การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

จ่าเอกกตตน์ อินทรักษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2554

Competency Assessment of Human Resource Management of Ubon Ratchathani Central Prison

PO.1 Kittn Intaraksa

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี
ชื่อและนามสกุล	จ่าเอกกตตน์ อินทรักษา
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี
ผู้ศึกษา จ่าเอกกตตน์ อินทรักษา **รหัสนักศึกษา** 2523005573 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน (2) ศึกษาจุดแข็ง-จุดอ่อน และปัญหา/อุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานีตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน และ (3) ศึกษาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานีตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาประชากรทั้งหมด ซึ่งได้แก่ ข้าราชการและพนักงานราชการ จำนวน 140 คนของเรือนจำกลางอุบลราชธานี เครื่องมือที่ใช้ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 ด้าน ผลโดยรวมอยู่ในระดับความสำเร็จมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) จุดแข็งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ มีการฝึกทบทวนบุคลากรด้านการป้องกันและระงับเหตุร้ายในเรือนจำอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยความร่วมมือของหน่วยงานภายนอกสนับสนุนวิทยากร จุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ อัตรากำลัง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ รองลงมาคือระบบเทคโนโลยีของเรือนจำยังใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ปัญหาอุปสรรคสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ปัญหาด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน รองลงมาได้แก่ ปัญหาด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัญหาด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) ข้อเสนอแนะสำคัญได้แก่ ควรปรับปรุงระบบบริหารผลงานให้มีความเชื่อมโยงกับสิ่งจูงใจมากขึ้น ควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง นอกจากนั้น ควรจัดฝึกอบรมแก่บุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย รวมทั้งควรมีการพัฒนาการวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบและเหมาะสม

คำสำคัญ การประเมินสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี

Independent Study title: Competency Assessment of Human Resource Management of Ubon Ratchathani Central Prison
Author: PO.1 Kittn Intaraksa; **ID:** 2523005573;
Degree: Master of Public Administration ;
Independent Study advisor: Papavadee Montriwat, Associate Professor;
Academic year: 2011

Abstract

The purposes of this research were to 1) assess the success of human resource management of Ubon Ratchathani Central Prison according to 5 dimensions of Human Resource Scorecard 2) study the strengths and weaknesses together with problems and obstacles in human resource management of Ubon Ratchathani Central Prison according to 5 dimensions of Human Resource Scorecard 3) study and recommend appropriate approaches to improve competency of human resource management of Ubon Ratchathani Central Prison according to 5 dimensions of Human Resource Scorecard.

This research studied whole population consisted of 140 government officials and employees of Ubon Ratchathani Central Prison. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were frequency, pwercentage, mean, and standard deviation.

The findings of the research were as followings 1) the success of human resource management of Ubon Ratchathani Central Prison according to 5 dimensions of Human Resource Scorecard as a whole was at high level, with the highest mean on effectiveness dimension and the lowest mean on efficiency dimension 2) the strengths of human resource management of Ubon Ratchathani Central Prison were constant revision of training in security and accidental suppression, and provision of personnel potential development with cooperation of external entities in lecturers support, the weaknesses of human resource management included insufficient manpower, and under utilization of prison's technology system, major problems included problem in quality of work-life and work-life balance, and problem in inefficiency of human resource management 3) recommendations were the organization should improve its performance management system : there should be more linkage between the system and incentives provided, quality of work-life should be improved together with work condition and sufficient living way of lives of personnel, moreover, training in discipline management should be arranged for the management and supervisors, and finally, systematic manpower planning should be appropriately conducted.

Keywords: Competency assessment, Human Resource Management, Ubon Ratchathani Central Prison

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูมิพงศ์ จอมหงส์พิพัฒน์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอนโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย สาขามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจัน มณีนิล อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และ ดร.ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ ศึกษานิเทศ-ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ผู้เชี่ยวชาญที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยอย่างดียิ่ง

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณนายชัยโรจน์ สินธุพุฒิพงศ์ ผู้บัญชาการเรือนจำกลางอุบลราชธานี ที่ท่านได้กรุณาอนุญาตให้เข้าทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยรวมถึงผู้บริหาร ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำกลางอุบลราชธานีทุกท่าน ที่สละเวลาให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยเป็นอย่างดี

ความมีคุณค่าหรือประโยชน์อันพึงได้จากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้บุคลากรทุกฝ่ายของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ที่มุ่งพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายของกรมราชทัณฑ์ต่อไป

กตตน์ อินทรักษา

กรกฎาคม 2555

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์การศึกษา 3

กรอบแนวคิดการศึกษา 3

ขอบเขตการศึกษา 4

นิยามศัพท์เฉพาะ 4

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 7

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7

การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) 12

การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล 15

ข้อมูลพื้นฐานของเรือนจำกลางอุบลราชธานี 28

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 34

บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา 38

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 38

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 39

การเก็บรวบรวมข้อมูล 41

การวิเคราะห์ข้อมูล 41

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 43
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 43
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จ ตามกรอบมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. 48
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน และปัญหา/อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี 55
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำกลางอุบลราชธานี 63
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 71
สรุปผลการศึกษา 71
อภิปรายผล 77
ข้อเสนอแนะ 85
บรรณานุกรม 86
ภาคผนวก 90
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ 91
ข แบบสอบถาม ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC) ผลการทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม 93
ประวัติผู้ศึกษา 111

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 ตารางแยกประเภทตำแหน่งของบุคลากรเรือนจำกลางอุบลราชธานี 38
ตารางที่ 4.1 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 43
ตารางที่ 4.2 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 44
ตารางที่ 4.3 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 44
ตารางที่ 4.4 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 45
ตารางที่ 4.5 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 45
ตารางที่ 4.6 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 46
ตารางที่ 4.7 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 47
ตารางที่ 4.8 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 47
ตารางที่ 4.9 แสดงความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการและ ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัด เรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จฯ โดยภาพรวม 48
ตารางที่ 4.10 แสดงความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านประสิทธิผล ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายข้อ 49
ตารางที่ 4.11 แสดงความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นรายข้อ 50
ตารางที่ 4.12 แสดงความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายข้อ 52

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.13 แสดงความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เป็นรายข้อ 53
ตารางที่ 4.14 แสดงความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายข้อ 54
ตารางที่ 4.15 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 55
ตารางที่ 4.16 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 56
ตารางที่ 4.17 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี (ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์) 57
ตารางที่ 4.18 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี (ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์) 58
ตารางที่ 4.19 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี (ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์) 59
ตารางที่ 4.20 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี (ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์) 60
ตารางที่ 4.21 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี (ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน) 61
ตารางที่ 4.22 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน 62

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.23 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและ ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี 63
ตารางที่ 4.24 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงาน ราชทัณฑ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน (ตามลำดับความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องพัฒนาการบริหาร) 65
ตารางที่ 4.25 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและ ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี เป็นรายข้อ (ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์) 66
ตารางที่ 4.26 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและ ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี เป็นรายข้อ (ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน) 67
ตารางที่ 4.27 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและ ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี เป็นรายข้อ (ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์) 68
ตารางที่ 4.28 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและ ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี เป็นรายข้อ (ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์) 69
ตารางที่ 4.29 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและ ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี เป็นรายข้อ (ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์) 70

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา 3
ภาพที่ 2.1 หน้าที่ และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 10
ภาพที่ 2.2 กระบวนการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ 18
ภาพที่ 2.3 การพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพเพื่อเป็นประโยชน์ต่อประเทศ 23
ภาพที่ 2.4 ความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายการบริหารราชการ 24
ภาพที่ 2.5 การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ 25
ภาพที่ 2.6 มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน 27
ภาพที่ 2.7 กรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางอุบลราชธานี 33

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคล หรือ การบริหารทรัพยากรบุคคล มีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์การให้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างก็ให้ความ สำคัญต่องานทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น โดยได้ตระหนักถึงความสำคัญว่างานนี้ควรต้องแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์การ เพื่อเป็นการส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์การจะสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การดูแลของตน การแข่งขันขององค์การในปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนจากการแข่งขันด้านเงินทุน มาเป็นการแข่งขันในเรื่องของ“คน”ภายใต้แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่รุนแรงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตน ให้เป็น “นักกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์” (HR Strategist) เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาเรื่องศักยภาพของพนักงาน ด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และสามารถทำงานตอบสนองต่อกลยุทธ์หลักขององค์การได้ จึงต้องมีการริเริ่มและนำนวัตกรรมการบริหารจัดการสมัยใหม่ มาประยุกต์ใช้ในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด ให้เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานของทุกตำแหน่งงานในองค์การและที่สำคัญจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทเก่า ที่มุ่งเน้นการทำงาน “ประจำวัน” (Routine Work) และงาน “ตามคำสั่ง” ของผู้บริหาร มาเป็นการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ให้องค์การสามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อนำพาองค์การให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้

การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) เป็นแนวคิดที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเป็นเครื่องมือการบริหารและประเมินผลองค์การซึ่งเป็นที่นิยมมาก เนื่องจากเชื่อมโยงการวางแผนกับการประเมินผล และครอบคลุมการประเมินหลายมิติเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสมดุลของการวัด นอกจากนี้การประเมินแบบสมดุล ยังเป็นเครื่องมือสื่อสารกลยุทธ์ ตลอดจนเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการวัดหรือประเมินที่ช่วยให้องค์การเกิดความ

สอดคล้องกันและมุ่ง เน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ (Alignment and focused) โดยคำนึงถึงความสมดุลในแง่ตัวชี้วัดด้านการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน มีความสมดุลระหว่างปัจจัยภายนอกและภาย ในองค์การ และมีความสมดุลระหว่างอดีต ปัจจุบันและอนาคต มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในลักษณะเหตุและผลของยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดจน โดยการถ่ายทอดทิศทางขององค์การยุทธศาสตร์ และเป้าหมายลงสู่การปฏิบัติไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (Human Resource Management - Scorecard) เป็นเครื่องมือที่พัฒนามาจากการประเมินแบบสมดุล มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ช่วยทำให้องค์การเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
2. ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมราชทัณฑ์ มุ่งสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศโดยเป็นการบริหารที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ และมีเป้าหมายที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ โดยเน้นให้เป็นการบริหารตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือนทั้ง 5 ด้าน

การบริหารงานบุคคลของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ก็มีแนวทางดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายของกรมราชทัณฑ์ ในการขับเคลื่อนสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศ โดยมุ่งเน้นการบริหารตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือน ทั้ง 5 ด้าน เช่นเดียวกัน ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อทราบว่า เรือนจำกลางอุบลราชธานีมีความสำเร็จมากน้อยเพียงใดในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานดังกล่าว

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อประเมินความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานีตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

2.2 เพื่อศึกษาจุดแข็ง-จุดอ่อน และปัญหา/อุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทาง การพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ผู้ศึกษาได้นำ กรอบมาตรฐานความสำเร็จ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือน ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาเป็นกรอบในการศึกษา ดังแสดงในภาพที่ 1.1

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งศึกษาเนื้อหาสาระเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ. 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นการศึกษาประชากรทั้งหมด ซึ่งได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์และผู้ปฏิบัติงานภายในเรือนจำกลางอุบลราชธานี ซึ่งสังกัดฝ่ายต่างๆ ประกอบด้วย (1) ฝ่ายควบคุม/ฝ่ายรักษาการณ์ (2) ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ/ฝ่ายจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง (3) ฝ่ายฝึกวิชาชีพ/ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ (4) ฝ่ายบริหารทั่วไป/ฝ่าย-สวัสดิการและสงเคราะห์ผู้ต้องขัง รวมทั้งสิ้น 140 คน

4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ เรือนจำกลางอุบลราชธานี

4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา เก็บข้อมูลภาคสนามระหว่างวันที่ 1 – 15 ธันวาคม 2554

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษาสูงสุด รับราชการในสังกัด รายได้พิเศษ วันหยุดทำงานปกติในรอบ 1 เดือน และประสบการณ์ในการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ของข้าราชการ พนักงานราชการ ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ และผู้ปฏิบัติ งานภายในเรือนจำกลางอุบลราชธานี

5.2 ความคิดเห็นของบุคลากร หมายถึง ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ และผู้ปฏิบัติงานภายในเรือนจำกลางอุบลราชธานี ที่ได้แสดงออกมาผ่านทางแบบสอบถามการวิจัย

5.3 กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กรอบมาตรฐานความสำเร็จ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือน ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

5.4 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องประกอบด้วย การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมทบทวนสมรรถนะให้กับบุคลากร การบูรณาการด้านการปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอก การวางแผนและมาตรการด้านการบริหารที่สอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุพันธกิจ เป้าหมาย มีการบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ สามารถให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง มีการสร้างแผนพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ

5.5 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การพิจารณาความดีความชอบประจำปีที่ยึดหลักความรู้ความ สามารถของบุคลากร มีความเป็นธรรมและเป็นไปตามหลักคุณธรรมการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้จริง การมีสัดส่วนค่า ใช้จ่ายสำหรับกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่องบประมาณรายจ่ายของหน่วยงานมีความเหมาะสม สะท้อนผลิตภาพของบุคลากรตลอดจนความคุ้มค่า และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในกิจกรรมการบริหารงานบุคคลอย่างเหมาะสม

5.6 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ก่อให้เกิดผลในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ การมีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย การจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาทำการอย่าง เหมาะสม มีการเบิกจ่ายเงินสำหรับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำอย่างรวดเร็วและทันเวลา มาตรการช่วยเหลือเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นให้แก่บุคลากรมีความเหมาะสม บุคลากรในสังกัดมีความพึงพอใจในมาตรการบริหารงานด้านการสวัสดิการ การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมด้านป้องกันอัคคีภัยและด้านการระงับเหตุร้ายโดยวิทยากรภายนอกเกิดผลสัมฤทธิ์ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอนและวิธีการอย่างเหมาะสม และบุคลากรมีความพึงพอใจในมาตรการบริหารงานด้านการฝึก อบรมที่ทางหน่วยงานได้ดำเนินการ

5.7 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่หน่วยงานมีความ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจ ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัยโดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชนมีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย มีการดำเนินการด้านวินัยต่อบุคลากรในสังกัด ที่คำนึงถึงหลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน มีการเปิดเผยข้อมูลใน

การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลหรือในการบริหารค่าตอบแทนแก่บุคลากรในสังกัด ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปกป้องผู้ปฏิบัติงานกรณีการปฏิบัติงานตามนโยบายแต่ถูกกล่าวหาและร้องเรียน มีความรับผิดชอบต่อกรณีการตัดสินใจใช้นโยบายการบริหารงานบุคคล ที่เน้นหลักความสามารถแทนการใช้หลักอาวุโส และมีความพร้อมในการรับการตรวจสอบในทุกด้านจากหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ

5.8 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่หน่วยงานมี นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสาร เข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม ที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานและในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง ซึ่งประกอบด้วย สถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดี มีระบบการทำงานที่ดีโดยการใช้เทคโนโลยี การสื่อสารมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีเครื่องอำนวยความสะดวกสำหรับให้บริการแก่ประชาชน มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมายอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการมีการบริหารงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรในสังกัด มีการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง มีการประสานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นและบุคลากรในหน่วยงานมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาไปสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ของกรมราชทัณฑ์

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทราบความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

6.2 เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของเรือนจำ –กลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

6.3 เป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์” กรณีศึกษา: เรือนจำกลางอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ทั้งตำรา เอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ และงานวิจัยที่ศึกษาในประเด็นใกล้เคียง โดยสาระสำคัญจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. การประเมินแบบสมดุล
3. การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล
4. ข้อมูลพื้นฐานของเรือนจำกลางอุบลราชธานี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) แต่เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์การให้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคตและเนื่องจากแนวความคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้ขยายตัวและพัฒนาขึ้นมาก จึงเห็นกันว่า บุคคลในองค์การไม่ได้เป็นเพียงผู้ถูกบริหารให้ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่มีฐานะเหมือนเป็นทรัพยากรขององค์การที่มีส่วนริเริ่มส่งเสริมให้องค์การมีการเจริญเติบโต จึงได้มีการนำคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” มาใช้แทนการบริหารงานบุคคลที่มีมาแต่เดิม มีนักวิชาการมากมายทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่ได้อธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ซึ่งจะขอนำมากล่าวสรุปไว้เพียงบางท่าน ดังนี้

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2553: 1-7) ได้กล่าวไว้ว่า ในทัศนะของ De Cenzo และ Robbins เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่พิจารณาจากมิติของคน โดยเป็นหน้าที่ที่ให้การสนับสนุน(staff function) การดำเนินงานขององค์การ โดยการบริหารทรัพยากร

มนุษย์มีบทบาทให้การช่วยเหลือ ให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านการผลิตสินค้า และ/หรือบริการภายในบริบทดังกล่าวนี้ De Cenzo และ Robbins ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า

"Human Resource Management (HRM) is a function in the Organization concerned with the staffing, training, development, motivation, and maintenance of employees (David A. De -Cenzo and Stephen P. Robbins, 1996: 8)"

ซึ่งอาจสรุปความได้ว่า "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ (ทางด้านการบริหาร) หนึ่งในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างแรงจูงใจและการบำรุงรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การ"

สุนันทา เลาหนันทน์ (2546: 5) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึก อบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546 : 2) สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 6) สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความ สามารถด้วยความเต็มใจ

แกรี่ เดสเลอร์ (Gary Dessler, 2003: 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการให้ได้มา การฝึกอบรม การประเมินและการจ่ายค่าทดแทนให้พนักงาน และให้ความสนใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และ

ด้านความยุติธรรม (Human –resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.)

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกันโดยจะเน้นกระบวนการทางการบริหารขององค์การ เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งพนักงานที่ดี มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์การต้องการ ส่งเสริมพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ตลอดจนธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงานขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานทำงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

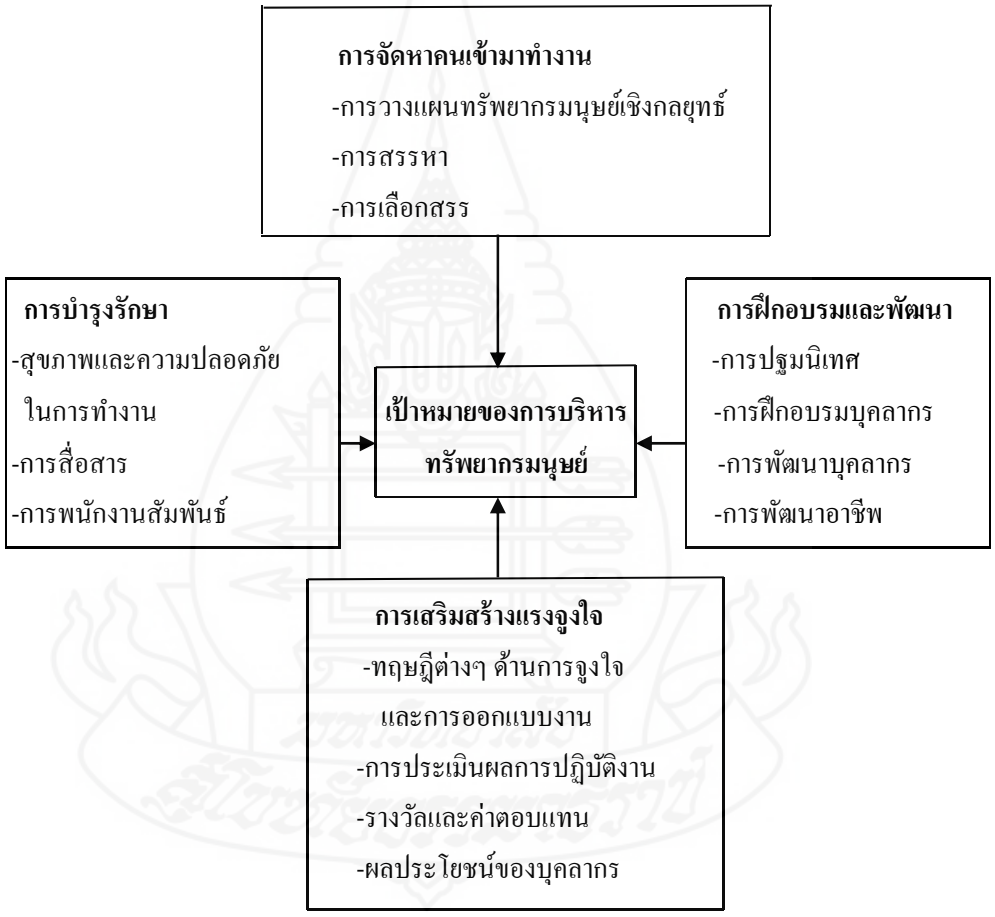
1.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้เห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยให้องค์การเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลมาจากการได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำ งานกับองค์การ ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีในองค์ การและลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การ ส่งผลให้สังคมส่วนรวมมีความสงบสุข

วิชัย โถสุวรรณจินดา(2546:16) กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิด พลาดที่ผู้บริหารไม่ต้องการคือ การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน อัตราการลาออกจากงานสูง การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์ การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน เป็นต้น หรือกล่าวได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้สมาชิกในองค์การมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความสามัคคีและร่วมแรงร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การสามารถเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง ซึ่งการทำงานอย่างมีจุดหมายและความเข้าใจร่วมกันย่อมส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรของตนได้อย่างเต็มที่ มีส่วนช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถเสริมสร้างศักยภาพให้สังคมสามารถแข่งขันกับสังคมอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2553: 1-32) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่ (Functions)4 ด้านได้แก่ การจัดหา การพัฒนา การจูงใจและการบำรุงรักษาบุคลากรและในการทำหน้าที่ทั้ง 4 ประการดังกล่าวนี้ ในแต่ละหน้าที่ยังสามารถจำแนกออกเป็นงานหรือกิจกรรม (activities) ได้อีก ทั้งนี้ ในการทำงานหรือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ จะต้องกระทำตามลำดับก่อนหลังและต่อเนื่องกันไปในลักษณะของกระบวนการเรียกว่า “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์” แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 หน้าที่ และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: เฉลิมพงศ์ มีสมนัย *“หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์”* ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2553 หน้า 1-32

