

การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ของเรือนจำ อำเภอย้ายบาดาล จังหวัดลพบุรี

นายธนกิจ ยงยุทธ

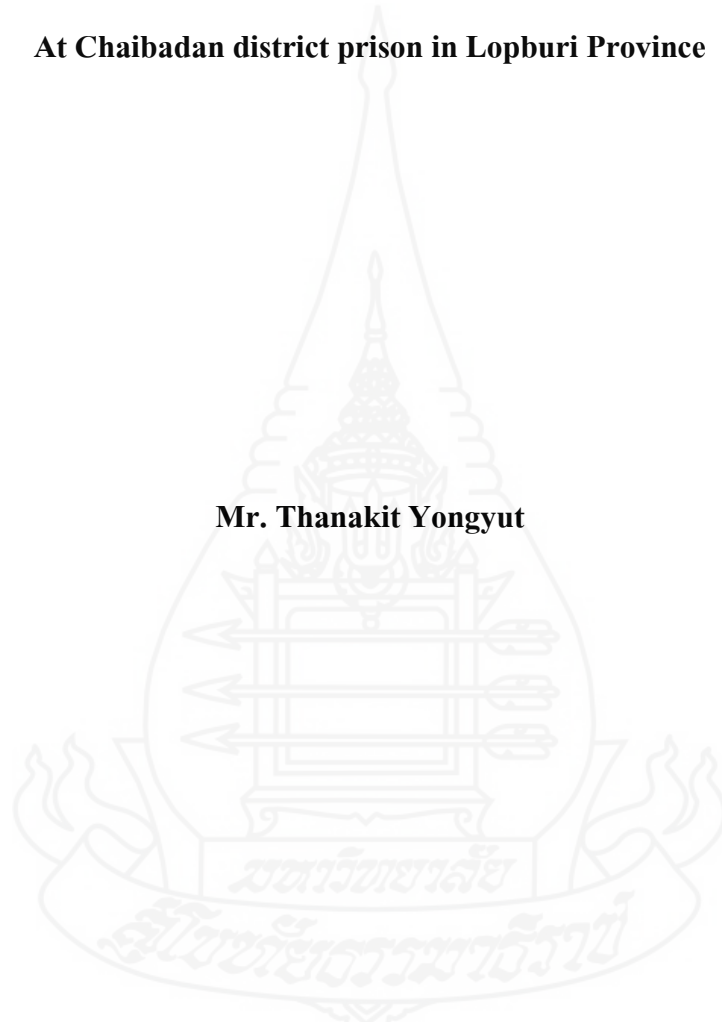


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2563

**Development for a high performance organization
At Chaibadan district prison in Lopburi Province**

Mr. Thanakit Yongyut



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2020

ชื่อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
ชื่อและสกุล	พินิจอากาศเอก ธนกิจ ยงยุทธ
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ 2. อาจารย์ ดร.นพพล อัครชาติ

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.นพพล อัครชาติ)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร พุทธาพิทักษ์ผล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำ อำเภอยะบะดา
จังหวัดลพบุรี

ผู้วิจัย พันจ่าอากาศเอก ธนกิจ ขงยุทธ รหัสนักศึกษา 2603003159 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ (2) อาจารย์ ดร.นพพล อัครชาติ
ปีการศึกษา 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (2) เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง (3) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (4) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอยะบะดา จังหวัดลพบุรี

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด ประชากรเป็นบุคลากรของเรือนจำอำเภอยะบะดา จังหวัดลพบุรี จำนวน 52 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่า ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ภาพรวมอยู่ในภาพ รวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก (2) จากการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการทำงาน อายุราชการ พบว่ามีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (3) ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีความสัมพันธ์ทางบวก ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (4) แนวทางการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอยะบะดา จังหวัดลพบุรี ด้านการนำองค์กร การประสานงานขององค์กรกับเจ้าหน้าที่ที่ยังขาดความรู้ อย่างทั่วถึง โดยเพิ่มการถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่หรือการสื่อสารที่เข้าถึงเจ้าหน้าที่ได้ง่าย ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ ควรให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรได้รับการฝึกอบรมในการแปลงยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติงานให้ตรงกับความต้องการในการเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ควรให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานแบบเฉพาะตัวบุคคล เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ควรสร้างขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานทำให้การพัฒนางานให้ดีขึ้น สามารถวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถ มีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่ประสบความสำเร็จ

คำสำคัญ : องค์กรสมรรถนะสูง, การพัฒนาองค์กร, เรือนจำอำเภอยะบะดา

Thesis title: Development for a high performance organization At Chaibadan district prison in Lopburi Province

Researcher: Flight Sergeant First Class Thanakit Yongyut; **ID:** 2603003159;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr.Phanomphat Samitanon, Associate Professor; (2) Dr.Noppol Akahad;

Academic year: 2020

Abstract

This research aims to study (1) the development level to the High Performance Organization (2) the comparison of personal factors affecting the development level to the High Performance Organization (3) relating factors to the development to the High Performance Organization and (4) to propose a development approach to the High Performance Organization of Chaibadan District Prison. Lopburi Province.

This research is a quantitative research studying the whole population, which consists of 52 personnel of Chaibadan district prison. The instrument is a questionnaire. Statistics uses for Data analysis are Percentage, Mean, Standard Deviation, and correlation coefficient.

Research results show that; (1)The development level to the High Performance Organization ;(2) Opinions on the comparison of personal factors affecting the development level to the High Performance Organization ,classified by gender, age, education level, working position, and service age, are not statistically different ;(3)Positive relating factors to the development to the High Performance Organization are leading organization, strategic management, modern organization management, Focusing on human resources ;(4)The development approaches to the High Performance Organization are as followed, For leading organization, there should be the coordination between the organization and staff who lack of knowledge thoroughly by conveying knowledge or communicating to staff which should be easily accessible. For strategic management, organizational staff should be trained in converting strategies to implementation in line with their responsibilities for good practice. For modern management organization, staff should place greater emphasis on teamwork than personalization so that all staff can work together. In terms of focusing on human resources, the morale of staff should be created for the success of their works, resulting in better job development and be able to plan any actions to prevent problems that may arise. As well as to gain trust and confidence in the ability to have a feeling of being part of successful works.

Keywords : High Performance Organization, Organization Development, Chaibadan district prison

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์.ดร.นพพล อัคราศ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิตและรองศาสตราจารย์.ดร.จิระ ประทีป สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งอย่างใกล้ชิด ซัดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บัญชาการเรือนจำ อำเภอยะบะดาดี เจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม และขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตศึกษาที่ช่วยให้คำแนะนำในการจัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

สุดท้ายนี้ คุณค่าอันพึงมีวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารรัฐกิจมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อน นักศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

ธนกิจ ขงยุทธ
กุมภาพันธ์ 2563



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	3
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
ขอบเขตการการศึกษา	5
นิยามเชิงปฏิบัติการ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง	7
แนวคิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	20
ข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะสูงของกรมราชทัณฑ์	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	35
สรุปกรอบแนวคิดการศึกษา	40
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	57
กลุ่มประชากร	57
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
การวิเคราะห์ข้อมูล	60

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานปัจจัยส่วนบุคคล.....	62
ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง.....	64
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับการพัฒนา สู่องค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี.....	71
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี.....	74
ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการพัฒนาด้านสมรรถนะสูง.....	79
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	82
สรุปผลการศึกษา.....	82
อภิปรายผล.....	85
ข้อเสนอแนะ.....	87
บรรณานุกรม.....	89
ภาคผนวก.....	93
ก แบบสอบถาม.....	94
ข บันทึกข้อความ เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามแก่เจ้าหน้าที่ภายในเรือนจำ.....	102
ประวัติผู้ศึกษา.....	104

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขององค์การสมรรถนะสูง.....	43
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพทั่วไป.....	62
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ การเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยภาพรวม.....	64
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนา เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านการนำองค์การ.....	65
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนา เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านการบริหารยุทธศาสตร์.....	66
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนา เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่.....	68
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนา เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล.....	70
ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศต่อระดับการพัฒนา เพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง.....	71
ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุต่อระดับการพัฒนา เพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง.....	72
ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาต่อระดับการพัฒนา เพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง.....	72
ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งการทำงานต่อระดับการพัฒนา เพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง.....	73
ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุราชการต่อระดับการพัฒนา เพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง.....	74
ตารางที่ 4.12 การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการนำองค์การที่มีผลต่อการพัฒนา เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอห้วยบาตาค จังหวัดลพบุรี.....	75

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 การทดสอบความความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการบริหารยุทธศาสตร์ ที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี.....	76
ตารางที่ 4.14 การทดสอบความความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ ที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี.....	77
ตารางที่ 4.15 การทดสอบความความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี.....	78
ตารางที่ 4.16 ข้อเสนอแนะที่ต้องการให้องค์กรพัฒนาด้านสมรรถนะสูง.....	79



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 แสดงตัวแบบคุณภาพการจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award : PMQA).....	13
ภาพที่ 2.2 Sehermerhorn, และ Osporn ส่วนประกอบ 5 ประการขององค์กร ที่มีสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Five components of a high performance organization.....	18
ภาพที่ 2.3 แผนผังการดำเนินงานกรมราชทัณฑ์.....	31
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาวะการณ์ของประเทศไทยในปัจจุบันพบว่า สังคมไทยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งปัจจัยภายในและภายนอกอันเกิดจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนโยบายการพัฒนาประเทศตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืนสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งองค์การยุคใหม่จำเป็นต้องพัฒนาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบงาน บุคลากร เครื่องมือ รวมถึงการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าถึงลูกค้าและปัจจัยการผลิตได้สะดวกยิ่งขึ้นภายใต้กรอบการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากลอันเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและภูมิภาคขององค์กรในอนาคตอันใกล้จึงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ มีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการ

ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรด้วยจากปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดนโยบายขององค์กรจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการแข่งขันและพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลหน่วยงานภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศโดยมีรัฐบาลเป็นผู้กำหนดกลไกดังกล่าวและระบบการบริหารราชการเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ ซึ่งบุคลากรภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารเพื่อให้องค์การไปสู่เป้าหมาย โดยคำนึงถึงกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การลดข้อจำกัดในการดำเนินงานแบบดั้งเดิม การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาพัฒนากระบวนการงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับส่วนรวมและสังคม รวมถึงเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำและสามารถ

ให้ผลลัพธ์การดำเนินการ (feedback) เพื่อพัฒนาต่อยอดการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต (เพียว อินทอง, 2560, น.1)

องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือเรียกกันย่อ ๆ ว่า HPO นักวิชาการบางท่านเรียกว่า องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ในปัจจุบันมีหน่วยงานหลายแห่งทั้งภาคเอกชนและภาครัฐของไทยได้ให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ มาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง สำหรับในภาครัฐที่สำคัญ เช่น กระทรวงพลังงาน และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ได้ตั้งเป้าไว้อย่างชัดเจนในการที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็น HPO ให้ได้ ซึ่งผู้บริหารของหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นอย่างมาก จากคำนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่าในอดีตเรามองกันเพียงว่าองค์กรหรือหน่วยงานที่เก่ง หรือมีสมรรถนะสูงนั้นคือองค์กรที่สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ระบบภายในขององค์กรเป็นอย่างไรไม่สำคัญ ทำให้บางครั้งการบรรลุเป้าหมายเกิดจากปัจจัยอื่น ๆ ไม่ได้ เกิดจากองค์กรนั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าหน่วยงานทำงานสำเร็จเพราะ โชคช่วย ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะไม่ยั่งยืนเพราะไม่มีระบบที่ดี แนวคิดใหม่มองว่าเพียงบรรลุเป้าหมายที่กำหนดยังไม่พอ แต่องค์กรนั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วยจึงจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และเกิดความยั่งยืนในการทำงานในระยะยาว (วิเชียร คงเทพ, 2561) เช่นเดียวกับเรือนจำกลางอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี เป็นหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2550 ตั้งอยู่ที่บ้านเลขที่ 444 หมู่ 1 ต.บัวชุม อ.ชัยบาดาล จ.ลพบุรี มีที่ดินเนื้อที่ทั้งหมดจำนวน 106 ไร่ 3 งาน 81 ตารางวา เนื้อที่ส่วนใน 26 ไร่ 3 งาน เนื้อที่ส่วนนอก 80 ไร่ 81 ตารางวา มีเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรจำนวน 59 คนเป็นชาย 49 คนเป็นหญิง 10 คนมีผู้ต้องขังชายและหญิง รวมทั้งหมด จำนวน 1,090 คน เป็นผู้ต้องขังชายจำนวน 953 คน เป็นผู้ต้องขังหญิงจำนวน 137 คน (ข้อมูล 19 กุมภาพันธ์ 2564) มีภารกิจในการปฏิบัติงานตามกรอบแนวทางการดำเนินตามยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์องค์กรสมรรถนะสูงด้านการควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง แบบมีอาชีพ บูรณาการ มาตรฐานและนวัตกรรม และพันธกิจไว้เป็นแนวทาง โดยจะใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและผลักดันให้ดำเนินงานตามแผน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์วิเคราะห์และกำหนดแนวทางให้บรรลุผลตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ มีการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาเรือนจำอำเภอชัยบาดาล พบปัญหาด้านการบริหารงานทำให้มีอุปสรรคต่อการบริหารการปกครองและการพัฒนาการประสานงานยากและใช้เวลานาน บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการบริการสมัยใหม่ ที่มีเทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาเกี่ยวข้องขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างองค์กรเอกชนภาคประชาชนและส่วนราชการมีน้อย

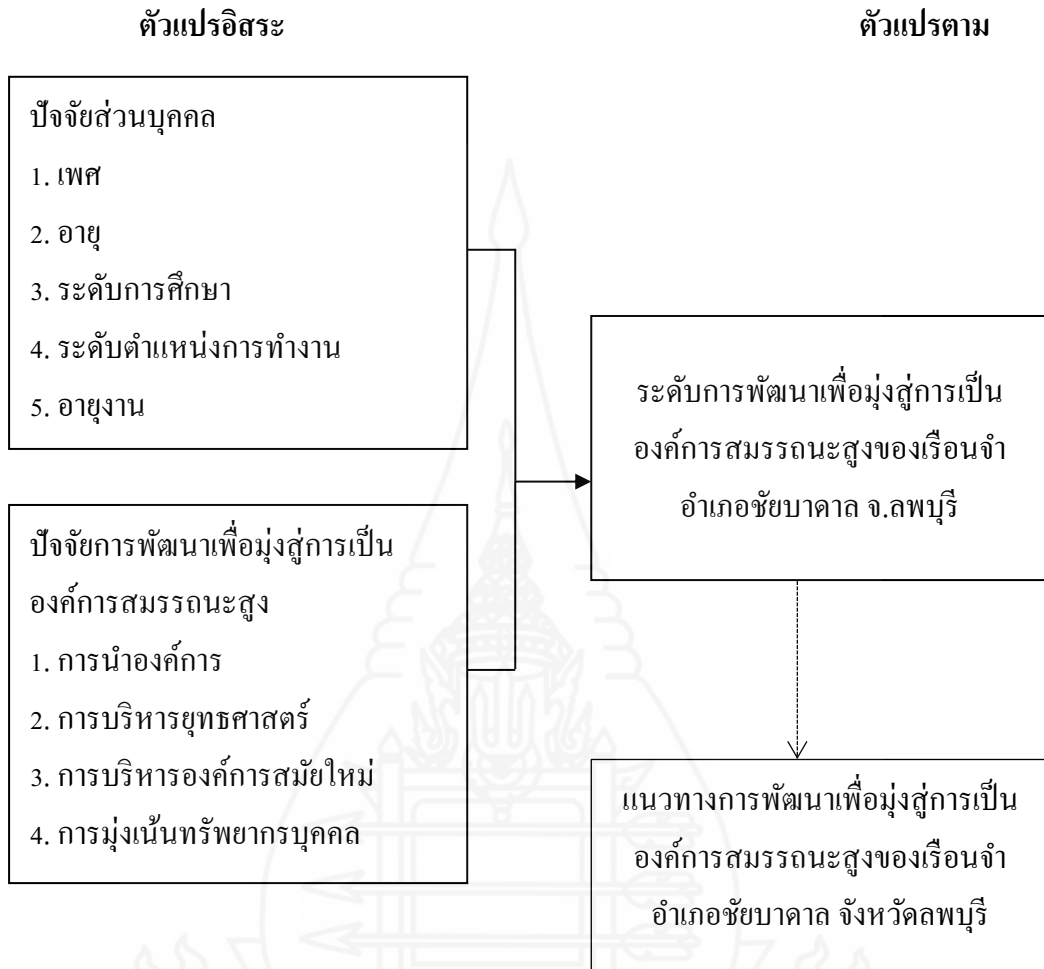
และมีการทำงานในลักษณะที่ซ้ำซ้อนกัน ไม่มีความชัดเจนในบทบาท ภารกิจและหน้าที่อีกทั้งการบริหารงานขององค์กรส่วนใหญ่มีเป้าหมายและทิศทางในการทำงานเพื่อตอบสนองนโยบายส่วนกลางแต่เรือนจำอำเภอชัยบาดาลก็ปรารถนาที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ต้องพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพื่อยกระดับคุณภาพเรือนจำ ให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจหลัก ให้ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ ระดับโลก สอดคล้องกับเป้าหมายของกรมราชทัณฑ์และกระทรวงยุติธรรม ที่ต้องการยกระดับขีดความสามารถของส่วนราชการให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจัยและกระบวนการพัฒนาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล ภายใต้แนวคิดและทฤษฎีปัจจัยกระบวนการ การพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง ทั้งนี้เพื่อแสวงหาแนวทางในการสร้างขีดความสามารถและนำพาองค์กรที่สามารถแข่งขันได้ และอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้น เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาเรือนจำฯ ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านวิชาการ ให้มีการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ การเป็นเรือนจำชั้นนำของประเทศที่มีคุณภาพ และให้มีความสอดคล้องกับบริบทแวดล้อม ทั้งด้านนโยบายและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน เพื่อตอบสนองนโยบายการบริหารประเทศ และความต้องการของสังคม ยกระดับคุณภาพการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลโดยตรงต่อสังคมต่อผู้ต้องขังและประเทศชาติต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
- 2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
- 2.4 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา
สำหรับที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัยจะขอก้าวในบทที่ 2 ต่อไป

4. ขอบเขตการศึกษา

4.1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล โดยนำแนวคิดต่าง ๆ ของการองค์การที่มีสมรรถนะสูง ทั้งนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศมาทำการสังเคราะห์เพื่อหาแนวทางการเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่เหมาะสมกับบริบทของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

4.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่ เดือนธันวาคม 2563 – กุมภาพันธ์ 2564

4.3 **ขอบเขตด้านประชากร** การศึกษาครั้งนี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากร คือ บุคลากรของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ทั้งหมดจำนวน 4 ระดับ ได้แก่ 1. ผู้บริหารระดับสูง 2. ผู้บริหารระดับกลาง 3. ผู้บริหารระดับต้น 4. เจ้าหน้าที่ของเรือนจำ ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ที่จะเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

4.4 **ขอบเขตด้านพื้นที่** ได้กำหนดขอบเขตพื้นที่ที่จะทำการศึกษา คือ ภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

4.5 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล 1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. ระดับตำแหน่งการทำงาน 5. อายุงาน ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง 1. การนำองค์การ 2. การบริหารยุทธศาสตร์ 3. การบริหารองค์การสมัยใหม่ 4. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ตัวแปรตาม คือ ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จ.ลพบุรี

5. นิยามเชิงปฏิบัติการ

5.1 **ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง** หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ เป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานที่ทุกคนต้องมีอันจะทำให้ทุกคนปฏิบัติงานได้ ส่วนสมรรถนะเป็นส่วนที่ต่อยอดเพิ่มเติมขึ้นมาให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีผลงานที่โดดเด่นมากยิ่งขึ้นเอง ซึ่งเกณฑ์การประเมินประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

5.1.1 **การนำองค์การ** หมายถึง ผู้นำระดับสูงชี้แนะและทำให้หน่วยงานมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการของสถาบัน โดยเน้นการสื่อสารระหว่างผู้นำระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน ยกย่องทักษะความเป็นผู้นำของแต่ละคน มีส่วน

ร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กรและพัฒนาผู้นำในอนาคตหน่วยงาน การสร้างบรรยากาศเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมและมีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น

5.1.2 การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดทิศทางองค์กร การวางยุทธศาสตร์ การสื่อสารและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร นำผลจากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุง

5.1.3 การบริหารองค์การสมัยใหม่ หมายถึง โครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนไปตามภารกิจมีการนำเทคนิคและวิธีการทางการบริหารแบบสมัยใหม่มาใช้ในองค์การและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้าใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีการกระจายอำนาจในการทำงาน เน้นการทำงานแบบเป็นทีม เน้นผลงานการทำงานมากกว่ากฎระเบียบ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

5.1.4 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง มุ่งเน้นวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่สำคัญนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและใส่ใจกับผู้เรียนรู้ รวมทั้งผูกใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อสนับสนุนบรรยากาศ และทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่ความสำเร็จ

5.2 บุคลากร หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทำให้ทราบถึงสภาพการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

6.2 ทำให้ทราบถึงการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อระดับการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

6.3 ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

6.4 ทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำ อำเภอยะบะดี จังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ตาม ลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง
2. แนวคิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
3. ข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะสูงของกรมราชทัณฑ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สรุปกรอบแนวคิดการศึกษา

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ส่งผลให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา และได้พยายามที่จะนำเครื่องมือและเทคนิคในการบริหารจัดการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยงาน ทั้งนี้วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุกองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน คือความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นเป็นฐานรากและแนวทางที่สำคัญจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนระยะยาว (ศศิรัศมี ประสานแก้ว, 2556, น. 45) จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจะนำเสนอต่อไปนี้ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ 2) ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง 3) ตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูง

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ริเริ่มขึ้น โดยศาสตราจารย์ David McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา มหาวิทยาลัย Harvard พร้อมกับบทความที่มีชื่อเสียงที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง Testing for Competency Rather than for intelligence ในปี 1973 ในบทความดังกล่าว McClelland ได้ต่อต้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือการประสบความสำเร็จในชีวิตได้เขาจึงทำการวิจัยตัวแปรด้านสมรรถนะว่าตัวแปรด้านสมรรถนะที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้

