน และผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในสายงานจะต้องทำการดูแลติดตามงานให้ไปตามการมอบหมาย เฝ้าระวังพิจารณาทบทวนในปัญหา นำมาแก้ไขปรับปรุง โดยรักษาจุดดีจุดแข็งไว้ แก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานของการธำรงรักษาบุคลากรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์

๕.๒ อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เป็นผู้ดำเนินการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร สบพ. ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการธำรงรักษา กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ กำหนดนโยบายและเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ส่งแผนการปฏิบัติผ่านไปยังผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้ได้รับรู้รับทราบแนวทางการปฏิบัติการ นอกจากนั้นกระบวนการที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์สาเหตุที่ส่งผลดีและผลเสีย ในการบริหารจัดการ กำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรค ภัยคุกคาม ผู้บริหารต้องกำหนดว่า มีอะไรเป็นเหตุจูงใจที่ต้องเร่งดำเนินการ มีอะไรที่ต้องสานงานต่อ และมีอะไรที่เป็นผลสะท้อนกลับ เป็นต้น เมื่อ

กล่าวถึงการบริหารจัดการนั้นเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารองค์กร ตลอดจนถึงผู้เกี่ยวข้องที่ให้การสนับสนุน ผลการศึกษาวิจัยสถาบันการbinพลเรือน ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะบูรณาการใช้หลักอริยบท ๔ เพื่อเป็นเครื่องมือในการที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เป็นแนวทางการสร้างความสุข ความเจริญ ความสามัคคี เป็นแนวทางเสริมสร้างประสิทธิภาพ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบูรณาการด้วยการพิจารณาปัญหาอุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และปัญหาอุปสรรค เพื่อหาแนวทางออกที่ดีและเหมาะสมกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร ในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ให้รูปแบบสอดคล้องตามหลักอริยบท ๔ ที่ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ดังการอภิปรายผลการวิจัยต่อไปนี้

ด้านการวางแผน พบว่า ผู้บริหารจะต้องมองจุดอ่อนของการบริหารบุคลากรด้านการbinของสถาบันการbinพลเรือนที่ยังขาดการวางแผนเกี่ยวกับบุคลากรในระยะยาว เนื่องจากบุคลากรที่ทำงานกับ สบพ. ที่คุณสมบัติจำเป็นจะต้องมีประสบการณ์และทักษะทางวิชาชีพเฉพาะทางเป็นอย่างดี เช่น ครู อาจารย์ ซึ่งขาดแคลนหายาก ผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน สอดคล้องงานวิจัยของ**วรวรรณ ชาญด้วยวิทย์**^๑ พบว่า การวางแผนกำลังคนภาครัฐ ได้ตระหนักถึงปัญหาการขาดแคลนกำลังคนภาครัฐที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงได้ทำการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ โดยคัดเลือกจาก ๖ กระบวนเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องทำการวางแผนมาตรฐานของเป้าหมายและกระบวนการในการดำเนินงาน พร้อมกับชี้แจงทำความเข้าใจในแผนงานที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งลักษณะของการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ**พิชญาภา ยืนยาว**^๒ พบว่า ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษานั้นประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) การจัดการองค์การ ๒) การติดต่อสื่อสาร ๓) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ๔) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๕) การบริหารความเปลี่ยนแปลง ๖) จรรยาบรรณในวิชาชีพ ๗) การบริการที่ดี การป้องกัน แก้ไขการดูแลรักษาทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับ**ทวิวรรณ อินตา**^๓ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมอบหมายให้กลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การจัดแผนปฏิบัติการรายปี วัฒนธรรมองค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและ

^๑วรวรรณ ชาญด้วยวิทย์ “การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ”, **รายงานการวิจัย**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๒).

^๒พิชญาภา ยืนยาว, “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

^๓ทวิวรรณ อินตา, “การพัฒนาแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

การจูงใจ ซึ่งการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยแก้ไขปัญหการว่าจ้างครู อาจารย์พิเศษจากภายนอกมาทำการสอนที่ และจะทำให้ลดภาระค่าใช้จ่ายในส่วนการเรียนการสอนลดลงจากเดิม

ด้านการสรรหา บุคลากรแต่ละระดับมีเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกที่ต่างกัน ระบบการสรรหาบุคคลยึดแนวทางประกาศของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) เป็นหลัก ซึ่งมีข้อจำกัด มีผู้มาสมัครน้อย โดยเฉพาะตำแหน่งครูอาจารย์ ช่องทางสื่อสารขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและไม่ตรงประเด็น การคัดสรรบุคลากรให้ได้ตามวัตถุประสงค์ สบพ. นั้นจึงค่อนข้างยาก เนื่องจากขาดแรงจูงใจ ขาดการมองเห็นในทางเดินสายอาชีพ จึงได้บุคลากรที่ตรงคุณสมบัติแต่ขาดประสบการณ์ หรือไม่ได้คนเก่งมาทำงาน เนื่องด้วยมีขีดจำกัดเรื่องงบประมาณจึงไม่สามารถจ้างงานได้เต็มที่ การสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการองค์กรจึงไม่สามารถกระทำได้ การแก้ไขปัญหโดยผู้บริหาร สบพ. จะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ ระเบียบ กำหนดคุณสมบัติในการสรรหาบุคลากร อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ**พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี)**^๕ พบว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการ บุคคลจึงเป็นปัจจัยหลักที่มีศักยภาพมากที่สุดจะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล โดยใช้ระบบบริหารงานบุคคลเป็นกลไกขับเคลื่อน การได้มาซึ่งบุคคลกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องชัดเจน มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กรพร้อมกับต้องพัฒนาบุคคลทุกระดับเสมอโดยวิธีการฝึกอบรมในรูปแบบขององค์กร การดำเนินการคัดเลือกโดยกลั่นกรองบุคลากร ตามภารกิจหน้าที่และคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ได้บุคลากรหรือคนดี ที่มีความรู้ ความสามารถ ครบทั้งคุณสมบัติ คุณวุฒิ มีความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานที่ทำเพื่อประโยชน์ของ สบพ. ผู้บริหารต้องกำกับดูแลและติดตามงานตามกระบวนการ การสรรหาบุคลากร ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทำการตรวจสอบและประเมินผลถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดทุกระยะตามแผนงาน ทำการวิเคราะห์ ทบทวนงาน ถึงอุปสรรคข้อบกพร่องและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์

ด้านการพัฒนา การพัฒนาบุคลากรด้านการบิน ต้องอิงกับงบประมาณที่มีจำกัด โครงสร้างอัตรากำลังที่ยังจัดไม่เหมาะสม และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งยังต้องตรงกับข้อกำหนดที่ได้ระบุไว้ องค์กรจะต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ จัดให้มีการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นทางสายวิชาการหรือสายบริหาร พัฒนาบุคลากรโดยการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรและสอดคล้องกับสภาพความต้องการของสังคมนานาชาติด้านการบิน การแก้ไขปัญหโดยผู้บริหาร สบพ. จะต้องกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบการฝึกอบรม ตลอดจนการจัดการด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรทั้งสายปฏิบัติการ สายวิชาการและสายบริหารอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อการเป็นผู้นำหรือการมีภาวะผู้นำ

^๕พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี), “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** (พระพุทธศาสนา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

ในองค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของ **เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย**^๕ พบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดี แบบอย่างที่ดี พนักงานก็จะเกิดการรับรู้ มีความต้องการที่จะลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี และผู้นำควรมีคุณสมบัติที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อให้เกิดการกระตุ้นทางอารมณ์ให้เกิดการปฏิบัติตาม รวมถึง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีกิจกรรมการฝึกอบรม พัฒนาพนักงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้พัฒนาที่ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ มีความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยส่งเสริมการเรียนรู้ การฝึกอบรมให้แต่ละบุคคลเหมาะสมและสอดคล้องกับงานที่ทำสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุทธญาณ โอบอ้อม**^๖ พบว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ด้านการฝึกอบรม จัดโครงการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะ ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล ตลอดจนการเพิ่มเติมธรรมะเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ และเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ จัดหาทุนเพื่อการศึกษาต่อ รวมทั้งการศึกษาดูงานภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อเพิ่มความรู้ ผู้บริหารจะต้องทำการติดตามดูแล ตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน ตลอดจนการวิเคราะห์บททวนงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นและสำเร็จตามที่กำหนดไว้

ด้านการธำรงรักษา การคัดเลือกคนใหม่ พัฒนาคนเก่า เลือกใช้คนเก่ง รักษาไว้ทั้งคนเก่าและคนเก่ง ยังประสบปัญหากับงบประมาณ ขาดแรงจูงใจ สภาพธุรกิจปัจจุบัน มีการแข่งขันสูง เป็นองค์กรที่ดำเนินการทางการศึกษา แต่มีรูปแบบองค์กรที่แตกต่างจากองค์กรทางการศึกษา มีลักษณะเป็นเฉพาะแบบซึ่งสังเกตและพิจารณาได้จากเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่ภายใต้สังกัดกระทรวงคมนาคมที่มีเป้าหมายงานทางด้านการขนส่งทางอากาศเท่านั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีสมรรถนะ มีความสามารถ เพื่อลดจุดอ่อนพัฒนาจุดแข็งสร้างโอกาสให้กับองค์กรและหลีกเลี่ยงปัญหา แก้ปัญหาโดยผู้บริหาร สบพ.จะต้องทำการปลูกฝังความรับผิดชอบ มีความพอใจ รักชอบในงานที่ปฏิบัติ มีความพยายามในการแก้ปัญหา สร้างสรรค์ผลงาน ทำงานอย่างมีชั้นเชิง มีระบบ มีระเบียบ รวมทั้งมีนโยบายยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจสอดคล้องกับงานวิจัย ให้

^๕เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต** (คณะรัฐประศาสนศาสตร์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒).

^๖สุทธญาณ โอบอ้อม, การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขของ**พระมหาอำนาจ ปวทุมน**^๗ พบว่ารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม ต้องมีการบูรณาการหลักพุทธธรรมเข้าไปในการจัดการศึกษา โดยนำหลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา และหลักสารณียกรรม ๖ อันประกอบด้วย เมตตาทายกรรม เมตตาวิจิตรกรรม เมตตาโมกขกรรม สาธารณโกศลศีลสามัญญตา และทิสัญญสามัญญตา เข้าไปบูรณาการกับหลักการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุม เป็นต้น โดยผู้บริหารสำนักเรียนควรมีความรู้ความเข้าใจในหลักอิทธิบาท ๔ จัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบ มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องตามขั้นตอน อารมณ์รักษาบุคคลในองค์กรอย่างมีความสุข ตลอดจนการจัดระบบสวัสดิการที่เหมาะสมและเพียงพอ ตลอดจนให้มีความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจะต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อรักษาบุคลากรหรือคนดีไว้ให้อยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน และทำการดูแล ติดตามงานให้ไปตามการมอบหมาย ตรวจสอบประเมินงานอย่างเอาใจใส่ ทำการวิเคราะห์ทบทวนงานและแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานของการอารักขาบุคลากรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

การวิเคราะห์ด้วยหลักอิทธิบาทธรรม

การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน (หลักอิทธิบาท ๔) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่า สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ได้กำหนดแผนหลักด้านยุทธศาสตร์และการพัฒนา เพื่อการดำเนินการบริหารบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างมีวิสัยทัศน์ในการบริหารคน ทักษะการคิด การตัดสินใจ เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีความมาตรฐานสากลสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในด้านบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ และองค์กรสามารถประเมินผลและประสิทธิภาพการดำเนินการของบุคลากรเจ้าหน้าที่ เพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้ ฝ่ายบริหารและคณะทำงานประเมินผลได้รับจากโครงการ ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้ในการปรับปรุงในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคขององค์กร ด้วยวิธีการวิเคราะห์วิจัย ประเมินผล จากแหล่งหน่วยงานหรือองค์กรเป็นที่ปรึกษา เพื่อให้ปัญหาที่ทำให้องค์กรสถาบันการบินพลเรือนสามารถพัฒนาและเดินไปสู่เป้าหมาย คือ บุคลากรมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารจะต้องเป็นองค์กรในแนวราบสายการบังคับบัญชาสั้น มีการกระจายอำนาจ จึงจะทำให้สถาบันการบินพลเรือนสามารถเป็นผู้นำด้าน General Aviation ในภูมิภาคเอเชีย

^๗พระมหาอำนาจ ปวทุมน, “การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ด้านฉันทะ ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่า สบพ.ได้กำหนดแผนหลักด้านยุทธศาสตร์และการพัฒนา บุคลิกภาพหรือรูปแบบการบริหาร ทักษะการบริหารคน และมีแผนการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม สัมมนาและดูงาน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **วรเชษฐ์ สุวรรณณิโชค**^๔ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาทัศนคติโดยประยุกต์ใช้ธรรมะเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน/สายวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ มีความเข้าใจในหลักอิทธิบาทธรรม และนำมาประพฤติดำเนินการในการพัฒนาองค์กร มีการนำเอาหลักธรรมไปใช้ในชีวิตประจำวัน บุคลากรควรทำงานอย่างมีสติ มีความอดทน อดกลั้นในการทำงานร่วมกัน เพื่อความเจริญมั่นคงก้าวหน้าในองค์กร

ด้านวิริยะ ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่า ฝ่ายบริหารสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ได้ดำเนินการจัดระบบประเมินผล และบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีความมาตรฐานสากลสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ และองค์กรสามารถบรรลุผลการดำเนินการตามที่คาดหวัง และได้ดำเนินการกำกับ ดูแล ติดตามการทำงานและสนับสนุนการสรรหา คัดสรรบุคลากรด้านการศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรให้เพียงพอและสอดคล้องต่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม ในการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ให้มีความรู้ความสามารถ ด้านการวิจัยและสามารถสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุรพล พยอมแย้ม** ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การปฏิบัติตนตามหลักอิทธิบาท ๔ และลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อทักษะการคิดของนักศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษามี ความอยากรู้ อยากเห็น การควบคุมตนเอง มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น^๕

ด้านจิตตะ ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่า ฝ่ายบริหารสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) จะต้องดำเนินการการพัฒนาบุคลากรด้านการbin หน่วยงาพัฒนาบุคลากรสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ต้องใส่ใจและส่งเสริมบุคลากร คอยกำกับติดตามผลการทำงาน การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ ให้เป็นไปตามแผนงานสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่กำหนดไว้ การใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมายให้แก่หน่วยงานในองค์กร มีการตรวจสอบและประเมินผลความก้าวหน้าของงานในระบบการประเมินผลและประสิทธิภาพการดำเนินการของบุคลากรเจ้าหน้าที่ เพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่

^๔วรเชษฐ์ สุวรรณณิโชค, “การศึกษาทัศนคติโดยประยุกต์ใช้ธรรมะเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน/สายวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่”, รายงานการวิจัย, (สถาบันวิจัย คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓), หน้า ๘.

^๕สุรพล พยอมแย้ม, “การปฏิบัติตนตามหลักอิทธิบาท ๔ และลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อทักษะการคิดของนักศึกษา”, รายงานการวิจัย, (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๖), หน้า ๒๓.

กำหนดไว้ ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีจิตใจที่มั่นคงแน่วแน่ในงานที่ทำ ไม่ลังเล ทุ่มเทในการทำงาน มีความผู้นำและผู้ตามที่ดี ร่วมมือร่วมใจและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร ย่อมนำไปสู่ประสิทธิภาพของงานและองค์กรต่อไป สบพ. จัดให้มีการประเมินผลงานในรูปของการประเมิน ๓๖๐ องศา คือ หัวหน้าประเมินลูกน้อง และลูกน้องประเมินหัวหน้า กระทำอย่างโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดให้มีโครงการพี่เลี้ยงฝึกฝนงานให้กับพนักงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงสายงานการบังคับบัญชา แนวทางการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน การแก้ปัญหาและอุปสรรคในขณะปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกรภัทร์ จารุกำเนตคนก^{๑๑} พบว่า ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใช้รูปแบบระบบพี่เลี้ยง หรือรุ่นพี่สอนงานรุ่นน้องโดยคัดเลือกผู้สอนงานที่เป็นต้นแบบที่ดีมาเป็นผู้สอนงาน วิธีการสอนงานใช้กระบวนการสอนงานจากง่ายไปยาก รุ่นพี่ดูแลทั้งเรื่องงาน การปรับตัวในองค์กรให้มีความสำคัญทางด้านจิตใจ ส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้รับการอบรมสัมมนา สำหรับเจ้าหน้าที่วิชาชีพเพิ่มความรู้ให้ทันสมัย และเจ้าหน้าที่สนับสนุนให้เป็นการอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการทำงาน รวมถึงเป็นตัวอย่างของการเสียสละและให้ความสำคัญในเรื่องความประหยัด คำนึงถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ การดำเนินชีวิตประจำวัน วิธีการทำงาน มีจิตอาสา ให้อารมณ์ดีเพื่อนมนุษย์ กล้าคิด กล้าแสดงออก ซึมซับค่านิยม เป้าหมาย แนวคิด แนวปฏิบัติที่ดีเข้ามาในตนเอง มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข มีความสามัคคี และทำให้ตนเองเป็นคนที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ

ด้านวิม้งสา ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่า ฝ่ายบริหารสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ได้ทบทวนและวิเคราะห์ในการของงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล เพื่อจัดสรรงบประมาณสำหรับอุปสรรคขององค์กร ด้วยวิธีการวิเคราะห์วิจัย ประเมินผล จากแหล่งหน่วยงานหรือองค์กรเป็นที่ปรึกษา และนำข้อมูลเหล่านี้ไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขสถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) ต่อไป บุคลากรควรหมั่นตรวจสอบงานที่สถาบันมอบหมาย ควรปฏิบัติงานอย่างมีสติปัญญา อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อลดความผิดพลาดหรือปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้นไป ผู้บริหารและบุคลากรต้องรู้หน้าที่ของตนเอง ต้องแก้ไข ทบทวน ตรวจสอบ และวิเคราะห์ประเมิน ปัญหา/งานของตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีขององค์กร

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผลจากวิจัย “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการbinด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการbinพลเรือน” โดยรูปแบบการวิจัยครั้งนี้ คือ “PRDMCVCV MODEL” ซึ่ง

^{๑๑}กรภัทร์ จารุกำเนตคนก, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสาธารณประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔).