จะเห็นได้ว่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 4 ประการ ตามลำดับก่อนหลัง จากหน้าที่การสรรหาหรือการจัดหาคนเข้ามาทำงานไปสู่การพัฒนา การรักษาไว้โดยการสร้างแรงจูงใจ และการบำรุงรักษาบุคคลไว้เพื่อใช้ประโยชน์ตามลำดับ และในภาพที่ 2.1 จะพบว่าในแต่ละหน้าที่ยังประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น ในการจัดหาคนเข้ามาทำงานนั้นยังประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอีก 3 กิจกรรม ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การสรรหา และการคัดเลือกตามลำดับ สำหรับหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างแรงจูงใจและการบำรุงรักษานั้น แต่ละด้านยังต้องปฏิบัติกิจกรรมย่อยๆ ในแต่ละด้านตามลำดับก่อนหลังด้วยเช่นกัน และจากทัศนะของ De Cenzo and Robbins จะเห็นได้ว่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบได้ด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตามลำดับก่อนหลัง โดยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มจากหน้าที่แรก ได้แก่ การจัดหาคนเข้ามาทำงานไปจนกระทั่งถึงหน้าที่สุดท้าย ได้แก่ การบำรุงรักษา ซึ่งอาจ กล่าวสรุปได้ดังนี้

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การจัดหาคนเข้าทำงาน ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่
   1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
   1.2 การสรรหา และการคัดเลือก
2. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ได้แก่
   2.1 การปฐมนิเทศ
   2.2 การฝึกอบรมบุคลากร
   2.3 การพัฒนาบุคลากร
   2.4 การพัฒนาอาชีพ
3. การสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วยองค์ความรู้ต่างๆและการออกแบบงาน ได้แก่
   3.1 ทฤษฎีการจูงใจและการออกแบบงาน
   3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
   3.3 รางวัล ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ของบุคลากร
4. การบำรุงรักษาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ได้แก่
   4.1 สุขภาพและความปลอดภัย
   4.2 การสื่อสาร
   4.3 การพนักงานสัมพันธ์

2. การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

2.1 ความเป็นมาของการประเมินแบบสมดุล

วันชัย มีชาติ (2550: 15-8) อธิบายว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การต่างๆ ในอเมริกา และพบว่าองค์การส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทาง ด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์การโดยแทนที่ผู้บริหารจะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางด้านการเงิน(Financial Indicators) เป็นหลัก ทั้งสองเสนอว่าองค์การควรจะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process - Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) ทั้งสอง ได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมา ทำให้แนวคิดด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์การต่างๆ ทั่วโลก จนวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางด้านการจัดการ ที่มีผลกระทบต่อองค์การธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี

พสุ เดชะรินทร์ (2548: 1) อธิบายว่า ในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) และตัวชี้วัด(Key Performance - Indicators)ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายและกว้างขวางจากผู้บริหารทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน ในช่วงแรกความตื่นตัวในเรื่องของ BSC เริ่มมาจากภาคเอกชน โดยมาจากบริษัทของต่างชาติที่เปิดใน ประเทศไทยจากนั้นค่อยๆ ขยายมายังองค์การของไทยขนาดใหญ่ ในปัจจุบันเริ่มขยายเข้าสู่องค์การขนาดกลางและได้เริ่มเป็นที่สนใจของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายหลังการปฏิรูประบบราชการ ที่ทำให้หน่วยราชการหลายๆ แห่งได้เริ่มปรับเปลี่ยนวิธีการในการบริหารและดำเนินงานให้ทันสมัยมากขึ้น ทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) ก็ได้นำหลักการในเรื่อง 4 มุมมองของ BSC มาดัดแปลงและใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ พร้อมทั้งเริ่มให้มีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้กับข้าราชการโดยดัดแปลงมาจากแนว คิดของ BSC นอกจากนี้ยังได้พัฒนาระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์(Result -Based Managemen: RBM) สำหรับหน่วยราชการต่างๆ นอกจากนี้หน่วยราชการหลายแห่งได้เริ่มที่จะประยุกต์ BSC มาใช้ในการบริหารงานของตนเอง

นอกเหนือจากหน่วยงานราชการแล้ว ในปัจจุบันรัฐวิสาหกิจหลายแห่งก็ได้เริ่มนำเอาหลักการของ BSC มาใช้ทั้งประเมินผลและบริหารองค์กา

2.2 หลักการสำคัญของการประเมินแบบสมดุล

Nils - Goran Olve, Jan Roy and Magnus Wetter (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์2546: 20) กล่าวไว้ว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ไม่เพียงแต่วัดผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานในปัจจุบันขององค์การเท่านั้น แต่จะวัดผลการใช้ทรัพยากร และการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมด้วยโดยจะเป็นการวัดปัจจัยที่กำหนดหรือที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ในอนาคต ดังนั้น เราจึงน่าจะเรียก Balanced Scorecard ได้ว่าเป็นการวัดที่ตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance Drivers) เพื่อนำมาบริหารปัจจัยที่จะมีผลต่อผลลัพธ์ในอนาคต การใช้หลักการประเมิน ผลแบบสมดุล ถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างระบบควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) ซึ่งแก้ไข จุดอ่อนของการควบคุมทางการจัดการในแบบเดิมๆ (Traditional Management Control) โดยการประเมินแบบสมดุลนี้ ผู้บริหารยังต้องพิจารณาปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้วยการสร้างความสมดุลในการบริหารทุกๆ ด้านอย่างมีประสิทธิผลอีกด้วย

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการประเมินแบบสมดุล

2.3.1 การแปลง Balanced Scorecard จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล

พสุ เดชะรินทร์ (2548: 108) กล่าวไว้ว่า การแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลนั้นถือเป็นสิ่งที่องค์กรต่างๆ มุ่งที่จะทำ ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรได้มีระบบในการประเมินผลที่ชัดเจน รวมทั้งทำให้กิจกรรมและการดำเนินงานของหน่วย งานต่างๆ มีความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรแต่ก่อนที่องค์กรใดจะเริ่มแปลง BSC ไปสู่ระดับหน่วยงานและบุคคลนั้น ควรจะมีการตกลงร่วมกันในนโยบายบางประการที่สำคัญ เช่น จะแปลงลงไปเป็น BSC หรือ KPI หรือจะแปลงลงไปถึงระดับใด สุดท้ายถึงระดับบุคลากรแต่ละคนหรือไม่ หรือจะมีการเชื่อมระบบ BSC และ KPI เข้ากับการจูงใจพนักงานหรือไม่ ถ้าจะเชื่อมควรจะเชื่อมเมื่อไร อย่างไร และกับอะไร เป็นต้น

2.3.2 กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI)

Nils - Goran Olve , Jan Roy and Magnus Wetter (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2546: 253) กล่าวไว้ว่า เมื่อ Balanced Scorecard ได้ถูกสร้างขึ้นมาแล้ว ความท้าทายก็คือ การจะใช้มันสำหรับการควบคุมทางการจัดการ โดยเป้าหมายจะต้องถูกตั้งขึ้นมาและต้องมีการติดตามผล ถึงตอนนี้เราก็ต้องพิสูจน์ในสิ่งที่ได้กล่าวไปแล้ว เพราะว่าความสมดุลยังเป็นสิ่งที่เราต้องกำหนดขึ้นมาด้วยการรู้ให้ชัดว่า แต่ละตัวชี้วัดนั้นสำคัญอย่างไร เราไม่ได้พูดถึงเรื่อง

ของข้อได้เปรียบเสียเปรียบที่ถาวร หรือการให้น้ำหนักใดๆ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น การควบคุมทางการจัดการก็จะกลายเป็นเพียงแค่นโยบายพื้นๆ หรือเป็นเพียงบางรูปแบบของดัชนีความสำเร็จ (Success Index) แต่ใน ทางตรงกันข้าม ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเตรียมพร้อม เช่น ในการชี้ให้เห็นว่าจะลงทุนในการพัฒนาขีดความสามารถกันมากน้อยเพียงใด หรือจะลงทุนในการทำการตลาดกับลูกค้าใหม่เพียงใด ตัวชี้วัดที่นำ มาใช้ควรสอดคล้องกันเป็นอย่างดีกับสิ่งที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นศักยภาพเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ข้อเท็จจริงที่ว่าตัวชี้วัดบางอย่างดูเหมือนจะเป็นเครื่องชี้วัดที่ไม่เพียงพอนั้นไม่ได้สลักสำคัญอะไรมากนัก ควรพิจารณาตัวชี้วัดว่าเป็นเหมือนคำอธิบายธุรกิจ ซึ่งจะทำให้เราสามารถวิเคราะห์สภาวะของธุรกิจได้ และสามารถนำไปใช้ได้กับการตั้งเป้าหมาย และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การใช้หลายๆ ตัวชี้วัดนั้น ก็ด้วยความหวังที่ว่าจะช่วยเราให้สามารถหลีกเลี่ยงอันตรายจากตัวชี้วัดบางตัวที่ไม่สำคัญ นั่นก็คือ เราควรจงใจที่จะจำกัดขอบเขตของความเพียรพยายามไว้กับความสำเร็จในสิ่งที่จะถูกวัดเท่านั้น สำหรับการเลือกตัวชี้วัดในเบื้องต้น ควรประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) ตัวชี้วัดที่ใช้จะต้องไม่สร้างความคลุมเครือ และสามารถกำหนดการใช้ให้เป็นแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์การได้

2) ตัวชี้วัดที่ใช้ควรจะครอบคลุมทุกแง่ทุกมุมของธุรกิจ ที่กำหนดไว้ในแผนเชิงกลยุทธ์และปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

3) ตัวชี้วัดที่ใช้ในมุมมองที่แตกต่างกัน ควรจะสามารถเชื่อมต่อกันได้สนิท Scorecard อาจจะบ่งบอกถึงรูปลักษณ์ของธุรกิจอย่างที่เป็นอยู่หรืออย่างที่เราอยากจะให้เป็น และทำให้เชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินความพยายามในส่วนล่างของ Scorecard นั้นจะเป็นผลให้สามารถประสบผล สำเร็จในส่วนบนของ Scorecard ได้

4) ตัวชี้วัดที่ใช้ควรเป็นประโยชน์ในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน รู้สึกว่าเป้าหมายนั้นมีความสมเหตุสมผล และสามารถบรรลุเป้าหมายได้จริง

5) ตัวชี้วัดควรจะง่ายต่อการใช้มีขั้นตอนที่ไม่ซับซ้อน และสามารถประยุกต์ใช้กับการวัดในระบบที่แตกต่างกัน เช่น ในระบบอินทราเน็ต (Intranet) และระบบคลังข้อมูล (Data - Warehouse) ของบริษัท เป็นต้น

พสุ เดชะรินทร์ (2548: 246) กล่าวไว้ว่า การขาดข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดต่างๆ เป็นปัญหาที่พบโดยทั่วไปในองค์กรของไทย ทั้งหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน เนื่องจากในอดีตนั้น การบริหารและการตัดสินใจยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับข้อมูลมากนัก ถึงแม้องค์กรหลายแห่งได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลมาอย่างดี แต่ข้อมูลที่มีอยู่ก็ยังไม่ใช่ข้อมูลที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อการตัดสินใจทางกลยุทธ์ Balanced Scorecard ช่วยวิเคราะห์และกำหนดว่าข้อมูล

ใดบ้างที่สำคัญที่ผู้บริหารควรจะพิจารณา เนื่องจากข้อมูลที่ปรากฏอยู่ใน Balanced Scorecard เป็นข้อมูลที่ได้มาจากกลยุทธ์ขององค์กร การขาดข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ทำให้ผู้บริหารขององค์กรบางแห่งเกิดความท้อแท้ในการจัดทำ Balanced Scorecard เนื่องจากยังต้องมีกระบวนการในการจัดหาและจัดเก็บข้อมูลอีกมาก แต่หากมองในมุมกลับกันว่า การจัดหาและจัดเก็บข้อมูลเหล่านี้ ถือเป็นการลงทุนที่สำคัญสำหรับอนาคต ทำให้ในอนาคตองค์กรมีข้อมูลที่พร้อมจะตัดสินใจและบริหารปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการให้ความ สำคัญกับตัวชี้วัดมากเกินไป จนลืมไปว่าวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการทำ Balanced Scorecard คือการทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นได้มีการนำไปปฏิบัติ การประเมินผลหรือตัวชี้วัด เป็นเพียงแค่เครื่องมือหนึ่งเท่านั้นที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ องค์กรบางแห่งแทนที่จะมุ่งเน้นที่กลยุทธ์เป็นหลัก กลับมุ่งและให้ความสำคัญต่อตัวชี้วัดมากเกินไป ผู้บริหารจะต้องรำลึกไว้เสมอว่า วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์(Strategic Objectives) เป็นประเด็นที่มีความสำคัญที่เชื่อมกับกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อเจออุปสรรคหรือข้อสงสัยจะต้องกลับไปมองที่ตัววัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ก่อน ไม่ใช่มุ่งไปที่ตัวชี้วัด

3. การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล

ในปัจจุบันมีการนำเครื่องมือทางกลยุทธ์ต่างๆ มาปรับใช้กันอย่างมากมาย แต่ที่กล่าวได้ว่ามีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายคือ Human Resource Scorecard หรือ HR Scorecard หรือเครื่องมือสำหรับประเมินขีดสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) ขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถและระดับความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยประยุกต์หลักการของ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล และเมื่อนำมาปรับใช้กับราชการพลเรือน จึงเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งราชการพลเรือนในเชิงระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการเข้าไว้ด้วยกัน นอกจากนี้ HR Scorecard ยังถือเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดรับกับภารกิจขององค์กรอีกด้วย

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2553: 15 -22) กล่าวไว้ว่า ในการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือนนั้น ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบการประเมินแบบสมดุล(Balanced Scorecard)ที่ Robert Kaplan and David Norton พัฒนาขึ้นในปี 1992

มาประยุกต์ ใช้โดย Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich ได้เสนอแนวคิดในเรื่อง Human Resource- Scorecard หรือ HR scorecard ไว้ในหนังสือ The HR Scorecard: Linking People, Strategy and -Performance ที่พิมพ์ครั้งแรกในปี 2001 ทั้งนี้ เป้าหมายหลักในการนำ HR Scorecard เข้ามาใช้ในการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ความต้องการในการควบคุมต้นทุน (Cost control) การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการสร้างคุณค่า (Value creation)ทรัพยากรมนุษย์ให้แก่องค์การ หมาย ถึงว่า ในการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องออกแบบประเมินระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้สามารถประเมินความสมดุล (Balance) ระหว่างประสิทธิภาพ กับการสร้างคุณค่าทรัพยากรมนุษย์ให้แก่องค์การ โดยพิจารณาในเรื่องของ 1) ระบบงานที่ก่อให้เกิดผลงานในระดับสูง (The High Performance Work System) 2) ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ (Human Resource System Alignment) 3) ประสิทธิภาพของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Efficiency) และ 4) ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Deliverables)

3.2 องค์ประกอบของการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะประเมินจากองค์ประกอบต่างๆ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (สำนักงาน ก.พ. 2547, กันยายน: 15)

1) มาตรฐานความสำเร็จ (HR Standard for Success)

2) ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors)

3) ขนาด/ปริมาณที่ได้จากการวัดและตัวชี้ความสำเร็จ (Measures and Indicators)

4) ผลการดำเนินงานโดยพิจารณาจากหลักฐาน (Evidence) การประยุกต์ใช้ (Application) และรายงาน (Reports)

การกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ กำหนดมิติที่ใช้ประเมินโดยใช้มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 มิติดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพร้อมรับผิด และคุณภาพชีวิตกับการทำงาน

การกำหนดปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หมายถึง นโยบายแผน แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆ ตามหน้าที่และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะทำให้บุคลากรของส่วนราชการบรรลุตามมาตรฐานความสำเร็จ ในขั้นตอนนี้จึงเป็นการกำหนดปัจจัยต่างๆ ที่จะนำระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไปดำเนินการให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

การกำหนดมาตรวัด หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นปัจจัยหรือดัชนีที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการ ตามนโยบาย แผน แผนงาน โครงการ มาตรการ และการดำเนินงานต่างๆ ตามหน้าที่และกิจกรรมด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มากหรือน้อยเพียงใด ตัวชี้วัดแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ตัวชี้วัดภาคบังคับกับตัวชี้วัดที่ให้เลือกใช้ การจะกำหนดว่าจะใช้ตัวชี้วัดใดในการประเมินนั้น ส่วนราชการจะพิจารณาร่วมกันกับ “คณะกรรมการประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์” และร่วมกันเป็นผู้กำหนด สำหรับในทางปฏิบัตินั้นอาจจะกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นปีๆ ไป เนื่องจากแต่ละส่วนราชการจะมีสภาพ ลักษณะ พันธกิจ สิ่งแวดล้อม และความพร้อมของส่วนราชการแตกต่างกันไปในแต่ละปี ส่วนการกำหนดค่าน้ำหนัก (Weighting) ของแต่ละปีที่นำมาประเมินนั้นจะเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประเมินฯ กำหนด โดยมิติที่ใช้ประเมินทั้ง 5 มิติจะต้องมีคะแนนรวมเท่ากับ 100 คะแนน

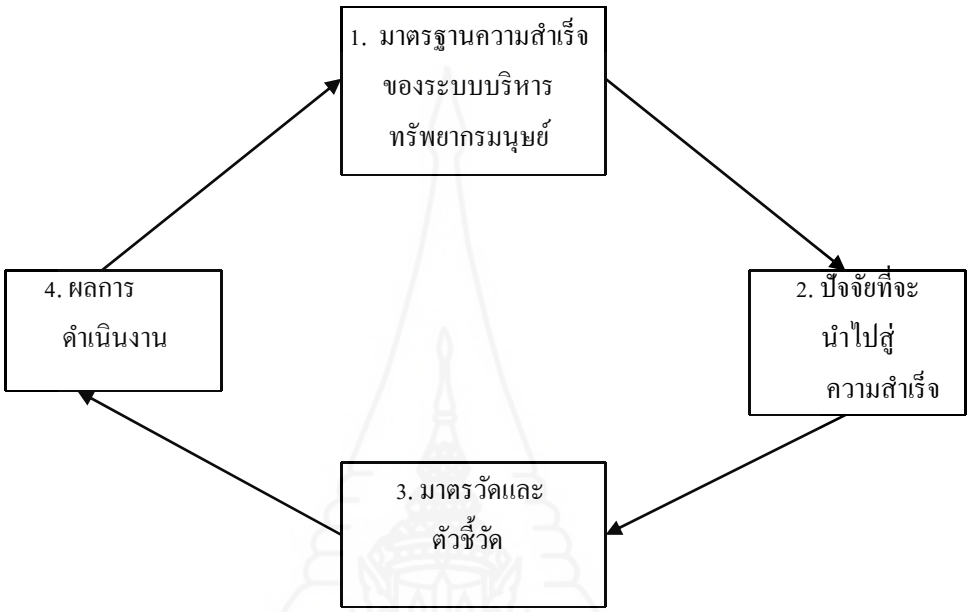
ผลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่า ส่วนราชการได้ดำเนินการตามนโยบาย แผน แผนงาน โครงการ มาตรการ และการดำเนิน การต่างๆ ตามหน้าที่และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งนี้ผลการประเมินตามมิติต่างๆ ทั้ง 5 มิติของมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะนำมาพิจารณาพร้อมกับจำแนกออกเป็นกลุ่ม จำนวน 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

1) กลุ่มที่ยังต้องพัฒนา(Unsatisfactory) หมายถึง ส่วนราชการซึ่งระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีสมรรถนะต่ำ มีผลการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุมาตรฐานแห่งความสำเร็จ โดยได้คะแนนรวมในทุกมิติของมาตรฐานความสำเร็จไม่ถึงร้อยละ 60

2) กลุ่มที่ประสบความสำเร็จบางส่วน (Mixed result) หมายถึง ส่วนราชการที่มีสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง มีผลการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุมาตรฐานแห่งความสำเร็จได้ร้อยละ 60 ขึ้นไป แต่ไม่ถึงร้อยละ 80

3) กลุ่มที่ประสบความสำเร็จ (Success) หมายถึง ส่วนราชการที่มีสมรรถนะ ของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง สามารถดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุมาตรฐานแห่งความสำเร็จได้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป

วิธีการประเมินสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มดำเนินการตาม ลำดับขององค์ประกอบในการประเมิน แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ

ที่มา : เฉลิมพงศ์ มีสมนัย *"หน่วยที่ 15 นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์"* ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2553 หน้า 15 – 25

3.3 กรอบมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ.ในการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล

3.3.1 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2553: 15 - 18) กล่าวไว้ว่า กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือนได้กำหนดไว้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสอดคล้องเชิง ยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ซึ่งแต่ละด้านประกอบด้วยมาตรฐานย่อยๆ ดังนี้

1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

(1) มีนโยบาย แผน แผนงานโครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการพร้อม กับต้องสนับสนุนให้การดำเนินงานของส่วนราชการ บรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(2) มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการบริหารกำลังคนให้เป็น ไปตามหลักการ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะเหมาะสม” นั่นคือ มีปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสม สอดคล้องกับการดำเนินงานให้บรรลุภารกิจและความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

(3) มีนโยบาย แผน แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาสู่องค์การการพัฒนารวมทั้งการรักษาไว้สำหรับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง

(4) มีแผนการสร้าง การพัฒนาและสืบทอดตำแหน่งบริหาร ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังจะต้องมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการด้วย ที่สำคัญผู้นำองค์การต้องปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในเรื่องของผลงานและพฤติกรรมการทำงาน

2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความถูกต้องและ ทันเวลา

(2) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องเที่ยงตรงเป็นปัจจุบันที่ทำให้สามารถนำมาใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจ วางแผนและควบคุมการดำเนินการทางด้านการบริหารกำลังคนขององค์การได้จริง

(3) มีสัดส่วนของค่าใช้จ่าย สำหรับกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการที่เหมาะสม และสามารถสะท้อนผลิตภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Productivity) รวมทั้งมีความคุ้มค่า (Value for money) ด้วย

(4) มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศ มาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการด้านกำลังคน

3) ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(1) การธำรงรักษา(Retention)ข้าราชการ/ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถเฉพาะเจาะจง ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ

(2) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) รวมทั้งความพึงพอใจในนโยบาย แผน แผนงาน และโครงการต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ

(3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา (Development and – Knowledge Management) รวมทั้งส่งเสริม ให้มีการแข่งขัน แลกเปลี่ยน ถ่ายเท ข้อมูลข่าวสาร และความรู้ในระหว่างหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานของตน

(4) มีระบบการบริหารผลงาน (Performance managements)โดยเน้นที่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า อีกทั้งยังต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีประสิทธิผล

4) ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(2) มีความโปร่งใส และความพร้อมรับผิดในทุกๆ ขั้นตอนของการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ

5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

(1) ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีความพึงพอใจ ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย

(3) มีกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

3.3.2 เงื่อนไขความสำเร็จการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับส่วนราชการในการบริหารราชการให้ประสบความสำเร็จได้ ควรคำนึงถึงปัจจัยดังนี้

1) ส่วนราชการควรมีแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic- Human Resource Management Plan) ซึ่งมีองค์ประกอบสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระบบประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

2) มีการจัดตั้งรางวัลและการกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อรับ “รางวัล-ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลดีเด่นของนายกรัฐมนตรี” (Prime Minister’s Best HRM Award)

3) ส่วนราชการควรมีระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างครบถ้วน เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงสำหรับการประเมิน

4) ควรมีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีความเกี่ยวข้องไปพร้อมกัน เช่น ระบบการวางแผนและบริหารกำลังคน (Workforce Planning and Management) ระบบการบริหารกำลังคนโดยใช้งบประมาณเป็นตัวกำกับ และระบบการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ เป็นต้น

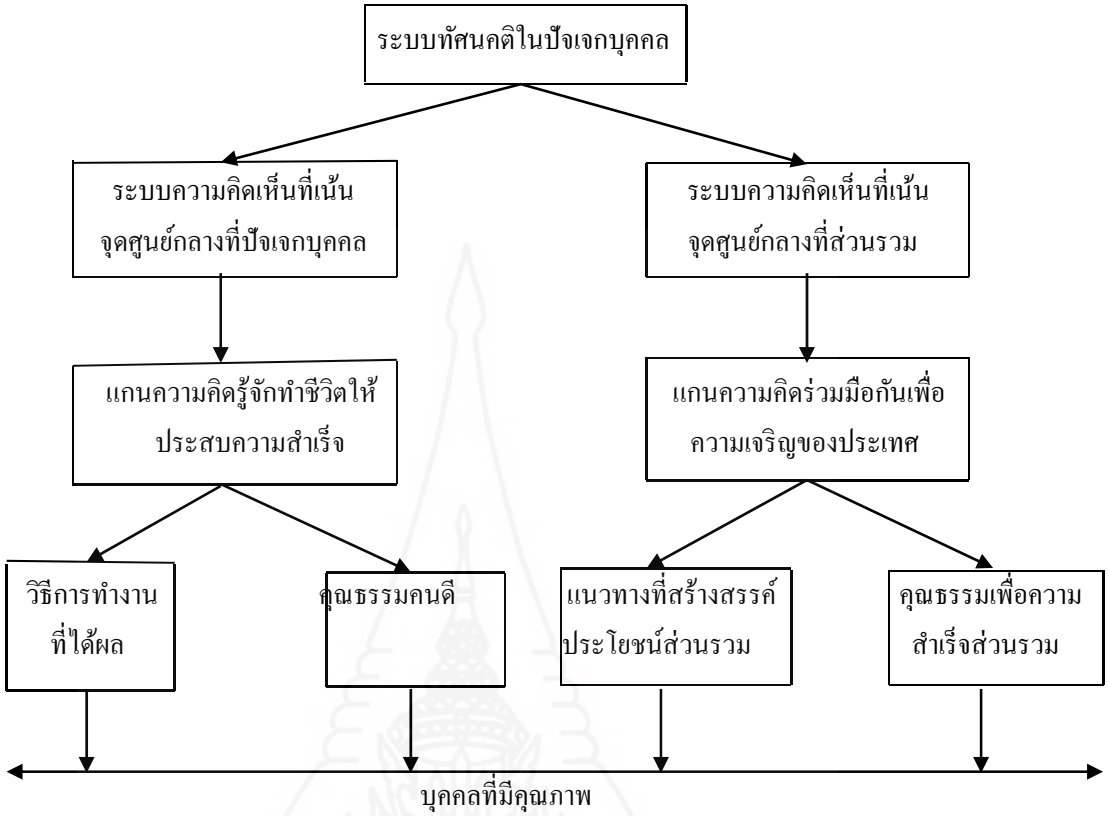
3.3.3 การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำนักงาน ก.พ.(2547: 19) เสนอว่า การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือน หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความ สำเร็จของส่วนราชการ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรมแนวใหม่ มีความพร้อมรับผิดในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ

3.4 ความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายการบริหารราชการ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554: 154) กล่าวไว้ว่า ในการศึกษาความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพิจารณาในหลายมิติ แล้วแต่นักวิชาการแต่ละท่านจะให้ความสนใจ ซึ่งคำว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันดังนี้ ลีโอนาร์ด แนตเลอร์ (Leaonard Nadler) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะเริ่มต้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรม (training) เป็นสำคัญ ต่อมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มุ่ง

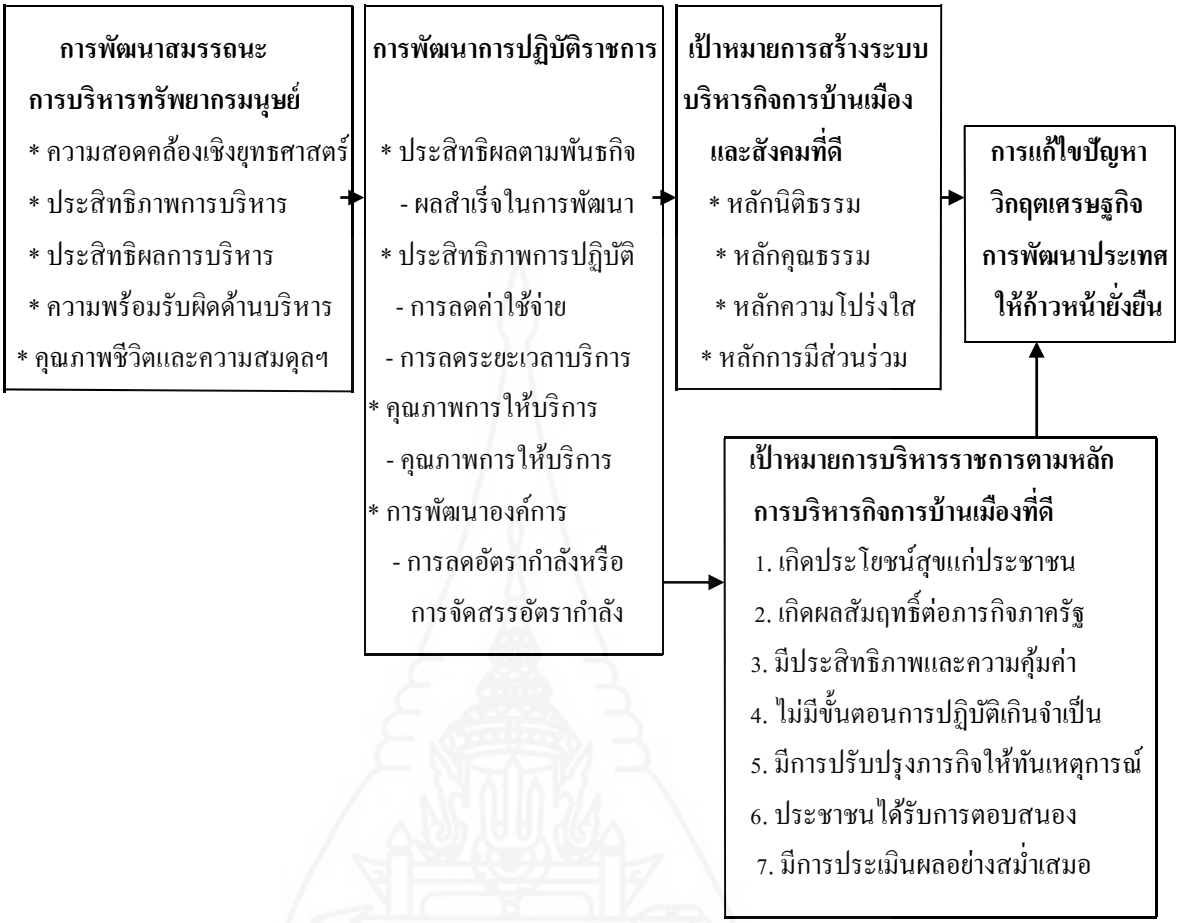
ไปสู่การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) ในปัจจุบันนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญ คือ 1) การฝึกอบรม (training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน 2) การศึกษา (education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต และ 3) การพัฒนา (development) เป็นการเรียนรู้ที่มิได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น อาร์ เวเน เพช (R. Wayne Pace) ได้เสนอแนวคิดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรในการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อใดก็ตามที่บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพ จะส่งผลทำให้กลุ่มและองค์การมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีขอบข่ายถึงการพัฒนาบุคคล (individual development) รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อนของตนเอง แล้วพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป รวมทั้งการพัฒนาองค์การ (organization development) และการพัฒนาสายอาชีพ (career development) นักวิชาการอีกท่านคือ ไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มิติในตัวคนมี 3 ประการ คือ มิติด้านทักษะ มิติด้านสุขภาพ และมิติด้านทัศนคติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มนุษย์ต้องให้ความสำคัญต่อระบบทัศนคติในปัจเจกบุคคล เนื่องจากทัศนคติคือสิ่งที่อยู่ในตัวปัจเจกบุคคลที่จัดเป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยม หลักปรัชญาแนวปฏิบัติ ที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมที่เลือกทำหรือไม่เลือกทำในเรื่องต่างๆ โดยนำเสนอแนวคิดการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพเพื่อเป็นประโยชน์ต่อประเทศที่ยึดหลักคิด 2 ประการ ประกอบด้วย ระบบความคิดที่เน้นจุดศูนย์กลางที่ปัจเจกบุคคล และระบบความคิดที่เน้นจุดศูนย์กลางที่ส่วนรวม ซึ่งประมวลได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพเพื่อเป็นประโยชน์ต่อประเทศ

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต *กระบวนทัศน์การบริหารทุนมนุษย์* 2554 หน้า 159

เพื่อให้มองเห็นภาพความสัมพันธ์ ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป้าหมายการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป้าหมายการบริหารราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจได้อย่างถูกต้อง สามารถสร้างเป็นภาพแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบดังกล่าวได้ตามภาพ ที่ 2.4 ดังนี้



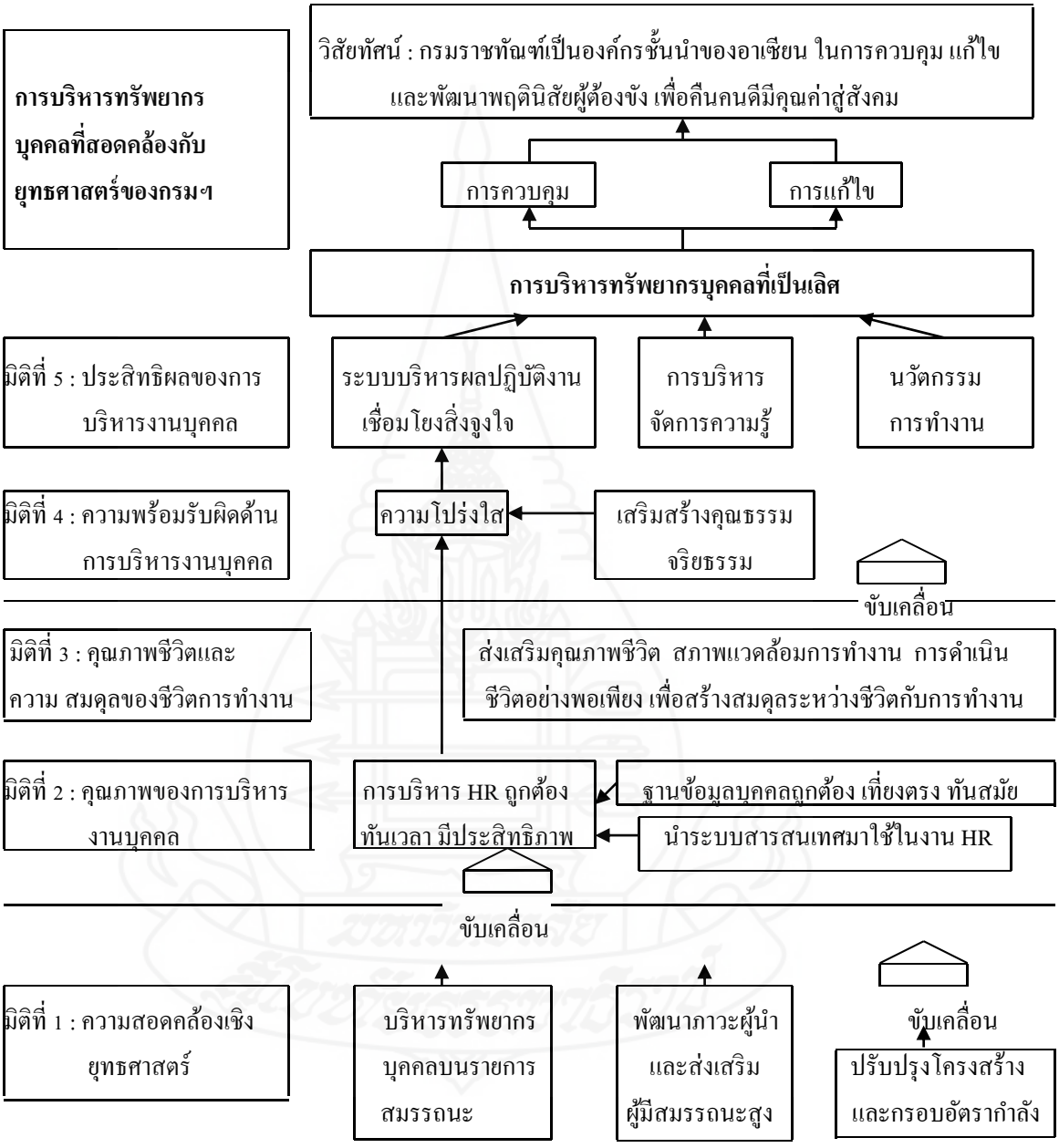
ภาพที่ 2.4 ความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายการบริหารราชการ

ที่มา: เฉลิมพงศ์ มีสมนัย *"หน่วยที่ 15 นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์"* ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2553 หน้า 15 – 21

3.5 การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมราชทัณฑ์

สืบเนื่องจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550) การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมราชทัณฑ์ ได้มีการจัดทำโครงการที่เกี่ยวเนื่องกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานหลายกระบวนการ ที่สำคัญได้แก่ โครงการบริหาร

สมรรถนะบุคลากรที่สอดรับกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามมิติที่ 1(ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์) ของกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้านของสำนักงาน ก.พ. ดังแสดงในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์

ที่มา: HR Success Stories in Public Sector แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน สำนักงาน ก.พ. 2551

จากภาพที่ 2.5 จะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ ในมิติที่ 1 ได้แก่ การบริหารทรัพยากรบุคคลบนรายการสมรรถนะ การพัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริมผู้มีสมรรถนะสูง และการปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลัง เป็นกระบวนการ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนไปสู่การมีคุณภาพของการบริหารงานบุคคลในมิติที่ 2 ซึ่งก็คือการบริหาร HR อย่างถูกต้อง ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ โดยจะแสดงออกมาให้เห็นจาก ฐานข้อมูลบุคคลที่ถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในงานบริหารทรัพยากร บุคคล และจะส่งผลให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน การมีระบบบริหารผลปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับสิ่งจูงใจ สอดรับกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในมิติที่ 3 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตการทำงาน ทำให้เกิดความพร้อมรับผิดด้านการบริหารงานบุคคลในมิติที่ 4 และส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลในมิติที่ 5 คือ การมีระบบบริหารผลปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงสิ่งจูงใจ มีระบบการบริหารจัดการความรู้ และมีนวัตกรรมการทำงานอันจะนำไปสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศและสามารถบรรลุถึงเป้าประสงค์ตามกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของกรมราชทัณฑ์ ที่กำหนดไว้นั่นก็คือ

วิสัยทัศน์ : กรมราชทัณฑ์เป็นองค์กรชั้นนำของอาเซียนในการควบคุม แก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดีมีคุณค่าสู่สังคม

พันธกิจ : 1. ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมืออาชีพ

2. บำบัด ฟื้นฟูและแก้ไขพฤตินิสัยของผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 ความเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบและวิสัยทัศน์ของกรม – ราชทัณฑ์

ตามแผนปฏิบัติราชการกรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2551– 2554 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์กรมราชทัณฑ์ โดยให้มีการดำเนินโครงการพัฒนาระบบบริหารเชิงยุทธศาสตร์และการประเมินผล และโครงการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือน ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น ถือเป็นสิ่งที่ต่อยอดบูรณาการมาจากโครงการบริหารสมรรถนะของบุคลากรกรมราชทัณฑ์ และมีความเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์หลักของกรมราชทัณฑ์ สรุปได้ดังแสดงในภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6 มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

ที่มา : *แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน* สำนักงาน ก.พ. 2551 หน้า 6

4. ข้อมูลพื้นฐานของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

4.1 โครงสร้างการแบ่งงานของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

ปัจจุบันกรมราชทัณฑ์มีข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับสังกัดที่รับเงินเดือน เป็นจำนวนมาก เนื่องจากการขอย้ายกลับไปปฏิบัติหน้าที่ทางจังหวัดภูมิลำเนา การเปิดเรือนจำแห่งใหม่ หรือเรือนจำบางแห่งมีภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นโดยไม่ได้รับการอนุมัติตำแหน่ง ทำให้ต้องเกลี่ยอัตรากำลังไปช่วยปฏิบัติงาน หรือการย้ายข้าราชการที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับสังกัดที่รับเงินเดือน กรมราชทัณฑ์จึงมีนโยบายที่จะดำเนินการพิจารณากำหนดกรอบอัตรากำลังเรือนจำใหม่ เพื่อความเหมาะสมและลดจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงสังกัดที่รับเงินเดือน ประกอบกับโครงสร้างการแบ่งงานของเรือนจำ ได้ถูกกำหนดมาตั้งแต่การจัดทำแผนอัตรากำลัง 5 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ.2540 – 2544) ซึ่งมีเรือนจำหลายแห่งได้กำหนดโครงสร้างการแบ่งงานของเรือนจำใหม่ และไม่เป็นไปตามโครงสร้างการแบ่งงานที่กำหนดโดยมีการแบ่ง ส่วน/ฝ่าย หรืองาน เพิ่มมากขึ้น ทำให้บางฝ่ายหรือบางงาน มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ จึงพิจารณากำหนดให้มีความเหมาะสมและมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ซึ่งคณะทำงานพิจารณาจัดทำโครงสร้างการแบ่งงานและกำหนดกรอบอัตรากำลังเรือนจำ ได้มีการประชุมเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2553 และมีมติ ดังนี้

เรือนจำกลางอุบลราชธานี อยู่ในกลุ่มของเรือนจำ ที่มีตำแหน่งผู้บัญชาการเรือนจำเป็นตำแหน่งอำนวยการ ระดับสูง ให้กำหนดโครงสร้างการแบ่งงาน ออกเป็น 1 ฝ่าย 2 ส่วน ดังนี้

1) ฝ่ายบริหารทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปของหน่วยงาน เช่น งานธุรการ การเงินและบัญชี พัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ บริหารงานบุคคลเบื้องต้นดูแลการจัดให้กับสวัสดิการเจ้าหน้าที่ งานรับเรื่องราวร้องทุกข์ การตรวจทางความถูกต้องของเอกสารก่อนเสนอผู้บริหาร การติดต่อนัดหมาย อำนวยความสะดวกให้กับผู้มาติดต่อราชการ ชี้แจงข้อเท็จจริง ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนงานอื่นที่มิได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดโดยเฉพาะ

2) ส่วนควบคุมผู้ต้องขัง ประกอบด้วย

- ฝ่ายควบคุมผู้ต้องขัง
- ฝ่ายรักษาการณ์
- ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ
- ฝ่ายจำแนกลักษณะ

มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุม รักษาการณ์มิให้ผู้ต้องขังหลบหนี ป้องกันการก่อเหตุทะเลาะวิวาท ควบคุมผู้ต้องขังออกไปนอกเรือนจำ การจัดเวรรักษาการณ์นอกเวลาราชการ ดูแลรักษาความปลอดภัยให้กับผู้บริหารหรือผู้มาติดต่อราชการในเรือนจำ พิจารณาเสนอการลงโทษทางวินัย หรือเสนอความดีความชอบแก่ผู้ต้องขังรวมทั้งดำเนินงานด้านทัณฑปฏิบัติต่างๆ เช่น การจัดทำทะเบียนประวัติ การจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง การเลื่อน-ลดชั้น ลดวันต้องโทษจำคุก การขอพระราช-ทานอภัยโทษ การพักการลงโทษ การออกใบบริสุทธิ์รวมทั้งให้การบำบัดรักษาผู้ต้องขังป่วยในเบื้องต้น ดูแลสุขาภิบาลและสิ่งแวดล้อมในเรือนจำ และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการปล่อยตัวผู้ต้องขังก่อนครบกำหนดโทษ

3) ส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ประกอบด้วย

- ฝ่ายฝึกวิชาชีพ
- ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ
- ฝ่ายสวัสดิการและสงเคราะห์ผู้ต้องขัง