และตัวแปรด้านสมรรถนะไม่มีความลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือเศรษฐกิจฐานะทางสังคมเหมือนกับแบบวัดความถนัด หรือแบบวัดกลุ่มอื่น ๆ เพราะสังคมอเมริกันเป็นสังคมที่มีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในสังคมด้านการจ้างงาน จึงได้มีการตรากฎหมายเพื่อส่งเสริมโอกาสของการจ้างงานเท่าเทียมกัน ดังนั้น แบบทดสอบที่แสดงผลการทดสอบของกลุ่มต่าง ๆ ที่แตกต่างกันมักถูกตัดสินว่าผิดกฎหมาย โดยการทดสอบของ McClelland ได้แยกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานคือออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง แล้วทำการศึกษาพนักงานทั้งสองกลุ่มว่ามีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งเขาเน้นที่ความคิดและพฤติกรรมสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ว่าผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีอะไรบ้างที่ไม่เหมือนกับผู้มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า Competency นอกจากนี้ ในปี 1991 Barrett และ Bepinet ได้เขียนบทความว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ในเกือบทุกอาชีพ ประเด็นนี้ McClelland ได้โต้ตอบว่า ถ้าเขาจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในบทความของเขา เขาจะอธิบายว่า เขาว่าปัญญา เป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ที่บุคคลปฏิบัติงานต้องมี แต่เมื่อบุคคลที่มีเขาว่าปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐานในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติงานของเขาก็ไม่มีความสัมพันธ์กับเขาว่าปัญญาของเขาอีกต่อไป (อธิบายได้ว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็นคนที่มีฉลาดทุกคน แต่ผู้ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นทุกคน) สิ่งที่แยกระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง คือ สมรรถนะ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน อ้างถึงใน วาสนา เลิศมะเลา, 2560, น.103-104)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งได้อธิบายได้ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือ องค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่เรียนมาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนที่มองเห็นและสังเกตได้ยากและมีปริมาณมากกว่าอยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของลักษณะของคนที่มีความรู้ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนายาก กล่าวได้ว่า ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้น เป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาว่าปัญญาของคน ซึ่งคนที่มีความเฉลียวฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้เท่านั้น แต่ยังไม่พอที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดดเด่นกว่าคนอื่น การที่จะเป็นผู้ที่ผลงานโดดเด่นได้ จำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาวะลักษณะของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสม หรือที่เรียกว่า สมรรถนะ (วาสนา เลิศมะเลา, 2560, น.104)

1.2 ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง

คำว่าสมรรถนะในทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่นิยมใช้มากในปัจจุบัน โดยเฉพาะคำว่าสมรรถนะ (Competency) ได้มีการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ซึ่งมีความเชื่อที่ว่าหากบุคลากรในองค์กรหรือองค์กรมีสมรรถนะในการทำงานที่ดี การทำงานมาตรฐานสูง ย่อมส่งผลทำให้การบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) ได้โดยคำว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นเรื่องส่วนใหญ่ที่คนเข้าใจไม่ตรงกันมีนักวิชาการ ได้แปลความหมายไว้แตกต่างกัน ได้แก่ขีดความสามารถ สมรรถนะ และศักยภาพ เป็นต้น (วาสนา เลิศมะเลา, 2560, น.105) ในสังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมีการทำในรูปแบบที่เปลี่ยนไปการแข่งขันในด้าน ต่าง ๆ สูงการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ต้องมีปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร เพื่อที่จะให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้จึงทำให้เกิดแนวคิดต่อมา การทำให้องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงซึ่งยังไม่ได้มีข้อตกลงร่วมกันของการให้คำจำกัดความของ องค์การสมรรถนะสูง แต่ในความหมายรวม ๆ หมายถึง วิธีการใหม่ ๆ และหลักการทำงาน การจัดการและการออกแบบขององค์กรบางท่านก็ได้ให้ความหมายว่า องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ออกแบบที่จะดึงเอาศักยภาพในตัวของพนักงานเพื่อสร้างสมรรถนะองค์กร ส่งผลทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานสูงมีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายและองค์ประกอบของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงไว้ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (อ้างถึงใน อ้อยใจ สมณะ, 2558, น.10) ได้สรุปองค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถหรือสมรรถนะหลัก 3 ประการ คือ สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง และสามารถรักษาบุคลากรที่เก่ง ซึ่งหมายถึง คนที่มีความสามารถสูงและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง

การปิโตเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด มหาชน (ปตท.) (วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น.8) ได้ให้คำนิยามคำว่า องค์การสมรรถนะสูงว่า หมายถึง “องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่น เป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจ และผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัด ในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศเพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า”

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น.8) ได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงไว้ดังนี้ องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง

1. องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพ

2. สามารถดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้และรักษาคคนที่ดีที่สุดไว้ได้
3. เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
4. มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และลักษณะคนที่มีความสอดคล้องกัน

Ken Blanchard (สุขพงษ์ สุขพิพัฒน์, 2558, น.14) ได้เขียนไว้ในหนังสือที่ชื่อว่า *Leading at a High Level* โดยมีความเห็นว่าการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงควรประกอบด้วย 6 ส่วนประกอบที่เรียกว่า Scores ได้แก่ 1) Shared Information and open communication ซึ่งหมายถึง การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคคลในองค์กรเพราะการสื่อสารที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์กรจะเป็น เครื่องมือสำคัญในการก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์กรและสร้างความไว้วางใจกัน นำไปสู่การแบ่งปันข้อมูลและมีการใช้ข้อมูลที่ต้องการตัดสินใจ 2) Compelling Vision หมายถึง เป็นวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในขององค์กรมองเห็นภาพ ให้การสนับสนุนและมุ่งมั่นที่จะบรรลุ วิสัยทัศน์และวิสัยทัศน์นั้นได้ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีความตื่นตัวและ มุ่งมั่นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ เกิดความเชื่อมโยงค่านิยมและแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรใน องค์กรกับวิสัย ทัศน์ 3) Ongoing Learning หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีกระบวนการ ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการในการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรและ เกิดการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและองค์กร 4) Relentless Focus on Customer Results หมายถึง การ มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทั้งการทำความเข้าใจต่อลูกค้าและให้ความสำคัญต่อมาตรฐาน ของคุณภาพและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า โดยการใช้ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ 5) Engineering Systems and Structures หมายถึง ระบบ โครงสร้างกระบวนการในการทำงานในองค์กร มีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลง 6) Shared Power and High Involvement หมายถึง อำนาจและการตัดสินใจถูก กระจายไปทั่วทั้งองค์กรไม่กระจุกอยู่ที่ผู้บริหารเท่านั้น อีกทั้งมีการทำงานเป็นทีมและพนักงานมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ

พสุ เดชะรินทร์ (อ้างถึงใน ศศิรัศมี ประสาทแก้ว, 2556, น.45) ให้คำนิยาม องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ ขอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างยั่งยืนและมีความสามารถอย่างเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อ สร้างและธำรงไว้ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

ฮอลเบค (Holbeche, 2005 อ้างถึงใน ศศิรัศมี ประสาทแก้ว, 2556, น.45) กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ใช้ระบบการบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป กระตุ้นให้คนในองค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร

Vitalo (วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น.9) ได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์การที่มีความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (ได้แก่ ลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พนักงาน ชุมชน และผู้ประกอบการ) และได้พัฒนาคำจำกัดความเพิ่มเติมความหมายในส่วนรายละเอียด “ การจัดลำดับผลลัพธ์ของการประกอบการ โดยภายนอก ” องค์การที่มีสมรรถนะการทำงานสูงเป็นสัญญาณหลักที่องค์กรไม่กี่แห่ง ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อความสำคัญของความเปลี่ยนแปลงซึ่งกระทบต่ออุตสาหกรรม ตลาดและภาคส่วนแต่ละแห่ง การจัดลำดับผลลัพธ์ของการประกอบการโดยภายนอกยังหมายความว่า รวมไปถึงการให้บริการแก่ลูกค้า และเพิ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์การสมรรถนะสูงถูกกล่าวขานเพิ่มเติมต่อสังคมและอุตสาหกรรม โดยกลายเป็นตัวแทนและรูปแบบของนวัตกรรม และเป็นสถานที่ที่ซึ่งบุคคลสามารถเรียนรู้

Schernerhorn, Hunt and Osborn (วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น.8) ได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์การที่มีการออกแบบมาเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และเกิดผลแก่องค์กรอย่างยั่งยืน โดยจะต้องมีการพัฒนาด้านสติปัญญา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การมีศักยภาพในการทำงานสูง การมุ่งความสำคัญที่ทรัพย์สินทางปัญญา (Emphasis on intellectual capital) ทรัพย์สินทางปัญญาคือผลรวมของความรู้ ความชำนาญและพลังงานที่เกิดจากสมาชิกในองค์กร ภายใต้เทคโนโลยีระดับสูง พนักงานจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการกำหนดจุดมุ่งหมายภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร องค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะต้องมีขั้นตอนการทำงาน เพื่อสร้างทีมงานที่สำคัญ นโยบายทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่น ได้ทักษะ ความรู้ และแรงจูงใจในขณะเดียวกันก็มุ่งความสำคัญที่การสอนงาน การประสมประสานของงาน การสร้างทีมงานการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทีมงานที่ดีที่สุด และการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า

Vecchio and Appelbaum (1995) (อ้างถึงใน พิมพ์ใจ ญาณชาญปรีชา, 2556, น.7) องค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมากที่สุดในการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้บรรลุข้อตกลงหรือมติเอกฉันท์ของพนักงาน หรือเป็นที่ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานร่วมกัน

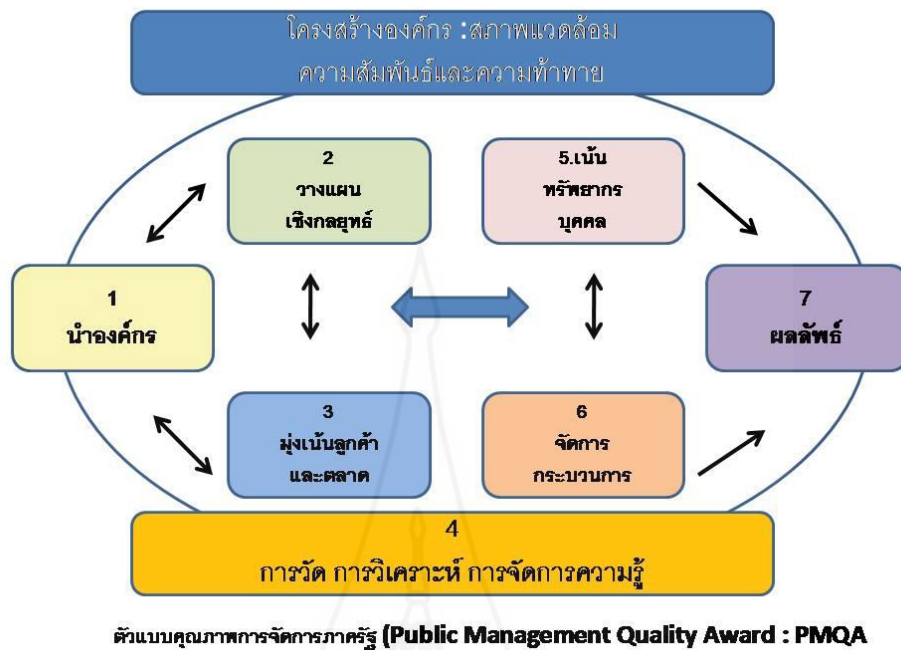
จากนิยามความหมายของนักวิชาการหลาย ๆ คน สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่เก่งในการทำงานด้านต่าง ๆ มุ่งเน้นการปฏิบัติการกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา ผลงานดี มีคุณภาพเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ

1.3 ตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูง

ในการที่สามารถดูได้ว่าองค์กรที่จะสามารถเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้นไม่ได้มีเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่จะต้องใช้หลากหลายปัจจัยในการพิจารณา เพราะในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้นยังไม่ได้มีข้อระบุว่า จะทำโดยวิธีใด ใช้กระบวนการใด ในการทำให้องค์การทั่วไปเปลี่ยนเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แต่สิ่งที่สามารถวัดได้ขององค์กรสมรรถนะสูงนั้น ก็คือ องค์กรหนึ่งจะต้องประสบความสำเร็จของการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการในการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ไปตามสถานการณ์และยังต้องคำนึงถึงผลที่ออกมาว่ามีผลกระทบกับใครบ้างตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการดำเนินงาน โดยมีนักวิชาการต่างได้แสดงและชี้ให้เห็นลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงดังนี้