จะเป็นตัวแบบที่สำคัญต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนได้เป็นอย่างดี

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการวิจัย เรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ดังนี้

ด้านฉันทะ : ผู้บริหารกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ สร้างความพอใจเพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน ดังนี้

๑. สร้างความความรัก ความเป็นครู และการสำนึกในหน้าที่ของความเป็นครูที่ดีมีจิตสำนึกที่จะการถ่ายทอดความรู้ด้วยความตั้งใจ และการเป็นครูที่ดี

๒. สร้างความภาคภูมิใจและความพึงพอใจในขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและอาชีพที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป

๓. เสริมสร้างกำลังใจ โดยกำหนดตำแหน่งหน้าที่และกำหนดเป้าหมายของอาชีพอย่างเด่นชัด

๔. สร้างจิตสำนึกการมีใจรักและเสียสละ มองผลประโยชน์ส่วนรวม ต้องรักชาติ ปลุกฝังความรักชาติ รวมถึงแสดงถึงเป้าหมายชัดเจน เพื่อส่วนรวม

๕. ปลุกฝังความรักในการปฏิบัติงานของตน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จเมื่องานที่ตนปฏิบัติประสบความสำเร็จงานขององค์การย่อมสำเร็จบรรลุจุดหมายและมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

๖. ส่งเสริมความพอใจในสิ่งที่ที่เป็นอยู่และพอใจในการพัฒนาให้ทุกสิ่งดีขึ้น ก็จะทำให้พลังในการขับเคลื่อนองค์กร

๗. ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) สำรวจและปรับปรุงตนเองให้มีความพึงพอใจต่องานหรือการสอนที่ตนกระทำอยู่ ทั้งนี้เมื่อมีความสุขความสนุกการทำงานแล้วผลงานก็มีประสิทธิภาพ

ด้านวิริยะ : ผู้บริหารกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ สร้างความพยายามเพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน ดังนี้

๑. พยายามสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การส่งไปฝึกงานในสถานประกอบการจริงของอาจารย์ที่ได้บรรจุตำแหน่งใหม่ เพื่อให้ทราบ Process of operation ตามสาขาวิชาชีพนั้น ๆ

๒. พยายามเปิดโอกาสให้อาจารย์ใหม่ได้ใช้ประสบการณ์และทักษะ ในการทำงานจากสถานประกอบการให้มากที่สุด เพื่อจะได้นำความรู้ ทักษะ ที่ได้มานั้นมาเป็นข้อมูลทางด้านการสอนต่อไป

๓. พยายามมอบหมายงานที่มีความสำคัญและมีความกดดันเพื่อให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

๔. พยายามให้รางวัลตอบแทนคุณความดีแก่พนักงานมีความขยันหมั่นเพียรและปฏิบัติงานดีเด่น

ด้านจิตตะ : ผู้บริหารกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ สร้างการเอาใจใส่เพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน ดังนี้

๑. เอาใจใส่ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นประจำเพื่อให้เกิดความชำนาญในหน้าที่

๒. เอาใจใส่จัดทำโครงการพี่เลี้ยงให้กับครู อาจารย์ที่เพิ่งบรรจุใหม่เพื่อเป็นสร้างแนวทางสร้างรากฐานที่มั่นคง และสร้างความมั่นใจในการเริ่มสอนครั้งแรก

๓. ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ต่อพนักงาน ให้มีความรักในหน่วยงาน รักองค์กร มีความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

๔. เอาใจใส่จัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับครู อาจารย์ใหม่ก่อนทำการสอนจริง เช่น หลักสูตร International Technique เพื่อให้ครูใหม่มีความมั่นใจในตัวเองมากขึ้น

๕. เอาใจใส่สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายงานใหม่เมื่อมีโอกาส

๖. เอาใจใส่จัดให้มีการแข่งขันต่าง ๆ ขึ้นภายในองค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาระบบงานภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การแข่งขันภายนอกต่อไป

๗. เอาใจใส่ให้รางวัลแก่พนักงานผู้ปฏิบัติภารกิจดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

๘. เอาใจใส่ส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรครู อาจารย์ ดันแบบ เช่น ครู อาจารย์ ในทุกสาขาวิชาให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมทางกาย วาจา และใจ เพื่อเป็นตัวอย่างให้เกิดการปฏิบัติตาม รวมถึงทำความร่วมมือข้อตกลงกับกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ หรือสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติในการจัดฝึกอบรมจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ด้านวิมังสา: ผู้บริหารกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ สร้างความโปร่งใสด้วยเหตุผลเพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน ดังนี้

๑. โปร่งใส ทบทวนการประเมินการสอนของครูผู้สอนในทุกช่วงเวลา

๒. โปร่งใส ทบทวนการกำกับดูแลการเรียนการสอนของคณาจารย์

๓. โปร่งใส ทบทวนโดยการการสร้างทีมงานพี่เลี้ยงคอยให้กำลังใจ และนำเทคนิคการสอนต่างๆ รวมทั้งการประเมินผล

๔. โปร่งใส ทบทวนการตรวจสอบผลงานในทุกระดับงาน

๕. โปร่งใส ทบทวนข้อบกพร่องจากงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

๖. โปร่งใส ทบทวนการตรวจสอบคุณสมบัติ ข้อบังคับตามมาตรฐานการศึกษา

๗. ทบทวนการสนับสนุนเกี่ยวกับการประเมิน ตรวจสอบระบบ

๘. ทบทวนกระบวนการประเมิน ตรวจสอบ ให้เป็นไปอย่างเป็นระบบ

๙. พินิจพิจารณา ทบทวนงานในแต่ละชิ้นงานหรือแผนงาน อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อลดความผิดพลาดหรือปรับปรุงผลงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

๑๐. ทบทวนทำการสร้างความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ และแสวงหาวิธีการในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่สอดคล้องกับหน่วยงาน

จากการวิจัย เรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้วยหลักการบริหารงานบุคคล ดังนี้

ด้านการวางแผน : ผู้บริหารกำหนดแผนในการดำเนินการ ดังนี้

๑. ควรกำหนดแผนปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากรสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ในแต่ละหน่วยงานไว้ในแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ๕ ปี อย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถมองเห็นช่องทาง ทางเดินสายอาชีพ สอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของตนหรือไม่ รวมทั้งวิธีการที่เขาจะได้รับการพัฒนาสู่ในแต่ละช่วงปีด้วย เพื่อว่าเขาจะได้มีโอกาสเปลี่ยนงานในขณะที่ยังไม่สายเกินไป หรือปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมกับงานที่ต้องการจะยึดเป็นเป้าหมายในชีวิตการทำงานต่อไป

๒. ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติมโดยวิธีการแบ่งกลุ่มหรือแบ่งระดับตามความเหมาะสม เช่น บุคลากรหลักขององค์กร ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ในกลุ่ม แผนก จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างแท้จริง

๓. ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งถือเป็นหลักสำคัญที่ควรพยายามสอดแทรกไปในวิธีการพัฒนาทุกวิธีการเท่าที่จะทำได้ เช่น จัดให้มีกิจกรรมทางพุทธศาสนา การฟังเทศน์ การปฏิบัติธรรม การส่งเสริมให้มีการสวดมนต์ก่อนและหลังการทำงาน ตลอดจนการเพิ่มหัวข้อเข้าไปในแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อเป็นการเสริมสร้างคุณธรรมและพัฒนาจิตใจ

ด้านการสรรหา : ผู้บริหารกำหนดแผนในการดำเนินการ ดังนี้

๑. ควรกำหนดคุณสมบัติ คุณวุฒิ ของบุคลากร ตามนโยบาย ความต้องการของสถาบัน และเหมาะสมกับโครงสร้างการปฏิบัติงานที่แท้จริง

๒. ควรพยายามสรรหาบุคลากรที่มีความต้องการ (มีฉันทะ) ยากที่จะทำงานกับองค์กร

๓. ควรปรับปรุงระบบการสรรหาบุคลากรให้มีความเหมาะสมดียิ่งขึ้น มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ของโลกปัจจุบัน

๔. ควรปรับปรุงกระบวนการสร้างแรงจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนระบบสรรหาบุคลากร

ด้านการพัฒนา : ผู้บริหารกำหนดแผนในการดำเนินการ ดังนี้

๑. ควรพัฒนาบุคลากร เจ้าหน้าที่ ครู อาจารย์ ให้มีขีดความสามารถและมีสมรรถนะตามมาตรฐานสากล เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมต่าง ๆ การสัมมนาดูงานนอกสถานที่ การจัดหาทุนเรียนต่อระดับปริญญาโท ปริญญาเอก

๒. ควรพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสม มีมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับความต้องการของตลาด และมีการประเมินอย่างสม่ำเสมอ

๓. ควรพัฒนาปรับปรุงเร่งจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ที่ทันสมัย สำหรับการเรียนการสอน ให้มีความเหมาะสมและเพียงพอกับจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มขึ้น

๔. ควรพัฒนาปรับปรุงระบบสายการบริหารให้ชัดเจน โดยให้มีสัดส่วนของผู้บริหารที่มาจากสายวิชาการหรือครู อาจารย์ให้มากที่สุด เพื่อให้สอดคล้องกับระบบสถาบันการศึกษาอย่างแท้จริง

ด้านการธำรงรักษา : ผู้บริหารกำหนดแผนในการดำเนินการ ดังนี้

๑. ควรพิจารณาระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับระยะเวลาและผลงานของบุคลากรเจ้าหน้าที่ อย่างแท้จริง

๒. ควรพิจารณาระบบประเมินผลงานของบุคลากร ให้มีหลักเกณฑ์ที่ทันสมัย มีมาตรฐาน โดยใช้หลักวิชาด้านการประเมิน และควรนำผลการประเมินผลไปใช้ในการพิจารณาความดี ความชอบ และความก้าวหน้าแก่บุคลากรอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดแรงสนับสนุนกันทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินและในด้านการพิจารณาโอกาสก้าวหน้าของบุคคลอย่างมีหลักเกณฑ์

๓. ควรดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างใกล้ชิด ให้เห็นความสำคัญของเขา และเปิดโอกาสให้เขาได้มีโอกาสแสดงออกซึ่งความสามารถ ตลอดจนให้โอกาสเขาในการเลือกงานที่ชอบและอยากทำ

๔. ควรยึดหลักการบริหารงานบุคลากร เพื่อการธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรในองค์กรอย่างยั่งยืน ในการคัดเลือกสรรหาคนใหม่ที่เหมาะสม การพัฒนาคนเก่าที่มีอยู่ การเลือกใช้คนเก่ง และรักษาไว้ทั้งคนเก่าและคนเก่ง

การบริหารบุคคล ส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

๑) ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมให้กับบุคลากร เจ้าหน้าที่

๒) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรมากขึ้น

๓) ผู้บริหารระดับสูงควรจะมาจากสายวิชาการเป็นส่วนใหญ่เพราะสามารถมองทิศทางของการบริหารการศึกษาได้อย่างถูกต้อง

๔) การจัดให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรโดยเฉพาะสายวิชาชีพครู จะทำให้มีความรู้ประสบการณ์มากขึ้น สามารถนำเอาทักษะ ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการสอนกับนักศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากการวิจัย เรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนด้วยหลักพุทธธรรม” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการดังนี้

ด้านการวางแผน

๑. สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จะต้องทบทวนกำหนดแผนการวางอัตรากำลังขององค์กรและของแต่ละหน่วยงานให้มีความเหมาะสม เพียงพอต่อความต้องการตามปริมาณภารกิจของหน่วยงานโดยเร็วที่สุด

๒. สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จะต้องวางแผนการจัดการด้านงบประมาณประจำปีและงบประมาณพิเศษ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารงานด้านบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กรโดยเร็วที่สุด

ด้านการสรรหา

๑. สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จะต้องพยายามทุกวิถีทางในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมตามความต้องการเข้าสู่ตำแหน่งให้ได้ พร้อมกับสร้างความมั่นใจในสถานภาพและความมั่นคงในหน้าที่การงาน ตลอดจนค่าตอบแทนที่ได้รับ

๒. สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จะต้องดำเนินการจัดหาแหล่งข้อมูลเพื่อการดำเนินการสรรหาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยการว่าจ้างหน่วยงานหรือองค์กรวิจัยจากภายนอกโดยเร็วที่สุด

๓. สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จะต้องประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) ตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการบิน เพื่อขอการสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานต่าง ๆ มาช่วยดำเนินงานและจัดวางแผนทางการดำเนินการให้กับสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ให้เกิดความชัดเจนและสามารถดำเนินงานได้อย่างตรงทิศทางโดยเร็วที่สุด

ด้านการพัฒนา

๑. สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จะต้องสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจโดยเฉพาะ ทั้งจากภายในหรือภายนอก เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนดำเนินแผนพัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยเร็วที่สุด

๒. สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จะต้องดำเนินแผนด้านการพัฒนาบุคลากรต่อเนื่องจากนโยบายและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้โดยเร็วที่สุด

๓. สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) จะต้องติดตามงาน กำกับดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนอย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด

๔. สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ควรจะต้องจัดให้มีการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดสมรรถนะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของผู้ใช้บริการหรือผู้ประกอบการด้านการบิน ตลอดจนใช้เป็นตัวชี้วัด (KPI) แก่ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ

๕. สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) จะต้องหมั่นพิจารณาไตร่ตรอง ทบทวน ปรับปรุง แก้ไขการดำเนินการตลอดเวลา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนพัฒนาได้ดำเนินไปอย่างถูกต้อง ถูกทิศถูกทาง และบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้

ด้านการธำรงรักษา

๑. สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) จะต้องให้การเอาใจใส่พิเศษในด้านการธำรงรักษา เนื่องจากบุคลากรด้านปฏิบัติงานและด้านบริหาร เป็นบุคลากรเฉพาะด้านซึ่งสรรหาได้ยากยิ่งจากการสรรหาในระบบปกติทั่วไป

๒. สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) จะต้องพยายามสร้างคน สร้างระบบสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ให้ครบอย่างเป็นวงจร ตลอดจนการเกื้อกูลบุคลากรให้เข้าทำงานตามความสามารถ ตามความถนัด ตามความชอบ และผู้บริหารจะต้องดูแลเอาใจใส่ สร้างความผูกพันกับพนักงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ให้ความสำคัญกับเขาเสมอ ให้เขามีความรักในองค์กรและเพื่อนร่วมงาน

๓. สถาบันการbinพลเรือน (สบพ.) จะต้องกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน เพื่อการสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยม และสิทธิประโยชน์ต่อบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัย เรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการbinของสถาบันการbinพลเรือน” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงวิชาการดังนี้

๑. ควรวิจัยเกี่ยวกับ “รูปแบบพัฒนาการบริหารการศึกษาด้านการbinด้วยหลักพุทธธรรม”

๒. ควรวิจัยเกี่ยวกับ “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักสูตรของสถาบันการbinพลเรือน”

๓. ควรวิจัยเกี่ยวกับ “รูปแบบโครงสร้างหน่วยงานของสถาบันการbinพลเรือนในอนาคต”

บรรณานุกรม

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

๑. ภาษาไทย:

มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ ๓๕. อิทธิปาทีรังค์สุตตันตภาชนีย์.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

๑ หนังสือ:

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๓. สมุทรปราการ: เดชกมลออฟเซต, ๒๕๔๘.

ชัยณรงค์กร ภาวิศพิริยะกฤติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๓.

ชุมศักดิ์ ชุมนุช. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการ
อำเภอ: กรณีศึกษา เขตการศึกษา ๑๐. กรุงเทพมหานคร: เพ็ญฟ้า พรินต์ติ้ง, ๒๕๔๙.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: บริษัทซีเอ็ด ยูเคชั่น, ๒๕๔๕.

ดนัย เทียนพุ่ม. ทูมนมนุษย์จัดการให้ดีที่สุดเลิศ. กรุงเทพมหานคร : โครงการฮิวแมนแคปปิตอล, ๒๕๕๓.

ติน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

ทิพาดี เมฆสุวรรณ. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, ๒๕๔๔.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓.

ธัญญา ผลอนันต์. Human Resource Focus. กรุงเทพมหานคร: อินโดกราฟฟิค, ๒๕๕๔.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักต์, ๒๕๕๓.

นภาพร ชันธนา. การจัดการองค์การและบริหารธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕.

นิตย สัมมาพันธ์. การบริหารเชิงพุทธ. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ที่ โอ.เอส.พรินต์ติ้งเฮาส์, ๒๕๕๑.

บุญทัน ดอกไธสง, ศ.ดร. การจัดการทุนมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๑.

- บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: วี เจ พรินต์ติ้ง, ๒๕๔๙.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **จิตวิทยาการบริหารบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕.
- ประคัลภ์ ปิณฑพปลังกุล. **การว่าจ้างและรักษาบุคลากร**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท, ๒๕๕๐.
- ประเวศ มหารัตน์กุล. **สร้างมาตรฐานงานบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๐.
- พนัส หันนาคินทร์. **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒.
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: สุภา, ๒๕๔๕.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **พุทธธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.
- _____. **พุทธธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.
- พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช. **พระมหาชนก**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, ๒๕๔๒.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **ธรรมนุญชีวิต**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรมศาสนา, ๒๕๔๕.
- พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๑
- _____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์รวมเล่ม ๓ ภาค ครั้งที่ ๑๕. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ, ๒๕๕๐.
- พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ และ ศุภวัฒนากร วงศ์ธนสุ. **การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. ขอนแก่น : โรงพิมพ์พระธรรมขันธ์, ๒๕๔๖.
- พุทธทาสภิกขุ และปัญญานันทภิกขุ. **คุณธรรมของชีวิตที่ดีงาม**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๔.
- _____. **โพธิปักขิยธรรม**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๒.
- _____. **สญญตา**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๑๘.
- วรรณารถ แสงมณี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พริ้นติ้ง, ๒๕๔๗.
- วิทยา ด้านอรรถกุล. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: เอิร์ดเวย์ เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๖.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ และหน่วยงานของรัฐ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, ๒๕๔๖.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร, ๒๕๕๔.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๕.

_____. **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๕.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: หจก. เทคนิค, ๒๕๔๐.

สถาบันการบินพลเรือน. **รายงานประจำปีสถาบันการบินพลเรือน ๒๕๕๖**. กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์ สถาบันการบินพลเรือน, ๒๕๕๖.

_____. **บทบาทและหน้าที่ต่อกลไกการดำเนินงานของแผนวิสาหกิจ**. รายงานประจำปี ๒๕๕๗ Annual Report 2014.

_____. **แผนวิสาหกิจสถาบันการบินพลเรือน**. รายงานประจำปี ๒๕๕๗ Annual Report 2014.

_____. **รายงานประจำปีสถาบันการบินพลเรือน ๒๕๕๗**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ สถาบันการบินพลเรือน, ๒๕๕๗.

สมใจ ลักษณะ. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : เพื่องฟ้าพรินต์ติ้ง, ๒๕๔๓.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: นกการพิมพ์, ๒๕๔๔.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจเทรดดิ้ง, ๒๕๔๔.

สมาน รังสิโยภุชณ. **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑.

สมิต สัจฉกร. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: สายธารการพิมพ์, ๒๕๔๗.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. **ทฤษฎีองค์การประสิทธิภาพ รวมบทความสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.

สุนาท ชมะณะรงค์. **นโยบายสาธารณะและหลักการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง**. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐.

สุรางค์ ไคว์ตระกูล. **จิตวิทยาการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

อุทัย เลาหิเชียร. **รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ**. สำนักพิมพ์เสมอธรรม. ม.ป.ท.. ๒๕๔๘.

อนิวัช แก้วจำนง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๒.

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑.

๒. วารสาร

วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์. “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธ”, วารสารศึกษาศาสตร์. หน้า ๖๓-๘๔.

๓. วิทยานิพนธ์/รายงานการวิจัย:

กรภัทร์ จารุกำเนิดกนก. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสาธารณสุขประโยชน์ด้านสังคม สงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี”. **รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. คณะรัฐประศาสน ศาสตร์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔.

กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์. “การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะ สูง”. **รายงานการวิจัย**. สถาบันทรัพยากรมนุษย์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. “อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำวัฒนธรรมการทำงานในองค์การและกิจกรรมการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ”. **รัฐประศาสน ศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒.

ศุติยา อายุยยืน. “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธศาสนาของสถาบันพัฒนาฝีมือ แรงงานภาคใต้ตอนบน”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

ณาน ตรรกวิจารณ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.

ทวิวรรณ อินตา. “การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

ธีรยุทธ พึ่งเทียร. **สถิติเบื้องต้นและการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สูตรไพศาล, ๒๕๔๕.

นาคม ธีรสุวรรณจักร. “รูปแบบการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของ องค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดราชบุรี”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๔.

นิภา เมธาวิชัย. **วิทยาการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏธนบุรี, ๒๕๓๕

บรรยวีสต์ ผางคำ และนฤมล ดวงแสง. “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง ให้แก่สถาบันครอบครัวและชุมชนตามนโยบายการป้องกันปัญหาสารเสพติดของจังหวัด อุบลราชธานี”. **รายงานการวิจัย**. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๐.

ประคอง รัศมีแก้ว. “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ” **วิทยานิพนธ์ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑.

พรพรรณ อินทรประเสริฐ. “องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐.

พระมหากังวาล ธีรธมโม ศรชัย. “การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรมประจำ จังหวัด”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ. บัณฑิต วิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

- พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ พรหมศรี. “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิตพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- พระมหาอำนาจ ปวทุมโน. “การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- พิชญาภา ยืนยาว. “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.
- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. “รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม”. **วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๒.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. **เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๐
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. “สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทย”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑.
- วรวรรณ ชาญด้วยวิทย์. “การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ. **รายงานวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคลสำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๒.
- วันชัย สุขตาม. “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕.
- ศิริรัตน์ ชุมหคล้าย และปรกรณ์ สิงห์สุริยา. “การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด”. **รายงานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๓.
- สุทธญาณ โอบอ้อม. “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- สงศรี ชมภูวงศ์. **การวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. นครศรีธรรมราช : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๔๗.
- อภิรักษ์ จันตะนี และปรีชา วรรัตน์ไชย. “การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลักสูตรระดับปริญญาเอกของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและของเอกชน”. **รายงานการวิจัย**. คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๑.
- องปัดลสิทศศักดิ์ เกียนยา แซ่ไคว้. “การบริหารจัดการประสิทธิภาพการสาธารณสุขสงเคราะห์ของ คณะสงฆ์อนัมนิกายในประเทศไทย”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

อรรวรรณ ดีเบา และคณะ. “การใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการเรียนของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม”. รายงานการวิจัย. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๕๓.

๔. เอกสาร:

ฐิตินันท์ สุวรรณศิริ. การจัดการความรู้ของผู้ตรวจประเมินระบบคุณภาพ สำนักงานรับรองระบบคุณภาพ วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. ๒๕๕๐. เอกสารอัดสำเนา.

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันการบินพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕. มาตรา ๘ ว่าด้วย “ทุนของ.สบพ.”. วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๕.

ภักดีวรรณ วชิรพัฒน์ พลอากาศตรี. การเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาสถาบันการบินพลเรือน, เอกสารการเสนอวิสัยทัศน์ในการสมัครผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน. ๒๕๕๓

สถาบันการบินพลเรือน. ประกาศสถาบันการบินพลเรือน: เรื่อง นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล, ลงวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๕๔.

สมพิศ สุขแสน. เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ. บรรยาย ณ ศาลาประชาคมจังหวัดอุดรธานี วันที่ ๑๙ กรกฎาคม ๒๕๕๖. หน้า ๑-๒.

๕. เว็บไซต์

พจน์ พจนพานิชย์กุล. การพัฒนาประสิทธิภาพ. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล :

<https://sites.google.com/site/potarticle/02> [๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๓].

สถาบันการบินพลเรือน. สำนักงานทรัพยากรบุคคล. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : <http://www.catc.or.th/HR/> [๒๔ ตุลาคม ๒๕๕๘].

_____. ข้อมูล สบพ.. [ออนไลน์] : <http://www.catc.or.th/2015/index.php/th/document/819-icao-trainair-plus-term2-2> [๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๘].

๒. ภาษาอังกฤษ

- A.Simon. Herbert **Administrative Behavior**. New York : Macmillian, 1947.
- Baron. A. & Armstrong, M. Human Capital Management. London : Kogan Page, 2007.
- Creswell. J. W. Plano Clark. V. L., Gutmann. M. L. & Hanson. W. E. **Advanced mixed methods research designs**. Thousand Oaks. CA : Sage, 2003.
- Cronbach.Lee J. **Aptitudes and Instructional Methods : A Handbook for Research on Interactions**. New York: Irvington publishers, 1971.
- D. John. J.D. Millet. **Management in the Public Service**. New York : Hill, 1954..
- Dabrin & Ireland. Ernest Dale Management. **Theory and Practice**. New York: McGraw-Hill Book co., 1972.
- E.N. Chapma. **Supervisor Survival Kit**. second edition, California : Science Research Associates Inc., 1995.
- Flippo. Edwin B. **Principle of Personnel Management**. New York : McGraw-Hill, 1961.
- Gomez-Majia. Luis R. Baikin David B. and Cardy Robert L. **Managing Human Resources**. New Jersey : Pearson Prenticd Hall, 2004.
- Miles. M. B. & Huberman. A. M. **An expanded sourcebook of qualitative data analysis**. 2ed. Thousand Oaks. CA : Sage, 1994
- Peterson and Plawman. **Business Organization and Management**. Homewood. Illinois : Richard D.Irwin, 1953.
- J.L. Gibson. **Organization: Behavior. Structure and Processes**. 3rd ed. Dellas. Texas : Business Publications, 1979.
- Ivancevich. John M. **Human Resource Management**. New York : McGraw-Hill, 2007.
- L. Gulick and J. Urwick. **Papers on the Science of Administration**. New York : Institute of Public Administration, 1973.
- S. Becker and D. Neuhauser. **The Efficient Organization**. New York : Elsevier Scientific Publishing Co., 1975.
- Simon. Smithburg & Thompson. **Public Administration**. 14th ed. New York : Alfred A.Knope, 1971.
- Torraco, R.J. **Economic human capital theory and human resource development**. San Francisco : Berrett-Koehler, 1998.

๓. ผู้ให้สัมภาษณ์:

สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม, ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ นางสาวณสิขาสี สิทธิคง, ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ นางสาววรินทร์ เลี่ยมนาค, ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ นายคณิงกิจ ผลขานิก, หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ นายเจน หน่อท้าว, ผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ นายเด่นพงษ์ สังขวาสี, หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน กองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ สมใจ รองปลัดกระทรวงคมนาคม (ด้านอำนวยการ) วันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นายไพฑูรย์ พรหมสาขา ณ สกลนคร, หัวหน้าสำนักงานทรัพยากรบุคคล สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ น้อยวิไล, ผู้อำนวยการกองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์ สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายศยาม ทองประเสริฐ หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุงและบริการอากาศยาน กองซ่อมบำรุงอากาศยาน ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นายสัมฤทธิ์ รัตนะจันะ, อาจารย์พิเศษ ประจำภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง, ผู้อำนวยการกองวิชาบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี ดร.วัฒนา มานนท์, รองผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน ฝ่ายวิชาการ, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ นาวาอากาศโท มณฑล ขาวคูเวียง, รักษาการหัวหน้าแผนกครูฝึกบินเครื่องบิน ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นาวาอากาศโท อภิชาติ วาทะวัฒนะ, ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบินพลเรือน สถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ พระครูนายกวรวัฒน์, เจ้าอาวาสวัดนายโรง บางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา ดร., ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ พระมหาภุชญา กิตติโสภโณ, ดร., อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วังน้อย), วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ พระมหาสุนันท์ สุนนโท, ดร., อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีรญาณ, รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานุวัตร, คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ พันตรี ประยงค์ สุกใส, อดีตผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการบินพลเรือน, วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ พันตำรวจเอก ดร.ยุทธพล เต็มสมเกตู, อาจารย์ สบ.๕ กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์, ศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, วันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

๑. พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.

วุฒิการศึกษา	Ph.D. (Public Administration)
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วงน้อย) คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์

วุฒิการศึกษา	Ph.D. (Political Science)
ตำแหน่ง	หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต

วุฒิการศึกษา	Ph.D. (Public Administration)
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔. ผศ.ดร.รัชชนันท์ อิศรเดช

วุฒิการศึกษา	Ph.D. (Political Science)
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕. น.อ.ดร.นภัทร แก้วนาค

วุฒิการศึกษา	D.Ed. (Curriculum of Research & Development)
ตำแหน่ง	อาจารย์อาวุโส ประจำวิทยาลัยการทัพอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๑๖

วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุมัติตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.

ด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขออาราธนาพระคุณท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ตรวจ/ไข

พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.

๑๕ ก.ค. ๕๗



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๑๖

วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุมัติตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์

ด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ทรงคุณวุฒิ

๑๖/๒/๕๗

๑๗/ก.พ. ๕๗



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/นפקซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๑๖

วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต

ด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

๑๗๐๑๑๐๖๒๐/๑๕๐
๑๕๐๑๑๐
(ดร.พิเชฐ ทังโต)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๕ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๑๖

วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช

ด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ดร.ไกรวิน ไชยวรรณ
ธัชชนันท์
(๘๓/๐๕ ธัชชนันท์ อิศรเดช)

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๑๒๓



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อุทยาน : ๗๕ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๖๒-๓๓๕๕ ต่อ ๒๑๓๓๐, ๒๑๓๓๗, ๒๑๓๓๘

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นาวาอากาศเอก ดร.นภัทร แก้วนาค

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบิน ด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอยู่ดี จึงใคร่ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุยะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

 ศ.นพ. นภัทร แก้วนาค

 รศ.นพ. ธีรพล

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง : การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน
ด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน
สำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบิน

.....
ตอนที่ ๑ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ :

ตำแหน่ง :

วันสัมภาษณ์ :

สถานที่ :

สัมภาษณ์โดย : ผู้วิจัย

ตอนที่ ๒ ข้อมูลสภาพทั่วไปและปัญหาอันเป็นอุปสรรคในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

๑. สภาพทั่วไปและปัญหาของประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนเป็นอย่างไร

๑.๑ ด้านการวางแผน

๑.๒ ด้านการสรรหา

๑.๓ ด้านการพัฒนา

๑.๔ ด้านการดำรงรักษา

๒. การบริหารจัดการด้านบุคคล ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินอย่างไร

๒.๑ การวางแผน

๒.๒ การสรรหา

๒.๓ การพัฒนา

๒.๔ การดำรงรักษา

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านในความกรุณาสำหรับการให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้

ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

กลุ่มการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง : การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน
ด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน
สำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางพระพุทธศาสนา

ตอนที่ ๑ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ :

ตำแหน่ง :

วันสัมภาษณ์ :

สถานที่ :

สัมภาษณ์โดย : ผู้วิจัย

ตอนที่ ๒ ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นในการนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาบูรณาการใช้ในการเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

๑. การวางแผน

๒. การสรรหา

๓. การพัฒนา

๔. การบริหารและการพัฒนา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านในความกรุณาสำหรับการให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้

ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

กลุ่มการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง : การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน ด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน

.....

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับประเมินการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน เพื่อทำให้เกิดความสำเร็จผลดียิ่งขึ้นในการบริหารงานบุคลากรขององค์กร และอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่นๆ ที่ให้ความสนใจ แบบสอบถามในงานวิจัยนี้ แบ่งเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

ข้อมูลที่ได้จะแปลผลการวิจัยในภาพรวม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลรายฉบับนี้เป็นความลับและใช้เพื่อประโยชน์เฉพาะการวิจัยนี้เท่านั้น ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการ

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริง

- | | | |
|------------------|---|--|
| ๑. เพศ | ☐ ชาย | ☐ หญิง |
| ๒. อายุ | ☐ อายุ ๒๐ – ๓๐ ปี | ☐ อายุ ๓๑ – ๔๐ ปี |
| | ☐ อายุ ๔๑ – ๕๐ ปี | ☐ มากกว่า ๕๐ ปี |
| ๓. ระดับการศึกษา | ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี | ☐ ปริญญาตรี |
| | ☐ ปริญญาโท | ☐ ปริญญาเอก |
| ๔. ตำแหน่งงาน | ☐ ผู้บริหาร | ☐ ครู/อาจารย์ |
| | ☐ เจ้าหน้าที่ | ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)..... |
| ๕. อายุงาน | ☐ น้อยกว่า ๕ ปี | ☐ ๕ - ๑๐ ปี |
| | ☐ ๑๑ – ๒๐ ปี | ☐ ๒๐ ปีขึ้นไป |

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างประสิทธิภาพ

การบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

- ในแบบสอบถามจะใช้ตัวย่อของ “สถาบันการบินพลเรือน” เป็น “สบพ.”

- ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงโดยกำหนดระดับคะแนน และมีความหมาย ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------|
| ๕ | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |
| ๔ | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| ๓ | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง |
| ๒ | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| ๑ | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของ สบพ.						
ข้อที่	โดยใช้หลักอิทธิบาท ๔	ระดับความเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	๑. ด้านฉันทะ : ความพอใจ, ยินดี	๕	๔	๓	๒	๑
๑	ผู้บริหาร สบพ.มีความพอใจวางแผนยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเพื่อการบริหารให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์					
๒	ผู้บริหาร สบพ. มีวิสัยทัศน์กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตามภารกิจของแต่ละตำแหน่ง					
๓	ผู้บริหาร สบพ.มีความพอใจแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนกรอบอัตรากำลัง					
๔	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการออกนโยบายการสรรหา การคัดเลือก เป็นระบบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อย่างเป็นรูปธรรม					
๕	ผู้บริหาร สบพ. มีความยินดีสรรหาบุคลากรจากการกำหนดบทบาท หน้าที่ และภารกิจของบุคลากรเหมาะสม สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคคลแต่ละหน่วยงาน					
๖	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการกำหนดแผนการสรรหาบุคลากร ให้ความเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ความชำนาญและความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากร					
๗	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการจัดทำแผนการบริหาร จัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานบุคลากร และการศึกษาวิจัย และสอดคล้องกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร					
๘	ผู้บริหาร สบพ. มีความยินดีพัฒนาระบบการประเมินภาระงาน อย่างยุติธรรม เสมอภาค โปร่งใส ชัดเจน ทันสมัยและสามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์					
๙	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจจัดระบบบริหารจัดการพัสดุ ในการสนับสนุนการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน มีความโปร่งใส ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้					

ข้อที่	โดยใช้หลักกฏธรรมา ๔	ระดับความเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	๑. ด้านฉันทะ : ความพอใจ, ยินดี (ต่อ)	๕	๔	๓	๒	๑
๑๐	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพทำให้การบริหาร วางแผน การจัดการและการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น					
๑๑	ผู้บริหาร สบพ. มีความยินดีในกำหนดนโยบายการสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยม และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม					
๑๒	ผู้บริหาร สบพ. มีความพอใจในการกำหนดนโยบายการกำกับดูแล ให้การบริหารจัดการเป็นที่น่าเชื่อถือ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีธรรมาภิบาล โดยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี สอดคล้องกับระบบการบริหาร กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี					
	๒. ด้านวิริยะ : มีความพยายาม	๕	๔	๓	๒	๑
๑	ผู้บริหาร สบพ. ได้พยายามสรรหาโดยวางแผนคัดสรรบุคลากร ในองค์กรให้เพียงพอและสอดคล้องต่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม					
๒	ผู้บริหาร สบพ. พยายามวางแผนจัดการด้านอัตรากำลังขององค์กร ทั้งระยะสั้น ระยะยาว มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักอย่างเป็นรูปธรรม					
๓	ผู้บริหาร สบพ. พยายามกำหนดนโยบายเพื่อการดำเนินการ และสนับสนุน ในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและตำแหน่งทางวิชาการ					
๔	ผู้บริหาร สบพ. พยายามสรรหาบุคลากรให้ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้					
๕	ผู้บริหาร สบพ. พยายามกำกับ ดูแล ติดตามการสรรหาบุคลากร ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์องค์กร					

ข้อที่	โดยใช้หลักอิทธิบาท ๔	ระดับความเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	๑. ด้านวิริยะ : มีความพยายาม (ต่อ)	๕	๔	๓	๒	๑
๖	ผู้บริหาร สบพ. พยายามติดตามการทำงานเชิงบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานทุกภาคส่วนในองค์กร เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง มีความรักสามัคคี					
๗	ผู้บริหาร สบพ. พยายามเปิดโอกาสให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ ได้เสนอข้อคิดเห็นที่เกี่ยวกับการแก้ไขและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน					
๘	ผู้บริหาร สบพ. พยายามจัดระบบประเมินผล เพื่อติดตาม กำกับดูแลการทำงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพ					
๙	ผู้บริหาร สบพ. พยายามส่งเสริมให้การบริหารบุคลากรสอดคล้องกับนโยบายของ สบพ.					
๑๐	ผู้บริหาร สบพ. พยายามดำเนินการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัย					
๑๑	ผู้บริหาร สบพ. พยายามติดตามการทำงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยม และสิทธิประโยชน์ต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร					
๑๒	ผู้บริหาร สบพ. พยายามกำกับ ดูแล และติดตามการทำงานด้านการประชาสัมพันธ์ การบริการขององค์กร ให้เป็นรูปธรรม					

ข้อที่	โดยใช้หลักอิทธิบาท ๔	ระดับความเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	๓. จิตตะ : การเอาใจใส่	๕	๔	๓	๒	๑
๑	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่ การกำหนดหลักเกณฑ์การกำกับติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปตามแผนงานสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่กำหนดไว้					
๒	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่และสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและภายนอก					
๓	ผู้บริหาร สบพ.เอาใจใส่การหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมายให้แก่หน่วยงานในองค์กร					
๔	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่การติดตามและการประเมินความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้					
๕	ผู้บริหารเอาใจใส่บุคลากรเจ้าหน้าที่ สบพ.ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการ ให้ได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจ					
๖	ผู้บริหาร สบพ.เอาใจใส่การตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะ และได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก					
๗	ผู้บริหาร สบพ.เอาใจใส่การตรวจสอบ ควบคุม อัตรากำลังขององค์กร ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว					
๘	ผู้บริหาร สบพ.เอาใจใส่การสรรหาบุคลากร ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่ขาดแคลน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้					
๙	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่ให้มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของความต้องการพัฒนาในสายอาชีพของบุคลากร					

ข้อที่	โดยหลักกิริยา ๔	ระดับความเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	๓. จิตตะ : การเอาใจใส่ (ต่อ)	๕	๔	๓	๒	๑
๑๐	ผู้บริหาร สบพ. เอาใจใส่และติดตามการจัดซื้อจัดหา การจ้าง มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนการเรียน การสอน เพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้					
๑๑	ผู้บริหาร สบพ.เอาใจใส่ให้มีการตรวจสอบและ ประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินการของ บุคลากรเจ้าหน้าที่ เพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่ กำหนดไว้					
๑๒	ผู้บริหาร สบพ.เอาใจใส่และให้ความร่วมมือกับ ระบบการตรวจสอบประสิทธิภาพและประเมินผล ความก้าวหน้าการดำเนินงานของผู้บริหาร สบพ. ทุกระดับ อย่างเป็นรูปธรรม					
	๔. วิมังสา : การไตร่ตรองด้วยเหตุผล	๕	๔	๓	๒	๑
๑	ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรองเพื่อวิเคราะห์ความรู้ ความชำนาญของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง เพื่อแก้ไข จุดอ่อน รักษาจุดแข็ง หลีกเลี่ยงสิ่งที่อาจเป็นภัย					
๒	ผู้บริหาร สบพ. มีเหตุผลในการแก้ไขการดำเนินงาน ของบุคลากร ให้เป็นไปตามแผนงาน เพื่อให้ได้ บรรลุค่าเป้าหมายตามที่กำหนด					
๓	ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรองการปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่เป็นปัญหา อุปสรรคต่อสรรหาบุคลากรในการปฏิบัติงาน ให้มี ความยืดหยุ่นเกิดความคล่องตัว					
๔	ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรองพิจารณาทบทวนและ วิเคราะห์อัตรากำลังเพื่ออำนวยความสะดวกการ ปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร					
๕	ผู้บริหาร สบพ. มีการทบทวนแผนการบริหารกำลังคน และปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสมรรถนะของ บุคลากร					

ข้อที่	โดยหลักกฤษฎีกา ๔	ระดับความเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	๔. วิมังสา : การไตร่ตรองด้วยเหตุผล (ต่อ)	๕	๔	๓	๒	๑
๖	ผู้บริหาร สบพ. มีการพิจารณาและไตร่ตรองการปรับเปลี่ยนสรรหาบุคลากรให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวต่อการเรียนการสอน					
๗	ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรอง ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขในระบบประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์					
๘	ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรองและทบทวนแผนการวางอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสมและเพียงพอกับปริมาณภารกิจของหน่วยงาน					
๙	ผู้บริหาร สบพ. ได้ทบทวนและวิเคราะห์งานด้านการประชาสัมพันธ์และการตลาด เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าและหาลูกค้าเพิ่ม					
๑๐	ผู้บริหาร สบพ. ได้ทบทวนและวิเคราะห์ผลกำไรขาดทุนจากการดำเนินธุรกิจ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลประกอบการ					
๑๑	ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรอง ทบทวนและวิเคราะห์บุคลากร ด้วยวิธีการวิเคราะห์วิจัยประเมินผล จากแหล่งหน่วยงานหรือองค์กรเป็นที่ปรึกษา และนำข้อมูลเหล่านี้ไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข สบพ.ต่อไป					
๑๒	ผู้บริหาร สบพ. มีการไตร่ตรองเพื่อประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการ ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้ในการปรับปรุงการครั้งต่อไป					

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

๑) ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารของสถาบันการบินพลเรือน

.....

.....

๒) ข้อเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

.....

.....

ผู้วิจัยหวังว่า จะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
กลุ่มการบริหารทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC (Index of item Objective Congruence)

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
งานวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบิน
ด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน

เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ ๑ = สอดคล้อง, ๐ = ไม่แน่ใจ, (- ๑) = ไม่สอดคล้อง
 ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ ๐.๕๐-๑.๐๐ มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้
 ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า ๐.๕๐ ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้ เชี่ยวชาญ คนที่๑	ผู้ เชี่ยวชาญ คนที่๒	ผู้ เชี่ยวชาญ คนที่๓	ผู้ เชี่ยวชาญ คนที่๔	ผู้ เชี่ยวชาญ คนที่๕		
ด้านที่ ๑							
๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๖	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ด้านที่ ๒							
๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๖	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้

๑๐	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ด้านที่ ๓							
๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๖	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
ด้านที่ ๔							
๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๖	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	๑	๑	๑	๑	๑	๑.๐๐	ใช้ได้

ภาคผนวก ง

ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item- Total	Alpha if Item Deleted	n
A1	112.20	285.131	.642	.931	30
A2	112.13	285.085	.700	.937	30
A3	112.20	295.683	.755	.932	30
A4	112.43	287.220	.695	.937	30
A5	112.47	283.499	.671	.937	30
A6	111.93	293.030	.774	.939	30
A7	112.27	284.478	.645	.937	30
A8	112.10	286.093	.604	.938	30
A9	112.37	280.240	.808	.936	30
A10	112.10	287.679	.578	.938	30
A11	112.10	284.921	.671	.932	30
A12	112.13	289.637	.603	.935	30
B1	112.33	274.161	.840	.935	30
B2	112.70	281.390	.633	.936	30
B3	112.17	277.523	.770	.936	30
B4	112.17	280.764	.654	.934	30
B5	112.50	275.707	.767	.936	30
B6	112.37	277.757	.682	.937	30
B7	112.13	289.706	.566	.936	30
B8	112.33	283.678	.684	.937	30
B9	112.13	290.120	.551	.938	30
B10	112.13	288.533	.609	.935	30
B11	111.70	286.286	.689	.940	30
B12	111.67	296.230	.715	.940	30
C1	112.00	295.448	.756	.940	30
C2	111.17	295.909	.627	.939	30
C3	111.20	294.507	.742	.939	30
C4	112.14	286.662	.883	.940	30
C5	112.17	289.723	.716	.939	30
C6	112.13	286.602	.731	.937	30

C7	112.23	286.599	.899	.939	30
C8	112.33	287.137	.850	.935	30
C9	112.17	287.402	.870	.942	30
C10	112.23	286.047	.849	.942	30
C11	112.20	295.683	.755	.939	30
C12	112.43	287.220	.895	.937	30
D1	112.47	283.499	.871	.937	30
D2	111.93	293.030	.774	.936	30
D3	112.37	277.757	.882	.937	30
D4	112.13	289.706	.866	.936	30
D5	112.33	283.678	.884	.935	30
D6	112.10	287.679	.878	.938	30
D7	112.10	284.921	.871	.937	30
D8	112.13	289.637	.803	.938	30
D9	102.93	201.306	.806	.934	30
D10	102.90	208.438	.898	.937	30
D11	103.23	195.702	.798	.933	30
D12	103.00	204.897	.799	.936	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Item
115.57	306.12	17.50	48

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Case
.937	30

ภาคผนวก จ.

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบูรณาการหลักพุทธธรรม	คุณวุฒิ/ตำแหน่ง
๑. พระศรีคัมภีรญาณ, ศ.ดร.	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มจร.
๒. พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.	คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มจร.
๓. พระครูรัตนโสภณ	เจ้าอาวาสวัดนายโรง บางกอกน้อย กรุงเทพฯ
๔. พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.	ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย) มจร.
๕. พระมหาสุนันท์ สุนนโท, ดร.	อาจารย์ประจำ มจร.วังน้อย
๖. พระมหาภุชญา กิตติโสภณ, ดร.	อาจารย์ประจำ มจร.วังน้อย
๗. นายพงษ์ศักดิ์ สมใจ	รองปลัดกระทรวงคมนาคม (ด้านอำนวยการ)
๘. ศาสตราจารย์ ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์	ศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๙. นายสัมฤทธิ์ รัตนะจันะ	อาจารย์พิเศษ ประจำภาควิชาวิศวกรรมการบินและ อวกาศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบิน
๑๐. พันตำรวจเอก ดร.ยุทธพล เต็มสมเกตุ	อาจารย์ (สบ.๕) กองบัญชาการการศึกษา สำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ (ผอ.หลักสูตรผู้กำกับฯ ตร. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบินและศาสนพิธี)
๑๑. นายวิวิท ดีประดิษฐ์	ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการบิน กรมการบินพลเรือน (ควบคุมมาตรฐานการบิน)
๑๒. นายประยงค์ สุกใส	อดีตรองผู้ว่าสถาบันการบินพลเรือน อดีตผู้อำนวยการกองวิชาการอากาศยานและ เครื่องยนต์ สถาบันการบินพลเรือน และครูภาคพื้น
๑๓. นาวาอากาศตรี ดร.วัฒนา มานนท์	รองผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน ฝ่ายวิชาการ
๑๔. นาวาอากาศโท อภิชาติ วาพะวัฒน์	ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน และครูการบิน
๑๕. นางสาวมณสิขาสี สิริคัง	ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศการบิน สถาบันการบินพลเรือน
๑๖. นางสาววรินทร์ เอี่ยมมณาค	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน

๑๗. นายเจน หน่อท้าว	ผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน และครูภาคพื้น
๑๘. นายวิโรจน์ น้อยวิไล	ผู้อำนวยการกองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์ สถาบันการบินพลเรือน และครูภาคพื้น
๑๙. ดร.กนก สารสิทธิธรรม	ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน สถาบัน การบินพลเรือน และครูภาคพื้น
๒๐. นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง	ผู้อำนวยการกองวิชาบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน และครูภาคพื้น
๒๑. นายจิตติวัฒน์ บุญญฤทธิ์	ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน และครูภาคพื้น
๒๒. นายไพฑูรย์ พรหมสาขา ณ สกลนคร	หัวหน้าสำนักงานทรัพยากรบุคคล สถาบันการบินพลเรือน
๒๓. นายคณิงกิจ ผลขานิก	หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน
๒๔. นาวาโท มณฑล ชาวคูเวียง	รักษาการหัวหน้าแผนกฝึกบินเครื่องบิน และครู การบิน ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน
๒๕. นายเด่นพงศ์ สังขาสี	หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน กอง ซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน
๒๖. นายศยาม ทองประเสริฐ	หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุงและบริการอากาศยาน กองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน



ยื่นเอกสาร Try Out ณ ภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 แก่ ผศ.ดร.ศิริพงษ์ อติพันธ์ หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ
 วันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๘



๑. สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีรญาณ ศ.ดร.,
รองอธิการฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙



๒. สัมภาษณ์ พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.
คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙



๓. สัมภาษณ์ พระครูรัตนโสภณ (เจ้าอาวาสวัดนายโรง)
วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙



๔. สัมภาษณ์ พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์, ดร.
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙



๕. สัมภาษณ์ พระมหาสุรนนท์ สุนนฺโท, ดร.
 อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วังน้อย)
 วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙



๖. สัมภาษณ์ พระมหาภุชญา กิตติโสภณ, ดร.
 อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วังน้อย)
 วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙



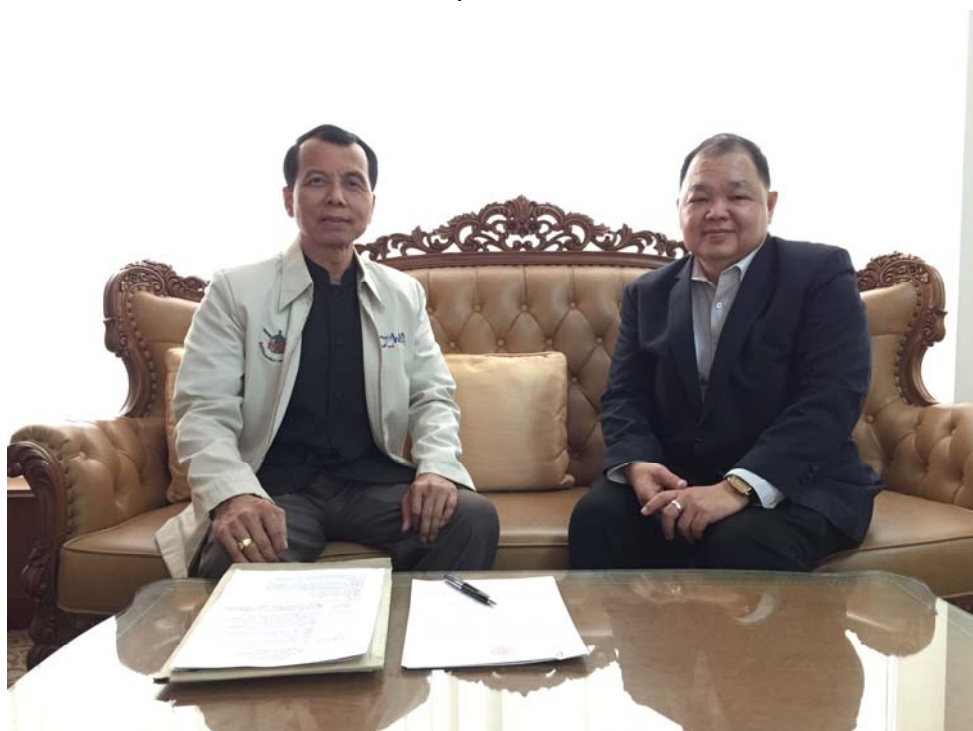
๗. สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ สมใจ รองปลัดกระทรวงคมนาคม (ด้านอำนวยการ)
วันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๙



๘. สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์
ศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
วันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙



๙. สัมภาษณ์ นายสัมฤทธิ์ รัตนะจันะ
 อาจารย์พิเศษ ประจำภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘