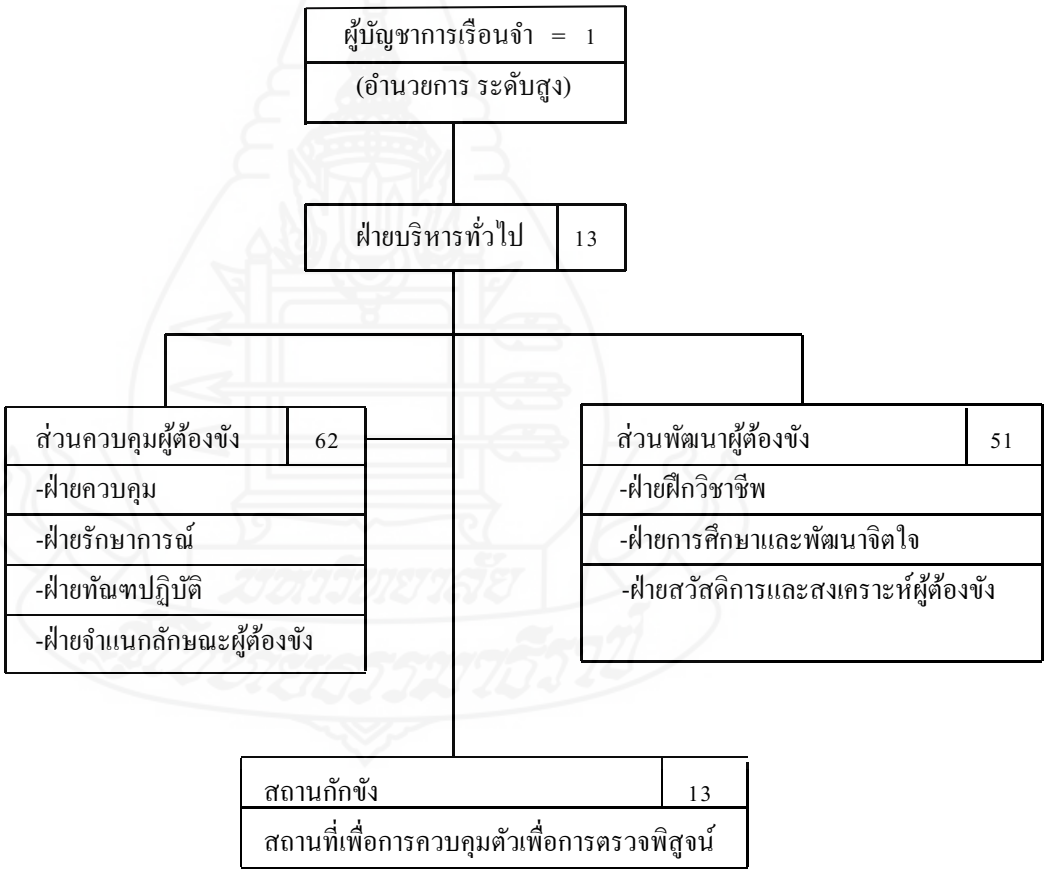
มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกวิชาชีพ การใช้แรงงานผู้ต้องขัง เผยแพร่ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการฝึกวิชาชีพ บริหารเงินผลพลอยได้จากการฝึกวิชาชีพ ควบคุมดูแลการใช้พัสดุครุภัณฑ์ที่จัดซื้อด้วยเงินผลพลอยได้ ดำเนินการจัดให้ผู้ต้องขังได้รับการศึกษา ทั้งสายสามัญและสายอาชีพ การพัฒนาจิตใจและการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังด้วยโปรแกรมต่างๆ ตลอดจนดูแลการจัดสวัสดิการสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานในชีวิตประจำวันให้กับผู้ต้องขัง เช่น การจัดเลี้ยงอาหาร การให้ผู้ต้องขังได้รับการเยี่ยมจากญาติ การรับฝากเงิน สิ่งของ ฯลฯ รวมทั้งการให้ความสงเคราะห์ และช่วยเหลือผู้ต้องขังในด้านต่างๆ นอกจากนี้ให้ดำเนินการเกี่ยวกับงานสาธารณะ หรือการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังด้านเกษตรกรรม

การกำหนดกรอบอัตรากำลัง จากเหตุผลที่มีข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับสังกัดที่รับเงินเดือนเป็นจำนวนมาก กรมราชทัณฑ์ จึงมีเป้าหมายที่จะดำเนินการจัดคนให้ตรงกับสังกัดที่รับเงินเดือน โดยมีนโยบายที่จะกำหนดกรอบอัตรากำลังตามจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ ณ เรือนจำ/ทัณฑสถานนั้น เพื่อมิให้ข้าราชการได้รับผลกระทบจากการพิจารณากำหนดกรอบอัตราใหม่หรือได้รับผลกระทบน้อยที่สุดในเบื้องต้นคณะทำงานพิจารณาจัดทำโครงสร้างการแบ่งงานและกำหนดกรอบอัตรากำลังเรือนจำ ได้มีมติมอบหมายให้ผู้บัญชาการเรือนจำซึ่งทำหน้าที่ประธานเขต ร่วมกับเรือนจำภายในเขต พิจารณาอัตรากำลังตามความจำเป็นและเหมาะสมกับภารกิจของเรือนจำแต่ละแห่งภายในเขต หากพิจารณาพบว่าเรือนจำใดมีอัตรากำลังไม่เพียงพอ หรือเรือนจำใดมีอัตรากำลังเกินความจำเป็นและพอที่จะเกลี่ยอัตรากำลังไปปฏิบัติหน้าที่ยังเรือนจำอื่นที่

มีความจำเป็นเร่งด่วนได้ จะให้ดำเนิน การเกลี่ยอัตรากำลังจากเรือนจำภายในจังหวัดและภายในเขตนั้นก่อน ซึ่งจากเหตุผลข้างต้นสามารถแสดงรายละเอียดของข้อมูลทั่วไป โครงสร้าง และกรอบอัตรากำลังของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ได้ดังนี้คือ ข้อมูลทั่วไป เรือนจำกลางอุบลราชธานี ตั้งอยู่เลขที่ 267 ถนนพโลชัย ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี เปิดดำเนินการ พ.ศ. 2486 พื้นที่ 92 ไร่ 50 ตารางวา มีอำนาจการควบคุมผู้ต้องขังที่มีกำหนดโทษไม่เกิน 30 ปี

วิสัยทัศน์ (Vision) : เรือนจำกลางอุบลราชธานี เป็นองค์กรพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการควบคุม แก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดี มีคุณค่าสู่สังคม

โครงสร้างการแบ่งงานของเรือนจำกลางอุบลราชธานี



สรุป. อัตรากำลัง ข้าราชการ	127	คน
พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์	13	คน
รวม	140	คน

ข้อมูล ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2554

หมายเหตุ. ขออัตรากำลังเพิ่มเพื่อรองรับแดนแรกรับและแดนความมั่นคงสูง (เปิดทำการ 29 กุมภาพันธ์ 2555) แดนแรกรับ 9 – 15 คน แดนความมั่นคงสูง 20 – 24 คน

4.2 อำนาจหน้าที่ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

เรือนจำกลางอุบลราชธานี เป็นหน่วยงานราชการ อยู่ในสังกัดของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานราชการ ตามกรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักที่กรมราชทัณฑ์กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ กรมราชทัณฑ์ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการควบคุม แก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดี มีคุณค่าสู่สังคม

พันธกิจ
1. ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมืออาชีพ
2. บำบัด ฟื้นฟูและแก้ไขพฤตินิสัยของผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.1 อำนาจหน้าที่ด้านการควบคุมผู้ต้องขัง

มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุม รักษาการณ์มิให้ผู้ต้องขังหลบหนี ป้องกันการก่อเหตุทะเลาะวิวาท ควบคุมผู้ต้องขังออกไปนอกเรือนจำ การจัดเวรรักษาการณ์นอกเวลาราชการ ดูแลรักษาความปลอดภัยให้กับผู้บริหารหรือผู้มาติดต่อราชการในเรือนจำ พิจารณาเสนอการลงโทษทางวินัย หรือเสนอความดีความชอบแก่ผู้ต้องขังรวมทั้งดำเนินงานด้านทัณฑปฏิบัติต่างๆ เช่น การจัดทำทะเบียนประวัติ การจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง การเลื่อน-ลดชั้น ลดวันต้องโทษจำคุก การขอพระราช-ทานอภัยโทษ การพักการลงโทษ การออกใบบริสุทธิ์รวมทั้งให้การบำบัดรักษาผู้ต้องขังป่วยในเบื้องต้น ดูแลสุขาภิบาลและสิ่งแวดล้อมในเรือนจำ และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการปล่อยตัวผู้ต้องขังก่อนครบกำหนดโทษ

4.2.2 อำนาจหน้าที่ด้านการบำบัด ฟื้นฟูและแก้ไขพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกวิชาชีพ การใช้แรงงานผู้ต้องขัง เผยแพร่ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการฝึกวิชาชีพ บริหารเงินผลพลอยได้จากการฝึกวิชาชีพ ควบคุมดูแลการใช้พัสดุครุภัณฑ์ที่จัดซื้อด้วยเงินผลพลอยได้ ดำเนินการจัดให้ผู้ต้องขังได้รับการศึกษา ทั้งสายสามัญและ

สายอาชีพ การพัฒนาจิตใจและการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังด้วยโปรแกรมต่างๆ ตลอดจนดูแลการจัดสวัสดิการสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานในชีวิตประจำวันให้กับผู้ต้องขัง เช่น การจัดเลี้ยงอาหาร การให้ผู้ต้องขังได้รับการเยี่ยมจากญาติ การรับฝากเงิน สิ่งของ ฯลฯ รวมทั้งการให้ความสงเคราะห์ และช่วยเหลือผู้ต้องขังในด้านต่างๆ นอกจากนี้ให้ดำเนินการเกี่ยวกับงานสาธารณะ หรือการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังด้านเกษตรกรรม

4.3 อัตรากำลังเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางอุบลราชธานี

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำ สังกัดฝ่ายต่างๆ ประกอบด้วย ฝ่ายควบคุม ฝ่ายรักษาการณ์ ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ ฝ่ายจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง ฝ่ายฝึกวิชาชีพ ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ ฝ่ายบริหารทั่วไป และฝ่ายสวัสดิการและสงเคราะห์ผู้ต้องขัง รวมทั้งสิ้น 140 คน ดังแสดงในตารางที่ 2.1

กรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางอุบลราชธานี

ผู้บัญชาการเรือนจำ	
อำนวยการ ระดับสูง	1

ผู้อำนวยการส่วนควบคุมผู้ต้องขัง	
ชำนาญการพิเศษ	1

ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง	
ชำนาญการพิเศษ	1

ฝ่าย	ตำแหน่ง	จำนวน
ฝ่ายบริหารทั่วไป	ชำนาญการ	6
	ชำนาญงาน	3
	พนักงานราชการ	3
	ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์	1
	รวม	13

ฝ่ายควบคุม(พิเศษ)	ตำแหน่ง	จำนวน
สถานกักขังและ	ชำนาญการ	1
สถานที่เพื่อการ	ชำนาญงาน	3
ควบคุมตัวเพื่อ	พนักงานราชการ	8
การตรวจพิสูจน์	ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์	1
	รวม	13

ส่วนควบคุมผู้ต้องขัง		
ฝ่าย	ตำแหน่ง	จำนวน
จำนวน		
ฝ่ายควบคุม	ชำนาญการ	10
	ชำนาญงาน	23
	ปฏิบัติการ	2
	ปฏิบัติงาน	2
	รวม	37
ฝ่ายรักษาการณ์	ชำนาญการ	3
	ชำนาญงาน	6
	ปฏิบัติการ	-
	ปฏิบัติงาน	1
	รวม	10
ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ	ชำนาญการ	5
	ชำนาญงาน	3
	ปฏิบัติการ	-
	ปฏิบัติงาน	-
	รวม	8
ฝ่ายจำแนกลักษณะฯ	ชำนาญการ	1
	ชำนาญงาน	5
	ปฏิบัติการ	-
	ปฏิบัติงาน	-
	รวม	6

ส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง		
ฝ่าย	ตำแหน่ง	
ฝ่ายฝึกวิชาชีพ	ชำนาญการ	4
	ชำนาญงาน	28
	ปฏิบัติการ	2
	ปฏิบัติงาน	-
	รวม	34
ฝ่ายการศึกษาฯ	ชำนาญการ	2
	ชำนาญงาน	2
	ปฏิบัติการ	-
	ปฏิบัติงาน	2
	รวม	6
ฝ่ายสวัสดิการฯ	ชำนาญการ	2
	ชำนาญงาน	7
	ปฏิบัติการ	-
	ปฏิบัติงาน	1
	รวม	10

(ข้อมูล ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2554)

ข้าราชการ	127 คน
พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์	13 คน
รวม	140 คน

ภาพที่ 2.7 กรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางอุบลราชธานี

4.4 งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในความรับผิดชอบของ งานการเจ้าหน้าที่ สังกัดฝ่ายบริหารทั่วไป โดยเป็นการปฏิบัติงานในลักษณะของงานเอกสารและเป็นงานประจำตามคำสั่ง มีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 2 นาย แต่ในส่วนของการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล จะอยู่ในรูปแบบของคณะทำงาน ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย ผู้บัญชาการเรือนจำ เป็นประธาน ผู้อำนวยการส่วนควบคุมผู้ต้องขัง/ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง เป็นรองประธาน และหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นกรรมการ โดยหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบในการบรรจุเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลลงในระเบียบวาระการประชุมประจำเดือนหรือหากเป็นกรณีเร่งด่วนจะเรียกประชุมเป็นวาระพิเศษเพื่อทำการประชุมพิจารณาและร่วมกันลงมติที่จะดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล โดยยึดหลักตามกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายของกรมราชทัณฑ์

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นัทธยา ภูแย้มไสย์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในเขตจังหวัดขอนแก่น” ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการพิจารณาผู้สมัครจากประวัติการปฏิบัติงานในอดีตเพื่อประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือก มีการสำรวจค่าจ้างหรือเงินเดือนในตลาดแรงงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบในการกำหนดค่าตอบแทนของพนักงาน มีการกำหนดขอบเขต ระบุลักษณะของงาน ข้อกำหนดงานหรือมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน มีการปรับปรุงแผนกำลังบุคคลหรือการวางแผนครั้งต่อไปให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาและฝึกอบรมด้านความรู้ทางเทคนิคให้เกิดทักษะความชำนาญทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาวแก่พนักงาน และสรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรให้ความสำคัญทุกด้านเพราะเป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการขององค์กร และถือเป็นการลงทุนไม่ใช่เป็นเพียงค่าใช้จ่ายขององค์กร แต่เป็นการลงทุนที่มีความสำคัญในอนาคต ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมิใช่เพียงการปฏิบัติที่ตายตัวตามกลยุทธ์

ขององค์กร แต่ต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและเกิดผล ตอบแทนสูงสุดต่อองค์กร

ปรางทิพย์ บุญกล่ำ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์” เพื่อทำการศึกษา (1) ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร (3) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร และเสนอกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารงานของสำนักงาน ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน ได้แก่ ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงาน ได้แก่ ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและปัจจัยการให้บริการสาธารณะ (3) จุดแข็ง คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น จริงใจ ซื่อสัตย์ เป็นธรรมในการให้บริการและมีการติดตามการให้บริการอย่างต่อเนื่อง จุดอ่อน คือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ โอกาสในการพัฒนาการบริหารงาน คือ หน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจ อุปสรรคในการบริหารงานคือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอกับภารกิจจำนวนมากของหน่วยงานขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ขาดการบูรณาการการทำงานภายในหน่วยงาน นโยบายไม่ชัดเจนและมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ ควรเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นกรอบในการบริหารงาน รวมทั้งผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงจูงใจ

ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามตัวชี้วัดและเกณฑ์สำหรับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ศึกษาปัญหา/อุปสรรคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเสนอแนะแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ปัญหา/อุปสรรคสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบปัญหาการคัดเลือกถูกครอบงำจากระบบอุปถัมภ์ 2) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบปัญหาขาดการสร้างขวัญและกำลังใจ แนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) ให้มีการอบรมผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา แต่งตั้งผู้ประเมินในรูป

คณะกรรมการ 2) ให้มีการออกระเบียบกำหนดมาตรฐานแนวทางการประเมินผล 3) ให้มีการเพิ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคลากร เพื่อรับผิดชอบงานโดยตรง ควรกำหนดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมการพัฒนาอาชีพและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) ให้มีการจัดกิจกรรมพนักงาน สัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมและใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม ฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาในเรื่องการดำเนินการทางวินัย ควรมีการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดและมีการตรวจประเมินผลการดำเนินการด้านสุขภาพและความปลอดภัย อบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ คุณธรรมและจริยธรรม แก้ไขระเบียบกำหนดให้มีคณะกรรมการที่มีความเป็นกลางประจำหน่วยงานเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาในเรื่องการบริหารงานบุคคล

ตรีนวลนุช กองผาพา (2552) ได้ศึกษาเรื่อง “บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ศึกษากรณี วิสาหกิจขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และทิศทางบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ เพื่อนำไปสู่การแสวงหาแนวทางการพัฒนาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า สภาพการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีความแตกต่างจากการบริหารงานในอดีต ไม่ว่าจะเป็นขอบเขตภาระหน้าที่ โครงสร้างการบริหารงานและลำดับความสำคัญ บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ผู้สนับสนุนองค์การ และผู้พัฒนาบุคลากรและองค์การ ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 4 ประเด็น คือ 1) ด้านนโยบายและกลยุทธ์ 2) ด้านการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ และ 4) ด้านการสื่อสารและวัฒนธรรมองค์การ ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน คือ หน่วยงานภาครัฐ เข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมให้กิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการไปได้ด้วยดีโดยอาศัยความร่วมมือจากทั้งสองฝ่าย

บังอร ทับทิม (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง” เพื่อศึกษาวิเคราะห์ หาจุดด้อยการบริหารทรัพยากรมนุษย์และใช้เป็นแนว ทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นผลการศึกษาพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกับความต้องการตำแหน่งจำนวนบุคลากรจริง ทำให้มีการปรับเปลี่ยนแผนอัตรากำลังบ่อย ครั้ง การฝึกอบรมเป็นการดำเนินงานให้แก่บุคลากรทั้งองค์กรในระยะสั้นและมีเนื้อหาในการอบรมไม่ครอบคลุมกับทักษะที่จำเป็นต้องรู้ในการปฏิบัติงานและตัวบุคลากรไม่ยอมรับการพัฒนา การประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้มีการประเมินจากผลงาน แต่ประเมินด้วยความพึงพอใจของผู้บริหารเป็นหลัก การพัฒนา เป็นการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีการลดขั้นตอนการพัฒนาในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยเปิดโอกาสอย่างทั่วถึง การจูงใจ

มีวิธีการจูงใจให้บุคลากรทำงานดีขึ้นโดยการเลื่อนตำแหน่ง จ่ายผลประโยชน์ตอบแทนอื่น (โบนัส) การพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ การบริหารค่าตอบแทน มีการเลื่อนขั้นค่าตอบแทนเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน

เดชา ถ้ำหิน (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาห่อม อำเภอทุ่งศรีอุดม จังหวัดอุบลราชธานี” เพื่อทราบถึง 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 3) แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาและการเลือกสรร คือยังไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อกลั่นกรองพิจารณาตรวจสอบข้อมูลรายละเอียดในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารสูงสุด และเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้น ยังขาดการจัดทำแผนเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนา ตลอดจนการติดตามประเมินผลทั้งก่อนและหลังการดำเนินการตามแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ในด้านการธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรนั้นยังไม่มีการจัดตั้งกลุ่มชมรมหรือสมาคมของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อจัดให้มีกิจกรรมพบปะสังสรรค์นันทนาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอปัญหา ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความต้องการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ควรจัดให้มีคณะกรรมการพิจารณากลั่นกรองตรวจสอบข้อมูลรายละเอียดก่อนเสนอความเห็นและข้อมูลประกอบ เพื่อให้ผู้บริหารสูงสุดตัดสินใจ และการจัดทำแผนเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนควรมีการติดตามประเมินผลก่อนและหลังการดำเนินการ

บทที่ 3
วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมุ่งศึกษาความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบมาตรฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุลของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการวิจัย ตามระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาประชากรทั้งหมด จำนวน 140 คน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ตารางแยกประเภทตำแหน่งของบุคลากรเรือนจำกลางอุบลราชธานี

ประเภทตำแหน่ง	จำนวน/คน
อำนวยการ ระดับสูง	1
ชำนาญการพิเศษ	2
ชำนาญการ	34
ชำนาญงา	80
ปฏิบัติการ	4
ปฏิบัติงาน	6
พนักงานราชการ	11
ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์	2
รวม	140

บุคลากรชาย 119 คน และบุคลากรหญิง 21 คน

ข้อมูล ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2554

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

2.1 วิธีการสร้างเครื่องมือ

2.1.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการวิจัย เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยต่างๆ สำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย กำหนดกรอบของเนื้อหาและข้อคำถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1.2 สร้างแบบสอบถาม แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษาสูงสุด สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม รายได้พิเศษ วันหยุดทำงานปกติในรอบ 1 เดือน และประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยว ข้องกับการปฏิบัติงานเรือนจำ เป็นลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือนของสำนักงานก.พ. ซึ่งมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบ Likert scale 4 ระดับ ได้แก่ ระดับความสำเร็จมากที่สุด ระดับความสำเร็จมาก ระดับความสำเร็จน้อย ระดับความสำเร็จน้อยที่สุด เป็นลักษณะคำถามปลายปิดที่ให้เลือกตอบตามลำดับความคิดเห็นเพียง 1 คำตอบ ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า rating scale โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนน ดังต่อไปนี้

ระดับส่งผลต่อความสำเร็จมากที่สุด = 4 คะแนน
ระดับส่งผลต่อความสำเร็จมาก = 3 คะแนน
ระดับส่งผลต่อความสำเร็จน้อย = 2 คะแนน
ระดับส่งผลต่อความสำเร็จน้อยที่สุด = 1 คะแนน

เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของผลลัพธ์ จะใช้ค่าเฉลี่ยที่ได้จากการแบ่งช่วงคะแนนเฉลี่ยจากสูตร

$$\text{ช่วงห่างของค่าเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนมาก} - \text{คะแนนน้อย}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{ช่วงห่างของค่าเฉลี่ย} = \frac{4 - 1}{} = 0.75$$

คะแนนเฉลี่ย 3.26 - 4.00 หมายถึง ความสำเร็จมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.25 หมายถึง ความสำเร็จมาก
คะแนนเฉลี่ย 1.76 - 2.50 หมายถึง ความสำเร็จน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.75 หมายถึง ความสำเร็จน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับจุดแข็ง – จุดอ่อน และ ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีคำตอบให้เลือกตอบ 2 คำตอบ ได้แก่ ใช่ และ ไม่ใช่ โดยให้เขียนคำว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” ในช่องคำตอบที่ต้องการตามความเป็นจริง

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำกลางอุบลราชธานี โดยแบ่งออกเป็นส่วนย่อย 2 ส่วน ส่วนย่อยที่ 1 ข้อ ก. ให้เลือกใส่หมายเลขในช่องคำตอบ ตามลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นเร่งด่วน เรียงตามหมายเลข 1,2,3..... และเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ส่วนย่อยที่ 2 ข้อ ข. ให้คำอธิบาย ชี้แนะหรือเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำกลางอุบลราชธานีในประเด็นของปัญหาด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ปัญหาด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบสามารถตอบคำถามได้โดยเสรี (เฉพาะคำถามปลายเปิด)