Da Waal (วิญญู เทพสินธพ, 2560, น. 13) ได้เสนอตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูงเพื่อใช้ในการศึกษา โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ประการหนึ่ง โครงสร้างองค์กร (ซึ่งครอบคลุมปัจจัยการออกแบบองค์กร กลยุทธ์ กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี) โดยโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและประการที่สอง วัฒนธรรมองค์กร (ประกอบด้วยปัจจัยลักษณะผู้นำ ปัจเจกบุคคลและวัฒนธรรม) ทั้งโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรอันจะนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559) ได้ใช้รางวัลการพัฒนาคุณภาพของการจัดการรัฐ (Public Management Quality Award : PMQA) เป็นเกณฑ์ขององค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งมีเกณฑ์ที่สำคัญ คือ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (4) การวัดการวิเคราะห์และจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ดังรูปที่ 4 ซึ่งเป็นเกณฑ์นี้ได้ประยุกต์มาจาก MBNQA (Malcolm Baldrige National Award หรือรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา)



ภาพที่ 2.1 แสดงตัวแบบคุณภาพการจัดการภาครัฐ
(Public Management Quality Award : PMQA)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

โดยสร้างหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติเพื่อยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถ และมาตรฐานการบริหารจัดการของส่วนราชการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากลในระดับโลกจากแนวคิด และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ต่างประเทศใช้ได้ผลดี นำมาปรับแต่งให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยกำหนดเป็น เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐการส่งเสริมให้ส่วนราชการนำ เกณฑ์คุณภาพ การบริหารงานภาครัฐหรือที่เราเรียกสั้น ๆ ว่า PMQA ไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินองค์กรตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ระดับสากลตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 เป็นต้นไป

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาระบบราชการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 7 หมวดเกี่ยวข้องกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ผ่านมามีดังนี้

1. เกณฑ์ที่ 1 การนำองค์การ (Leading) เป็นการให้ความสำคัญกับผู้บริหารองค์การ ซึ่งการพิจารณาว่าองค์การใด มีสมรรถนะสูงหรือไม่นั้น สามารถดูได้จากลักษณะของผู้บริหารว่ามีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้หรือไม่

1.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทางและคาดหวังที่ชัดเจน มีวิธีการสื่อสารที่ดีในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และ ขั้นตอนการปฏิบัติงานกับบุคลากรในทุกระดับ

1.2 มีการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานและผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ สามารถตัดสินใจได้อย่างมีความเหมาะสม

1.3 มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและระบบการป้องกันการทุจริต

1.4 มีการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์การและเปรียบการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น มีการวิเคราะห์ ทบทวน ผลการดำเนินงานจากทุกด้าน รวมถึงการรับผิดชอบต่อสังคม

1.5 มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้้องค์การมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม(Integrity)

2. เกณฑ์ที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์(Strategic Panning) ถือเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์การ ซึ่งในเบื้องต้นต้องมีการความท้าทายที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ความท้าทายภายในองค์การ ความท้าทายภายนอกองค์การ และความท้าทายด้านอื่น สิ่งที่ต้องปฏิบัติหลังการรับรู้ถึงปัญหาความท้าทาย และอุปสรรคคือการวางแผนยุทธศาสตร์ และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับเกณฑ์นี้คือ

2.1 มีการวางแผนที่เหมาะสมกับขนาดและภารกิจขององค์การ

2.2 มีการกำหนดเป้าหมายและมองเห็นอุปสรรคอย่างเป็นระบบ

2.3 มีแผนที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันกับสถานการณ์

2.4 มีการเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ค่าชี้วัดให้เข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ

2.5 มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติการ

3. เกณฑ์ที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (Customers and Stakeholders Focus) เป็นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายขององค์การการจัดการที่ดีในเกณฑ์นี้ นำไปสู่การกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์การในทางที่ดีมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

3.1 มีการวัด สํารวจเก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียและพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ

3.2 การให้บริการที่คำนึงถึงผลประโยชน์ รวมทั้งความสะดวกสบายของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.3 มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์ พร้อมมีการปรับปรุงเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในการให้บริการมีขบวนการในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจ

3.4 มีความสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน

4. เกณฑ์ที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ เป็นการให้ความสำคัญ การจัดเก็บข้อมูล การจัดองค์ความรู้ การวัด และการวิเคราะห์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับเกณฑ์นี้คือ

4.1 มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาการตัดสินใจในการปฏิบัติงานรวมทั้งการสร้างวัฒนธรรม

4.2 มีระบบข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานและเข้าถึงได้ง่าย

4.3 มีระบบการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากร การแสวงหา และแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

5. เกณฑ์ที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ เกณฑ์นี้มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

5.1 มีการให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และการนำความคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์การ

5.2 มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนองค์ความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์การ

5.3 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ

5.4 มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากรพร้อมทั้งมีระบบการพัฒนา เช่น การเตรียมบุคลากรสำหรับผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร

5.5 มีการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร

5.6 มีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกัน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

5.7 มีการมอบหมายงานที่ทำทนายและมีความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร

6. เกณฑ์ที่ 6 การจัดการกระบวนการเป็นการครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการที่มีผลต่อประชาชนเช่น การกำหนดนโยบาย ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

6.1 กระบวนการที่สนับสนุนบุคลากร การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

6.2 มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

6.3 มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีการที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ

6.4 มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับ(Feedback) จากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

6.5 มีวิธีจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

6.6 มีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง เช่น งานด้านการเงิน

7. เกณฑ์ที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นที่เกิดจากการบริหารองค์กรในเกณฑ์ที่ 1-6 โดยผลลัพธ์การดำเนินการสามารถแบ่งออกเป็น 4 มิติ ตามหลักการของ Balanced Scorecard (BSC) มีดังต่อไปนี้คือ

7.1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

7.2 มิติการให้คุณภาพการให้บริการ

7.3 มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

7.4 มิติด้านพัฒนาองค์กร

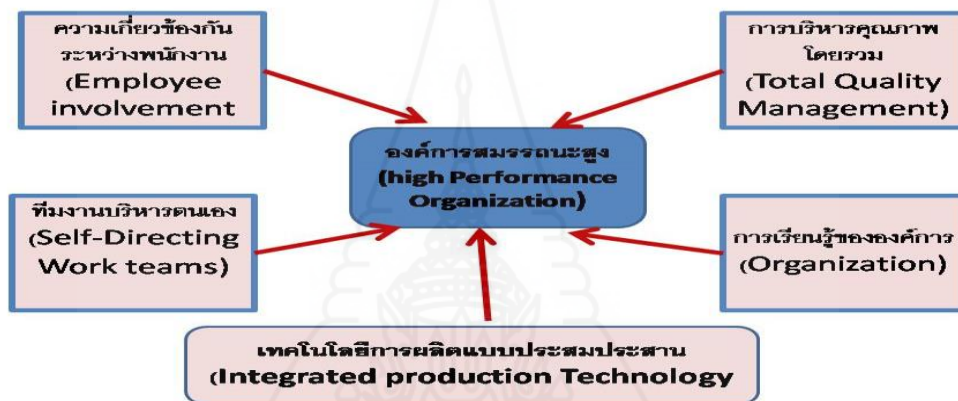
สรุปได้ว่า PMQA ก็คือการนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารโครงการที่เป็นเลิศ ซึ่งได้รับการยอมรับและเป็นมาตรฐานสากลระดับโลกมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเองเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่ได้อยู่ในระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์องค์กรจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยมีแรงจูงใจอยู่ในรูปของรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐ

องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่ถูกรื้อแบบเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุด นำไปสู่การสร้างความสามารถขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกับองค์กรอย่างยั่งยืน องค์กรสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรกโดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่ก่อให้เกิดความสามารถนำไปสู่การสร้างผลลัพธ์การดำเนินงานระดับสูงอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Lawler ที่กล่าวถึงการสร้างองค์กร ที่มุ่งความเป็นเลิศว่าเป็นเรื่องพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์กรที่มุ่งความเป็นเลิศคือทุนมนุษย์คือการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญ กับพนักงานขององค์กร ทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสารความรู้ อำนาจในการบริหารงานและรางวัลที่ให้แก่พนักงาน ปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การแข่งขันในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องมีการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

โดยเน้นหนักใน 4 ประเด็นดังนี้คือ 1) คุณภาพของสินค้าและบริการ 2) ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ 3) ความรวดเร็วในการนำสินค้าและบริการออกสู่ตลาด 4) นวัตกรรมในการพัฒนาสินค้าใหม่ ในอดีตที่ผ่านมา องค์กรไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทุกประเด็น แต่ในปัจจุบันภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง ลูกค้านี้มีความต้องการที่ไม่จำกัด กล่าวคือต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพราคาถูก ต้องการทางเลือกในการใช้สินค้าที่หลากหลาย ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในการที่องค์กรสามารถเป็นผู้นำได้นั้นจำต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 3 ประการ 1) มนุษย์ 2) ศักยภาพขององค์กร 3) ความสามารถหลักขององค์กรในการเพิ่มศักยภาพ และความสามารถหลักขององค์กร นั้นขึ้นอยู่กับมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญ

ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความเก่งนั้นจะสามารถนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นคือทุนทางปัญญาซึ่งเกิดจากการรวบรวมองค์ความรู้ของพนักงานแม้ว่าในปัจจุบันจะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่บุคลากรยังเป็นทรัพยากรที่ถ่ายทอดความก้าวหน้า

เป้าหมายขององค์กร พันธกิจ กลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับทุนทางปัญญา องค์กรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงมักจัดองค์กรให้ผลของงาน เป็นไปตามกระบวนการทางธุรกิจและมีการสร้างสรรค์ของทีมงาน นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่น ทักษะความรู้ และแรงจูงใจในขณะเดียวกันองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงให้ความสำคัญกับสายการบริหาร และการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติของผู้จัดการที่มุ่งความสำคัญที่การสอนงานการประสมประสานของงานและการสร้างทีมงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของทีมให้ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดและสามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 Sehermerhorn, และ Osporn ส่วนประกอบ 5 ประการขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Five components of a high performance organization

ที่มา: John R. Schemerhorn, James G.Hunt and Richard N.Osborn (2003,p 27) (อ้างถึงใน วิทยุ เทพลินธพ, 2560, น.41)

มีรายละเอียดเบื้องต้นดังต่อไปนี้

1. ความเกี่ยวข้องกันระหว่างพนักงาน (Employee involvement) การมอบหมายการตัดสินใจให้กับพนักงาน ในทุกระดับ ทำให้มีความเกี่ยวข้องกันและเกิดความต่อเนื่องกันในกรณีที่ไม่มี ความเกี่ยวข้องกัน พนักงานจะทำงานของตนเท่านั้น ส่วนในกรณีที่มีความเกี่ยวข้องกันนั้น สมาชิกจะมีการพบปะเพื่อหาวิธีการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่องเช่นมี กล้องเสนอแนะความคิดเห็น โอกาสอธิบายในการอภิปรายปัญหาในการทำงานวงจรคุณภาพ สมาชิกทีม QC ในผู้บริหารระดับกลาง มีการมอบหมายความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจในงาน

ประจำทำให้เกิดความเกี่ยวข้องประสานกันตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับบน ลักษณะการมอบอำนาจทำให้เกิดความรับผิดชอบของพนักงานในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตน ทำให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น จากสิ่งที่ยอมให้พนักงานทำตามวิธีที่พวกเขาตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ

2. ทีมงานบริหารตนเอง (Self-directing work teams) เป็นทีมงานที่ได้รับการมอบอำนาจให้ตัดสินใจในการวางแผนการทำงานและการประเมินผลการทำงานของตนเรียกว่า ทีมงานบริหารตนเอง ซึ่งมีเหตุผลสำคัญมี 2 ประการในการที่ทีมงานบริหารตนเองในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงคือ 1) พนักงานมีความรู้ความชำนาญสูงขึ้น 2) มีการเพิ่มเติมความต้องการในการบริหารตนเองในองค์กร เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทีมงานบริหารตนเองจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันและการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

3. เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน (Integrated production technology) องค์กรทุกแห่งนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการจากการดำเนินการ ตามแนวคิดของเทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน จดมุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นการผลิต การให้บริการการออกแบบงานและระบบข่าวสารสารสนเทศที่มุ่งการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการในการผลิต การควบคุมอุปกรณ์ในกระบวนการผลิต การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ การให้บริการแบบทันเวลาพอดี ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีหมายถึงการผลิตและการขนส่งสิ่งที่เป็นแบบทันเวลาที่ต้องการในจำนวนที่ต้องการพอดีกับการใช้ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะทำการผลิตโดยไม่ให้มีสินค้าคงเหลือในกระบวนการผลิตหรือมีจำนวนน้อยที่สุด ทำให้สามารถลดเวลารอคอยพร้อมทั้งลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ที่เป็นจำนวนมหาศาลได้สำเร็จ นอกจากนี้ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดียังช่วยเพิ่มคุณภาพของการทำงานและจิตใจพนักงานให้เอาใจใส่กับงานอีกด้วย ซึ่งส่งผลให้องค์กรเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยระบบที่ทันเวลาพอดี ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีเป็นเครื่องมือที่ดีเยี่ยมสำหรับองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

4. การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการทำงานจะมีลักษณะที่ได้รับการออกแบบเพื่อการเรียนรู้ขององค์กรโดยจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน้าที่เพื่อปรับปรุงความสามารถและใช้สถานการณ์ใหม่ ๆ ความต้องการสำหรับการเรียนรู้เช่นนี้เกิดขึ้นจากการตระหนักว่าค่านิยมโครงสร้างสายบังคับบัญชาขององค์กรยังไม่เหมาะสมกับการเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือในการแบ่งปันข้อมูลข้ามสายงานไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิศวกรรม เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5. การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total quality management) เป็นกระบวนการบริหารโครงการทั้งหมดเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้ผลักดันให้เกิด TQM ถ้ามองกลับไปในช่วงกลางปี 1990 เป็นแนวโน้มในการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวที่แพร่หลายเป็นสิ่งจำเป็น มาในองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งจะต้องกระตุ้นให้มีทีมงานบริหารตนเองโดยพนักงานทุกคนจะต้องมีการวางแผนคุณภาพและการตรวจสอบตนเองด้วย

สรุป จากแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงข้างต้น มองว่าองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีการออกแบบขององค์กรที่สามารถนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดนั้นคือ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลประกอบการและศักยภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน และได้เสนอองค์ประกอบ 5 ประการขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ ความเกี่ยวข้องกันระหว่างพนักงาน 2 ทีมงานบริหารตนเอง 3 เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน 4 การเรียนรู้ขององค์กร 5 การบริหารคุณภาพโดยรวม (วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น.43)

จากแนวคิดนักวิชาการหลายคนนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่แตกต่างกันให้มุ่งเน้นความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม โดยมีผู้นำเป็น (Leadership) เป็นหน้าด่านตัวริเริ่มในการนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง รูปแบบของกระบวนการ กลยุทธ์ เทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนภายในองค์กร สามารถนำไปจัดด้านกระบวนการหรือระบบและโครงสร้างภายในมาเป็นเกณฑ์กำหนดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

2. แนวคิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแม้จะเป็นแนวคิดที่ยังไม่มีหนึ่งหรือไม่มีข้อสรุปพร้อมที่ชัดเจนมากนักแต่ก็เป็นกระแสที่ได้รับความนิยมเรื่อยมา เพราะเชื่อว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะช่วยให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเป็นแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ จึงมีแนวคิดจากนักวิชาการที่หลายท่านที่ให้คำนิยาม คำจำกัดความขององค์กรสมรรถนะสูงที่จะเป็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ดังนี้

Millet (วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น.44) ได้เขียนรายงานเรื่อง องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับคำจำกัดความขององค์กรสมรรถนะสูง ที่มาและการประเมิน โดยนำเสนอในแง่ของคุณความดีและคุณค่าบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในงาน ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดการตัดสินใจ

บรรทัดฐาน เพื่อประเมินและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น Miller กล่าวว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีสมรรถภาพมีส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดีจะรู้ว่างานของตนจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศ จะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้สามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร คุณเอท์ที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย

1. การออกแบบของค์การและกระบวนการทำงาน
2. โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับชั้นปกครองน้อยหรืออำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด
4. มีระบบการเชื่อมต่อกันต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน
5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงินคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดีพนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอหรือกล่าวได้ว่าองค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

หลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มิลเลอร์ (Miller) อธิบาย หลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้โดยใช้ตัวอย่างคุณลักษณะ เฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับเมื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแล้วคุณลักษณะนั้น ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

Linder และ Brooks (วิญญู เทพสินธพ, 2560, น.50) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้กล่าวถึงองค์กรภาครัฐในปัจจุบันได้มีความพยายามที่จะยกระดับคุณภาพการจัดการให้สอดคล้องกับความหวังกับความต้องการของประชาชน องค์กรภาครัฐต่างมีแนวทางยกระดับการปฏิบัติงานโดยการค้นหาวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบและวิธีการให้บริการ ตัดภารกิจบางอย่างออกไปให้เอกชนดำเนินการ นอกจากนี้การสร้างพันธสัญญาเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างใดก็ตาม โครงการปฏิรูปมากมายที่ไม่อาจคาดหวังได้จากปัจจัยภายนอกที่ยังมีอยู่ เช่น การบริหารจัดการใหม่ ๆ หรือ การจัดการระดับความสำคัญซึ่งทำให้แนวคิดไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ในขณะที่ปัจจัยภายในที่มีอยู่เช่น ช่องว่างระหว่างการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงเวลากระบวนการ

การดำเนินงานและเทคโนโลยีที่ขาดแคลน ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการปฏิรูปผู้นำภาครัฐบางคนต้องการเพิ่มภูมิคุณค่าของการบริการ พวกเขามีการปฏิรูปองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ Accenture ได้คิดกระบวนการทำงานให้ผู้นำของหน่วยงานภาครัฐและเห็นมุมมองของความจำเป็นของหลักการและความสามารถที่นำไปสู่การมีศักยภาพการทำงานสูง การบริหารเพื่อเพิ่มคุณค่าผู้จัดการของหน่วยงานภาครัฐ ได้จำแนกปริมาณสินค้าในหน่วยงานในหน่วยงานภาครัฐเป็นสิ่งที่ทำรายงานวิจัยของ Linder และ Brooks ได้เสนอแนะว่าการมีศักยภาพการทำงานในหน่วยงานภาครัฐเป็นพื้นฐานของคุณค่าที่พวกเขาคิดขึ้นบนขอบเขต 2 ประการ

ผลลัพธ์ที่เกิดจากทุนประสิทธิผลที่พวกเขามุ่งมั่น พวกเขาพิจารณาจากความคาดหวังของประชาชน ผู้มีส่วนได้เสียเบื้องต้นและผลประโยชน์สำคัญส่วนใหญ่ขององค์การ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ความคิดในสิ่งที่ถูกต้องเท่านั้น การต้องอย่างถูกวิธี ด้วยหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ซึ่งจะนำองค์การภาครัฐไปสู่องค์การที่มีค่าหลักสำคัญที่มีผลต่อกลยุทธ์ขององค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงและการสร้างรูปแบบพฤติกรรม วัตถุประสงค์ขององค์การแนวทางปฏิบัติเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีผลรับรู้ต่อประชาชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ Client-centered องค์การภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง การทำงานสูง จะต้องมีพันธกิจที่มุ่งมั่นต่อการตอบสนองความต้องการคาดหวังของประชาชนสำหรับหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นที่ประชาชนใน 2 แนวทาง คือเน้นในผู้มีส่วนได้เสียเบื้องต้นและเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์จากการจัดการของรัฐ องค์การที่มีประสิทธิภาพสูงมีการดำเนินการเพื่อค้นหาลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. ความต้องการผลลัพธ์ของการบริการกลายเป็นตัวเชื่อมหลักสำหรับการประเมินการบรรลุเป้าหมายขององค์การการมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์การสมรรถนะสูงในการทำงานระดับสูงออกแบบการปฏิบัติทั้งหมดเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ของการบรรลุและสนับสนุนพันธสัญญาขององค์การภาครัฐ โดยปกติมีการจัดผลการดำเนินงานในลักษณะของปัจจัยนำเข้าและผลผลิตมากกว่าคุณค่าของการปฏิบัติอย่างไรก็ตามการมุ่งเน้นที่ประชาชนเป็นสิ่งมาไกลกว่าความตระต่อจำนวนเงินที่รัฐบาลจ่ายออกไปตัวอย่างเช่น จะมีผลมากเท่าใดในการให้อาหารแก่ผู้หิวโหย โดยการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์นี้ องค์การจะมีประสิทธิภาพการทำงานสูงต้องมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับกระตุ้นผู้ตัดสินใจนโยบายที่นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายสำหรับโครงการและบริการของรัฐบาล

3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) หน่วยงานภาครัฐที่มีองค์การสมรรถนะสูงสร้างผลลัพธ์เป้าหมายที่เป็นไปได้และยอมรับกระทำตามบทบาทที่สร้างความไว้วางใจของสถานะและสามารถชี้แจงและรับผิดชอบของรัฐบาล(Government accountability) ซึ่ง

เกิดจากการตรวจสอบได้ทางการเงินที่ถูกจ่ายไปในปีงบประมาณที่กำหนดองค์การที่มีสมรรถนะสูงไม่เพียงแต่วัดผลและรายงานผลดำเนินงานเท่านั้นแต่ต้องชี้แจงประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับผลลัพธ์ต่อวัตถุประสงค์องค์การภาครัฐคงจบลงด้วยความมีคุณค่าซึ่งแสดงต่อประชาชนว่าพวกเขาได้รับอะไรจากเงินภาษี การเตรียมข้อมูลให้แก่องค์การเกี่ยวกับความต้องการเพื่อนำไปสู่การเพิ่มคุณค่า

4. ความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible) องค์การภาครัฐที่มีศักยภาพการงานสูงจะค้นหาโอกาสใหม่ ๆ และสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่ตอบสนองสูง ความท้าทายใหม่ ๆ นวัตกรรมที่มาจากระดับสุดท้ายทอดสู่ระดับขององค์การและพนักงานทั้งหมดถูกกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีที่พวกเขาสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาการเหล่านี้มีการทดลองปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น เพราะพวกเขาเข้าใจถึงการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถในส่วนของกระบวนการและโครงสร้างซึ่งเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารภาครัฐ Accenture ได้เสนอว่าต้องเป็น โครงสร้างที่มีการตอบสนองอย่างฉับพลันต่อโอกาสขององค์การ

5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and cooperative) องค์การที่มีสมรรถนะสูงมีความเข้าใจในระบบใหม่ขององค์การและสร้างการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันกับหน่วยงานอื่นและผู้มีส่วนได้เสียองค์การภาครัฐมีการปฏิบัติการเปิดกว้าง มีหน่วยงานเครือข่ายซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ หน่วยงานเมืององค์การที่ไม่ใช่ภาครัฐ หน่วยงานเอกชนและองค์การสาธารณะอื่น ๆ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้มีความต้องการอย่างหลากหลายซึ่งกันและกัน ทั้งด้านการเงินและความกดดันทางการเมืององค์การสมรรถนะสูง ทำงานให้ความสำคัญต่อการกระตุ้นชุมชนใหญ่ ๆ และสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานร่วมกัน