๑๐. สัมภาษณ์ พันตำรวจเอก ยุทธพล เต็มสมเกต
 อาจารย์ (สบ.๕) ระดับรองผู้บังคับการ ทำหน้าที่ผู้อำนวยการหลักสูตรผู้กำกับการ
 วิทยาลัยการตำรวจ กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
 วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๕๘



๑๑.สัมภาษณ์ นายวิวิท ดีประดิษฐ์
ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการบิน กรมการบินพลเรือน
วันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘



๑๒.สัมภาษณ์ พันตรี ประยงค์ สุกใส
อดีตรองผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน
อดีตผู้อำนวยการกองวิชาการอากาศยานและเครื่องยนต์ สถาบันการบินพลเรือน
และอาจารย์วิชาภาคพื้นการบิน วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๙



๑๓.สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี ดร.วัฒนา มานนท์
รองผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน ฝ่ายวิชาการ
วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘



๑๔.สัมภาษณ์ นาวาอากาศโท อภิชาติ วาทะวัฒน์
ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน
วันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๕๘



๑๕.สัมภาษณ์ นางสาวมณสิชา ลิทธิคง
ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศการบิน สถาบันการบินพลเรือน
วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘



๑๖.สัมภาษณ์ นางสาววรินทร์ เลี่ยมนาค
ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน
วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘



๑๗.สัมภาษณ์ นายเจน หน่อท้าว
ผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน
วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗



๑๘.สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ น้อยวิไล
ผู้อำนวยการกองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์ สถาบันการบินพลเรือน
วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๗



๑๙.สัมภาษณ์ ดร.กนก สารสิทธิธรรม
ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบินสถาบันการบินพลเรือน
วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๘



๒๐.สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง
ผู้อำนวยการกองวิชาบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือน
วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘



๒๑.สัมภาษณ์ นายฐิติวัฒน์ บุญญฤทธิ
ผู้อำนวยการกองวิชาการบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน
วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๘



๒๒.สัมภาษณ์ นายไพฑูรย์ พรหมสาขา ณ สกลนคร
หัวหน้าสำนักงานทรัพยากรบุคคล สถาบันการบินพลเรือน
วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘



๒๓. สัมภาษณ์ นายคะนึ่งกิจ ผลชานิโก
หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน
วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘



๒๔. นาวาอากาศโท มณฑล ชาวคูเวียง
รักษาการหัวหน้าแผนกฝึกบินเครื่องบิน ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน
วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๘



๒๕.นายเด่นพงษ์ สังขวาที

หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน กองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน
วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙



๒๖.นายศยาม ทองประเสริฐ

หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุงรักษาและบริการอากาศยาน
กองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน
วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

รายชื่อและหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

๑. ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบูรณาการหลักพุทธธรรม	คุณวุฒิ/ตำแหน่ง
๑. พระศรีคัมภีรญาณ, ศ.ดร.	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มจร.
๒. พระสุธีธรรมานวัตร, ผศ.ดร.	คณบดีคณะพุทธศาสตร์ มจร.
๓. พระครูพระครูรัตนโสภณ	เจ้าอาวาสวัดนายโรง บางกอกน้อย กรุงเทพฯ
๔. พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.	ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย) มจร.
๕. พระมหาสุนันท์ สุนนโท, ดร.	อาจารย์ประจำ มจร.วังน้อย
๖. พระมหาภุชญา กิตติโสภโณ, ดร.	อาจารย์ประจำ มจร.วังน้อย
๗. นายพงษ์ศักดิ์ สมใจ	รองปลัดกระทรวงคมนาคม (ด้านอำนวยการ)
๘. ศาสตราจารย์ ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์	ศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๙. นายสัมฤทธิ์ รัตนะจันะ	อาจารย์พิเศษ ประจำภาควิชาวิศวกรรมการบินและ อวกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และ ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบิน
๑๐. พันตำรวจเอก ดร.ยุทธพล เต็มสมเกตุ	อาจารย์ (สบ.๕) กองบัญชาการการศึกษา สำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ (ผอ.หลักสูตรผู้กำกับการ ตร. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบินและศาสนพิธี)
๑๑. นายวิจิตร ดีประดิษฐ์	ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการบิน กรมการบินพลเรือน(ควบคุมมาตรฐานการบิน)
๑๒. นายประยงค์ สุกใส	อดีตรองผู้ว่าสถาบันการบินพลเรือน อดีตผู้อำนวยการกองวิชาการอากาศยานและ เครื่องยนต์ สถาบันการบินพลเรือน และครูภาคพื้น
๑๓. นาวาอากาศตรี ดร.วัฒนา มานนท์	รองผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน ฝ่ายวิชาการ
๑๔. นาวาอากาศโท อภิชาติ วาทะวัฒนะ	ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน และครูการบิน
๑๕. นางสาวมณลิษา สิทธิคง	ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศการบิน สถาบันการบินพลเรือน
๑๖. นางสาววรินทร์ เอี่ยมมณาค	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน

๑๗. นายเจน หน่อท้าว	ผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน และครูภาคพื้น
๑๘. นายวิโรจน์ น้อยวิไล	ผู้อำนวยการกองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์ สถาบันการบินพลเรือนและครูภาคพื้น
๑๙. ดร.กนก สารสิทธิธรรม	ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน สถาบัน การบินพลเรือน และครูภาคพื้น
๒๐. นาวาอากาศตรี จินตวัชร เพชรเรียง	ผู้อำนวยการกองวิชาบริการการบิน สถาบันการบินพลเรือนและครูภาคพื้น
๒๑. นายจิตติวัฒน์ บุญญฤทธิ์	ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือนและครูภาคพื้น
๒๒. นายไพฑูรย์ พรหมสาขา ณ สกลนคร	หัวหน้าสำนักงานทรัพยากรบุคคล สถาบันการบินพลเรือน
๒๓. นายคณิงกิจ ผลชานิกโก	หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบินพลเรือน}
๒๔. นาวาโท มณฑล ชาวคูเวียง	รักษาการหัวหน้าแผนกฝึกบินเครื่องบิน และครู การบิน ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน
๒๕. นายเด่นพงศ์ สังขาสี	หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน กอง ซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน
๒๖. นายศยาม ทองประเสริฐ	หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุงและบริการอากาศยาน กองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน
๒. หน่วยงาน / องค์กร	เรื่อง
๑. ภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความ เที่ยงตรงของแบบสอบถาม
๒. สถาบันการบินพลเรือน	ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้ใช้สถิติเก็บข้อมูลเพื่อ การวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๗๓



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์
ภาควิชาประวัติศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
นมัสการ พระศรีศัชมังกรญาณ, รศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

งานสารบรรณ	
กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี	
รับที่	๑๓
รับวันที่	๑๒ ก.พ. ๕๗
เวลา	๑๖.๑๗ น.
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วย
หลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จึงจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขออนุญาตให้บัณฑิต
ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา
ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระศรีศัชมังกรญาณ)
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
๑๒/๑๕/๕๗

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๓๕๓

วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

กราบเรียน พระเดชพระคุณ พระสุธีธรรมานวัตร คณบดีคณะพุทธศาสตร์

เนื่องด้วย ร้อยตำรวจโท ไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อการนี้จึงขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหาบุญเลิศ อินทปโล,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุदारาม)

ผู้ประสานงาน: ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ
โทรศัพท์ติดต่อ ๐๘๑-๓๐๓๕๒๖๕

๒๕๕๔

นางพนนง: สัมภาษณ์วันที่ 25 มีนาคม ๒๕๕๔
และทำสรุปเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน ๒๕๕๔

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๗ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตขอความเห็นชอบข้อมูลเพื่อการวิจัย

นมัสการ พระครูปลัดนายกรวิวัฒน์ สิริบุญโล เจ้าอาวาสวัดนายโรง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพระคุณท่าน จึงขออนุญาตขอให้ท่านดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

9/2/59

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แพกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๖๗

วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา,ดร.

เนื่องด้วย ร้อยตำรวจโท ไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

ในรณทพท/๑๕

พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.

๒๓ มี.ค. ๕๙

ผู้ประสานงาน: ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ

โทรศัพท์ต่อ.๐๘๑-๓๐๓๕๒๖๕



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แพกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๖๗

วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน พระมหาสุเมธ สุนนฺโท,ดร.

เนื่องด้วย ร้อยตำรวจโท ไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

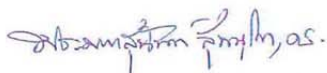
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์





(พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโณ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)



๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙

ผู้ประสานงาน: ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ

โทรศัพท์ต่อ.๐๘๘๑-๓๐๓๕๒๖๕



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๖๗

วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน พระมหากษัตริยา กิตติโสภโณ,ดร.

เนื่องด้วย ร้อยตำรวจโท ไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ที่ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหากษัตริยา กิตติโสภโณ,ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

อินทิราภรณ์

ผู้ประสานงาน: ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ

โทรติดต่อ ๐๘๑-๓๐๓๕๒๖๕

(พระมหากษัตริยา กิตติโสภโณ,ดร.)

๑๕ / ๓.๓. / ๕๙

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๖๗



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร นายพงษ์ศักดิ์ สมใจ รองปลัดกระทรวงคมนาคม
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย ร้อยตำรวจโท ไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิติ ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการ
 การบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร
 ดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
 เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
 ขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญฺโญ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธรรม)

ยื่นขอใบสัมภาษณ์

๗๑๐

(นายพงษ์ศักดิ์ สมใจ)

๒๘ มี.ค. ๒๕๕๙

ผู้ประสานงาน: ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ

โทรศัพท์ต่อ.๐๘๑-๓๐๓๕๒๖๕

ที่ ศธ ๒๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุยะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

13 ก.พ. 59

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ยาว : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

- เล็งศอ.มร.น / อน.ให้สัมภาษณ์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาปรัชญาศาสนา

(น.ส.วรินทร์ เตี่ยมนาคน)

ผอ.สทอ.สทท.

๑๙ ก.พ. ๕๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน พันตำรวจเอก ดร.ยุทธพล เดิมสมเกตุ
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วย
หลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ให้นิสิต
ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

พ.จ.ด.ดร.

๒๐ ม.ก. ๒๕๕๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยู่ภายใน : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการบิณ กรรมการบิณพลเรือน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบิณด้วย
หลักพุทธธรรมของสถาบันการบิณพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ให้นิสิต
ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ยื่นไว้ให้สัมภาษณ์

รับไว้
(ขอ กวีต ด้ปมดัด)

พ.อ. สันติภรณ์
กองกบิณพลเรือน

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๖๗



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริณพร พันตรี ประยงค์ สุกใส
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย ร้อยตำรวจโท ไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออุมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

๒) สมเด็จพระญาณสังวร
กรมมณฑลวิเทศสัมพันธ์
ร.ต.ท.ไกรวิน
ม.ค. ๒๕๕๙
(๑๙๖๖ ค.ค.)
19 มี.ค. 59

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

ผู้ประสานงาน: ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ
โทรศัพท์ ๐๘๑-๓๐๓๕๒๖๕

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา ศาสตราจารย์
ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคัมภีร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร: อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา: ๓๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองผู้อำนวยการสถาบันการbinพลเรือน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิติ ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา ศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการbinด้วย
หลักพุทธธรรมของสถาบันการbinพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ให้นิสิต
ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา ศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาศาสนา ศาสตราจารย์

19 ก.พ. ๒๕๕๘

(น.ต.ดร. วิฑฒนา มานนท์)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐อยู่ยาว : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

① เรียน ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วย
หลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ให้นิสิต
ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์② - อนุชาต
- ภัทรวรรณทิพย์ ใน ๒๔ กพ ๕๗น.ก.
(อติวัติ (จากวัดจันทาร))ดร.กมล
ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบิน
๒๐ กพ. ๕๗.

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลสำโหระ อำเภอยางน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒๒ ๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศการbin สถาบันการbinพลเรือน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการbinด้วย
หลักพุทธธรรมของสถาบันการbinพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขออนุญาตขอให้
ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สู่ะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(ร.ร. ส.ร. ส.ร.)

๑๗ มี.ค. ๒๕๕๗

สุรพล สู่ะพรหม PCT.

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์
 ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรมาราม แขวงบางขุนนนท์
 เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
 อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทร. ๐๒-๘๘๖๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เรียน ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตร
 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วย
 หลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ให้นิสิต
 ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
 อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

- เล็งศอ.มร.น / อินดิให้สัมเทศน (ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์)

(น.ส.วรินทร์ เดียมนาม)

ผอ.สทอ.ชนท.

๑๙ ก.พ. ๕๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา ศาสนศาสตร์
ภาควิชาปรัชญา ศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุงอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา ศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วย
หลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ให้นิสิต
ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา ศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาปรัชญาศาสนา ศาสนศาสตร์

๕) 18/๒๕๖๐.๖๑๐๕.๒/๑๓๔

ตามที่ขอความอนุเคราะห์มาไว้
แล้วแต่ยังไม่ได้รับคำตอบ
จึงขอความอนุเคราะห์อีกครั้ง
และขอความอนุเคราะห์ให้
ส่งเอกสารที่เกี่ยวข้อง
089 1236373.

(นาย ๖๖๖๖๖๖๖๖)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม

ผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุงอากาศยาน

๒๔ กพ ๕๗.

ที่ ศธ ๒๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองวิชาอาภาศยานและเครื่องดนตรี สถาบันการบิณฑลเรือน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบิณฑลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์

10๗1 ๐๗.๐๐ น ต่อ ๒๐๕๐/๓๗๒๕

สถาบันการบิณฑลเรือน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ประจำ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอยางน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๖๘๖๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๓๐, ๒๑๓๓๑, ๒๑๓๓๒

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตขอทราบข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การbin สถาบันการbinพลเรือน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการbinด้วย
หลักพุทธธรรมของสถาบันการbinพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขออนุญาตขอให้ให้นิสิต
ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

๑๙ ใน ส.ค.๒๕๕๗ วันที่ ๒๙ มี.ค. ๕๕

๑๐๙ ๑๐.๑๐๒๕. ๑๐๖ ส.ค.๒๕๕๗ ๑๐๖ ส.ค.๒๕๕๗

๐๑๓๓ ๑ ๑๑๕ ๒. ๑๐๖๒๕.๒๕๕๗ ๑๐๖๒๕.๒๕๕๗

(ดร.สุพจน์ สุธะพรหม)

๑๐. ๑๐๖๒๕.๒๕๕๗ ๑๐๖๒๕.๒๕๕๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองวิชาการการbins สถาบันการbinsพลเรือน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการbinsด้วย
หลักพุทธธรรมของสถาบันการbinsพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขออนุญาตให้ให้นิสิต
ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยั้งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

น.ต.

(จันทวีร์ เพชรเรียง)

ผู้อำนวยการกองวิชาการการbins

๗๑๓๐.๕๔

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่อา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองวิชาการบริหารการbin สถาบันการbinพลเรือน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการbinกอบบรมบุคลากรด้านการbinด้วย
หลักพุทธธรรมของสถาบันการbinพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขออนุญาตให้ให้นิสิต
ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(นายชิตวิวัฒน์ บุญฤทธิ)

ผู้อำนวยการกองวิชาการบริหารการbin

๑๐. เมษายน ๒๕๕๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๖๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าสำนักงานทรัพยากรบุคคล สถาบันการบิณพลเรือน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบิณด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบิณพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขออนุญาตเคราะห้ให้ินิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพธ สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

รพทจกัณฉินได้ให้ข้อมูลประกอบทริวิช

(นายไพฑูรย์ พรหมสาขา ณ สกลนคร)
หัวหน้าสำนักงานทรัพยากรบุคคล
๑๗ สิงหาคม ๕๕๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๔



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ระยะ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอยางน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าสำนักงานนโยบายและแผนงาน สถาบันการบิณฑลเรือน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบิณฑลเรือน
หลักพุทธธรรมของสถาบันการบิณฑลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน จึงขออนุญาตให้ให้นิสิต
ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ได้รับแจ้งแล้ว
18 ธ.ค. ๒๕๕๘

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๖๗



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่หนา : ๗๙ หน้ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๖-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๓๐, ๒๑๓๓๑, ๒๑๓๓๒

๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร หัวหน้าแผนกฝึกบินเครื่องบิน ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย ร้อยตำรวจโท ไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิติ ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพราเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญฺโญ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุทธาราม)

ผู้ประสานงาน: ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ
 โทรศัพท์ ๐๘๑-๓๐๓๕๒๖๕

พ.ท. มณฑล วัชรพงษ์

(มณฑล วัชรพงษ์)

นพ.พิณรัตน์ วัชรพงษ์, ศ.พ.

17 ค.ค. ๒๕๕๙

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๖๗



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยู่ระยะ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๓๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน ศูนย์ฝึกการbin สถาบันการbinพลเรือน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย ร้อยตำรวจโท ไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๑๑
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการฝึกอบรมบุคลากรด้านการbinด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการbinพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขออนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออภัยในความเผลอเพ้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพราเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ฉันนี้ให้รับทราบ

เชนทร์ สิงห์

(นางเจษฎาพร สิงห์)

หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน

๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙

ขอเจริญพร

(พระมหากษัตริย์ไทย, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

ผู้ประสานงาน: ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ
โทรศัพท์ ๐๘๑-๓๐๓๕๒๖๕

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๖๗



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ยาว : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๖-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เจริญพร หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุงและบริการอากาศยาน ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน
 สิ่งที่มาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย ร้อยตำรวจโท ไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออวยพรให้คุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญฺโญ,รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

ผู้ประสานงาน: ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ
 โทรศัพท์ ๐๘๑-๓๐๓๕๒๖๕

สินธุ์ ใจดี
 (สยาม กองประเสริฐ)
 นน. แผนกซ่อมบำรุง
 ๑๗ มี.ค. ๕๙

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๘๒๐



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่อา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๕ ต่อ ๒๓๓๐, ๒๓๓๗, ๒๓๓๘

๙ สิงหาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
เจริญพร หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ คณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารการฝึกอบรมบุคลากร
ด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรภายในหน่วยงานของท่าน
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อ
ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพราเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์(วัดศรีสุทธาราม)

ผู้ประสานงาน. นายไกรวิน ไชยวรรณ

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๑-๓๐๓-๕๒๖๕

อ.ดร. ธีรวิทย์

อ.ดร. ธีรวิทย์ (อ.ดร. ธีรวิทย์ ธีรวิทย์)

ดร. ธีรวิทย์ ธีรวิทย์ อ.ดร. ธีรวิทย์

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๗๔๙



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๑, ๒๑๓๘

สถาบันการบดินทร

รับที่ 189

๑๗ สิงหาคม ๒๕๕๘

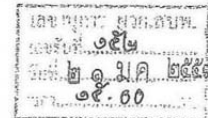
วันที่ 21.8.59

เวลา 17.30 น.