2.1.3 การตรวจสอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

(1) การตรวจสอบความถูกต้องในเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบว่าแบบสอบถามนั้น สามารถวัดได้ครอบคลุมตามขอบเขตของเนื้อหาในเรื่องที่จะทำการวิจัยหรือไม่ โดยผู้วิจัยได้นำร่างแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ประเมินความถูกต้องในเนื้อหา หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับข้อมูลตามวัตถุประสงค์ และนิยามศัพท์เฉพาะ โดยผลของค่าเฉลี่ยของข้อคำถามใดสูงกว่า 0.50 ถือว่าพอใช้ได้ และจะดีมากเมื่อมีค่าอยู่ระหว่าง 0.90 ถึง 1.00 ผลปรากฏว่า ได้ค่าตั้งแต่ 0.95 ถึง 0.96 รายละเอียดในภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (เดอเวลลิส Devellis, 1991 อ้างใน สมจิต โยธะคง และรุจ ศิริ-สัญลักษณ์ 2545: 108)

(2) ทำการทดสอบแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำจังหวัดอำนาจเจริญ ซึ่งไม่ใช่เรือนจำตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเข้าใจในแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามดังกล่าวมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ด้วยวิธีแอลฟ่า ของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.96 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปให้ค่าความเชื่อถือได้ รายละเอียดในภาคผนวก ข ผลการทดสอบความเชื่อถือของข้อคำถาม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในเรือนจำกลางอุบลราชธานี โดยได้ขออนุญาตทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำวิจัยในเรือนจำ ซึ่งเป็นไปตามแบบบัญชีการมอบอำนาจของอธิบดีกรมราชทัณฑ์ ให้ผู้บัญชาการเรือนจำ ผู้อำนวยการทัณฑสถาน ซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการระดับ 9 ปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมราชทัณฑ์ เป็นไปตามคำสั่งกรมราชทัณฑ์ ที่ 313/2550 ลงวันที่ 26 มีนาคม 2550 ในข้อที่ 11 “มอบอำนาจในการพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำวิจัยในเรือนจำเมื่อได้ผ่านการพิจารณาโครงร่างการวิจัยจากกรมราชทัณฑ์แล้ว หรือมอบอำนาจในการพิจารณาโครงร่างการวิจัย และการอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำวิจัยในเรือนจำ/ทัณฑสถาน ซึ่งเป็นกรณีที่ผู้แจ้งความประสงค์จะเข้าเก็บข้อมูลเฉพาะในเรือนจำหรือทัณฑสถานแห่งนั้น”

ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามให้ประชากรกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 140 คน โดยทิ้งระยะ เวลาไว้ประมาณ 2 สัปดาห์ระหว่างวันที่ 1 – 15 ธันวาคม 2554 ก่อนที่จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกลับ คืน ซึ่งได้มีการแจกแบบสอบถามไปทั้งหมด จำนวน 140 ชุด ตามจำนวนประชากรที่จะศึกษาและได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 140 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนที่ส่งแบบ สอบถาม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ(Percentage) และนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและอธิบายตารางข้อมูล

4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน และปัญหา/อุปสรรค ในการบริหาร ใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าความถี่

4.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร ใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าความถี่

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์” กรณีศึกษา: เรือนจำกลางอุบลราชธานี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำข้อมูลมาประมวลผลวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จ ตามกรอบมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน และปัญหา/อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำกลางอุบลราชธานี

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลกับ ข้าราชการพนักงานราชการ และ ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานีซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 140 คนแสดงรายละเอียดของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 140

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	119	85.00
หญิง	21	15.00
รวม	140	100

จากข้อมูลในตารางที่ 4.1 พบว่าข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 85) และเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 15)

ตารางที่ 4.2 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 140

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
30 ปี หรือต่ำกว่า	5	3.57
31 – 40 ปี	33	23.57
41 – 50 ปี	62	44.28
51 – 60 ปี	40	28.58
รวม	140	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 44.28) รองลงมามีอายุ ระหว่าง 51 – 60 ปี (ร้อยละ 28.58) มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี (ร้อยละ 23.57) และมีอายุระหว่าง 30 ปีหรือต่ำกว่า (ร้อยละ 3.57) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 140

อายุราชการ	จำนวน	ร้อยละ
ตั้งแต่ 10 ปี หรือต่ำกว่า	30	21.42
11 - 20 ปี	35	25.00
21 - 30 ปี	60	42.86
ตั้งแต่ 31 ปี ขึ้นไป	15	10.72
รวม	140	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี มีอายุราชการระหว่าง 21 – 30 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 42.86) รองลงมา มีอายุราชการระหว่าง 11 – 20 ปี (ร้อยละ 25) มีอายุราชการตั้งแต่ 10 ปี หรือต่ำกว่า (ร้อยละ 21.42) และ มีอายุราชการตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 10.72) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 140

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมต้น / ปวช.	29	20.71
ปวส. / อนุปริญญา	22	15.71
ปริญญาตรี	76	54.29
ปริญญาโท หรือสูงกว่า	13	9.29
รวม	140	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 54.29) รองลงมา จบการศึกษาระดับมัธยมต้นหรือระดับ ปวช. (ร้อยละ 20.71) จบการศึกษาระดับ ปวส. หรืออนุปริญญา (ร้อยละ 15.71) และจบการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า (ร้อยละ 9.29) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 140

สังกัดปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายควบคุม / ฝ่ายรักษาการณ์	58	41.43
ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ /ฝ่ายจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง	10	7.14
ฝ่ายฝึกวิชาชีพ / ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ	37	26.43
ฝ่ายบริหารทั่วไป / ฝ่ายสวัสดิการและสงเคราะห์ผู้ต้องขัง	35	25.00
รวม	140	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดฝ่ายควบคุม/ฝ่ายรักษาการณ์ มากที่สุด (ร้อยละ 41.43) รองลงมาปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดฝ่ายฝ่ายฝึกวิชาชีพ/ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ (ร้อยละ 26.43) ปฏิบัติหน้าที่สังกัดฝ่ายบริหารทั่วไป/ฝ่ายสวัสดิการและสงเคราะห์ผู้ต้องขัง (ร้อยละ 25) และปฏิบัติหน้าที่สังกัดฝ่ายทัณฑปฏิบัติ/ฝ่ายจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง (ร้อยละ 7.14) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 140

รายได้พิเศษ เงินค่าทำการล่วงเวลา/เดือน	จำนวน	ร้อยละ
3,000 บาท/ เดือน หรือต่ำกว่า	24	17.14
3,001 - 5,000 บาท	31	22.14
5,001 - 7,000 บาท	33	23.58
7,001 บาท/ เดือน ขึ้นไป	52	37.14
รวม	140	100

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี มีรายได้พิเศษจากเงินค่าทำการล่วงเวลา ตั้งแต่ 7,001 บาท ต่อเดือนขึ้นไป มากที่สุด (ร้อยละ 37.14) รองลงมามีรายได้พิเศษจากเงินค่าทำการล่วงเวลา ระหว่าง 5,001 – 7000 บาทต่อเดือน (ร้อยละ 23.58) มีรายได้พิเศษจากเงินค่าทำการล่วงเวลา ระหว่าง 3,001 – 5,000 บาท ต่อ เดือน (ร้อยละ 22.14) และมีรายได้พิเศษจากเงินค่าทำการล่วงเวลา 3,000 บาทต่อเดือน หรือต่ำกว่า (ร้อยละ 17.14) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 140

วันหยุดทำงานในรอบ 1 เดือน	จำนวน	ร้อยละ
1 - 2 วัน	63	45.00
3 - 4 วัน	47	33.57
5 - 6 วัน	16	11.43
ตั้งแต่ 7 วัน ขึ้นไป	14	10.00
รวม	140	100

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี มีวันหยุดทำงานในรอบ 1 เดือน ระหว่าง 1 – 2 วัน มากที่สุด (ร้อยละ 45) รองลงมามีวันหยุดทำงานในรอบ 1 เดือน ระหว่าง 3 – 4 วัน (ร้อยละ 33.57) มีวันหยุดทำงานในรอบ 1 เดือน ระหว่าง 5 – 6 วัน (ร้อยละ 11.43) และมีวันหยุดทำงานในรอบ 1 เดือน ตั้งแต่ 7 วัน ขึ้นไป (ร้อยละ 10) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 140

ประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคย	9	6.43
1 - 5 ครั้ง	78	55.71
6 - 10 ครั้ง	22	15.71
มากกว่า 10 ครั้ง ขึ้นไป	31	22.15
รวม	140	100

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเรือนจำ ระหว่าง 1 – 5 ครั้ง (ร้อยละ 55.71) รองลงมาเคยมีประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเรือนจำมากกว่า 10 ครั้ง (ร้อยละ 22.15) เคยมีประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเรือนจำ ระหว่าง 6 – 10 ครั้ง (ร้อยละ 15.71) และไม่เคยมี

ประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเรือนจำ (ร้อยละ 6.43) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จ ตามกรอบมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จ ตามกรอบมาตรฐานด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. กรณีศึกษา: เรือนจำกลางอุบลราชธานี โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีรายละเอียดดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ตารางที่ 4.9 แสดงความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัด เรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จฯ โดยภาพรวม

การบริหารตามกรอบมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ.	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	2.90	0.04	ความสำเร็จมาก
ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	2.88	0.03	ความสำเร็จมาก
ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	2.80	0.05	ความสำเร็จมาก
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	2.67	0.04	ความสำเร็จมาก
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	2.59	0.01	ความสำเร็จมาก
รวมเฉลี่ย	2.77	0.03	ความสำเร็จมาก

จากตารางที่ 4.9 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จโดยรวม อยู่ในระดับความสำเร็จมาก ($\overline{X}$ = 2.77) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\overline{X}$ = 2.90) รองลงมาคือด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ($\overline{X}$ = 2.88) ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\overline{X}$ = 2.80) ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ($\overline{X}$ = 2.67)และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\overline{X}$ = 2.59

ตารางที่ 4.10 แสดงความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายข้อ

ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการเบิกจ่ายเงินสำหรับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำ (เงินค่าเสี่ยงภัย)แก่บุคลากรในสังกัดอย่างรวดเร็วทันเวลา	3.26	0.65	ความสำเร็จมากที่สุด
2. มีการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาทำการแก่บุคลากรในสังกัดอย่างเหมาะสม	3.07	0.71	ความสำเร็จมาก
3. มีมาตรการช่วยเหลือเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นให้แก่ บุคลากรในสังกัดเป็นประจำทุกเดือนเหมาะสมตามต้องการ	2.89	0.73	ความสำเร็จมาก
4. ผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมด้านป้องกันอัคคีภัย/ด้านการระงับเหตุร้ายโดยวิทยากรภายนอกเกิดผลสัมฤทธิ์	2.85	0.73	ความสำเร็จมาก
5. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอน และวิธีการอย่างเหมาะสม	2.82	0.77	ความสำเร็จมาก
6. บุคลากรในสังกัดมีความพึงพอใจในมาตรการบริหารงานด้านสวัสดิการที่ทางเรือนจำได้ดำเนินการ	2.76	0.76	ความสำเร็จมาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
7. บุคลากรมีความพึงพอใจในมาตรการบริหารงานด้านการฝึกอบรม ที่ทางเรือนจำได้ดำเนินการ	2.63	0.69	ความสำเร็จมาก
รวม	2.90	0.04	ความสำเร็จมาก

จากตารางที่ 4.10 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมเห็นด้วยในระดับความสำเร็จมาก ($\overline{X}$ = 2.90) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการเบิกจ่ายเงินสำหรับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำ(ค่าเสี่ยงภัย)แก่บุคลากรในสังกัดอย่างรวดเร็วและทันเวลา ($\overline{X}$ = 3.26) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ บุคลากรมีความพึงพอใจในมาตรการบริหารงานด้านการฝึกอบรมที่ทางเรือนจำได้ดำเนินการ ($\overline{X}$=2.63)

ตารางที่ 4.11 แสดงความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นรายข้อ

ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการบูรณาการด้านการปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอก ในการซ้อมแผนระงับเหตุและแผนเผชิญเหตุในเรือนจำ	3.09	0.72	ความสำเร็จมาก
2. มีการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมทบทวนสมรรถนะ ให้กับบุคลากรด้านการป้องกันและระงับเหตุร้ายในเรือนจำ	2.94	0.73	ความสำเร็จมาก
3. มีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับเพื่อให้เกิด มาตรฐานการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารหน่วยงาน	2.82	0.72	ความสำเร็จมาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
4. การบริหารอัตรากำลัง การมอบหมายงานให้ถือปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของกรมราชทัณฑ์	2.79	0.76	ความสำเร็จมาก
5. มีการสนับสนุนบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงให้ได้รับ โอกาสในการปฏิบัติในตำแหน่งงานที่เหมาะสม	2.74	0.79	ความสำเร็จมาก
รวม	2.88	0.03	ความสำเร็จมาก

จากตารางที่ 4.11 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ โดยรวมเห็นด้วยในระดับความสำเร็จมาก ($\overline{X}$ = 2.88) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการบูรณาการด้านการปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอกในการซ้อมแผนระงับเหตุและแผนเผชิญเหตุ ในเรือนจำ ($\overline{X}$ = 3.09) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ มีการสนับสนุนบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงให้ได้รับโอกาสในการปฏิบัติในตำแหน่งงานที่เหมาะสม ($\overline{X}$ = 2.74)

ตารางที่ 4.12 แสดงความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายข้อ

ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. ความพร้อมรับการตรวจสอบในทุกด้านจากหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ	3.00	0.71	ความสำเร็จมาก
2. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปกป้องผู้ปฏิบัติงานกรณี การปฏิบัติงานตามนโยบายแต่ถูกกล่าวหาและร้องเรียน	2.89	0.81	ความสำเร็จมาก
3. มีความรับผิดชอบกรณีการตัดสินใจใช้นโยบายการบริหารงานบุคคลโดยเน้นหลักความสามารถแทนการใช้หลักอาวุโส	2.72	0.81	ความสำเร็จมาก
4. มีการเปิดเผยข้อมูลในการดำเนินงานด้านการบริหารงาน บุคคลหรือในการบริหารค่าตอบแทนแก่บุคลากรในสังกัด	2.69	0.80	ความสำเร็จมาก
5. มีการดำเนินการด้านวินัยต่อบุคลากรในสังกัดที่คำนึงถึง หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน	2.69	0.86	ความสำเร็จมาก
รวม	2.80	0.05	ความสำเร็จมาก

จากตารางที่ 4.12 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมเห็นด้วยในระดับความสำเร็จมาก ($\overline{X}$ = 2.80) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความพร้อมรับการตรวจสอบในทุกด้านจากหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ ($\overline{X}$ = 3.00) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการดำเนินการด้านวินัยต่อบุคลากรในสังกัดที่คำนึงถึงหลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน ($\overline{X}$ = 2.69)

ตารางที่ 4.13 แสดงความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เป็นรายข้อ

ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานอื่นภายนอกเรือนจำส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน	2.91	0.75	ความสำเร็จมาก
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาไปสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ของกรมราชทัณฑ์	2.91	0.78	ความสำเร็จมาก
3. มีการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองทำให้ผลการดำเนินงานเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์	2.70	0.83	ความสำเร็จมาก
4. มีระบบการทำงานที่ดี โดยการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม	2.65	0.74	ความสำเร็จมาก
5. สถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้เกิดผลดีต่อสุขภาพบุคลากรโดยรวม	2.59	0.79	ความสำเร็จมาก
6. มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่ใช้สำหรับการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการแบ่งเบาภาระการตรากตรำให้กับบุคลากรในสังกัด	2.54	0.79	ความสำเร็จมาก
7. มีการบริหารงานในด้านที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรในสังกัด	2.54	0.80	ความสำเร็จมาก
8. มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติม ที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมายซึ่งมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ	2.53	0.86	ความสำเร็จมาก
รวม	2.67	0.04	ความสำเร็จมาก

จากตารางที่ 4.13 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยรวมเห็นด้วยใน

ระดับความ สำเร็จมาก ($\overline{X}$ = 2.67) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานอื่นภายนอกเรือนจำส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 2.91) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมายซึ่งมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ ($\overline{X}$ = 2.53)

ตารางที่ 4.14 แสดงความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายข้อ

ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของเรือนจำมีความคุ้มค่า	2.71	0.70	ความสำเร็จมาก
2. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานบุคคลของเรือนจำที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	2.62	0.75	ความสำเร็จมาก
3. การพิจารณาความดีความชอบประจำปี ยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ	2.59	0.94	ความสำเร็จมาก
4. มีการใช้ระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้อง เที่ยงตรงและทันสมัยในการมอบหมายงานหรือในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.55	0.83	ความสำเร็จมาก
5. การพิจารณาความดีความชอบประจำปีมีความเป็นธรรมและเป็นไปตามหลักคุณธรรม	2.50	0.88	ความสำเร็จมาก
รวม	2.59	0.01	ความสำเร็จมาก

จากตารางที่ 4.14 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ต่อระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมเห็นด้วยในระดับความสำเร็จมาก ($\overline{X}$ = 2.59) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของเรือนจำมีความคุ้มค่า ($\overline{X}$ = 2.71) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การพิจารณาความดีความ ชอบประจำปีมีความเป็นธรรมและเป็นไปตามหลักคุณธรรม ($\overline{X}$ = 2.50) อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่า ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อ การพิจารณาความดีความชอบประจำปียึด

หลักความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญมีค่า = 0.94 ซึ่งหมายความว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ค่อนข้างแตกต่างกันหรือมีลักษณะกระจาย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน และปัญหา/อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

ตารางที่ 4.15 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

N = 140

ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี	ใช่		ไม่ใช่	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีการฝึกทบทวนบุคลากรด้านการป้องกันและระงับเหตุร้าย ในเรือนจำอย่างสม่ำเสมอ	111	79.29	29	20.71
มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยความร่วมมือของหน่วยงาน ภายนอกสนับสนุนวิทยากร	107	76.42	33	23.58
มีการสนับสนุนและให้โอกาสบุคลากรเจริญเติบโตในสายงานที่เกี่ยวข้อง	97	69.29	43	30.71
มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูงให้กับผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง	93	66.43	47	33.57
มีวิธีการจัดเก็บความรู้ การหมุนเวียนงานและการถ่ายทอด ความรู้ภายในองค์กร	73	52.14	67	47.86

จากตารางที่ 4.15 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดแข็งในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ได้แก่ มีการฝึกทบทวนบุคลากรด้านการป้องกัน

และระงับเหตุร้าย ในเรือนจำอย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 79.29) รองลงมาคือ มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยความร่วมมือของหน่วยงานภายนอกสนับสนุนวิทยากร (ร้อยละ 76.42)

3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

ตารางที่ 4.16 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

N = 140

ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี	ใช่		ไม่ใช่	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่	132	94.29	8	5.71
ระบบเทคโนโลยีของเรือนจำยังใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ	128	91.43	12	8.57
มาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซ้ำซ้อน และมีปริมาณงานมากเกินไป	112	80.00	28	20.00
บุคลากรไม่มีความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานเนื่องจากเรือนจำมีสภาพทรุดโทรม	110	78.57	30	21.43
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่	74	52.86	66	47.14

จากตารางที่ 4.16 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดอ่อนในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ได้แก่ อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติ หน้าที่ (ร้อยละ 94.29) รองลงมาคือ ระบบเทคโนโลยีของเรือนจำยังใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ (ร้อยละ 91.43)

3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

ตารางที่ 4.17 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี (ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์)

N = 140

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี	ใช่		ไม่ใช่	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การขาดโอกาสก้าวหน้าและขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในบางสายงานของบุคลากร	114	81.43	26	18.57
แผนพัฒนาโครงสร้างด้านการกำหนดสายงานและแผนพัฒนาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของเรือนจำยังไม่เหมาะสมและ ไม่สอดคล้องกับพันธกิจหลักของกรมราชทัณฑ์	107	76.43	33	23.57
การมอบหมายงานให้บุคลากรในสังกัดไม่เป็นไปตามหลักความรู้/ความสามารถ/เหมาะสม	99	70.71	41	29.29
การบูรณาการหรือการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ยังขาดประสิทธิภาพ	94	67.14	46	32.86
การฝึกอบรมในบางหลักสูตรไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ของกรมราชทัณฑ์	89	63.57	51	36.43

จากตารางที่ 4.17 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่การขาดโอกาสก้าวหน้าและขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในบางสายงานของบุคลากร (ร้อยละ 81.43) รองลงมาคือแผนพัฒนาโครงสร้างด้านการกำหนดสายงานและแผนพัฒนาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของเรือนจำ ยังไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับพันธกิจหลักของกรมราชทัณฑ์ (ร้อยละ 76.43)

ตารางที่ 4.18 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี (ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์)

N = 140

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ใช่		ไม่ใช่	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรขาดการสนับสนุน ด้านงบประมาณ	118	84.29	22	15.71
ระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไม่สมบูรณ์ และไม่สามารถใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ	100	71.43	40	28.57
การบริหารงบประมาณมีสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ไม่มีความคุ้มค่า	98	70.00	42	30.00
บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงาน	93	66.43	47	33.57
ไม่มีการปรับใช้นวัตกรรมด้านการป้องกันและระงับเหตุร้าย ภายในเรือนจำ	89	63.57	51	36.43

จากตารางที่ 4.18 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ (ร้อยละ 84.29) รองลงมาคือระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไม่สมบูรณ์ และไม่สามารถใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 71.43)

ตารางที่ 4.19 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี (ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์)

N = 140

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ใช่		ไม่ใช่	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่ยังไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ	118	84.29	22	15.71
การช่วยเหลือด้านค่าครองชีพต่อบุคลากรยังไม่เหมาะสมและไม่ตรงต่อความต้องการ	118	84.29	22	15.71
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดการประชาสัมพันธ์ และการเรียนรู้ระบบงาน	117	83.57	23	16.43
ระดับความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับมาตรการด้านการพัฒนา อยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ	107	76.43	33	23.57
การจ่ายเงินค่าตอบแทนและเงินอื่นๆ อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำไม่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ	103	73.57	37	26.43

จากตารางที่ 4.19 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่ยังไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ (ร้อยละ 84.29) และการช่วยเหลือด้านค่าครองชีพต่อบุคลากรยังไม่เหมาะสมและไม่ตรงต่อความต้องการ (ร้อยละ 84.29) รองลงมาคือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดการประชาสัมพันธ์และการเรียนรู้ระบบงาน (ร้อยละ 83.57)

ตารางที่ 4.20 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี (ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์)