6. มีความมุ่งมั่น (Passionate) องค์การที่มีสมรรถนะสูงองค์การภาครัฐที่มีสมรรถนะสูงเผชิญกับความสับสนในทุกระดับความกระตือรือร้นเพื่องานการบริการที่มีคุณค่าแม้ว่าภาวะผู้นำแสดงบทบาทที่จำเป็นในความกระตือรือร้นต่อพนักงานของประเด็นการสมรรถนะสูง ความชัดเจนขององค์การต่อเป้าหมายและการปฏิบัติงานการกระทำที่สำคัญสำหรับผลลัพธ์องค์การเหล่านี้ถ่ายทอด ต้องหมายถึงการกระตุ้นพันธสัญญาเพื่อแปลงไปสู่การขับเคลื่อนและการเพิ่มคุณค่าในทุกระดับ

นอกจากคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการข้างต้นสำหรับองค์การที่ศักยภาพการทำงาน

ระดับสูง Linder และ Brooks ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าหน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถที่มีความสำคัญอีก 9 ประการ ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องกำหนดความชัดเจนแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายและทำทุกวิถีทางเพื่อให้ไปถึง พวกเขาต้องตระหนักถึงพันธสัญญาขององค์กรและคุณค่าที่เกิดจากแหล่งต่าง ๆ รวมถึงกระบวนการภาคประชาชนการอภิปรายภายในและกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายโดยผู้ร่างกฎหมายการนำเสนอข้อมูลและแนวทางจากประสบการณ์ของตนเองซึ่งจะนำไปสู่การออกเสียงในการตัดสินใจด้านนโยบาย ผลลัพธ์เพื่อเป็นพันธสัญญาที่ดีซึ่งนำไปสู่การบริหารและการตัดสินใจ การมีพันธะที่ดีนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ตลอดจนการกำหนดเป้าหมาย สำหรับผลงานและการตรวจสอบความชัดเจนของพันธสัญญาช่วยให้หน่วยงานขององค์กรในทุกระดับ เข้าวิธีการที่จะถ่ายทอดเพื่อไปสู่เป้าหมายของทุกคน

2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and process design) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นใช้หลักการ 6 ประการ เป็นกรอบรูปแบบของกระบวนการขององค์กร ในการกำหนดหน้าที่ซึ่งนำไปสู่การถ่ายทอดพันธสัญญาหลัก เมื่อพวกเขานำไปปฏิบัติด้วยกระบวนการใหม่และใช้เทคโนโลยีใหม่ นำไปสู่การกระตุ้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการทำงานนั้นไม่เพียงพอ แต่การออกแบบองค์กรและกระบวนการเพื่อความก้าวหน้าองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อยกระดับ ผลลัพธ์และคุณค่าสำคัญขององค์กร

3. การบริหารผลการปฏิบัติการ (performance management) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องมีการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อรักษาองค์กรให้อยู่ในระดับที่ถูกต้องสร้างคุณค่าวัฒนธรรมองค์กร องค์กรต้องพัฒนาการวางแผนและกระบวนการเพื่อให้อย่างมั่นใจว่านำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและได้มีการใช้เครื่องมือเทคนิครวมทั้งวิธีการบริหาร โครงการ (Project management) การบริหารเชิงสมดุล (Balanced scorecard) และการสำรวจเสียงสะท้อนของผู้รับบริการเพื่อเป้าหมายและแนวทางในการจัดการบริการอย่างไรก็ตามเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้ ประสิทธิภาพที่ถูกนำมาใช้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในหลายกรณี องค์กรเหล่านี้มีการแบ่งผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยกับสมาชิกในองค์กร

4. การมีพันธมิตร (Partnering) การมีพันธมิตรนำมาซึ่งรูปแบบการใช้ทรัพยากรจากภาคเอกชนหรือผู้ให้บริการ จนถึงการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครจากองค์กรหรือชุมชน การร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในโครงการซึ่งช่วยสนับสนุนพันธกิจ การจำแนกการมีสมรรถนะสูง กระตุ้นด้วยบุคลากรข้ามสายงานในส่วนต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนมูลค่าขององค์กรที่มีต่อสาธารณะ

5. การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management) องค์การที่มีสมรรถนะสูง ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่มีระบบบุคลากรที่ยืดหยุ่นมีระบบงานที่เปิดโอกาสที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมส่งเสริมให้บุคลากรเข้าสู่ระบบบริการภาครัฐ ความชัดเจนของระบบการศึกษา การสนองความต้องการและการให้รางวัลตามความสามารถ

6. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management) องค์การภาครัฐจำนวนมาก ได้มีการนำสารสนเทศไปสู่ความต้องการในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการการปฏิรูปในขณะที่เสนอบริการที่ดีกว่าประชาชนและผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้เครื่องมือเหล่านี้ในการพัฒนา ซึ่งช่วยให้เข้าถึงวิธีการที่ท้าทาย อย่างไรก็ตาม Accenture พบว่าองค์การมากมาประสบความล้มเหลวในการคงไว้ซึ่งผลประโยชน์อย่างเต็มที่จากการที่นำไปสู่การปฏิบัติงานวิจัย เนื่องจากจากให้ความสำคัญในเทคโนโลยีมากกว่าของข้อมูลที่มีคุณภาพและผลกระทบของข้อมูลที่มีผลต่อบริการ ในแต่ละวันใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนและช่วยในการตัดสินใจอย่างชัดเจนและช่วยพนักงานให้เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ง่ายขึ้น

7. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า (Making and client relationship management) การศึกษา Accenture พบว่าผู้บริหารระดับสูงของรัฐบาลได้พยายามมีการปรับปรุงบริการให้แก่ลูกค้าเป็นเป้าหมายแรกนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า องค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง มีการใช้สารสนเทศกับลูกค้าในการปรับปรุงบริการ สร้างช่องทางการปฏิบัติการ การจัดทำงานวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ การสำรวจความพึงพอใจและผลการศึกษาเพื่อนำไปสู่การสร้างความต้องการของลูกค้า สิ่งเหล่านี้ทำให้เข้าใจถึงความแตกต่างของลูกค้าต่าง ๆ และนำไปสู่การออกแบบการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย

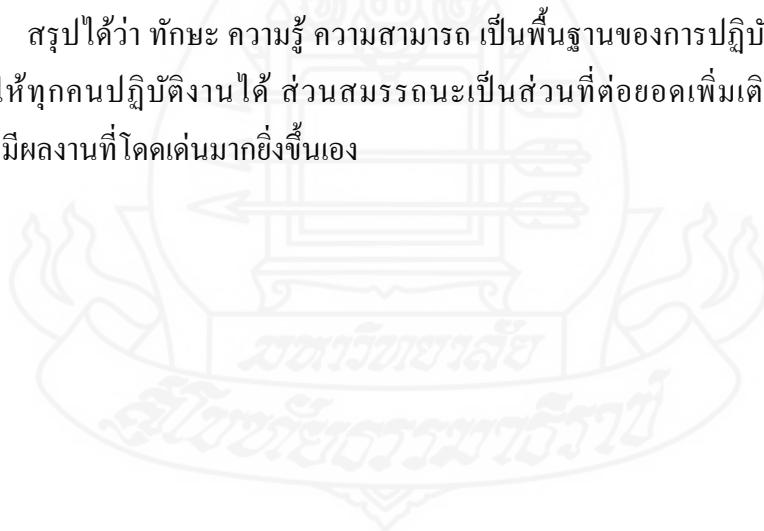
8. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics) การปรับปรุงหน้าที่การทำงานของรัฐบาล ยังคงเป็นประเด็นสำคัญสำหรับหน่วยงานภาครัฐในเรื่องเวลาและด้วยเหตุผลที่ดีในองค์การของรัฐบาลประมาณ 5-10 เปอร์เซ็นต์ของงานที่บีบรัดตัวเป็นความเกี่ยวข้องกับลักษณะบางอย่างซึ่งมีความสำคัญกับการตัดสินใจของผู้ซื้อจำนวนมากได้เข้ามีส่วนเกี่ยวข้องกับ ข้อมูลที่ไม่ดีหรือขาดการติดตามประเมินในโครงสร้างราชการการมีสมรรถนะสูง มีลักษณะตรงข้ามการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น การลงทุน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบสนับสนุนที่ดี องค์การเหล่านี้ใช้โอกาสด้านนวัตกรรมในเครือข่ายสนับสนุนลักษณะการแทรกซึมบางการจัดการซึ่งเข้าไปเกี่ยวข้องกับกล ยุทธ์ทิ้ง (Stock-staging) การบริหารการจัดการให้ทันกับเวลาที่ลูกค้าต้องการ (Just in time costumition) และเต็มที่ในเวลาที่เป็นไปได้ พวกเขาใช้ซอฟต์แวร์ หรือ โปรแกรมเป็นเครื่องมือในการบูรณาการกระบวนการเกี่ยวกับผู้ซื้อจากการจัดการกลยุทธ์และใช้ช่องทางการซื้อทาง

อิเล็กทรอนิกส์เพื่อค้นหาเงื่อนไขของผู้ขายการปฏิบัติงานเหล่านี้ไม่เพียงแต่ยกระดับความสะดวกยังทำให้เพิ่มการกวาดค้นความโปร่งใสและประสิทธิภาพของต้นทุนต่อกิจกรรมที่จัดให้แก่ผู้ซื้อ

9. การดำเนินงานที่ดี (Operation) องค์การที่มีสมรรถนะสูงส่งมอบสิ่งที่ดี การดำเนินงานที่ดี เป็นสิ่งที่มาพร้อมกัน เมื่องานที่มีคุณภาพ การออกแบบพื้นฐานพบช่องทางที่เหมาะสมก่อให้เกิดคุณภาพสูงในทุก ๆ วันของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงบริหารทรัพยากรทั้งหมดเพื่อให้เกิดพันธะสัญญาเต็มที่และบรรลุผลลัพธ์ที่พวกเขาสัญญาไว้ พวกเขาบูรณาการความสามารถทั้งหมดที่แผนกด้าน เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งกิจกรรมมากมายซึ่งช่วยทำให้สังคมแข็งแรง

สรุปจากแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงจาก Linder และ Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ในแนวคิดการบริหารเพื่อเพิ่มคุณค่าในหน่วยภาครัฐ โดยพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เกิดจากทุนและประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ประการคือ 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ 2) การมุ่งเน้นที่ผลิตผลและผลลัพธ์ 3) ความรับผิดชอบ 4) ความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น 5) ความพร้อมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 6) มีความมุ่งมั่น 7) การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย 8) การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน 9) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 10) การมีพันธมิตร 11) การบริหารทุนมนุษย์ 12) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ 13) การตลาดและการสร้างสัมพันธที่ดีต่อลูกค้า 14) การจัดหาและการขนส่ง 15) การดำเนินงานที่ดี

สรุปได้ว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ เป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานที่ทุกคนต้องมี อันจะทำให้ทุกคนปฏิบัติงานได้ ส่วนสมรรถนะเป็นส่วนที่ต่อยอดเพิ่มเติมขึ้นมาให้กับคนที่ปฏิบัติงานมีผลงานที่โดดเด่นมากยิ่งขึ้นเอง