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้อนุญาตให้บันทึกข้อมูลเพื่อการวิจัย

๑) เจริญพร ผู้ว่าการสถาบันการบดินทร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด



สำนักงานทรัพยากรบุคคล

เลขที่รับ 00๗๔

วันที่ 15.8.59

เวลา 9.30 น.

เนื่องด้วย นายไกรวิน นามสกุล ไชยวรรณ รหัสประจำตัวนิติ ๕๔๐๑๕๐๔๗๒๑
นิติหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบดินทรด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบดินทร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการนี้จึงใคร่ขออนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

๓) - อ.นพรัตน์

- อ.ดร.อภินันท์

จึงเจริญพราหมเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

๓) เรียน อ.นพรัตน์

เพื่อโปรดพิจารณา

อ.นพรัตน์

๑) เรียน อ.นพรัตน์

ชีวิตจากพระพรหม

อ.นพรัตน์

๒) เรียน อ.นพรัตน์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาปรัชญาศาสนา (วัดศรีสุธรรม)

น.อ. อ.นพรัตน์

(จิรพล เกื้อดวง)

ผอ.สพท.

๒๑.๘.๕๙

ผู้ประสานงาน. นายไกรวิน ไชยวรรณ

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๑-๓๐๓-๕๒๖๕

๑) เรียน อ.นพรัตน์
ดำเนิน ม.ค. 11
ก.น. 11
29.8.59

เรียน ผู้ว่าการสถาบันการบดินทร

เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

อ.นพรัตน์
(ร.ต.ท.ไกรวิน ไชยวรรณ)

21.8.59

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ
 วัน เดือน ปีเกิด ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๐๐
 สถานที่เกิด บ้านเลขที่ ๖๐ ถนนมนตรี ตำบลสบตุ๋ย
 อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง
 ที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ ๑๙/๑๓๖ ถนนสุขาภิบาล ๕ (ซอย ๖๐)
 แขวงออเงิน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๒๐



ประวัติการศึกษา

- ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เทคโนโลยีอุตสาหกรรม : เทคโนโลยีเครื่องกล)
- ปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต (การวัดและประเมินผลการศึกษา)
- ปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต
- ปริญญาโท การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- การฝึกอบรม
 - หลักสูตรนายตำรวจชั้นสัญญาบัตร (นอ.รุ่นที่ ๒๔) กองบัญชาการศึกษา กรมตำรวจ
 - หลักสูตรฝึกอบรมด้านการบิน : การซ่อมบำรุงอากาศยาน การปฏิบัติการบิน การบริหารด้านคุณภาพและความปลอดภัยด้านการบิน (หลักสูตรในประเทศและต่างประเทศ)

ประวัติการทำงาน

- กองกำกับการ ๓ กองบินตำรวจ กรมตำรวจ (Aircraft Engineer)
- หัวหน้าส่วนกิจการต่างประเทศและวิศวกรรมการบินอาวุโส บริษัท ซีซิงฟลายอิงเซอร์วิส จำกัด
- กรรมการ/กรรมการผู้จัดการ BGV Best Group
- ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและหัวหน้านายตรวจ บริษัท สยามแอโรสเปซ จำกัด
- ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและหัวหน้านายตรวจ บริษัท พีเอชไอ ไทยแลนด์ จำกัด
- ผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายการตลาด TMT Superior
- คณะกรรมการพัฒนาระบบความปลอดภัยในการเดินอากาศ
- ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติการ บริษัท ไทย เอเวชั่น เซอร์วิส จำกัด (ปัจจุบัน)
- ผู้อำนวยการฝ่ายรัฐกิจและกิจการสัมพันธ์ บริษัท ทีเอเอส เอเชีย จำกัด (ปัจจุบัน)
- ที่ปรึกษาด้านการบินและอาจารย์พิเศษวิชาภาคพื้นการบิน (ปัจจุบัน)

การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน
ด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน
THE ENHANCEMENT OF THE AVIATION PERSONNEL
MANAGEMENT EFFICIENCY OF CIVIL AVIATION TRAINING CENTER
WITH BUDDHADHAMMA

ไกรวิน ไชยวรรณ^๑ ยุทธนา ปราณีต^๒ บุษกร วัฒนบุตร^๓

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคของการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ๒) เพื่อศึกษาการบูรณาการทฤษฎีการบริหารและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี การวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับด้านการบินต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และพระภิกษุที่เชี่ยวชาญทางด้านพุทธศาสนา จำนวน ๒๖ รูป/คน ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความ และการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ๑๘๑ คน จาก ผู้บริหาร ครูอาจารย์ บุคลากร เจ้าหน้าที่ของสถาบันการบินพลเรือน ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพทั่วไปและปัญหาของการบริหารบุคลากรด้านการบิน ทั้งภาควิชาการและภาคอากาศ จัดการเรียนการสอนหลักสูตรฝึกอบรมหลักสูตร ยังไม่สอดคล้องเวลาและความต้องการของตลาดแรงงาน การปฏิบัติงานขาดความยืดหยุ่น สถาบันการบินพลเรือน ดำเนินการมาเป็นระยะเวลานานเป็นองค์กรขนาดเล็ก สังกัดกระทรวงคมนาคม ที่มีเป้าหมายงานทางด้านการขนส่งทางอากาศเท่านั้น ๑) ด้านการวางแผน การบริหารบุคลากรด้านการบินขาดการวางแผนในระยะยาว เนื่องจากบุคลากรต้องเป็นผู้มีประสบการณ์และทักษะทางวิชาชีพ ต้องว่าจ้างบุคคลจากภายนอกที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดมีคุณวุฒิ ทักษะทางวิชาชีพมาดำเนินการฝึกสอน ๒) ด้านการสรรหา บุคลากรแต่ละระดับมีเกณฑ์การคัดเลือกต่างกัน ระบบการสรรหาบุคคลยึดแนวทางตามวัตถุประสงค์ความต้องการ สถาบันการบินพลเรือน มีข้อจำกัด มีผู้มา

^๑วิทยานิพนธ์หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^๒อาจารย์ ดร., อาจารย์ที่ปรึกษา

^๓อาจารย์ ดร., อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

สมัครน้อย โดยเฉพาะตำแหน่งครูอาจารย์ เนื่องจากขาดแรงจูงใจในหลายทางจึงได้บุคลากรที่ตรงคุณสมบัติ แต่ขาดประสบการณ์หรือไม่ได้คนเก่งมาทำงาน **๓) ด้านการพัฒนา** การฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินต้องอิงกับงบประมาณ โครงสร้างอัตรากำลัง คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งต้องตรงกับข้อกำหนดที่ได้รับไว้ จัดให้มีการฝึกอบรมทางสายวิชาการหรือสายบริหาร และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมนานาชาติด้านการบิน **๔) ด้านการธำรงรักษา** การคัดเลือกคนใหม่ พัฒนาคนเก่าเลือกใช้คนเก่ง รักษาไว้ทั้งคนเก่าคนเก่ง

๒. การบูรณาการทฤษฎีการบริหารและหลักพุทธธรรม พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักอิทธิบาท ๔ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = ๓.๒๔$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ดังนี้ **ด้านฉันทะ** (ความพอใจ, $\bar{X} = ๓.๒๖$) โดยองค์กรกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และการพัฒนา เพื่อบริหารและขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ **ด้านวิริยะ** (ความพยายาม, $\bar{X} = ๓.๒๓$) โดยจัดระบบประเมินผล ติดตาม กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีมาตรฐานสากล สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ **ด้านจิตตะ** (การเอาใจใส่, $\bar{X} = ๓.๒๕$) โดยการกำกับติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามแผนงานสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมีมาตรฐาน และ **ด้านวิมังสา** (การไตร่ตรองด้วยเหตุผล, $\bar{X} = ๓.๒๒$) ทบทวนและวิเคราะห์ จัดสรรงบประมาณอำนวยความสะดวกต่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ตามลำดับ

๓. รูปแบบการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนด้วยหลัก อิทธิบาท ๔ คือ “PRDMCVCVC MODEL” มีดังนี้

ด้านการวางแผน บูรณาการเชิงพุทธโดยการวางแผนการคัดเลือกบุคลากร ตามภารกิจแต่ละหน้าที่นโยบาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างบุคลากร

ด้านการสรรหา บูรณาการเชิงพุทธโดยการคัดเลือกบุคลากรตามนโยบายหน่วยงาน ที่ต้องการคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน มีลักษณะตั้งใจมุ่งมั่น มีความใฝ่รู้ในอาชีพ

ด้านการพัฒนา บูรณาการเชิงพุทธโดยการใส่ใจและส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการอบรม เพิ่มความรู้ในวิชาชีพ มีธรรมะในการปฏิบัติงาน

ด้านการธำรงรักษา บูรณาการเชิงพุทธโดยการปลูกฝังความรับผิดชอบในหน้าที่ ใส่ใจการทำงาน คิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดการเรียนรู้ คิดสร้างสรรค์ต่อหน้าที่และองค์กร พัฒนาคคนใหม่รักษาคคนเก่า สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพิ่มแรงจูงใจ ให้รางวัลเป็นการตอบแทน

การบูรณาการการบริหารงานบุคคลกับหลักพุทธธรรม “อิทธิบาท ๔” ที่มีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องเป็นรูปแบบ “PRDMCVCVC MODEL” ซึ่งจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้

ABSTRACT

Objectives of this study were to; 1. Study the general problems and management problems of aviation personnel of civil aviation Institute, 2. Study the integration of management theory and Buddhist principles that were suitable for enhancement of aviation personnel management of the Civil Aviation Training Center and 3. Propose a model of aviation personnel management efficiency of the Civil Aviation Training Center.

Methodology was the mixed research methods. The qualitative research method collected data from 26 key informants who were experts, organization administrators who involved with civil aviation and monks who were experts in Buddhism with structured in-depth-interview form by in-depth-interviewing and analyzed data by descriptive interpretation. The quantitative research method collected data with questionnaires from samples of 181 people who were administrators, teachers/faculty, staff officers of Civil Aviation Training Center in Bangkok and Prachuebkirikhan Province and analyzed data with descriptive statistics; frequency, percentile, mean and standard deviation. Findings were as follows:

1. General state and problems of personnel management by academic, air time training, learning and teaching management and actual training were not responsive to time and labor market. The operation was not flexible. The Civil Aviation Training Center is a small unit under the Ministry of Transportation with only one objective for air transport. **1) Planning;** personnel management lacked long term planning. The institute lacked qualified and expertise so that the Institute had to hire outsiders with expertise and qualifications to teach, **2) Recruitment;** there were different methods of personnel recruitment at different levels which abided by the objectives of the institute. The Civil Aviation Training Center had limitation, very few people showed interest, especially the instructors position, due to attractive incentives. The Institute got personnel with direct qualification without experiences. The institute did not have the experts to work for, **3) Development;** personnel were attached to the budget, staffing structure, specific positions must be in line with specified rules. There was training for academic or profession needs that was responsive to the needs of international aviation. **4) Maintenance;** recruiting the new, maintaining and developing the old, using the competent persons, keeping both the persons.

2. The integration of management theories and Buddhaddhamma were found that Personnel's opinions towards the enhancement of aviation personnel efficiency management with Iddhipada 4 by overall were at the mean of 3.24 and by aspects were as follows; **Chanda:** Intention at the mean of 3.26, the institute had development plan to drive the organization to meet the vision, mission and objectives, **Viriya:** effort with the mean of 3.23, evaluation system setting, monitoring and supervising the operation

for the organization potential to meet the international standard to be able to compete in the markets. **Citta**: thoughts with the mean of 3.25; the organization had monitoring and supervising the operation of the organization to be in line with standards of laws, rules, regulations. **Vimamsa**: investigation with the mean of 3.22. The organization reviewed and analyzed the budget allocation in order for the learning and teaching and operation would be beneficent in line with the strategic plan of the organization.

3. The model for the Civil Aviation Training Center by the integration of Iddhipada 4 : “PRDMCVCV MODEL”:

Planning, Iddhipada 4 integration with personnel recruitment plan according to job classification, policy, objectives and staffing structure.

Recruitment; Iddhipada 4 integration with staff recruitment according to the policy to have the qualified personnel, knowledge and specific skill with good intension to learn more in the profession.

Development; Iddhipada 4 integration with attention to promote personnel to be trained in occupation and have Dhamma in the daily work.

Maintenance; Iddhipada 4 integration with cultivating responsibility, performance minded, creative that helped learning, duty and organization, developing the new personnel and keep the old, working morale creation and incentive promotion and rewarded in return.

The personnel management integrated with Buddhadhamma “Iddhipada 4” could be coined as “PRDMCVCV MODEL”. This model would make “The Enhancement of The Aviation Personnel Management Efficiency of Civil Aviation Training” to achieve organizational objectives as defined.

๑. บทนำ

การขนส่งทางอากาศ เป็นการขนส่งที่มีบทบาทและได้รับความนิยมสูง ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะของการขนส่งทางอากาศที่มีความสะดวก รวดเร็วและปลอดภัยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับขนส่งในรูปแบบอื่น ๆ ด้วยบทบาทความสำคัญของการขนส่งทางอากาศดังกล่าวนี้ ทำให้กิจการด้านการบินพลเรือน ซึ่งหมายรวมถึงสถาบันผลิตบุคลากรด้านการบินในประเทศไทย จึงมีการแข่งขันกันสูงมาก กิจการการบินของแต่ละองค์กร จึงได้ขยายตัวและพัฒนาให้เจริญรุดหน้าไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

สถาบันการบินพลเรือน ในฐานะหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการขนส่งทางอากาศ จึงถือเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนากิจการด้านการบินของประเทศไทยให้เป็นไปตามตามเป้าหมายและนโยบายของรัฐ สถาบันการบินพลเรือนเดิมเรียกว่าศูนย์ฝึกการบินพลเรือนในประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๔ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๐๔ โดยความร่วมมือระหว่างกองทุนพิเศษแห่ง

สหประชาชาติ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ และรัฐบาลไทยมีวัตถุประสงค์เพื่ออบรมนักศึกษาไทย และนักศึกษาจากประเทศในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในวิชาชีพแขนงต่าง ๆ ของกิจการการบินพลเรือนให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานสากลที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งในปี พ.ศ.๒๕๐๙ รัฐบาลไทยจึงได้รับโอนมาดำเนินการเอง^๔ และปี พ.ศ.๒๕๓๕ ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง “สถาบันการบินพลเรือน” มีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๕ มีนาคม พ.ศ.๒๕๓๕^๕ โดยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ๑) ฝึกอบรมด้านกิจการการบินพลเรือนระหว่างประเทศให้ได้มาตรฐานตามที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ได้ระบุไว้และรับผิดชอบการฝึกอบรมภายในประเทศ ๒) ผลิตบุคลากรด้านการการบินพลเรือนให้เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศ ๓) บริการช่างอากาศยาน บริการอากาศยาน และกิจการอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน

จากการที่ได้แปรรูปเป็นระบบบริหารแบบรัฐวิสาหกิจ เพื่อปรับปรุงขอบเขตอำนาจหน้าที่มาจนกระทั่งปัจจุบัน ทำให้สถาบันการบินพลเรือนต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิรูประบบบริหารเป็น “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ที่ปฏิรูปทั้งในด้านโครงสร้าง กระบวนการและวัฒนธรรมการบริหารจัดการของภาครัฐ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของหน่วยราชการให้สามารถก้าวทันและสามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์และสังคมในยุคเศรษฐกิจใหม่ และเพื่อแก้ไขปัญหาคอขวดของระบบราชการให้หมดไปอย่างเร่งด่วน สถาบันการบินพลเรือนเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงคมนาคม มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตบุคลากรด้านการการบินพลเรือนให้เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศ ตลอดจนบทบาทการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการการบินพลเรือนของประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกให้เจริญก้าวหน้า ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ตามวัตถุประสงค์และนโยบายของรัฐและองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศได้บัญญัติไว้

สถาบันการบินพลเรือน ได้มีการปฏิรูประบบการบริหาร โดยมีการจัดหลักให้เป็นองค์กรด้านบริการ มีการบริการความเป็นเลิศ มุ่งเน้นการสร้างความประทับใจลูกค้าเหนือความคาดหวัง และได้กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและมีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ถึงแม้สถาบันการบินพลเรือน จะได้ปฏิรูปและปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเป็นแบบรัฐวิสาหกิจมาเป็นระยะเวลามากกว่า ๒๔ ปี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ นับแต่ ปี พ.ศ.๒๕๐๙ เป็นต้นมา ได้มีความพยายามหาวิธีที่เหมาะสมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถาบันการบินพลเรือนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา รวม ๕๐ ปีแล้ว และได้พบว่าในช่วงระยะเวลา ๔-๕ ปีที่ผ่านมา การบริหารจัดการองค์กรได้มีการปรับปรุงดีขึ้นมากพอสมควร แต่ก็ยังคงมีปัจจัยอันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสถาบันการบินพลเรือน ในการก้าวเดินสู่

^๔ สถาบันการบินพลเรือน, รายงานประจำปีสถาบันการบินพลเรือน ๒๕๕๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ สถาบันการบินพลเรือน, ๒๕๕๖), หน้า ๘.