N = 140

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ใช่		ไม่ใช่	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การดำเนินการตามกระบวนการทางวินัยแก่เจ้าหน้าที่ยังขาดความชัดเจนในหลักการ	109	77.86	31	22.14
ไม่มีความโปร่งใสด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	108	77.14	32	22.86
ความไม่เชื่อมั่นของบุคลากรในนโยบาย “เรือนจำใสสะอาด โปร่งใส ตรวจสอบได้”	103	73.57	37	26.43
ความเชื่อมั่นในการบริหารโดยยึดหลักความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน	97	69.29	43	30.71
การปฏิเสธความรับผิดชอบและไม่ใส่ใจของผู้บริหารต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร	76	54.29	64	45.71

จากตารางที่ 4.20 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การดำเนินการตามกระบวนการทางวินัยแก่เจ้าหน้าที่ ยังขาดความชัดเจนในหลักการ (ร้อยละ 77.86) รองลงมาคือ ไม่มีความโปร่งใสด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (ร้อยละ 77.14)

ตารางที่ 4.21 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี (ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน)

N = 140

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	ใช่		ไม่ใช่	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การทำงานที่ต่อเนื่องและตรากตรำภายในเรือนจำ กอปรกับการห่างเหินกับบุคคลในครอบครัว ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน	124	88.57	16	11.43
สภาพแวดล้อมภายในเรือนจำไม่น่าอภิรมย์และขาดแคลน เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	123	87.86	17	12.14
สภาพแวดล้อมภายนอกเรือนจำอยู่ในชุมชนเมืองง่ายต่อการก่อเหตุร้ายจากบุคคลภายนอก	116	82.86	24	17.14
วัฒนธรรมการทำงานที่ส่วนใหญ่ยังยึดติดกับระบบอนุรักษ์นิยม ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	115	82.14	25	17.86
ไม่มีความเสียสละ มุ่งมั่น ทุ่มเทและไม่มีความพร้อมรับการพัฒนาของบุคลากรในสังกัด	97	69.29	43	30.71

จากตารางที่ 4.21 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ได้แก่ การทำงานที่ต่อเนื่องและตรากตรำภายในเรือนจำ กอปรกับการห่างเหินกับบุคคลในครอบครัวส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน (ร้อยละ 88.57) รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมภายในเรือนจำไม่น่าอภิรมย์และขาดแคลนเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 87.86)

ตารางที่ 4.22 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลาง อุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

N = 140

ที่	ด้านของปัญหา	ประเด็นปัญหา	ความถี่	ร้อยละ
1	คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	ทำงานที่ต่อเนื่องและตรากตรำภายในเรือนจำ กอปรกับการห่างเหินกับบุคคลในครอบครัว ส่งผลต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของการทำงาน	124	88.57
2	ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	- การจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่ยังไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ	118	84.29
		-การช่วยเหลือด้านค่าครองชีพต่อบุคลากรยังไม่เหมาะสมและไม่ตรงต่อความต้องการ	118	84.29
3	ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	- การดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนา บุคลากรขาดการสนับสนุน ด้านงบประมาณ	118	84.29
4	ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	- การขาดโอกาสก้าวหน้าและขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในบางสายงานของบุคลากร	114	81.43
5	ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.	- การดำเนินการตามกระบวนการทางวินัยแก่เจ้าหน้าที่ยังขาดความชัดเจนในหลักการ	109	77.86

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นมากที่สุดเกี่ยวกับด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ซึ่งได้แก่ ปัญหาการทำงานที่ต่อเนื่องและตรากตรำภาย ในเรือนจำ กอปรกับการห่างเหินกับบุคคลในครอบครัว ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน โดยมีผู้แสดงความเห็นด้วยกับปัญหาถึง 124 ราย (ร้อยละ 88.57)

รองลงมาได้แก่ปัญหาด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ปัญหาการจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่ยังไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ และปัญหาการช่วยเหลือด้านค่าครองชีพต่อบุคลากรยังไม่เหมาะสมและไม่ตรงต่อความต้องการ และด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ ปัญหาการดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ ซึ่งมีผู้แสดงความ เห็นด้วยเท่ากันทั้ง 3 ปัญหา คือ 118 ราย (ร้อยละ 84.29) ปัญหาที่มีผู้แสดงความเห็นด้วยว่าเป็นปัญหา น้อยรายที่สุดคือด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการทางวินัยแก่เจ้าหน้าที่ยังขาดความชัดเจนในหลักการ โดยมีผู้แสดงความเห็นด้วย 109 ราย (ร้อยละ 77.86)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำกลางอุบลราชธานี

ข้อ ก. ความคิดเห็นว่าควรจะต้องมีการพัฒนาสมรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นเร่งด่วน

ตารางที่ 4.23 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี

N = 140

หัวข้อเรื่องที่จะต้องมีการพัฒนา	ลำดับความเร่งด่วน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. สร้างแผนพัฒนาโครงสร้างด้านการกำหนด สายงานและแผนพัฒนาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของเรือนจำให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจหลักของกรมราชทัณฑ์	ลำดับที่ 1	64	45.72

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

N = 140

หัวข้อเรื่องที่จะต้องมีการพัฒนา	ลำดับความเร่งด่วน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. การจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการ	ลำดับที่ 2	38	27.14
3. สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารโดยยึดหลัก ความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน	ลำดับที่ 3	21	15.00
4. สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ ส่วนใหญ่ยังยึดติดกับระบบอนุรักษ์นิยมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดทัศนคติที่ดี พร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน	ลำดับที่ 4	12	8.57
5. ปรับปรุงระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากร ให้สมบูรณ์และสามารถใช้งานอย่างมี ประสิทธิภาพ	ลำดับที่ 5	5	3.57
รวม		**140**	**100**

จากตารางที่ 4.23 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นและการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วย พนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี เห็นว่าเรื่องที่ควรจะต้องพัฒนาในลำดับของความเร่งด่วนที่ 1 ได้แก่ การสร้างแผนพัฒนาโครงสร้างด้านการกำหนดสายงานและแผนพัฒนาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของเรือนจำให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจหลักของกรมราชทัณฑ์ (จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 45.72) รองลงมาคือ การจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ (จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 27.14) สร้างความเชื่อมั่นใน

การบริหารโดยยึดหลักความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน (จำนวน 21 คนคิดเป็นร้อยละ 15) สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร ที่ส่วนใหญ่ยังยึดติดกับระบบอนุรักษ์นิยม ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดทัศนคติที่ดี พร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.57) และการปรับปรุงระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรให้สมบูรณ์และสามารถใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ (จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.57) ตามลำดับ

ข้อ ข. คำชี้แนะหรือเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน เรือนจำกลางอุบลราชธานี

ตารางที่ 4.24 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน(ตามลำดับความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องพัฒนาการบริหาร)

กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของ สำนักงาน ก.พ.	จำนวน
(ข้อเสนอ)	
1. ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	129
2. ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	105
3. ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	90
4. ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	85
5. ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	75
รวม	**484**

จากตารางที่ 4.24 จะเห็นได้ว่า ข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของสำนักงาน ก.พ.โดยด้านที่เห็นว่าควรมีการพัฒนามากที่สุดคือด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (129 ข้อเสนอ) รองลงมาได้แก่ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (105 ข้อเสนอ) ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (90 ข้อเสนอ) ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (85 ข้อเสนอ) และด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์(75 ข้อเสนอ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี เป็นรายข้อ (ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์)

กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของ สำนักงาน ก.พ.	จำนวน
(ข้อเสนอ)	
1. ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	
- ควรพัฒนาในเรื่องที่เกี่ยวกับการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	74
- ควรพัฒนาให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในทุกๆ ด้าน	30
- ควรปรับปรุงสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารงานให้เกิดความคุ้มค่า	10
- ควรปรับปรุงระบบฐานข้อมูลให้ถูกต้อง เที่ยงตรงและทันสมัย	10
- ควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานบุคคล	- 5
รวม	**129**

จากตารางที่ 4.25 จะเห็นได้ว่า ข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของสำนักงาน ก.พ. โดยส่วนใหญ่เห็นว่า ควรพัฒนาในเรื่องที่เกี่ยวกับการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (74 ข้อเสนอ) รองลงมาเห็นว่าควรพัฒนาให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในทุกๆ ด้าน (30 ข้อเสนอ) เห็นว่าควรปรับปรุงสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารงานให้เกิดความคุ้มค่า (10 ข้อเสนอ) เห็นว่าควรปรับปรุงระบบฐานข้อมูลให้ถูกต้อง เที่ยงตรงและทันสมัย (10 ข้อเสนอ) และเห็นว่าควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานบุคคล (5 ข้อเสนอ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี เป็นรายข้อ (ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน)

กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของ สำนักงาน ก.พ.	จำนวน
(ข้อเสนอ)	
2. ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	
- ควรแก้ไขปัญหาการทำงานที่ตรากตรำของบุคลากรในสังกัด	53
- ควรแก้ไขเรื่องวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กร	35
- ควรแก้ไขปัญหาบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานใหม่	17
รวม	105

จากตารางที่ 4.26 จะเห็นได้ว่า ข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของสำนักงาน ก.พ. โดยส่วนใหญ่เห็นว่า ควรแก้ไขปัญหาการทำงานที่ตรากตรำของบุคลากรในสังกัด (53 ข้อเสนอ) รองลงมาเห็นว่า ควรแก้ไขเรื่องวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กร (35 ข้อเสนอ) และเห็นว่าควรแก้ไขปัญหาบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานใหม่ (17 ข้อเสนอ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.27 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ เรือนจำกลาง อุบลราชธานี เป็นรายข้อ (ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์)

กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของ สำนักงาน ก.พ.	จำนวน
(ข้อเสนอ)	
3. ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	
- ควรพัฒนาให้เกิดความเชื่อมั่นในนโยบายการบริหารงาน	45
- ควรพัฒนาการดำเนินการด้านบริหารเพื่อให้เกิดความยุติธรรม	22
- ควรพัฒนาการดำเนินการด้านวินัยแก่บุคลากรในสังกัด	14
- ควรพัฒนาให้เกิดความรับผิดชอบในการตัดสินใจใช้นโยบาย	9
รวม	90

จากตารางที่ 4.27 จะเห็นได้ว่า ข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของสำนักงาน ก.พ. โดยส่วนใหญ่เห็นว่า ควรพัฒนาให้เกิดความเชื่อมั่นในนโยบายการบริหารงาน (45 ข้อเสนอ) รองลงมาเห็นว่าควรพัฒนาการดำเนินการด้านบริหารเพื่อให้เกิดความยุติธรรม (22 ข้อเสนอ) เห็นว่าควรพัฒนาการดำเนินการด้านวินัยแก่บุคลากรในสังกัด (14 ข้อเสนอ) และเห็นว่าควรพัฒนาให้เกิดความรับผิดชอบในการตัดสินใจใช้นโยบาย (9 ข้อเสนอ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.28 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี เป็นรายข้อ (ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์)

กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของ สำนักงาน ก.พ.	จำนวน
(ข้อเสนอ)	
4. ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	
- ควรแก้ไขเรื่องการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจกรมราชทัณฑ์	35
- ควรแก้ไขเรื่องแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ	31
- ควรแก้ไขเรื่องการบริหารอัตรากำลัง และการมอบหมายงาน	14
- ควรแก้ไขเรื่องการสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับโอกาสในการปฏิบัติงาน	5
รวม	85

จากตารางที่ 4.28 จะเห็นได้ว่า ข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของสำนักงาน ก.พ. โดยส่วนใหญ่เห็นว่า ควรแก้ไขเรื่องการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจกรมราชทัณฑ์ (35 ข้อเสนอ) รองลงมาเห็นว่า ควรแก้ไขเรื่องแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ (31 ข้อเสนอ) เห็นว่าควรแก้ไขเรื่องการบริหารอัตรากำลัง และการมอบหมายงาน (14 ข้อเสนอ) และเห็นว่าควรแก้ไขเรื่องการสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับโอกาสในการปฏิบัติงาน (5 ข้อเสนอ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี เป็นรายข้อ (ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์)

กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของ สำนักงาน ก.พ.	จำนวน
(ข้อเสนอ)	
5. ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	
- ควรปรับปรุงและเพิ่มเติมด้านสวัสดิการ นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด	43
- ควรพัฒนาให้ความรู้ ความเข้าใจและเกิดความพึงพอใจในการบริหารงาน	21
- ควรพัฒนาให้เกิดความรัก สามัคคีในบุคลากรของหน่วยงาน	10
- ควรพัฒนาให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในมาตรการบริหารงาน	1
รวม	85

จากตารางที่ 4.29 จะเห็นได้ว่า ข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของสำนักงาน ก.พ. โดยส่วนใหญ่เห็นว่าควรปรับปรุงและเพิ่มเติมด้านสวัสดิการ นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด (43 ข้อเสนอ) รองลงมาเห็นว่า ควรพัฒนาให้ความรู้ ความเข้าใจและเกิดความพึงพอใจในการบริหารงาน (21 ข้อเสนอ) เห็นว่าควรพัฒนาให้เกิดความรัก สามัคคีในบุคลากรของหน่วยงาน (10 ข้อเสนอ) และเห็นว่าควรพัฒนาให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในมาตรการบริหารงาน (1 ข้อเสนอ) ตามลำดับ

บทที่ 5
สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” กรณีศึกษา: เรือนจำกลางอุบลราชธานี ผู้ศึกษาได้นำเสนอสรุปผลการวิจัยที่สำคัญเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปผลการศึกษาอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์กาศึกษา

1) เพื่อประเมินความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

2) เพื่อศึกษาจุดแข็ง-จุดอ่อน และปัญหา/อุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทาง การพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาประชากรทั้งหมด ซึ่งได้แก่เจ้าพนักงานเรือนจำผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำกลางอุบลราชธานีที่สังกัดฝ่ายต่างๆ ประกอบด้วย ฝ่ายควบคุม ฝ่ายรักษาการณ์ ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ ฝ่ายจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง ฝ่ายฝึกวิชาชีพ ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ ฝ่ายบริหารทั่วไป และ ฝ่ายสวัสดิการและสงเคราะห์ผู้ต้องขัง รวมทั้งสิ้น 140 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1) วิธีการสร้างเครื่องมือ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการวิจัย เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยต่างๆ สำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย กำหนดกรอบของเนื้อหาและข้อคำถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย นำแบบสอบถามที่ได้ทำการจัดสร้างขึ้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำการพิจารณาตรวจสอบแก้ไขความ

ชัดเจน ความถูกต้องของการใช้ภาษา ข้อคำถาม และตรวจความเที่ยงตรงตามเนื้อหา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ต่อไป

2) การตรวจสอบแบบถาม ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

(1) การตรวจสอบความถูกต้องในเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบว่าแบบสอบถามนั้น สามารถวัดได้ครอบคลุมขอบเขตของเนื้อหาในเรื่องที่จะทำการวิจัยหรือไม่ โดยผู้วิจัยได้นำร่างแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่านได้แก่ ผศ.ดร.ภูมิพงศ์ จอมหงส์พิพัฒน์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอนโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย สาขา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ดร.ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ ศึกษานิเทศชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 และ ผศ.ประจัน มณีนิล อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ประเมินความถูกต้องในเนื้อหา หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับข้อมูลตามวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะ โดยผลของค่าเฉลี่ยของข้อคำถามใด สูงกว่า 0.50 ถือว่าพอใช้ได้ และจะดีมากเมื่อมีค่าอยู่ระหว่าง 0.90 ถึง 1.00 ผลปรากฏว่า ได้ค่าตั้งแต่ 0.95 ถึง 0.96 รายละเอียดในภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (เดอเวลลิส Devellis ,1991 อ้างใน สมจิต โยธะคง และ รุจ ศิริสัญลักษณ์ 2545 : 108)

(2) ทำการตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำจังหวัดอำนาจเจริญ ซึ่งไม่ใช่เรือนจำตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเข้าใจในแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบ ถามดังกล่าว มาวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ด้วยวิธีแอลฟ่า ของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.96 รายละเอียดในภาคผนวก ข (ผลการทดสอบความเชื่อถือของข้อคำถาม)

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในเรือนจำกลางอุบลราชธานี โดยขออนุญาตทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำวิจัยในเรือนจำ ซึ่งเป็นไปตามแบบบัญชีการมอบอำนาจของอธิบดีกรมราชทัณฑ์ ให้ผู้บัญชาการเรือนจำ ผู้อำนวยการทัณฑสถาน ซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการระดับ 9 ปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมราชทัณฑ์ เป็นไปตามคำสั่งกรมราชทัณฑ์ ที่ 313/2550 ลงวันที่ 26 มีนาคม 2550 ในข้อที่ 11 “มอบอำนาจในการพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำวิจัยในเรือนจำเมื่อได้ผ่านการพิจารณาโครงร่างการวิจัยจากกรมราชทัณฑ์แล้ว หรือมอบอำนาจในการพิจารณาโครงร่างการวิจัย และการอนุญาตให้นักศึกษาเข้าทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำวิจัยในเรือนจำ/ทัณฑสถาน ซึ่งเป็นกรณีที่ผู้แจ้งความ

ประสงค์จะเข้าเก็บข้อมูลเฉพาะในเรือนจำหรือทัณฑสถานแห่งนั้น" ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามให้ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ และผู้ปฏิบัติงานภายในเรือนจำกลางอุบลราชธานี ซึ่งสังกัดฝ่ายต่างๆ ประกอบด้วย 1) ฝ่ายควบคุม/ฝ่ายรักษาการณ์ 2)ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ/ฝ่ายจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง 3) ฝ่ายฝึกวิชาชีพ/ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ 4) ฝ่ายบริหารทั่วไป/ฝ่ายสวัสดิการและสงเคราะห์ผู้ต้องขัง รวมทั้งสิ้น 140 คน โดยทิ้งระยะเวลาไว้ประมาณ 2 สัปดาห์ ระหว่างวันที่ 1 – 15 ธันวาคม 2554 ก่อนที่จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืน ซึ่งได้มีการแจกแบบสอบถามไปทั้งหมดจำนวน 140 ชุดตามจำนวนประชากรที่จะศึกษา และได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 140 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนที่ส่งแบบสอบถาม

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษาสูงสุด ปัจจุบันรับราชการอยู่ในสังกัดฝ่ายใด รายได้พิเศษ วันหยุดทำงานปกติในรอบ 1 เดือน ประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเรือนจำ การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและอธิบายตารางข้อมูล การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน และปัญหา/อุปสรรคในการบริหาร ใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ การวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร ใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าความถี่

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ผลการวิจัยข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย (ร้อยละ 85) มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี (ร้อยละ 44.28) มีอายุราชการระหว่าง 21 - 30 ปี (ร้อยละ 42.86) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 54.29) ปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดฝ่ายควบคุม/ฝ่ายรักษาการณ์ (ร้อยละ 41.43) มีรายได้พิเศษจากเงินค่าทำการล่วงเวลา ตั้งแต่ 7,001 บาทขึ้นไป / เดือน (ร้อยละ 37.14) มีวันหยุดทำงานในรอบ 1 เดือน ระหว่าง 1 – 2 วัน (ร้อยละ 45) เคยมีประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเรือนจำ ระหว่าง 1 – 5 ครั้ง (ร้อยละ 55.71)

1.3.2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

1) วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อประเมินความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 ด้าน ผลโดยรวมอยู่ในระดับความสำเร็จมาก ($\overline{X}$ = 2.77) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\overline{X}$ = 2.90) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\overline{X}$ = 2.59) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

(1) ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.90) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการเบิกจ่ายเงินสำหรับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำ (ค่าเสี่ยงภัย) แก่บุคลากรในสังกัดอย่างรวดเร็วและทันเวลา ($\overline{X}$= 3.26) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ บุคลากรมีความพึงพอใจในมาตรการบริหารงานด้านการฝึกอบรมที่ทางเรือนจำได้ดำเนินการ ($\overline{X}$= 2.63)

(2) ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.88) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการบูรณาการด้านการปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอก ในการซ้อมแผนระงับเหตุและแผนเผชิญเหตุในเรือนจำ ($\overline{X}$ = 3.09) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการสนับสนุนบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ให้ได้รับโอกาสในการปฏิบัติในตำแหน่งงานที่เหมาะสม ($\overline{X}$ =2.74)

(3) ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.80) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความพร้อมรับการตรวจสอบในทุกด้าน จากหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ ($\overline{X}$ = 3.00) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการดำเนินการด้านวินัยต่อบุคลากรในสังกัดที่คำนึงถึงหลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน ($\overline{X}$ = 2.69)

(4) ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.67) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานอื่นภายนอกเรือนจำ ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 2.91) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ ($\overline{X}$ = 2.53)

(5) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.59) โดยข้อมี่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคล ต่องบประมาณรายจ่ายของเรือนจำมีความคุ้มค่า ($\overline{X}$ = 2.71) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบประจำปีมีความเป็นธรรมและเป็นไปตามหลักคุณธรรม ($\overline{X}$ = 2.50)

2) วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาจุดแข็ง-จุดอ่อน และปัญหา/อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้านผลการ วิจัยพบว่า

(1) จุดแข็งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ มีการฝึกทบทวนบุคลากรด้านการป้องกันและระงับเหตุร้ายในเรือนจำอย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 79.29) รองลงมาคือ มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยความร่วมมือของหน่วยงานภายนอกสนับสนุนวิทยากร (ร้อยละ 76.42)

(2) จุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ อัตรากำลัง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ (ร้อยละ 94.29) รองลงมาคือระบบเทคโนโลยีของเรือนจำยังใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ (ร้อยละ 91.43)

(3) ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านที่มีปัญหามากที่สุด ในความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ปัญหาด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยมีผู้แสดงความเห็นด้วยว่ามีปัญหา 124 ราย (ร้อยละ 88.57) รองลงมาได้แก่ปัญหาด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีผู้แสดงความเห็นด้วยว่ามีปัญหาในจำนวนที่เท่ากัน คือ 118 ราย (ร้อยละ 84.29) และเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

ก. ปัญหา/อุปสรรคด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยข้อที่มีปัญหามากที่สุดได้แก่ การทำงานที่ต่อเนื่องและตรากตรำภายในเรือนจำกอปรกับการห่างเหินกับบุคคลในครอบครัว ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงาน โดยมีผู้แสดงความเห็นด้วยกับปัญหา 124 ราย (ร้อยละ 88.57) รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมภายในเรือนจำไม่น่าอภิรมย์และขาดแคลนเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้แสดงความเห็นด้วยกับปัญหา 123 ราย (ร้อยละ 87.86)

ข. ปัญหา/อุปสรรคด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยข้อที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ การจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่ยังไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อความ