3. ข้อมูลการพัฒนาของกรมราชทัณฑ์

3.1 ประวัติความเป็นมา

หลังจากที่ได้มีการจัดตั้งกรมราชทัณฑ์เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2458 ก็ได้มีการวิวัฒนาการโดยลำดับ จนครบร้อยปี ในปี พ.ศ. 2560 กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ซึ่งถือเป็นหน่วยงานหนึ่งของกระทรวงยุติธรรมที่มีบทบาทสำคัญในการรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม โดยมีขอบข่ายการปฏิบัติงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค กรมราชทัณฑ์ เปรียบเสมือนหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐที่ยังมีปัญหในการบริหารงานภายใน อาทิ ปัญหาผู้ต้องขังล้นเรือนจำ ซึ่งปัจจุบันมีผู้ต้องขังทั้งชายและหญิงมากกว่า 400,000 คน ทั้งหมด 145 แห่ง ในขณะที่เรือนจำรองรับได้เพียง 200,000 คน สถานะดังกล่าวส่งผลต่อการควบคุมและการแก้ไขพัฒนาผู้ต้องขัง ปัญหาเจ้าหน้าที่มีน้อยไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้ต้องขัง คือ มีเจ้าหน้าที่จำนวน 11,224 คน เท่านั้น แต่ต้องมีภารกิจที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขังจำนวน 200,000 คน ปัญหาเรือนจำเก่าและชำรุดทรุดโทรมและแออัด และการใช้เรือนจำบางแห่งยังใช้เป็นฐานบัญชาการของผู้ค้ายาเสพติด ปัญหาด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้ดูแลผู้ต้องขังได้รับเพียง 300,000 คนเท่านั้น และการบริหารจัดการภายในเรือนจำยังเป็นระบบแบบดั้งเดิมไม่ทันสมัย ยังไม่มีการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่อาจส่งผลให้กรมราชทัณฑ์ต้องควบคุมดูแลผู้ต้องขังต่างชาตินากขึ้น รวมทั้งความคาดหวังของสังคมและประชาชนต่อการยกระดับต่อการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังในมิติต่าง ๆ ให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล จากอุปสรรคสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับความท้าทายจากความซับซ้อนของประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่รุมเร้ามากขึ้นนั้น จึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือสำหรับเป็นกรอบในการปรับปรุง แก้ไขปัญหา รวมทั้งเพื่อให้ การบริหารและการพัฒนากรมราชทัณฑ์ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและเทคโนโลยี และให้เกิดประสิทธิวิภาพมากที่สุด (กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม, 2561)

ทั้งนี้ภารกิจดังกล่าวจำเป็นต้องกระทำในหลาย ๆ ด้านพร้อมกัน เช่น งานปรับปรุงเรือนจำ/ทัณฑสถาน การพัฒนาระบบงานราชทัณฑ์ที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแล การปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและการแก้ไขปัญหายาเสพติด การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรของกรมราชทัณฑ์ทั้งหมดเป็นต้นจากบริบทของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแล้วนำมาจัดแบ่งตามกระบวนการในการทำงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล นั้นสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ในด้านการบริหาร การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานโดยมีผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอชัยบาดาล มีหน้าที่รับผิดชอบ ในด้านนี้

2. ในด้านการนำยุทธศาสตร์และแผนงาน จะมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ ในการปฏิบัติตามกรอบหน้าที่ของโครงสร้างในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล

3. ในด้านการควบคุม และตรวจสอบ จะมีผู้บัญชาการเรือนจำเป็นผู้มีหน้าที่ผู้ ควบคุม ตรวจสอบในกระบวนการปฏิบัติงานในฝ่ายงานต่าง ๆ

3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของกรมราชทัณฑ์

วิสัยทัศน์

“องค์กรสมรรถนะสูงด้านการควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง แบบมี อาริย์ บูรณาการ มาตรฐาน และนวัตกรรม”

พันธกิจ

“ควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง”

3.3 แผนปฏิบัติการราชการ พ.ศ. 2563-2565 กรมราชทัณฑ์ เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

เพื่อให้บรรลุทิศทางตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงได้ กำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบราชการ เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในระยะ 3 ปี ไว้ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขังตามหลัก มาตรฐานสากล โดยพัฒนาการก่อสร้างเรือนจำและทัณฑสถานตามหลักทัณฑวิทยา มีการนำ เทคโนโลยีมาช่วยรักษาความปลอดภัยและระงับเหตุร้ายภายในเรือนจำรวมทั้งพัฒนามาตรฐานด้าน การปฏิบัติและควบคุมผู้ต้องขังเรือนจำ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดีสู่สังคม โดยจัดการศึกษา พัฒนาจิตใจ พัฒนาสมรรถภาพ ส่งเสริมการใช้ศักยภาพผู้ต้องขัง พร้อมทั้งการจัดสวัสดิการและการ สงเคราะห์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 แก้ไขปัญหาอาชญากรรมให้ได้อย่างยั่งยืน โดยสกัดกั้นและป้องกัน ไม่ให้ยาเสพติดและอุปกรณ์สื่อสารเข้าสู่เรือนจำปราบปรามยาเสพติดและอุปกรณ์การสื่อสารใน เรือนจำ พร้อมทั้งการบำบัดฟื้นฟูผู้ต้องขังที่ติดยาเสพติด

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยพัฒนาระบบการ บริหาร งานบุคคล พัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับทุกคนตามความเหมาะสม ประสานความ ร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการจัดวัสดุ อุปกรณ์การทำงาน และ สวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ อย่างทั่วถึงและเพียงพอ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมสร้างการปฏิบัติงานราชทัณฑ์โดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แก่ไขกฎหมายระเบียบข้อบังคับต่อการปฏิบัติงานราชทัณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในงานราชทัณฑ์ ประสานความร่วมมือกับภาคส่วนให้เข้าร่วมปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง การสนับสนุนให้มีการวิจัยและสร้างองค์ความรู้ของงานราชทัณฑ์ และมีการประชาสัมพันธ์บทบาท ภารกิจ รวมทั้งผลการดำเนินงานที่สำคัญของกรมราชทัณฑ์ให้ประชาชนและสังคม ได้รับทราบอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

สรุปแผนปฏิบัติราชการกรมราชทัณฑ์ฉบับนี้ จะเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานของข้าราชการและหน่วยงานในสังกัด ให้สามารถและส่งเสริมการบริหารและพัฒนางานราชทัณฑ์ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้การควบคุม แก้ไข และพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง ซึ่งเป็นพันธกิจหลักของกรมราชทัณฑ์เป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพและก่อเกิดประสิทธิผล สามารถคืนคนดีมีคุณค่าสู่สังคมต่อไป

3.4 โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ภารกิจกรมราชทัณฑ์

3.4.1 โครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ก. ราชการบริหารส่วนกลาง

1. สำนักงานเลขานุการกรม
2. กองการเจ้าหน้าที่
3. กองคลัง
4. กองนิติการ
5. กองบริการทางการแพทย์
6. กองแผนงาน
7. ทัณฑสถาน ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
8. เรือจำกลาง ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
9. เรืออนจำพิเศษ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
10. สถานกักกัน ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
11. สถานกักขัง ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
12. สถานบำบัดพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์
13. สำนักทัณฑปฏิบัติ
14. สำนักพัฒนาวิทยา
15. สำนักพัฒนาพฤตินิสัย

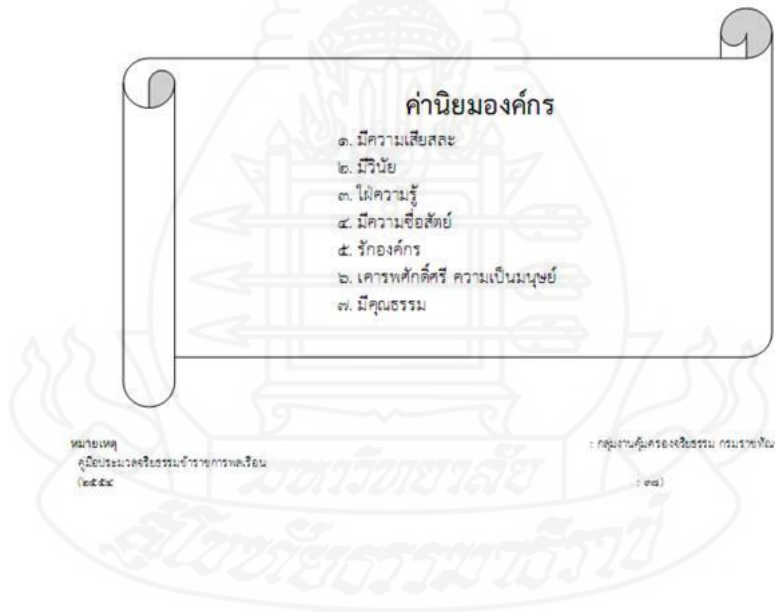
ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

1. เรือนจำจังหวัด ตามที่รัฐมนตรีเป็นผู้กำหนด
2. เรือนจำอำเภอ ตามที่รัฐมนตรีเป็นผู้กำหนด

3.4.2 อำนาจหน้าที่กรมราชทัณฑ์

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2561 กำหนดบทบาทภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมและแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขังและบุคคลที่อยู่ในความควบคุมหรือดูแลตามหน้าที่และอำนาจของกรม โดยมุ่งพัฒนาเป็นองค์กร พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขังและบุคคลที่อยู่ในความควบคุมหรือดูแล ตามหน้าที่และอำนาจของกรม ให้กลับตนเป็นพลเมืองดี มีสุขภาพกายและจิตใจดี ไม่หวนกลับมากระทำผิดซ้ำ ได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบอาชีพที่สุจริต และสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอกได้อย่างปกติ โดยสังคมให้การยอมรับ โดยมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับกฎหมาย นโยบายของกระทรวง หลักอาชีวศึกษาและหลักทัณฑ์วิทยา ตลอดจนข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขัง และบุคคลที่อยู่ในความควบคุมหรือดูแลหน้าที่และอำนาจของกรม
4. พัฒนาระบบ รูปแบบ มาตรการ หลักเกณฑ์ มาตรฐาน วิธีปฏิบัติและการปฏิบัติต่อผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์ในระหว่างที่ถูกควบคุมเพื่อการตรวจพิสูจน์ในสถานที่เพื่อการตรวจพิสูจน์ตามกฎหมายเกี่ยวกับการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด



ภาพที่ 2.3 แผนผังการดำเนินงานกรมราชทัณฑ์

ที่มา : กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม, (2561)

3.5 กระบวนการพัฒนานของกรมราชทัณฑ์

กระบวนการดำเนินงานที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับงานราชทัณฑ์ คือ การปฏิบัติตามคำพิพากษาของศาลหรือการบังคับคดี ซึ่งดำเนินการโดยเจ้าพนักงานเรือนจำ กล่าวคือเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับคดีโดยตรง ดังเช่น ตำรวจ อัยการ และศาล แต่กรมราชทัณฑ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมในฐานะที่ต้องบังคับคดีให้เป็นไปตามคำพิพากษาของศาลในคดีอาญา สำหรับการบังคับคดีตามคำพิพากษา ในกรณีที่ศาลพิพากษาให้จำคุกจำเลย เจ้าพนักงานเรือนจำจะดำเนินการกับจำเลยตามคำพิพากษาของศาลโดยมีวัตถุประสงค์ คือ การควบคุมตัวไว้ไม่ให้หนีและลงโทษหรือแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องโทษให้กลับตัวเป็นพลเมืองดี โดยรายละเอียดของการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดในสถานที่ควบคุมภายใต้ภารกิจของกรมราชทัณฑ์ประกอบด้วย

1. ขั้นตอนและมาตรการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติต่อ ผู้ต้องขังที่ต่อเนื่องนับจากที่ได้รับตัวผู้ต้องขังไว้ในเรือนจำ ไปจนถึงปล่อยตัวผู้ต้องขังครอบคลุมถึงภารกิจในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง ทั้งในด้านการจัดบริการ อบรมแก้ไขและการควบคุมดูแลผู้ต้องขังให้อยู่ในระเบียบวินัย และไม่หลบหนีภายใต้หลักการที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2479 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ตลอดจนกฎหมายกระทรวงมหาดไทยที่ออกมาตามมาตรา 58 แห่งพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ ซึ่งสามารถแยกพิจารณาขั้นตอน และมาตรการในการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังได้เป็น 3 ช่วง ได้แก่

1.1 การรับตัวผู้ต้องขัง การรับตัวผู้ต้องขัง เป็นขั้นตอนแรกของขบวนการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง โดยเริ่มตั้งแต่การรับตัวไว้ในเรือนจำตามหมายศาลหรือคำสั่งของผู้มีอำนาจตามกฎหมาย และรวมไปถึงการจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินของผู้ต้องขังที่นำติดตัวมา การจำแนกผู้ต้องขัง การแยกขังและย้ายผู้ต้องขัง ตลอดจนการอบรมระเบียบวินัย เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพภายในเรือนจำได้