^๕ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.

เป้าหมายอันล้ำค่า คือ ปัญหาด้านการบริหารจัดการ อันได้แก่ปัญหาทางด้าน นโยบายของรัฐ บุคลากร ผู้บริหารองค์กร โครงสร้างองค์กร ปัญหาด้านงบประมาณ การดำเนินการของ โดยภาพรวมสถาบันการbin พลเรือน ยังดำเนินไปอย่างทรงตัว ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรเท่าที่ควร จากการศึกษาสภาพดังกล่าว ในข้างต้น ได้พบประเด็นปัญหาหลักอันเป็นจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคของสถาบันการbin พลเรือน ดังนี้ ๑) การ ปฏิบัติงานอิงระบบราชการ ขาดการยืดหยุ่นคล่องตัว ๒) ขาดการวางแผนด้านอัตรากำลัง ๓) บุคลากรทางการ สอนไม่เพียงพอ ๔) สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนและการทำงานไม่เพียงพอ ๕) ขาดแผนการ ตลาดเชิงรุกที่ชัดเจน^๖ ๖) การบริหารงานบุคคลยังขาดความเหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้นับเป็นสิ่งสำคัญต่อการ พัฒนาสถาบันการbin พลเรือนไปสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาชีพในอุตสาหกรรมการbin ระดับภูมิภาค จึงจำเป็ นอย่างยิ่งที่จะต้องหาวิถีทางหรือมาตรการการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินกิจการขององค์กร ในด้านการบริหารจัดการองค์กรของสถาบันการbin พลเรือนนั้น การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจหรือส่วน สำคัญที่สุดที่ต้องพิจารณาให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรใน องค์กรโดยตรงทางด้าน ๑) การวางแผน ๒) การสรรหา ๓) การพัฒนา ๔) การธำรงรักษา เพื่อให้บุคลากรมี ความพร้อม มีศักยภาพ มีความสามารถที่ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ อันบรรลุเป้าหมายองค์กรที่ได้กำหนดไว้การบริหารงานบุคคลจึงมีบทบาทสำคัญในการแก้ปัญหา และช่วยเหลือให้กิจกรรมทั้งหลายในองค์กรได้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

จากปัญหาอุปสรรคการบริหารงานบุคคลดังได้กล่าวในข้อ ๖ ข้างต้น นับเป็นปัญหาเรื้อรังมาตั้งแต่ การแปรรูปเป็นรัฐวิสาหกิจของสถาบันการbin พลเรือน เมื่อปี ๒๕๓๕ ซึ่งประเด็นนี้อาจกล่าวได้ว่า นอกจาก เป็นข้อบกพร่องของกฎหมายการจัดตั้งสถาบันการbin พลเรือนแล้ว ประเด็นนี้ยังถือเป็นภาระในความ รับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องวางแผนด้านอัตรากำลัง และมีมาตรการในการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งให้ บุคลากรนั้น ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้โครงสร้างองค์กรใหม่ ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงเป็น ปัญหาอุปสรรคต่อกระบวนการวางแผน สรรหา พัฒนา และธำรงรักษา ของสถาบันการbin พลเรือนอย่าง ยาวนานแต่นั้นมา จากสภาพปัญหาและความเป็นมาดังกล่าว จึงเป็นมูลเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำ การวิจัยเพื่อนำเสนอการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการbin ด้วยหลักอริยาบท ๔ อัน ประกอบด้วย ๑) ฉันทะ ๒) วิริยะ ๓) จิตตะ ๔) วิมังสา อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรนำไปใช้ในการบริหาร จัดการในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล ดังนี้

๑. ใช้หลักฉันทะ คือ ความพอใจ ในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษา เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน ที่จะปฏิบัติหน้าที่ ทำการวางแผนเพื่อให้ประสบ ความสำเร็จ เมื่อมีหน้าที่รับผิดชอบก็มีจิตใจรักและความพอใจที่จะปฏิบัติในหน้าที่นั้นอย่างเต็มความสามารถ

^๖ ภัททิวรรณ วชิรพลภ พลอากาศตรี, การเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาสถาบันการbin พลเรือน, (เอกสารการ เสนอวิสัยทัศน์ในการสมัครผู้ว่าการสถาบันการbin พลเรือน, ๒๕๕๓), หน้า ๒.

๒. ใช้หลักวิริยะ คือ ความพยายาม ขยันหมั่นเพียร ในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษา เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน มีความมุ่งมั่นพยายามที่จะปฏิบัติด้วยความอุตสาหะอดทน ทำอย่างเต็มที่เต็มกำลังและเต็มความสามารถ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

๓. ใช้หลักจิตตะ คือ ความตั้งใจ ในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษา เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน สิ่งที่ทำหมั่นตรวจสอบดูแลในการปฏิบัติหน้าที่อยู่อย่างสม่ำเสมอ ตั้งใจและจดจ่อกับสิ่งที่ตนทำหรือกำลังปฏิบัติอยู่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

๔. ใช้หลักวิมังสา คือ การพิจารณาไตร่ตรองโดยใช้สติปัญญาด้วยเหตุผล ในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษา เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน ใคร่ครวญว่า สิ่งไหนที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ สิ่งไหนที่ทำแล้วไม่เกิดผลดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ และคิดหาวิธีแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้นตามลำดับ

การบูรณาการด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหารงานบุคลากรด้านการบินนี้ น่าจะทำให้สถาบันการบินพลเรือนสามารถดำเนินการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล ทำการสรรหาคัดเลือกคนดี มีความรู้ มีความสามารถ มีความเหมาะสม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ เข้ามาทำงาน ทำการพัฒนาจิตใจ มีการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ทำการพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงาน ทำการปรับปรุงผลงานบุคลากรแต่ละคนให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานสากลตลอดเวลา มีวิธีการรักษาบุคลากรที่ดีมีความสามารถ ทำงานอย่างมีความสุขให้เขาได้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ให้การสนับสนุนส่งเสริม อำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจให้รางวัลแก่คนทำดีมีคุณภาพ ให้ความเป็นธรรม ตลอดจนปลูกฝังและเสริมสร้างทัศนคติที่ดี มีความรักความสามัคคีในองค์กร เป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และองค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าประสงค์ในที่สุด

๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคของการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

๒. เพื่อศึกษาการบูรณาการทฤษฎีการบริหารและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

๓. เพื่อนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนด้วยหลักพุทธธรรม

๓. ขอบเขตการวิจัย

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ด้านเนื้อหาที่จะทำการศึกษาค้นคว้าได้แก่ การวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษา เพื่อประสิทธิภาพของบุคลากร และหลักอภิปิชา ๔ ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เพื่อเป็นแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย/ประชากร

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรด้านการบินต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และพระสงฆ์ที่เชี่ยวชาญทางด้านพุทธศาสนาหรือผู้ปฏิบัติงานด้านองค์กรพระพุทธศาสนา ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวนทั้งสิ้น ๒๖ รูป/คน

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู/อาจารย์ บุคลากร เจ้าหน้าที่ ของสถาบันการบินพลเรือน ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวนทั้งสิ้น ๓๓๐ คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๘๑ คน (โดยใช้สูตรการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน)

ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ สถาบันการบินพลเรือน (Civil Aviation Training Center or CATC หรือ สปพ.) ตั้งอยู่ที่ ๑๐๓๒ / ๓๕๕ แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ และที่สนามบินบ่อฝ้าย อำเภอดำรงวิทยาร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ๗๗๑๑๐

๔. วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดำเนินการด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์บุคคลแบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับด้านการบินต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และพระสงฆ์ที่เชี่ยวชาญทางด้านพุทธศาสนา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลนำมาประกอบการสังเคราะห์และสร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลต่อไป

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ฐานข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากร โดยสถิติที่ใช้ศึกษาวิจัย คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นต้น ดำเนินการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แก่บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่ทำงานปัจจุบันกับสถาบันการบินพลเรือน

หลังจากนั้นแล้วจึงนำผลการวิจัยจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสังเคราะห์และบูรณาการด้วยหลักพุทธธรรมเพื่อให้ได้รูปแบบการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนต่อไป

๕. ผลการวิจัย

ผลจากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือน ทำให้ทราบองค์ความรู้ใหม่เพื่อเป็นแนวทางการเสริมสร้างการบริหารบุคคลให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารเจ้าหน้าที่ของสถาบันการบินพลเรือนได้ให้ความสำคัญและตระหนักในบทบาทหน้าที่มากขึ้น จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ รวมทั้งการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เกิดความสำเร็จโดยนำหลักพุทธธรรม คือ อิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา มาบูรณาการร่วมกับการบริหารงานบุคลากร เป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพให้องค์กรให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นและเกิดภาพลักษณ์ที่ดีโดยรวม

รูปแบบการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนด้วยหลักอิทธิบาท ๔ คือ “PRDMCVCV MODEL” มีดังนี้ ๑) ด้านการวางแผน เชิงพุทธบูรณาการโดยการวางแผนการคัดเลือกบุคลากร ตามภารกิจแต่ละหน้าที่นโยบาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างบุคลากร ๒) ด้านการสรรหา เชิงพุทธบูรณาการโดยการคัดเลือกบุคลากรตามนโยบายหน่วยงาน ที่ต้องการคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน มีลักษณะตั้งใจมุ่งมั่น มีความใฝ่รู้ในอาชีพ ๓) ด้านการพัฒนา เชิงพุทธบูรณาการบูรณาการโดยการใส่ใจและส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการอบรม เพิ่มความรู้ในวิชาชีพ มีธรรมะในการปฏิบัติงาน ๔) ด้านการบำรุงรักษา เชิงพุทธบูรณาการโดยการปลูกฝังความรับผิดชอบในหน้าที่ ใส่ใจการทำงาน คิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดการเรียนรู้ คิดสร้างสรรค์ต่อหน้าที่และองค์กร พัฒนาคณะใหม่รักษาคนเก่า สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพิ่มแรงจูงใจ ให้รางวัลเป็นการตอบแทน

๖. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน เป็นผู้ดำเนินการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการบำรุงรักษา กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ กำหนดนโยบายและเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ส่งแผนการปฏิบัติผ่านไปยังผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้ได้รับรู้รับทราบแนวทางการปฏิบัติการ นอกจากนั้นกระบวนการที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์สาเหตุที่ส่งผลดีและผลเสีย ในการบริหารจัดการ กำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารต้องกำหนดว่า มีอะไรเป็นเหตุด่วนที่ต้องเร่งดำเนินการ มีอะไรที่ต้องสานงานต่อ และมีอะไรที่เป็นผลสะท้อนกลับเป็นต้น การบริหารจัดการนั้นเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารองค์กร ตลอดจนถึงผู้เกี่ยวข้องที่ให้การสนับสนุน ผลการศึกษาวิจัยสถาบันการบินพลเรือน ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะบูรณาการใช้หลักอิทธิบาท ๔ เพื่อเป็นเครื่องมือในการที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เป็นแนวทางการสร้างความสุข ความเจริญ ความสามัคคี เป็นแนวทางเสริมสร้างประสิทธิภาพ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงบูรณาการด้วยการพิจารณาปัญหา

อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และปัญหาอุปสรรค เพื่อหาแนวทางออกที่ดีและเหมาะสมกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร ในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ให้รูปแบบสอดคล้องตามหลักอิทธิบาท ๔ ที่ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ดังการอธิบายผลการวิจัยต่อไปนี้

ด้านการวางแผน พบว่า ผู้บริหารจะต้องมองจุดอ่อนของการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนที่ยังขาดการวางแผนเกี่ยวกับบุคลากรในระยะยาว เนื่องจากบุคลากรที่ทำงานกับ สบพ. ที่คุณสมบัติจำเป็นจะต้องมีประสบการณ์และทักษะทางวิชาชีพเฉพาะทางเป็นอย่างดี เช่น ครู อาจารย์ ซึ่งขาดแคลนหายาก ผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน การวางแผนกำลังคน ควรได้ตระหนักถึงปัญหาการขาดแคลนกำลังคนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ด้านการสรรหา บุคลากรแต่ละระดับมีเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกที่ต่างกัน ระบบการสรรหาบุคคล ซึ่งมีข้อจำกัด มีผู้มาสมัครน้อย ช่องทางสื่อสารขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและไม่ตรงประเด็น การคัดสรรบุคลากรให้ได้ตามวัตถุประสงค์สถาบันการบินพลเรือนนั้นจึงค่อนข้างยาก เนื่องจากขาดแรงจูงใจ ขาดการมองเห็นในทางเดินสายอาชีพ จึงได้บุคลากรที่ตรงคุณสมบัติแต่ขาดประสบการณ์ หรือไม่ได้คนเก่งมาทำงาน มีขีดจำกัดเรื่องงบประมาณจึงไม่สามารถจ้างงานได้เต็มที่ การแก้ไขปัญหาโดยผู้บริหาร สบพ.จะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ ระเบียบ กำหนดคุณสมบัติในการสรรหาบุคลากร อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการ การดำเนินการคัดเลือกโดยกลั่นกรองบุคลากร ตามภารกิจหน้าที่และคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ได้บุคลากรหรือคนดี ที่มีความรู้ ความสามารถ ครบทั้งคุณสมบัติ คุณวุฒิ มีความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานที่ทำเพื่อประโยชน์ของสถาบันการบินพลเรือน ผู้บริหารต้องกำกับดูแลและติดตามงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทำการตรวจสอบและประเมินผลถึงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทำการวิเคราะห์ ทบทวนงาน ถึงอุปสรรคข้อบกพร่องและนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์

ด้านการพัฒนา การพัฒนาบุคลากรด้านการบิน ต้องอิงกับงบประมาณที่มีจำกัด โครงสร้างอัตรากำลังที่ยังจัดไม่เหมาะสม และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งยังต้องตรงกับข้อกำหนดที่ได้ระบุไว้ องค์กรจะต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ จัดให้มีการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นทางสายวิชาการหรือสายบริหาร พัฒนาบุคลากรโดยการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรและสอดคล้องกับสภาพความต้องการของสังคมนานาชาติ ด้านการบิน การแก้ไขปัญหาโดยผู้บริหารสถาบันการบินพลเรือน จะต้องกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบการฝึกอบรม ตลอดจนการจัดการด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรทั้งสายปฏิบัติการ สายวิชาการและสายบริหารอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อการเป็นผู้นำหรือการมีภาวะผู้นำในองค์กร ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มีบทบาทและลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี พนักงานก็จะเกิดการรับรู้ มีความต้องการที่จะลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่ดี และผู้นำควรมีคุณสมบัติที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน รวมถึงกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาพนักงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้พัฒนาที่ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ การ

ฝึกอบรมให้แต่ละบุคคลเหมาะสมและสอดคล้องกับงานที่ทำ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร ตลอดจนการเพิ่มเติมธรรมะเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ และเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามท้องที่ความต้องการ

ด้านการธำรงรักษา การคัดเลือกคนใหม่ พัฒนาคณะเก่า เลือกใช้คนเก่ง รักษาไว้ทั้งคนเก่าและคนเก่ง ยังประสบปัญหากับงบประมาณ ขาดแรงจูงใจ สภาพธุรกิจปัจจุบัน มีการแข่งขันสูง เป็นองค์กรที่ดำเนินการทางการศึกษา แต่มีรูปแบบองค์กรที่แตกต่างจากองค์กรทางการศึกษา มีลักษณะเป็นเฉพาะแบบซึ่งสังเกตและพิจารณาได้จากเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่ภายใต้สังกัดกระทรวงคมนาคม ที่มีเป้าหมายงานทางด้านการขนส่งทางอากาศเท่านั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีสมรรถนะ มีความสามารถ เพื่อลดจุดอ่อนพัฒนาจุดแข็งสร้างโอกาสให้กับองค์กรและหลีกเลี่ยงปัญหา แก้ปัญหาโดยผู้บริหาร สบพ.จะต้องทำการปลูกฝังความรับผิดชอบมีความพอใจ รักชอบในงานที่ปฏิบัติ มีความพยายามในการแก้ปัญหา สร้างสรรค์ผลงาน ทำงานอย่างมีชั้นเชิง มีระบบ มีระเบียบ รวมทั้งมีนโยบายยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจ รูปแบบการจัดการศึกษา ต้องมีการบูรณาการหลักพุทธธรรมเข้าไปในการจัดการศึกษา โดยนำหลักอริยบท ๔ ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา เข้าไปบูรณาการกับหลักการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการควบคุม เป็นต้น โดยผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในหลักอริยบท ๔ จัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบ มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องตามขั้นตอน ธำรงรักษาบุคคลในองค์กรอย่างมีความสุข ตลอดจนการจัดระบบสวัสดิการที่เหมาะสมและเพียงพอ ตลอดจนให้มีความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจะต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อรักษาบุคลากรหรือคนดีไว้ให้อยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน

การวิเคราะห์ด้วยหลักอริยบทธรรม

การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน (หลักอริยบท ๔) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่า สถาบันการบินพลเรือนได้กำหนดแผนหลักด้านยุทธศาสตร์และการพัฒนา เพื่อดำเนินการบริหารบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างมีวิสัยทัศน์ในการบริหารคน ทักษะการคิด การตัดสินใจ เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีมาตรฐานสากลสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในด้านบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ และองค์กรสามารถประเมินผลและประสิทธิภาพการดำเนินการของบุคลากรเจ้าหน้าที่ เพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้ ฝ่ายบริหารและคณะทำงานประเมินผล ได้รับจากโครงการ ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้ในการปรับปรุงในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคขององค์กร ด้วยวิธีการวิเคราะห์หวัจย ประเมินผล จากแหล่งหน่วยงานหรือองค์กรเป็นที่ปรึกษา เพื่อให้ปัญหาที่หาองค์กรสถาบันการบินพลเรือนสามารถพัฒนาและเดินไปสู่เป้าหมาย คือ บุคลากรมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารจะต้องเป็นองค์กรใน

แนวราบ สายการบังคับบัญชาสั้น มีการกระจายอำนาจ จึงจะทำให้สถาบันการบินพลเรือนสามารถเป็นผู้นำด้าน General Aviation ในภูมิภาคเอเชีย

ด้านฉันทะ ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่าสถาบันการบินพลเรือน ได้กำหนดแผนหลักด้านยุทธศาสตร์และการพัฒนา บุคลิกภาพหรือรูปแบบการบริหาร ทักษะการบริหารคน และมีแผนการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม สัมมนาและดูงาน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ บุคลากรผู้บริหาร พนักงานมีความเข้าใจในหลักอิทธิบาทธรรม และนำมาประพฤติปฏิบัติในการพัฒนาองค์กร มีการนำเอาหลักธรรมไปใช้ในชีวิตประจำวัน บุคลากรควรทำงานอย่างมีสติ มีความอดทน อดกลั้นในการทำงานร่วมกัน เพื่อความเจริญมั่นคงก้าวหน้าในองค์กร

ด้านวิริยะ ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่า ฝ่ายบริหารสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ได้ดำเนินการจัดระบบประเมินผล และบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีมาตรฐานสากล สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ และองค์กรสามารถบรรลุผลการดำเนินการตามที่คาดหวัง และได้ดำเนินการกำกับ ดูแล ติดตามการทำงาน และสนับสนุนการสรรหา คัดสรรบุคลากรด้านการศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร ให้เพียงพอและสอดคล้องต่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม ในการพัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรสถาบันการบินพลเรือน ให้มีความรู้ความสามารถ ด้านการวิจัยและสามารถสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพ

ด้านจิตตะ ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่า ฝ่ายบริหารสถาบันการบินพลเรือน จะต้องดำเนินการการพัฒนาบุคลากรด้านการบิน หน่วยงานพัฒนาบุคลากรสถาบันการบินพลเรือน ต้องใส่ใจ และส่งเสริมบุคลากร คอยกำกับติดตามผลการทำงาน การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ ให้เป็นไปตามแผนงาน สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่กำหนดไว้ การใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมายให้แก่หน่วยงานในองค์กร มีการตรวจสอบและประเมินผล ความก้าวหน้าของงานในระบบการประเมินผลและประสิทธิภาพการดำเนินการของบุคลากรเจ้าหน้าที่ เพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้ รวมถึงการจัดให้มีโครงการพี่เลี้ยงฝึกฝนงานให้กับพนักงานใหม่เพื่อให้ทราบถึงสายงานการบังคับบัญชา แนวทางการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน การแก้ปัญหาและอุปสรรค ในขณะปฏิบัติงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้รับการอบรมสัมมนา สำหรับเจ้าหน้าที่วิชาชีพเพิ่มความรู้ให้ทันสมัย และเจ้าหน้าที่สนับสนุนให้เป็นการอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการทำงาน รวมถึงเป็นตัวอย่างของการเสียสละและให้ความสำคัญในเรื่องความประหยัด คำนึงถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

ด้านวิมังสา ซึ่งมีค่าแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่า ฝ่ายบริหารสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ได้ทบทวนและวิเคราะห์ในการของงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล เพื่อจัดสรรประมาณสำหรับอุปสรรคขององค์กร ด้วยวิธีการวิเคราะห์หวัจัย ประเมินผล จากแหล่งหน่วยงานหรือองค์กรเป็นที่ปรึกษา และนำข้อมูลเหล่านี้ไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขสถาบันการบินพลเรือนต่อไป บุคลากรควรหมั่นตรวจสอบงานที่

สถาบันมอบหมาย ควรปฏิบัติงานอย่างมีสติปัญญา อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อลดความผิดพลาดหรือปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้นไป ผู้บริหารและบุคลากรต้องรู้หน้าที่ของตนเอง ต้องแก้ไข ทบทวน ตรวจสอบ และวิเคราะห์ ประเมิน ปัญหา/งานของตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีขององค์กร

๗. ข้อเสนอแนะ

ผลจากวิจัย “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินด้วยหลักพุทธธรรมของสถาบันการบินพลเรือน” โดยรูปแบบการวิจัยครั้งนี้ คือ “PRDMCVCV MODEL” ซึ่งจะเป็นตัวแบบที่สำคัญต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบินของสถาบันการบินพลเรือนได้เป็นอย่างดี

๗.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ด้านฉันทะ : ผู้บริหารกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ สร้างความพอใจเพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน ดังนี้

๑. สร้างความความรัก ความเป็นครู และการสำนึกในหน้าที่ของความเป็นครูที่มีจิตสำนึกที่จะการถ่ายทอดความรู้ด้วยความตั้งใจ และการเป็นครูที่ดี

๒. สร้างความภาคภูมิใจและความพึงพอใจในขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและอาชีพที่ได้รับมอบหมาย ร่วมถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป

๓. เสริมสร้างกำลังใจ โดยกำหนดตำแหน่งหน้าที่และกำหนดเป้าหมายของอาชีพอย่าง เด่นชัด

๔. สร้างจิตสำนึกการมีใจรักและเสียสละ มองผลประโยชน์ส่วนรวม ต้องรักชาติ ปลุกฝักความรักชาติ รวมถึงแสดงถึงเป้าหมายชัดเจน เพื่อส่วนรวม

๕. ปลุกฝักความรักในการปฏิบัติงานของตน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จเมื่องานที่ตนปฏิบัติประสบความสำเร็จงานขององค์การย่อมสำเร็จบรรลุจุดหมายและมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

๖. ส่งเสริมความพอใจในสิ่งที่ที่เป็นอยู่และพอใจในการพัฒนาให้ทุกสิ่งดีขึ้น ก็จะเกิดพลังในการขับเคลื่อนองค์กร

๗. ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) สำรองและปรับปรุงตนเองให้มีความพึงพอใจต่องานหรือการสอนที่ตนกระทำอยู่ ทั้งนี้เมื่อมีความสุขความสนุกการทำงานแล้ว ผลงานก็มีประสิทธิภาพ

ด้านวิริยะ : ผู้บริหารกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ สร้างความพยายามเพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน ดังนี้

๑. พยายามสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การส่งไปฝึกงานในสถานประกอบการจริงของอาจารย์ที่ได้บรรจุตำแหน่งใหม่ เพื่อให้ทราบ Process of operation ตามสาขาวิชาชีพนั้น ๆ

๒. พยายามเปิดโอกาสให้อาจารย์ใหม่ได้ใช้ประสบการณ์และทักษะ ในการทำงานจากสถานประกอบการให้มากที่สุด เพื่อจะได้นำความรู้ ทักษะ ที่ได้มานั้นมาเป็นข้อมูลทางด้านการสอนต่อไป

๓. พยายามมอบหมายงานที่มีความสำคัญและมีความกดดันเพื่อให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

๔. พยายามให้รางวัลตอบแทนคุณความดีแก่พนักงานมีความขยันหมั่นเพียรและปฏิบัติงานดีเด่น

ด้านจิตตะ : ผู้บริหารกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ สร้างการเอาใจใส่เพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน ดังนี้

๑. เอาใจใส่ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นประจำเพื่อให้เกิดความชำนาญในหน้าที่

๒. เอาใจใส่จัดทำโครงการที่เลี้ยงให้กับครู อาจารย์ที่เพิ่งบรรจุใหม่เพื่อเป็นสร้างแนวทาง สร้างรากฐานที่มั่นคง และสร้างความมั่นใจในการเริ่มสอนครั้งแรก

๓. ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ต่อพนักงาน ให้มีความรักในหน่วยงาน รักองค์กร มีความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

๔. เอาใจใส่จัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับครู อาจารย์ใหม่ก่อนทำการสอนจริง เช่น หลักสูตร International Technique เพื่อให้ครูใหม่มีความมั่นใจในตัวเองมากขึ้น

๕. เอาใจใส่สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายงานใหม่เมื่อมีโอกาส

๖. เอาใจใส่จัดให้มีการแข่งขันต่าง ๆ ขึ้นในภายในองค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาระบบงานภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การแข่งขันภายนอกต่อไป

๗. เอาใจใส่ให้รางวัลแก่พนักงานผู้ปฏิบัติดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

๘. เอาใจใส่ส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรครู อาจารย์ ต้นแบบ เช่น ครู อาจารย์ ในทุกสาขาวิชาให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมทางกาย วาจา และใจ เพื่อเป็นตัวอย่างให้เกิดการปฏิบัติตาม รวมถึงทำความร่วมมือข้อตกลงกับกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ หรือสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติในการจัดฝึกอบรมจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ด้านวิมังสา: ผู้บริหารกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ สร้างความโปร่งใสด้วยเหตุผลเพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิน ดังนี้

๑. โปร่งใส ทบทวนการประเมินการสอนของครูผู้สอนในทุกช่วงเวลา

๒. โปร่งใส ทบทวนการกำกับดูแลการเรียนการสอนของคณาจารย์

๓. โปร่งใส ทบทวนโดยการการสร้างทีมงานที่เลี้ยงคอยให้กำลังใจ และนำเทคนิคการสอนต่างๆ รวมทั้งการประเมินผล

๔. โปร่งใส ทบทวนการตรวจสอบผลงานในทุกระดับงาน

๕. โปร่งใส ทบทวนข้อบกพร่องจากงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

๖. โปร่งใส ทบทวนการตรวจสอบคุณสมบัติ ข้อบังคับตามมาตรฐานการศึกษา

๗. ทบทวนการสนับสนุนเกี่ยวกับการประเมิน ตรวจสอบระบบ

๘. ทบทวนกระบวนการประเมิน ตรวจสอบ ให้เป็นไปอย่างเป็นระบบ

๙. พินิจพิเคราะห์ ทบทวนงานในแต่ละชิ้นงานหรือแผนงาน อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อลดความผิดพลาดหรือปรับปรุงผลงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ทบทวนทำการสร้างความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ และแสวงหาวิธีการในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่สอดคล้องกับหน่วยงาน

๗.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ด้านการวางแผน : สถาบันการบินพลเรือน

๑. จะต้องทบทวนกำหนดแผนการวางอัตรากำลังขององค์กรและของแต่ละหน่วยงานให้มีความเหมาะสม เพียงพอต่อความต้องการตามปริมาณภารกิจของหน่วยงานโดยเร็วที่สุด

๒. จะต้องวางแผนการจัดการด้านงบประมาณประจำปีและงบประมาณพิเศษ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารงานด้านบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กรโดยเร็วที่สุด

ด้านการสรรหา : สถาบันการบินพลเรือน

๑. จะต้องพยายามทุกวิถีทางในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมตามความต้องการเข้าสู่ตำแหน่งให้ได้ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจและความมั่นคงในหน้าที่การงาน ตลอดจนค่าตอบแทนที่ได้รับ

๒. จะต้องดำเนินการจัดหาแหล่งข้อมูลเพื่อการดำเนินการสรรหาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยการว่าจ้างหน่วยงานหรือองค์กรวิจัยจากภายนอกโดยเร็วที่สุด

๓. จะต้องประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) ตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการบิน เพื่อขอการสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในสายงานต่าง ๆ มาช่วยดำเนินงานและจัดวางแผนทางการดำเนินการให้กับสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ให้เกิดความชัดเจนและสามารถดำเนินงานได้อย่างตรงทิศทางโดยเร็วที่สุด

ด้านการพัฒนา : สถาบันการบินพลเรือน

๑. จะต้องสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีความเข้าใจโดยเฉพาะ ทั้งจากภายในหรือภายนอก เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนดำเนินแผนพัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยเร็วที่สุด

๒. จะต้องดำเนินแผนด้านการพัฒนาบุคลากรต่อเนื่องจากนโยบายและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้โดยเร็วที่สุด

๓. จะต้องติดตามงาน กำกับดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนอย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด

๔. ควรจะต้องจัดให้มีการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดสมรรถนะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของผู้ใช้บริการหรือผู้ประกอบการด้านการบิน ตลอดจนใช้เป็นตัวชี้วัด(KPI) แก่ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ

๕. จะต้องหมั่นพิจารณาไตร่ตรอง ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการตลอดเวลา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนพัฒนาได้ดำเนินไปอย่างถูกต้อง ถูกทิศถูกทางและบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้

ด้านการธำรงรักษา : สถาบันการบิณพลเรือน

๑. จะต้องให้การเอาใจใส่พิเศษในด้านการธำรงรักษาเนื่องด้วยบุคลากรด้านปฏิบัติงานและด้านบริหาร เป็นบุคลากรเฉพาะด้านซึ่งสรรหาได้ยากยิ่งจากการสรรหาในระบบปกติทั่วไป

๒. จะต้องพยายามสร้างคน สร้างระบบสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ให้ครบอย่างเป็นวงจรตลอดจนการเกลี่ยบุคลากรให้เข้ากับงานตามความสามารถ ตามความถนัด ตามความชอบ และผู้บริหารจะต้องดูแลเอาใจใส่ สร้างความผูกพันกับพนักงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ให้ความสำคัญกับเขาเสมอ ให้เขามีความรักในองค์กรและเพื่อนร่วมงาน

๓. จะต้องกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน เพื่อการสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ค่านิยม และสิทธิประโยชน์ต่อบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม

๗.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัย เรื่อง “การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการบิณของสถาบันการบิณพลเรือน” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงวิชาการดังนี้

๑. ควรวิจัยเกี่ยวกับ“รูปแบบพัฒนาการบริหารการศึกษาด้านการบิณด้วยหลักพุทธธรรม”

๒. ควรวิจัยเกี่ยวกับ“รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักสูตรของสถาบันการบิณพลเรือน”

๓. ควรวิจัยเกี่ยวกับ“รูปแบบโครงสร้างหน่วยงานและการบริหารจัดการของสถาบันการบิณพลเรือนในอนาคต”

กิตติกรรมประกาศ

ดุขฉุฉนัพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพราะด้วยอาศัยเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการควบคุมดุขฉุฉนัพนธ์ ประกอบด้วย อาจารย์ ดร.ยุทธนา ปราณีตและอาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลเอาใจใส่และตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินการทำดุขฉุฉนัพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ พร้อมด้วยคณะกรรมการสอบป้องกันดุขฉุฉนัพนธ์ ประกอบด้วย (๑) พระมหาบุญเลิศ อินทปญญ , รศ., ประธานกรรมการ (๒) ศ.ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์ กรรมการ (๓) รศ.ดร. สุรพล สุยะพรหม กรรมการ (๔) อาจารย์ ดร.ยุทธนา ปราณีต กรรมการ (๕) อาจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร กรรมการ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ของคณะสังคมศาสตร์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ประสาทวิชาความรู้ ให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีตลอดมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและขอขอบพระคุณ

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัยพร้อมทั้งให้คำแนะนำเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ ประกอบด้วย (๑) พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร. (๒) ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ (๓) อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต (๔) ผศ.ดร.รัชชนันท์ อิศรเดช (๕) อาจารย์ ดร. นภัทร แก้วนาค

ขอขอบพระคุณ คุณพงษ์ศักดิ์ สมใจ รองปลัดกระทรวงคมนาคม (ด้านอำนวยการ) พ.ต.ประยงค์ สุกใส พ.ต.อ.ดร.ยุทธพล เต็มสมเกตุ คุณวิวิท ดีประดิษฐ์ น.อ.จิรพล เกื้อดั่ง ผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน และคณะผู้บริหารทุกท่าน คุณวรินทร์ เลี่ยมนาค อาจารย์เจน หน่อท้าว อาจารย์วิโรจน์ น้อยวิไล ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามและให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ รวมถึงคุณสุวรรณวัตร โค้ววรกุล ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ไทย เอเวชั่น เซอร์วิส จำกัด ที่ได้ให้การสนับสนุนและให้โอกาสแก่ผู้วิจัยในการศึกษาระดับปริญญาเอกครั้งนี้ ขอขอบคุณครอบครัว ภรรยาและบุตรชาย ที่คอยให้กำลังใจตลอดเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกท่าน โดยเฉพาะอาจารย์ ดร.พงศ์พัฒน์ จิตตานุรักษ์ อาจารย์ ดร.กาญจนา คำจตุ อาจารย์ ดร.ปชาบดี ยศสุนทร อาจารย์ ดร.บุณรดา กรรณสูต และคุณวรรณกานต์ ขาวลาก ตลอดจนผู้ที่มีได้เอ่ยนามในที่นี้ ซึ่งมีส่วนช่วยให้ดุขุณิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยดี

ร้อยตำรวจโท ไกรวิน ไชยวรรณ

๒๕๕๙

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

สถาบันการบินพลเรือน. รายงานประจำปีสถาบันการบินพลเรือน ๒๕๕๖, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์

สถาบันการบินพลเรือน, ๒๕๕๖

ภักดีวรรณ วชิรพลลภ พลอากาศตรี. การเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาสถาบันการบินพลเรือน, เอกสารการ

เสนอวิสัยทัศน์ในการสมัครผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน, ๒๕๕๓