ต้องการ โดยมีผู้แสดงความเห็นด้วยกับปัญหา 118 ราย (ร้อยละ 84.29) รองลงมาคือ การช่วยเหลือด้านค่าครองชีพต่อบุคลากรยังไม่เหมาะสมและไม่ตรงต่อความต้องการ มีผู้แสดงความเห็นด้วยกับปัญหาเท่ากันกับปัญหาแรกคือ 118 ราย (ร้อยละ 84.29)

ค. ปัญหา/อุปสรรคด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยข้อที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ การดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ โดยมีผู้แสดงความเห็นด้วยกับปัญหา 118 ราย (ร้อยละ 84.29) รองลงมาคือ ระบบการจัด เก็บข้อมูลบุคลากรไม่สมบูรณ์และไม่สามารถใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้แสดงความเห็นด้วยกับปัญหา 100 ราย (ร้อยละ 71.43)

ง. ปัญหา/อุปสรรคด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ โดยข้อที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ การขาดโอกาสก้าวหน้าและขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในบางสายงานของบุคลากร โดยมีผู้แสดงความเห็นด้วยกับปัญหา 114 ราย (ร้อยละ 81.43) รองลงมาคือ แผนพัฒนาโครงสร้างด้านการกำหนดสายงานและแผนพัฒนาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของเรือนจำยังไม่เหมาะสม และไม่สอดคล้องกับพันธกิจหลักของกรมราชทัณฑ์ โดยมีผู้แสดงความเห็นด้วยกับปัญหา 107 ราย(ร้อยละ 76.43)

จ. ปัญหา/อุปสรรคด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยข้อที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ การดำเนินการตามกระบวนการทางวินัยแก่เจ้าหน้าที่ยังขาดความชัดเจนในหลักการ โดยมีผู้แสดงความเห็นด้วยกับปัญหา 109 ราย (ร้อยละ 77.86) รองลงมา คือ ไม่มีความโปร่งใสด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีผู้แสดงความเห็นด้วยกับปัญหา 108 ราย (ร้อยละ 77.14)

โดยสรุป ปัญหา/อุปสรรคที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ ปัญหา/อุปสรรคด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และปัญหา/อุปสรรคที่มีความถี่ต่ำสุด ได้แก่ ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3) วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทาง การพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า

(1) ข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี มีความคิดเห็นว่า เรื่องที่ควรจะต้องพัฒนาในลำดับความเร่งด่วนที่ 1 ได้แก่ การสร้างแผนพัฒนาโครงสร้างด้านการกำหนดสายงานและแผนพัฒนาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของเรือนจำ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจหลักของกรมราชทัณฑ์ (จำนวน 64 คน) รองลงมาคือ การจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ (จำนวน 38 คน)

การสร้างความเชื่อมั่นในการบริหาร โดยยึดหลักความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน (จำนวน 21 คน) สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่วนใหญ่ยังยึดติดกับระบบอนุรักษ์นิยมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดทัศนคติที่ดี พร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (จำนวน 12 คน) และการปรับปรุงระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรให้สมบูรณ์และสามารถใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ (จำนวน 5 คน) ตามลำดับ

(2) ข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ ในสังกัดเรือนจำกลางอุบลราชธานี มีคำชี้แนะหรือข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของสำนักงาน ก.พ. โดยรวมด้านที่เห็นว่าควรมีการพัฒนามากที่สุดคือด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (129 ข้อเสนอ)รองลงมาได้แก่ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (105 ข้อเสนอ) ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (90 ข้อเสนอ) ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (85 ข้อเสนอ) และด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (75 ข้อเสนอ) ตามลำดับ

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง “การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์” กรณีศึกษา: เรือนจำกลางอุบลราชธานี มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ของสำนักงาน ก.พ.

จากการวิจัยพบว่า ข้าราชการ พนักงานราชการและผู้ช่วยพนักงานราชทัณฑ์ในสังกัด เรือนจำกลางอุบลราชธานีเห็นว่าระดับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมเห็นด้วยในความสำเร็จระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ลงไปจนถึงด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อภิปรายผลได้ดังนี้

2.1.1 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในความสำเร็จระดับมาก และเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งน่าจะเป็นเพราะการบริหารของหน่วยงาน มีการเบิกจ่ายเงินสำหรับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำ (เงินค่าเสี่ยงภัย) แก่บุคลากรในสังกัด อย่างรวดเร็วทันเวลา และมีการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาทำการอย่างเหมาะสม รวมไปถึงมีมาตรการช่วยเหลือเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นอย่างเหมาะสมตามต้องการผลการวิจัยบ่งชี้ว่า เรือนจำกลางอุบลราชธานี มีการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่

ตอบสนองความต้องการของ ผู้ปฏิบัติงานด้านความต้องการพื้นฐานได้ ซึ่งช่วยให้สามารถธำรงรักษาบุคลากรตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ. (2551) ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามเป็นที่สังเกตว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ “บุคลากรมีความพึงพอใจในมาตรการบริหารงานด้านการฝึกอบรมที่ทางเรือนจำได้ดำเนินการ” ซึ่งแสดงว่าการดำเนิน งานยังไม่เป็นไปตามกรอบมาตรฐานในเรื่องการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาเท่าที่ควร เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ บังอร ทับทิม (2553) เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง” ที่พบว่าการฝึกอบรม เป็นการดำเนินงานให้แก่บุคลากรทั้งองค์กรในระยะเวลาสั้น และมีเนื้อหาในการอบรมไม่ครอบคลุมกับ ทักษะที่จำเป็นต้องรู้ในการปฏิบัติงาน และตัวบุคลากรเองไม่ยอมรับการพัฒนา ซึ่งอาจเป็นประเด็นที่ เรือนจำกลางอุบลราชธานี จำเป็นต้องปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานด้านการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรเกิดการยอมรับและเกิดความพึงพอใจต่อไป

2.1.2 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในความสำเร็จระดับมาก ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่า มีการบูรณาการด้านการปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอกในการซ้อมแผนระงับเหตุและแผนเผชิญเหตุในเรือนจำ มีการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมทบทวนสมรรถนะให้กับบุคลากรด้านการป้องกันและระงับเหตุร้ายในเรือนจำ มีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับเพื่อให้เกิดมาตรฐานการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารหน่วยงาน มีการบริหารอัตรากำลังการมอบหมายงานให้ถือปฏิบัติสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของกรมราชทัณฑ์ และมีการสนับสนุนบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ให้ได้รับโอกาสในการปฏิบัติในตำแหน่งงานที่เหมาะสมตามลำดับ เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ตามแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน ของสำนักงาน ก.พ. (2551) โดยเฉพาะในด้านบริหารทรัพยากรบุคคลบนรายการสมรรถนะและพัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริมผู้มีสมรรถนะสูง อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ “การสนับ สนุนบุคลากร ที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ให้ได้รับโอกาสในการปฏิบัติในตำแหน่งงานที่เหมาะสม” ซึ่งบ่งชี้ว่า เรือนจำกลางอุบลราชธานี ยังไม่ได้มีการวางแผนและบริหารกำลังคนอย่างเป็นระบบอย่างเพียงพอตามเงื่อนไขความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.(2551)ซึ่งระบุว่าเงื่อนไขประการหนึ่ง ได้แก่ “ควรมีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่มีความเกี่ยวข้องไปพร้อมกัน เช่น ระบบการวางแผนและบริหารกำลังคน(Workforce – Planning and Management) ระบบการบริหารกำลังคนโดยใช้งบประมาณเป็นตัวกำกับ และระบบการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ เป็นต้น”

2.1.3 ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในความสำเร็จระดับมาก ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่า มีความพร้อมรับการตรวจสอบในทุกด้านจากหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งจากภายใน และภายนอกส่วนราชการ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปกป้องผู้ปฏิบัติงานกรณีการปฏิบัติงานตามนโยบายแต่ถูกกล่าวหาร้องเรียน มีความรับผิดชอบ กรณีการตัดสินใจใช้นโยบายการบริหารงานบุคคล โดยเน้นหลักความสามารถแทนการใช้หลักอาวุโส มีการเปิดเผยข้อมูลในการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลหรือในการบริหารค่าตอบ แทนแก่บุคลากรในสังกัด และมีการดำเนินการด้านวินัยต่อบุคลากรในสังกัดที่คำนึงถึงหลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน ตามลำดับ ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายการบริหารราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใสและหลักการมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ “มีการดำเนินการด้านวินัยต่อบุคลากรในสังกัดที่คำนึงถึงหลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน” ซึ่งแสดงว่า เรือนจำกลางอุบลราชธานี ยังไม่มีการกำหนดมาตรฐานหรือขาดการจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาดำเนินการทางวินัยแก่บุคลากรในสังกัด อย่างเพียงพอตามเงื่อนไขความสำเร็จของการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ “ส่วนราชการควรมีระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างครบถ้วน เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงสำหรับการประเมิน” เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับการศึกษาของ ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์ (2552) ในส่วนที่เกี่ยวกับแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยให้มีการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาในเรื่องการดำเนินการทางวินัย

2.1.4 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในความสำเร็จระดับมาก ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ มีการประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานอื่นภายนอกเรือนจำส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรของหน่วยงานบุคลากร ในหน่วยงานมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาไปสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ของกรมราชทัณฑ์ มีการประสานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง ทำให้ผลการดำเนินงานเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ มีระบบการทำงานที่ดี โดยการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม สถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศ

การทำงานที่ดีทำให้เกิดผลดีต่อสุขภาพบุคลากรโดยรวม มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่ใช้สำหรับการให้บริการแก่ประชาชนซึ่งสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการแบ่งเบาภาระการตรากตรำให้กับบุคลากรในสังกัด มีการบริหารงานด้านที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรในสังกัด และมีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติม ที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมายซึ่งมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี มีความเชื่อมโยงกับกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์หลักของกรมราชทัณฑ์ ตามแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน ของสำนักงาน ก.พ.(2551) โดยเฉพาะในด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อมการทำงาน การดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงเพื่อสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ “มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ” ซึ่งแสดงว่า เรือนจำกลางอุบลราชธานียังไม่มีการดำเนินการอย่างเพียงพอเพื่อให้เป็นไป ตามกรอบมาตรฐานย่อยของด้านนี้ ซึ่งกำหนดให้มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย หน่วยงานควรให้มีการทบทวนปรับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระบบประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.(2551)

2.1.5 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในความสำเร็จระดับมาก ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของเรือนจำมีความคุ้มค่า มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานบุคคลของเรือนจำที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบประจำปียึดหลักความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ มีการใช้ระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้อง เที่ยงตรงและทันสมัยในการมอบหมายงานหรือในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการพิจารณาความดีความชอบประจำปีมีความเป็นธรรมและเป็นไปตามหลักคุณธรรม ตามลำดับ ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าเรือนจำกลางอุบลราชธานีมีการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพการบริหารงาน ซึ่งช่วยให้สามารถธำรงรักษาบุคลากรตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ. (2551) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามเป็นที่สังเกตว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ “การพิจารณาความดีความชอบประจำปีมีความเป็นธรรมและเป็นไปตามหลักคุณธรรม” ซึ่งแสดงว่าการดำเนินงานยังไม่มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและ

สังคมที่ดี ซึ่งจะต้องประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส และ หลักการมีส่วนร่วม เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ ปรางทิพย์ บุญกล่ำ (2552) เรื่อง “ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์” ที่เสนอว่าในการพัฒนาการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ ควรเน้นการนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาเป็นกรอบในการบริหารงาน รวมทั้งผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดยการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งอาจจะเป็นประเด็นที่เรือนจำกลางอุบลราชธานี จำเป็นต้องปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานเพื่อให้บุคลากรเกิดการยอมรับและเกิดความพึงพอใจต่อไป

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน และปัญหา/อุปสรรคในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

2.2.1 จุดแข็งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากผลการวิจัย กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าจุดแข็งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานีที่ได้ค่าสูงสุด คือ มีการฝึกทบทวนบุคลากรด้านการป้องกันและระงับเหตุร้ายในเรือนจำอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยความร่วมมือของหน่วยงานภายนอกสนับสนุนวิทยากร ซึ่งแสดงว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ตามแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคนของสำนักงาน ก.พ. (2551) ได้แก่ การมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้าน HR ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจของส่วนราชการ อย่างไรก็ตาม เป็นที่สังเกตว่า ข้อที่มีค่าความถี่และค่าร้อยละต่ำสุด คือ “มีวิธีการจัดเก็บความรู้ การหมุนเวียนงานและการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์การ” ซึ่งบ่งชี้ว่าเรือนจำกลางอุบลราชธานี ยังไม่ได้มีการวางแผนและบริหารกำลังคนอย่างเป็นระบบอย่างเพียงพอตามเงื่อนไขความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.(2551) ซึ่งระบุว่า เงื่อนไขประการหนึ่ง ได้แก่ “ควรมีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีความเกี่ยวข้องไปพร้อมกัน เช่น ระบบการวางแผนและบริหารกำลังคน (Workforce Planning and Management) ระบบการบริหารกำลังคนโดยใช้งบประมาณเป็นตัวกำกับ และระบบการพัฒนาสมรรถนะ ข้าราชการ เป็นต้น”

2.2.2 จุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากผลการวิจัย กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าจุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานีที่ได้ค่าสูงสุด คือ อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ รองลงมาคือ ระบบเทคโนโลยีของเรือนจำ

ยังใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งบ่งชี้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ยังขาดความเชื่อมโยง ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับเป้าหมาย การบริหารราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาองค์การ การจัดสรรอัตรา กำลังและด้านคุณภาพการให้บริการ อย่างไรก็ตาม เป็นที่สังเกตว่า ข้อที่มีค่าความถี่และค่าร้อยละต่ำสุด คือ "เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่" ซึ่งแสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ยังขาดความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ ตามแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคนของสำนัก งาน ก.พ.(2551) โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการความรู้

2.2.3 ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1) ปัญหา/อุปสรรคด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัญหา/อุปสรรคด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้ค่าสูงที่สุด คือ การขาดโอกาสก้าวหน้าและขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในบางสายงานของบุคลากร รองลงมาคือ แผนพัฒนาโครงสร้างด้านการกำหนดสายงานและแผนพัฒนาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของเรือนจำ ยังไม่เหมาะ สมและไม่สอดคล้องกับพันธกิจหลักของกรมราชทัณฑ์ ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ยังไม่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ตามแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคนของสำนักงาน ก.พ.(2551) โดยเฉพาะในด้านของประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคล ที่ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานยังไม่เชื่อมโยงกับสิ่งจูงใจ และในด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ยังไม่มีการปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมอย่างเพียงพอ อย่างไรก็ตาม เป็นที่สังเกตว่า ข้อที่มีค่าความถี่และค่าร้อยละต่ำสุด คือ "การฝึกอบรมในบางหลักสูตรไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์" ซึ่งแสดงว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนุคลากร ยังไม่เป็นไปตามหลักการที่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์เท่าที่ควร

2) ปัญหา/อุปสรรคด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากผล การวิจัย กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัญหา/อุปสรรคด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ค่าสูงที่สุด คือ การดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ รองลงมาคือ ระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไม่สมบูรณ์และไม่สามารถใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัย บ่งชี้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ยังไม่ได้มีการวางแผนและบริหารกำลังคนอย่างเป็นระบบอย่างเพียงพอ ตามเงื่อนไขความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. (2551)

ซึ่งระบุว่าเงื่อนไขประการหนึ่ง ได้แก่ “ส่วน ราชการควรมีระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างครบถ้วน เพื่อใช้เป็นหลักฐาน อ้างอิงสำหรับการประเมิน” และขาดความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ ในประเด็นของการบริหาร HR ที่ถูกต้อง ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องปรับปรุงระบบการบริหารเพื่อให้ สามารถขอรับการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินกิจกรรม ให้เกิดความรวดเร็วและทันเวลาต่อไป อย่างไรก็ตาม เป็นที่สังเกตว่า ข้อที่มีค่าความถี่และค่าร้อยละต่ำสุด คือ “ไม่มีการปรับใช้นวัตกรรมด้านการป้องกันและระงับเหตุร้ายภายในเรือนจำ” ซึ่งแสดงว่า ยังไม่มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตาม กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ตามแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคนของสำนักงาน ก.พ.(2551) อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

3) ปัญหา/อุปสรรคด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากผลการวิจัย กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัญหา/อุปสรรคด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ค่าสูงที่สุด คือ การจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่ยังไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ รองลงมา คือ การช่วยเหลือด้านค่าครองชีพต่อบุคลากรยังไม่เหมาะสมและไม่ตรงต่อความต้องการ ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ยังไม่มีการวางระบบผลการปฏิบัติงานเชื่อม โยงกับสิ่งจูงใจอย่างเพียงพอ ซึ่งเป็นไปตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ ตามแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน ของสำนักงาน ก.พ. (2551) อย่างไรก็ตาม เป็นที่สังเกตว่า ข้อที่มีค่าความถี่และค่าร้อยละต่ำสุด คือ “การจ่ายเงินค่าตอบแทน และเงินอื่นๆ อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ไม่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ยังไม่มีการวางระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ตามแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคนของสำนักงาน ก.พ.(2551) โดยเฉพาะในด้านความพึงพอใจของข้าราชการต่อนโยบาย หรือมาตรการการบริหารค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม

4) ปัญหา/อุปสรรคด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากผลการวิจัย กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัญหา/อุปสรรคด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ค่าสูงที่สุด คือ การดำเนินการตามกระบวนการทางวินัยแก่เจ้าหน้าที่ยังขาดความชัดเจนในหลักการ รองลงมาคือ ไม่มีความโปร่งใสด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า การ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ยังไม่มีการกำหนดมาตรฐานหรือขาดการจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาดำเนินการทางวินัยแก่บุคลากรในสังกัด อย่างเพียงพอตามเงื่อนไขความสำเร็จของการประเมินสมรรถนะการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ “ส่วนราชการควรมีระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างครบถ้วน เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงสำหรับการประเมิน” อย่างไรก็ตามเป็นที่สังเกตว่าข้อที่มีค่าความถี่และค่าร้อยละต่ำสุด คือ “การปฏิเสธความรับผิดชอบและไม่ใส่ใจของผู้บริหารต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร” ซึ่ง แสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือจำกลางอุบลราชธานี ยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐาน ความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ตามแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคนของสำนักงาน ก.พ.(2551) โดยเฉพาะในด้านการรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารบนหลักความสามารถ คุณธรรมและหลักนิติธรรม

*5) ปัญหา/อุปสรรคด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน*จากผลการวิจัย กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัญหา/อุปสรรคด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่ได้ค่าสูงที่สุด คือ การทำงานที่ต่อเนื่องและตรากตรำภายในเรือนจำกอปรกับการห่างเหินกับบุคคลในครอบครัว ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมภายในเรือนจำไม่น่าอภิรมย์และขาดแคลนเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ยังไม่มีความสอดคล้องเพียงพอกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนตามแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคนของสำนักงาน ก.พ.(2551) โดยเฉพาะในด้านของความพึงพอใจของข้าราชการต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน อย่างไรก็ตามเป็นที่สังเกตว่าข้อที่มีค่าความถี่และค่าร้อยละต่ำสุด คือ “ไม่มีความเสียสละ มุ่งมั่น ทุ่มเท และไม่มีความพร้อมรับการพัฒนาของบุคลากรในสังกัด” แสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ยังไม่ได้มีการวางแผนและบริหารกำลังคนอย่างเป็นระบบอย่างเพียงพอตามเงื่อนไขความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.(2551) ซึ่งระบุว่า เงื่อนไขประการหนึ่ง ได้แก่ “ควรมีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องไปพร้อมกัน เช่น ระบบการวางแผนและบริหารกำลังคน (Workforce Planning and Management) ระบบการบริหารกำลังคนโดยใช้งบประมาณเป็นตัวกำกับ และระบบการพัฒนาสมรรถนะ ข้าราชการ เป็นต้น”

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความ สำเร็จ 5 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในระยะสั้นจึงควรปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานการพัฒนาเพื่อให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ในทุกด้าน ส่วนในระยะยาวควรให้มีการปรับปรุงสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารงานให้เกิดความคุ้มค่า ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลให้ถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานบุคคล

3.2 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ในระยะสั้นควรแก้ไขปัญหาการทำงานที่ตรากตรำของบุคลากรในสังกัดซึ่งอาจทำได้โดยใช้วิธีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ส่วนในระยะยาวควรปรับปรุงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานใหม่และแก้ไขปัญหาเรื่องวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์และพันธกิจหลักของกรมราชทัณฑ์

3.3 ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในระยะสั้นควรพัฒนาให้เกิดความเชื่อมั่นในนโยบายการบริหารงาน และพัฒนาด้านการบริหารเพื่อให้เกิดความยุติธรรมโดยเน้นการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสังกัดทราบ ส่วนในระยะยาวควรให้มีระบบการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากร ให้เกิดความรับผิดชอบในการตัดสินใจใช้นโยบาย และการพัฒนาระบบการดำเนินการด้านวินัยแก่บุคลากรในสังกัดให้เกิดความชัดเจน เป็นรูปธรรม

3.4 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ในระยะสั้นควรปรับปรุงเรื่องการฝึกอบรมบุคลากร และแก้ไขในเรื่องของแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับพันธกิจหลักของกรมราชทัณฑ์ ส่วนในระยะยาวควรพัฒนาเรื่องการสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับโอกาสในการปฏิบัติงาน การบริหารอัตรากำลัง และการมอบหมายงาน

3.5 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุด ในระยะสั้นควรปรับปรุงและเพิ่มเติมด้านสวัสดิการ นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ส่วนในระยะยาว ควรพัฒนาให้เกิดความรักความสามัคคีในบุคลากรของหน่วยงาน และพัฒนาให้ความรู้ ความเข้าใจและเกิดความพึงพอใจในการบริหารงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

การประเมินระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ HR Scorecard สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2547

จีระ ประทีป (2548) “การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง” *ในประมวลสาระชุดวิชา การบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 9* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หลักสูตรปริญญาตรี สาขาวิทยาการจัดการ

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2553) “นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ในประมวลสาระชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 15 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2546) การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น

เดชา ถ้ำหิน (2553) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาห่อม อำเภอทุ่งศรีอุดม จังหวัดอุบลราชธานี” หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตรีนวลนุช กองผาพา (2552) “บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ศึกษากรณีวิสาหกิจขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น” หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์ (2552) “การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่” หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มาวิทยาลัยเชียงใหม่

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร จามจุรีโปรดักท์

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2550) Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด

นัทธยา ภูแย้มไสย์ (2550) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในเขตจังหวัดขอนแก่น” หลักสูตรบริหารธุกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน HR : Success Stories in Public Sector กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2551

บทสรุปรายงานประเมินผลการดำเนินงานราชทัณฑ์ในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดสำหรับผู้บริหาร กรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2546

บังอร ทับทิม (2553) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง” หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ปรางทิพย์ บุญกล่ำ (2552) “ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์” หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาชิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พสุ เดชะรินทร์ (2548) Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มานิต ศุทธสกุล (2553) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ” ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 9 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ

รายงานการดำเนินงานของรัฐต่อสาธารณะรายปี ประจำปีงบประมาณ 2551 “แผนปฏิบัติราชการกรมราชทัณฑ์ พ.ศ.2551 – 2554”

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2550) กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้ (Tangible HR Strategy) กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

วรภัทธ์ ภู่เจริญ (2551) KPI ทำให้ง่ายๆ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร บริษัท อริชน จำกัด

วันชัย มีชาติ (2550) “การประเมินประสิทธิผลองค์การ” ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ หน่วยที่ 15 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โฟรเพช

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด

สุนันทา เลาหนันทน์ (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ธนะการพิมพ์ จำกัด

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) กระบวนทัศน์ใหม่ การบริหารทุนมนุษย์ The new dimension of Human-Capital Management พิมพ์ครั้งที่ 1 นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สุรพงษ์ มาลี (2553) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 14 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ

สมจิต โยธะคง และรุจ ศิริสัญลักษณ์ (2545) “การสร้างเครื่องมือเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ทางส่งเสริมการเกษตร” ในประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ หน่วยที่ 5 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร ห้างหุ้นส่วยจำกัด เอ็ม.ที.เพรส

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Besed HRM* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด(มหาชน)

อากรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2551) *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Strategic Human Resource Development* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด

Dessler, Gary. (2003) *Human Resource Management. 9 .ed. New Jersey: Prentice Hall*

Competency for Recruitment *เพื่อการสรรหาและคัดเลือก* (2551) กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไอ เอ็ม ปุ๊คส์ จำกัด

Nils-Goran Olve , Jan-Roy and Magnus Wetter *การพัฒนา Balanced Scorecard* ผู้แปลและเรียบเรียงโดย วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2546) พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด

Robert S. Kaplan and David P. Norton *ALIGNMENT การใช้ Balanced Scorecard ประสานพลังทั้งองค์การ* แปลและเรียบเรียงโดย จักร ติงศภัทิย์ (2550) พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

1. ชื่อ ผศ.ดร.ภูมิพงศ์ จอมหงส์พิพัฒน์
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย สาขามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ชื่อ ผศ.ประจัน มณีนิล
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

3. ชื่อ ดร.ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์
ตำแหน่ง ศึกษานิเทศชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC)

ผลการทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กรณีศึกษา : เรือนจำกลางอุบลราชธานี

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

2. เพื่อศึกษาจุดแข็ง-จุดอ่อน และปัญหา/อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

คำชี้แจง

1. วัตถุประสงค์การวิจัยนี้ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา: เรือนจำกลางอุบลราชธานี เพื่อให้ทราบถึงระดับความสำเร็จตามกรอบมาตรฐาน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. ทราบจุดแข็ง- จุดอ่อน รวมถึงปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

2. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย และการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานีต่อไป

3. การตอบแบบสอบถามนี้ จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น โปรดตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นตามความรู้สึกที่แท้จริง

4. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการส่งผลต่อความสำเร็จตามกรอบมาตรฐานด้านการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง – จุดอ่อน และ ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จ่าเอก กตตน์ อินทรักษา

รหัส 2523005573

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำ กรุณาใส่เครื่องหมาย □ลงในช่อง ( ) หน้าข้อที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
2. อายุ ( ) 30 ปีลงมา ( ) 31 - 40 ปี
   ( ) 41 - 50 ปี ( ) 51 - 60 ปี
3. อายุราชการ( ) ตั้งแต่ 10 ปีลงมา ( ) 11 - 20 ปี ( ) 21 - 30 ปี ( ) ตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป
4. ระดับการศึกษาสูงสุด ( ) มัธยมต้น/ปวช. ( ) ปวส./อนุปริญญา
   ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโทหรือสูงกว่า
5. ปัจจุบันท่านรับราชการอยู่ในสังกัด
   ( ) ฝ่ายควบคุม/ฝ่ายรักษาการณ์ ( ) ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ/ฝ่ายจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง
   ( ) ฝ่ายฝึกวิชาชีพ/ฝ่ายการศึกษาฯ( ) ฝ่ายบริหารทั่วไป/ฝ่ายสวัสดิการผู้ต้องขัง
6. รายได้พิเศษ เงินค่าทำการล่วงเวลา/เดือน
   ( ) 3,000 บาท/เดือน ลงมา ( ) 3,001 - 5,000 บาท
   ( ) 5,001 - 7,000 บาท ( ) 7,001 บาท/เดือน ขึ้นไป
7. มีวันหยุดทำงานปกติในรอบ 1 เดือน
   ( ) 1 – 2 วัน ( ) 3 – 4 วัน ( ) 5 – 6 วัน ( ) ตั้งแต่ 7 วันขึ้นไป
8. ประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเรือนจำ
   ( ) ไม่เคย ( ) เคย จำนวน 1 - 5 ครั้ง
   ( ) เคย จำนวน 6 - 10 ครั้ง ( ) เคย มากกว่า 10 ครั้งขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการส่งผลต่อความสำเร็จตามกรอบมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย □ ลงในช่องความเห็น ที่ท่านเห็นว่าเป็นความจริงหรือตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด เพื่อเลือกระดับการส่งผลต่อความสำเร็จตามกรอบมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือนของ สำนักงาน ก.พ.

4 หมายถึง ระดับการส่งผลต่อความสำเร็จมากที่สุด

3 หมายถึง ระดับการส่งผลต่อความสำเร็จมาก

2 หมายถึง ระดับการส่งผลต่อความสำเร็จน้อย

1 หมายถึง ระดับการส่งผลต่อความสำเร็จน้อยมาก

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากร-มนุษย์ในราชการพลเรือน (เรือนจำกลางอุบลราชธานี)	ระดับการส่งผลฯ			
	4	3	2	1
ปัจจัยด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 1.มีการดำเนินงานโครงการการฝึกอบรมทบทวนสมรรถนะให้กับบุคลากรด้านการป้องกันและระงับเหตุร้ายในเรือนจำ				
2.มีการบูรณาการด้านการปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอกในการซ้อมแผนระงับเหตุและแผนเผชิญเหตุในเรือนจำ				
3.การบริหารอัตรากำลัง การมอบหมายงานให้ถือปฏิบัติมีความสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของกรมราชทัณฑ์				
4.มีการสนับสนุนบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงให้ได้รับโอกาสในการปฏิบัติในตำแหน่งงานที่เหมาะสม				
5.มีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ เพื่อให้เกิดมาตรฐานการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารหน่วยงาน				
ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6.การพิจารณาความดีความชอบประจำปี ยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ				
7.มีการใช้ระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้อง เที่ยงตรง และทันสมัยในการมอบหมายงาน หรือในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน				
8.การพิจารณาความดีความชอบประจำปี มีความเป็นธรรมและเป็นไปตามหลักคุณธรรม				
9.สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของเรือนจำมีความคุ้มค่า				
10.มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานบุคคลของเรือนจำที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน				
ปัจจัยด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 11.มีการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาทำการแก่บุคลากรในสังกัดอย่างเหมาะสม				
12.มีการเบิกจ่ายเงินสำหรับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำ (เงินค่าเสี่ยงภัย) แก่บุคลากรในสังกัดอย่างรวดเร็วทันเวลา				
13.มีมาตรการช่วยเหลือเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นให้แก่บุคลากรในสังกัดเป็นประจำทุกเดือนเหมาะสมตามต้องการ				
14.บุคลากรในสังกัดมีความพึงพอใจในมาตรการบริหารงานด้านสวัสดิการ ที่ทางเรือนจำได้ดำเนินการ				

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากร-มนุษย์ในราชการพลเรือน (เรือนจำกลางอุบลราชธานี)	ระดับการส่งผลฯ			
	4	3	2	1
15.ผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมด้านป้องกันอัคคีภัย/ด้านการระงับเหตุร้าย โดยวิทยากรภายนอก เกิดผลสัมฤทธิ์				
16.มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามขั้นตอนและวิธีการอย่างเหมาะสม				
17.บุคลากรมีความพึงพอใจในมาตรการบริหารงานด้านการฝึกอบรม ที่ทางเรือนจำได้ดำเนินการ				
ปัจจัยด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 18.มีการดำเนินการด้านวินัยต่อบุคลากรในสังกัด ที่คำนึงถึงหลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน				
19.มีการเปิดเผยข้อมูลในการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลหรือในการบริหารค่าตอบแทน แก่บุคลากรในสังกัด				
20.ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ ในการปกป้องผู้ปฏิบัติงานกรณีการปฏิบัติงานตามนโยบาย แต่ถูกกล่าวหาและร้องเรียน				
21.มีความรับผิดชอบกรณีการตัดสินใจใช้นโยบายการบริหารงานบุคคล โดยเน้นหลักความสามารถแทนการใช้หลักอาวุโส				
22.ความพร้อมรับการตรวจสอบในทุกด้านจากหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ				
ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน 23.สถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้เกิดผลดีต่อสุขภาพบุคลากรโดยรวม				
24.มีระบบการทำงานที่ดี โดยการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม				
25.มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่ใช้สำหรับการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการแบ่งเบาภาระการตรากตรำให้กับบุคลากรในสังกัด				
26.มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติม ที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมายซึ่งมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ				
27.มีการบริหารงานในด้านที่ส่งเสริมและสนับสนุน ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรในสังกัด				
28. มีการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง ทำให้ผลการดำเนินงานเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์				

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากร-มนุษย์ในราชการพลเรือน (เรือนจำกลางอุบลราชธานี)	ระดับการส่งผลฯ			
	4	3	2	1
29.มีการประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานอื่นภายนอกเรือนจำ ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน				
30.บุคลากรในหน่วยงานมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาไปสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ของกรมราชทัณฑ์				

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง – จุดอ่อน และปัญหา/อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

คำแนะนำ โปรดกรอกคำว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” ลงบนเส้น ____ หน้าข้อที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงตามความรู้สึกของท่าน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

1. จุดแข็งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

____ มีการฝึกทบทวนบุคลากรด้านการป้องกันและระงับเหตุร้ายในเรือนจำอย่างสม่ำเสมอ

____ มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยความร่วมมือของหน่วยงานภายนอกสนับสนุนวิทยากร

____ มีวิธีการจัดเก็บความรู้ การหมุนเวียนงาน และการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร

____ มีการสนับสนุนและให้โอกาสบุคลากรเจริญเติบโตในสายงานที่เกี่ยวข้อง

____ มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ จากผู้บริหารระดับสูงให้กับผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง

2. จุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี

____ อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีไม่เพียงต่อการปฏิบัติหน้าที่

____ บุคลากรไม่มีความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเรือนจำมีสภาพทรุดโทรม

____ มาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซ้ำซ้อนและมีปริมาณงานมากเกินไป

____ ระบบเทคโนโลยีของเรือนจำยังใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

____ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่

3. ปัญหาด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

____ การฝึกอบรมในบางหลักสูตร ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์

____ การบูรณาการหรือการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกยังขาดประสิทธิภาพ

____ การมอบหมายงานให้บุคลากรในสังกัดไม่เป็นไปตามหลักความรู้/ความสามารถ/เหมาะสม

____ การขาดโอกาสก้าวหน้าและขาดแรงจูงใจการปฏิบัติงานในบางสายงานของบุคลากร

____ แผนพัฒนาโครงสร้างด้านการกำหนดสายงานและแผนพัฒนาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของเรือนจำยังไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับพันธกิจหลักของกรมราชทัณฑ์

4. ปัญหาด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

____ ไม่มีการปรับใช้นวัตกรรมด้านการป้องกันและระงับเหตุร้ายภายในเรือนจำ

____ การดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากร ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ

____ ระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไม่สมบูรณ์ และไม่สามารถใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

____ การบริหารงบประมาณ มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ไม่มีความคุ้มค่า

____ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงาน

5. ปัญหาด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

____ การจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่ ยังไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ

____ ระดับความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับมาตรการด้านการพัฒนา อยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ

____ การจ่ายเงินค่าตอบแทนและเงินอื่นๆ อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ไม่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ

____ การช่วยเหลือด้านค่าครองชีพต่อบุคลากรยังไม่เหมาะสม และไม่ตรงต่อความต้องการ

____ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดการประชาสัมพันธ์และการเรียนรู้ระบบงาน

6. ปัญหาด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

____ ไม่มีความโปร่งใสด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

____ การดำเนินการตามกระบวนการทางวินัยแก่เจ้าหน้าที่ ยังขาดความชัดเจนในหลักการ

____ การปฏิเสธความรับผิดชอบและไม่ใส่ใจของผู้บริหารต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

____ ความไม่เชื่อมั่นของบุคลากรในนโยบาย “เรือนจำใสสะอาด โปร่งใส ตรวจสอบได้”

____ ความเชื่อมั่นในการบริหารโดยยึดหลักความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน

7. ปัญหาด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

____ สภาพแวดล้อมภายในเรือนจำไม่น่าอภิรมย์ และขาดแคลนเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

____ สภาพแวดล้อมภายนอกเรือนจำอยู่ในชุมชนเมือง ง่ายต่อการก่อเหตุร้ายจากบุคคลภายนอก

____ วัฒนธรรมการทำงานที่ส่วนใหญ่ยังยึดติดกับระบบอนุรักษ์นิยม ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

____ ไม่มีความเสียสละ มุ่งมั่น ทุ่มเทและไม่มีความพร้อมรับการพัฒนาของบุคลากรในสังกัด

____ การทำงานที่ต่อเนื่องและตรากตรำภายในเรือนจำ กอปรกับการห่างเหินกับบุคคลในครอบครัวส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำแนะนำ ข้อ ก. โปรดใส่หมายเลขหน้าข้อต่อไปนี้ ตามที่ท่านเห็นว่า ควรจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำกลางอุบลราชธานีตามลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นเร่งด่วน โดยเรียงตามลำดับหมายเลข 1,2,3..... (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) สร้างแผนพัฒนาโครงสร้างด้านการกำหนดสายงานและแผนพัฒนาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของเรือนจำให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจหลักของกรมราชทัณฑ์

( ) ปรับปรุงระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรให้สมบูรณ์และสามารถใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

( ) การจัดสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ

( ) สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารโดยยึดหลักความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน

( ) สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่วนใหญ่ยังยึดติดกับระบบอนุรักษ์นิยมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดทัศนคติที่ดี พร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

คำแนะนำ ข้อ ข. โปรดให้คำอธิบาย ชี้แนะหรือเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามความคิดเห็นของท่านเอง

ปัญหาด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

_____

_____

_____

ปัญหาด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

_____

_____

_____

ปัญหาด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

_____

_____

_____

ปัญหาด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

_____

_____

_____

ปัญหาด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

_____

_____

_____

ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC)

ที่	ข้อคำถาม ข้อที่ (ส่วนที่ 2)	ผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC	แปลผล
		1	2	3			
1	1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	4	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
5	5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6	6	1	1	1	3	1	ใช้ได้
7	7	1	1	1	3	1	ใช้ได้
8	8	1	1	1	3	1	ใช้ได้
9	9	1	1	1	3	1	ใช้ได้
10	10	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
11	11	1	1	1	3	1	ใช้ได้
12	12	1	1	1	3	1	ใช้ได้
13	13	1	1	1	3	1	ใช้ได้
14	14	1	1	1	3	1	ใช้ได้
15	15	1	1	1	3	1	ใช้ได้
16	16	1	1	1	3	1	ใช้ได้
17	17	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้

ที่	ข้อคำถาม ข้อที่ (ส่วนที่ 2)	ผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC	แปลผล
		1	2	3			
18	18	1	1	1	3	1	ใช้ได้
19	19	1	1	1	3	1	ใช้ได้
20	20	1	1	1	3	1	ใช้ได้
21	21	1	1	1	3	1	ใช้ได้
22	22	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
23	23	1	1	1	3	1	ใช้ได้
24	24	1	1	1	3	1	ใช้ได้
25	25	1	1	1	3	1	ใช้ได้
26	26	1	1	1	3	1	ใช้ได้
27	27	1	1	1	3	1	ใช้ได้
28	28	1	1	1	3	1	ใช้ได้
29	29	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
30	30	1	1	1	3	1	ใช้ได้

ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC)

ที่	ข้อคำถาม ข้อที่ (ส่วนที่ 3)	ผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC	แปลผล
		1	2	3			
1	1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5	5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6	6	1	1	1	3	1	ใช้ได้
7	7	1	1	1	3	1	ใช้ได้

ผลการทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
เพศ	88.5000	394.2586	.0061	.9582
อายุ	87.3667	392.6540	.0286	.9594
อายุงาน	87.7333	392.8230	.0220	.9595
การศึกษา	87.6333	379.8264	.3488	.9578
ตำแหน่ง	87.6333	391.4816	.0289	.9611
รายได้	87.9000	395.6793	.0605	.9600
วันหยุด	88.4000	389.1448	.2625	.9574
อบรม	87.5333	383.9126	.2926	.9578
สำเร็จ	86.9333	376.3402	.5899	.9560
สำเร็จ2	87.0667	377.3057	.5983	.9560
สำเร็จ3	87.2000	372.0966	.6176	.9558
สำเร็จ4	86.9667	370.2402	.7073	.9553
สำเร็จ5	86.9000	371.7483	.5921	.9560
สำเร็จ6	87.0000	372.4138	.5148	.9567
สำเร็จ7	87.4000	371.9034	.7477	.9551
สำเร็จ8	87.5000	369.5690	.8124	.9547
สำเร็จ9	87.3333	371.3333	.6760	.9555
สำเร็จ10	87.3000	374.0793	.6198	.9558
สำเร็จ11	86.9333	369.0989	.7178	.9552
สำเร็จ12	87.0000	370.2069	.6395	.9557
สำเร็จ13	87.6667	369.1264	.6997	.9553
สำเร็จ14	87.5667	367.1506	.7534	.9549
สำเร็จ15	87.3667	371.8954	.7410	.9552
สำเร็จ16	87.1667	372.3506	.7639	.9551
สำเร็จ17	87.2333	372.6678	.7489	.9552

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	**Scale Variance if Item Deleted**	**Corrected Item-Total Correlation**	**Alpha if Item Deleted**
สำเร็จ18	87.0667	365.8575	.8191	.9545
สำเร็จ19	87.2333	369.3575	.8165	.9547
สำเร็จ20	87.1333	373.6368	.7763	.9551
สำเร็จ21	87.2667	363.3747	.8793	.9541
สำเร็จ22	87.3333	369.5402	.6979	.9553
สำเร็จ23	87.3333	367.4023	.7996	.9547
สำเร็จ24	87.3667	367.1368	.8127	.9546
สำเร็จ25	87.5333	370.1885	.7586	.9550
สำเร็จ26	87.6000	364.6621	.8807	.9542
สำเร็จ27	87.2667	365.7195	.8473	.9544
สำเร็จ28	87.2333	369.6333	.8599	.9546
สำเร็จ29	87.2000	369.3379	.8180	.9547
สำเร็จ30	87.3333	367.9540	.8241	.9546

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 38

Alpha = .9571

Frequency Table

จุดแข็ง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	12	40.0	40.0	40.0
	ใช่	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

จุดแข็ง2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	8	26.7	26.7	26.7
	ใช่	22	73.3	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

จุดแข็ง3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	11	36.7	36.7	36.7
	ใช่	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

จุดแข็ง4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	12	40.0	40.0	40.0
	ใช่	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

จุดแข็ง5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	14	46.7	46.7	46.7
	ใช่	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

จุดอ่อน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	4	13.3	13.3	13.3
	ใช่	26	86.7	86.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

จุดอ่อน2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	5	16.7	16.7	16.7
	ใช่	25	83.3	83.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

จุดอ่อน3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	5	16.7	16.7	16.7
	ใช่	25	83.3	83.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

จุดอ่อน4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	5	16.7	16.7	16.7
	ใช่	25	83.3	83.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

จุดอ่อน5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	3	10.0	10.0	10.0
	ใช่	27	90.0	90.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ปัญหา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	7	23.3	23.3	23.3
	ใช่	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	3	10.0	10.0	10.0
	ใช่	27	90.0	90.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	4	13.3	13.3	13.3
	ใช่	26	86.7	86.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	6	20.0	20.0	20.0
	ใช่	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	6	20.0	20.0	20.0
	ใช่	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	3	10.0	10.0	10.0
	ใช่	27	90.0	90.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	5	16.7	16.7	16.7
	ใช่	25	83.3	83.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	7	23.3	23.3	23.3
	ใช่	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	6	20.0	20.0	20.0
	ใช่	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	4	13.3	13.3	13.3
	ใช่	26	86.7	86.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	5	16.7	16.7	16.7
	ใช่	25	83.3	83.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	7	23.3	23.3	23.3
	ใช่	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	7	23.3	23.3	23.3
	ใช่	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	6	20.0	20.0	20.0
	ใช่	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	7	23.3	23.3	23.3
	ใช่	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	6	20.0	20.0	20.0
	ใช่	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	4	13.3	13.3	13.3
	ใช่	26	86.7	86.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	6	20.0	20.0	20.0
	ใช่	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	5	16.7	16.7	16.7
	ใช่	25	83.3	83.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	12	40.0	40.0	40.0
	ใช่	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	5	16.7	16.7	16.7
	ใช่	25	83.3	83.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	8	26.7	26.7	26.7
	ใช่	22	73.3	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	7	23.3	23.3	23.3
	ใช่	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	9	30.0	30.0	30.0
	ใช่	21	70.0	70.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ป25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่ใช่	6	20.0	20.0	20.0
	ใช่	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	จ่าเอกกตตน์ อินทรักษา
วัน เดือน ปีเกิด	13 ตุลาคม 2505
สถานที่เกิด	อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รป.บ.) (บริหารทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2542 รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รป.บ.) (บริหารงานราชทัณฑ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ.2549
สถานที่ทำงาน	เรือนจำกลางอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี
ตำแหน่ง	นักทัณฑวิทยาชำนาญการ