1.2 การปฏิบัติต่อผู้ต้องขังระหว่างถูกจองจำในเรือนจำกระบวนการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังในเรือนจำ มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้ต้องขังเป็นอย่างมากเนื่องจากระยะเวลาที่ต้องโทษมีกำหนดเท่าไร ก็ต้องดำเนินการในเวลาที่มีอยู่ให้ผู้ต้องขังแต่ละคนสามารถกลับตนเป็นคนดีได้ ไม่ไปทำกระทำผิดซ้ำอีกภายหลังปล่อย ขณะเดียวกันจะต้องควบคุมดูแลความมั่นคงปลอดภัยในด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อยโดยมีหลักการปฏิบัติแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1.2.1 ด้านการควบคุมดูแลผู้ต้องขัง การควบคุมและดูแลผู้ต้องขังมีหลักเกณฑ์การดำเนินงาน

1.2.2 ด้านการแก้ไขฟื้นฟูพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นคนดี

1.3 การปล่อยตัวผู้ต้องขัง การควบคุมผู้ต้องขังจะสิ้นสุดลง เมื่อมีการปล่อยตัวผู้ต้องขัง ซึ่งขั้นตอนนี้เจ้าพนักงานจะต้องปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ระวัง ระมัดระวัง จะเกิดการผิดพลาดมิได้เด็ดขาด แบ่งเป็นการปล่อยตัวแบบมีเงื่อนไข และแบบไม่มีเงื่อนไข รวมถึงกรณีที่ผู้ต้องขังเสียชีวิตด้วย สำหรับการปล่อยตัวแบบมีเงื่อนไข ได้แก่ กรณีที่ผู้ต้องขังได้รับวันลดวันต้องโทษจำคุกเรียกโดยย่อว่า ล.ว.ท. หรือได้รับการพักการลงโทษจำคุก ส่วนการปล่อยตัวแบบไม่มีเงื่อนไขนั้น ได้แก่กรณีที่ผู้ต้องขังจำคุกครบกำหนดโทษตามคำพิพากษาของศาลหรือ ได้รับการพระราชทานอภัยโทษหมู่ หรือกรณีเฉพาะราย

3.6 ลักษณะงานพิเศษของงานราชทัณฑ์

3.6.1 เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตลอด 24 ชั่วโมงอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากภารกิจหลักของกรมราชทัณฑ์ คืองานด้านการควบคุมดูแลผู้ต้องขังหรือนักโทษตลอดเวลาที่ต้องรับโทษในเรือนจำ ดังนั้นข้าราชการจึงต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ควบคุมผู้ต้องขังทั้งวันทั้งคืน ตลอด 24 ชั่วโมง มิให้หลบหนี อย่างไรก็ดี กรมราชทัณฑ์ได้อนุมัติกรอบอัตรากำลังในการปฏิบัติงานเฉพาะเวลาราชการเพียงวันละ 8 ชั่วโมง ซึ่งเป็นกรอบกำลังขั้นต่ำสุดที่สามารถจะปฏิบัติงานได้ ส่วนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการอีกวัน ละ 16 ชั่วโมงและในวันหยุดราชการ กรมราชทัณฑ์ต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการที่ปฏิบัติ หน้าที่ในเวลาราชการตามปกติ ทุกตำแหน่งมาเข้าเวรยามรักษาการณ์ ทำให้ข้าราชการเรือนจำ และทัณฑสถาน ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างตรากตรำกว่าข้าราชการหน่วยงานอื่น จึงก่อให้เกิดความเบื่อ หน่ายและไม่มีเวลาให้กับครอบครัวอย่างเพียงพอ

3.6.2 เป็นงานที่ต้องปฏิบัติทันทีที่ไม่สามารถปฏิเสธหรือผ่อนผันปฏิบัติในเวลา ต่อมากรมราชทัณฑ์ไม่อาจปฏิเสธการรับตัวผู้ต้องขังไว้ในควบคุมได้ แม้เรือนจำและทัณฑ สถานจะมีอัตรากำลังหรือความจุของสถานที่ควบคุมที่ไม่เพียงพอต่อผู้ต้องขังก็ตาม นอกจากนั้น การควบคุมหรือการปล่อยตัวผู้ต้องขัง จะต้องทำงานทันทีที่ได้รับหมายศาลหรือคำสั่งตามกฎหมาย จะผ่อนผันไปดำเนินการในวันอื่นไม่ได้ ดังนั้นข้าราชการเรือนจำจึงต้องปฏิบัติงานให้เสร็จโดยพลัน แม้จะล่วงเลยเวลาราชการหรือขาดแคลนอัตรากำลังก็ตาม ทำให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ใน ปัจจุบันต้องรับภาระหนักและเกิดความกดดันสูง

3.6.3 เป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความรอบคอบ ระวัง ระมัดระวังและต้องอาศัยความ ละเอียดถี่ถ้วนและถูกต้องแม่นยำตรงจะเกิดความผิดพลาดไม่ได้

การรับหมายศาล การรับ-ปล่อย-ตรวจค้นตัวผู้ต้องขังการคำนวณวันพ้นโทษ/การลดวันต้องโทษและการดำเนินงานด้านอื่นๆเช่นการประหารชีวิตนักโทษเด็ดขาดเป็นงาน

ที่ต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบจะผิดพลาดไม่ได้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความชำนาญการและประสบการณ์เฉพาะทาง

3.6.4 เป็นงานที่มีความยากมาก โดยเฉพาะงานด้านการแก้ไขผู้ต้องขังให้กลับตัว เป็นพลเมืองดีของสังคมเนื่องจากผู้กระทำผิดบางกลุ่มมีการสะสมพฤติกรรมความคิดและจิตสำนึกในทางที่ไม่ถูกต้อง หรือเป็นบุคคลที่มีสุขภาพจิตผิดปกติ คือด้าน ฯลฯ ดังนั้น งานด้านการแก้ไขพัฒนาอบรม พัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขังเพื่อเปลี่ยนแปลงความคิด และพฤติกรรมผู้ต้องขังเหล่านี้ให้เป็นปกติเหมือนคนทั่วไป จึงเป็นงานที่ถือได้ว่ามีความยากลำบากเป็นพิเศษ

3.6.5 เป็นงานที่เกี่ยวกับกฎหมายหลายฉบับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ เช่น

- พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2479
- พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักกัน ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2510
- พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักขังตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2506
- ประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2499
- ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา พ.ศ. 2478

รวมทั้งการปฏิบัติตาม ข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง และข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ ตามความเหมาะสมและงบประมาณที่ได้รับ นอกจากนี้ยังต้องประสานการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุม ดูแลผู้ต้องขังร่วมกับองค์การระหว่างประเทศ หน่วยงานต่างประเทศ สถานทูต สถานกงสุล ตลอดจนองค์การเอกชน และส่วนราชการอื่น ๆ

3.6.6 เป็นงานที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงและปลอดภัยของสังคม

ลักษณะงานของกรมราชทัณฑ์ หากการปฏิบัติหน้าที่เกิดความบกพร่องหรือเกิดความผิดพลาดขึ้นเช่น ผู้ต้องขังแหกหักหลบหนี หรือมีการปล่อยตัวผู้ต้องขังผิดตัวหรือระบบการแก้ไขผู้ต้องขังไม่มีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้ผู้ต้องขังกลับไปกระทำผิดสร้างความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน จึงถือได้ว่าภารกิจของกรมราชทัณฑ์ มีส่วนสำคัญต่อการป้องกัน ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อกระบวนการยุติธรรม ความสงบเรียบร้อย และความปลอดภัยของสังคม

จากอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ มีภารกิจในการควบคุมและแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขัง และบุคคลที่อยู่ในความควบคุมหรือดูแลตามหน้าที่และอำนาจของกรมโดยมุ่ง

พัฒนาเป็นองค์กร พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ไขหรือฟื้นฟูผู้ต้องขังและบุคคลที่อยู่ในความควบคุมหรือดูแลตามหน้าที่ และอำนาจของกรม ให้กลับตนเป็นพลเมืองดี มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ไม่หวนกลับมากระทำความผิดซ้ำ ได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบอาชีพที่สุจริตและสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอก ได้อย่างปกติโดยสังคมให้การยอมรับจึงเป็นหน้าที่หลักในการปฏิบัติงาน ได้มุ่งเน้นที่พัฒนาองค์ความรู้และความเป็นองค์กรให้เป็นเลิศ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นสมรรถนะสูงของเรือนจำ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นสมรรถนะสูงของเรือนจำ มีอยู่หลายด้าน เช่น ทำการศึกษาคุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์การที่มีสมรรถนะสูงหรือ HPO ได้รับความแพร่หลายทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน การศึกษาพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ศศิรัศมี ประสานแก้ว (2556) การศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนา มหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง แบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการ โครงสร้างทุกระดับความเป็น องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่ $\chi^2=389.87, df=148, p=0.0000$, ดัชนี CFI=0.937, TLI=0.923, RMSEA=0.053, [SRMR] $_W=0.022$, [SRMR] $_B=(0.263 \text{ และ } \chi^2)/df=2.635$ โดยตัวแปรที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสียซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ อิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สูงที่สุด คือ 0.816 ($p=.000$) รองลงมาตัวแปรเป็นลักษณะ งานซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.731 ($p=.000$) ในขณะที่ตัวแปรการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงจะมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ -0.726 ($p=.000$) และความผูกพัน ต่อองค์กรซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.393 ($p=.000$) ในขณะที่ตัวแปรการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานธรรมาภิบาลอึดตบอด และความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน และการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ

ผลการทดสอบความแปรเปลี่ยนของโมเดลสมการ โครงสร้างทุระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติระหว่างของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ไม่มีค่านัยสำคัญทางสถิติ ($\Delta x^2=39.74, p>.05$) ของการประมาณค่าพารามิเตอร์อิสระกับการกำหนดค่าพารามิเตอร์ของแต่ละมหาวิทยาลัยเท่ากัน ดังนั้นรูปแบบเชิงสาเหตุทุกระดับของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติของทั้ง 3 มหาวิทยาลัยจึงไม่มีความแตกต่างกัน

ภาวนา กิตติวิมลชัย (2557) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมี ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะ สูงของนักวิชาการของไทยและต่างประเทศรวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถาบันศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง รวมทั้งสิ้น 30 แนวคิด ซึ่งครอบคลุมแนวคิดคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรที่แสวงหากำไร (Frofit) องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non profit) และศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในและต่างประเทศ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงและแนวปฏิบัติที่ดีจำนวน 11 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านประกันคุณภาพ และด้านอุดมศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงจำนวน 30 แนวคิด โดยใช้ตารางสังเคราะห์และหาค่าความถี่ของแนวคิด ที่สอดคล้องกันมากกว่าร้อยละ 50 แบบสัมภาษณ์และสำรวจความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมกับคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสรุปในปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

สุขพงษ์ สุขพิพัฒน์ (2558) ศึกษาเรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า องค์กรสมรรถนะสูงต้องมีการบริหารที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาคัดเลือก การดูแลและธำรงรักษา และยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร อีกทั้งองค์กรต้องมีความสามารถในการรับมือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี นั้นหมายถึงองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เพราะการวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่องค์กร ได้มีการพิจารณาปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และนำไปเป็นปัจจัยเข้า ในขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ ขณะเดียวกันองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยการรับฟังเสียงหรือความต้องการของลูกค้าและนำมาปรับปรุงการดำเนินงานและในการดำเนินงานภายในองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีการออกแบบระบบงานให้มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของ

บุคลากรและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม และปัจจัยที่สำคัญมากในการบริหารขององค์กรสมรรถนะสูงได้คือ การนำองค์กร โดยผู้นำสูงสุดและผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีการกำกับดูแลและควบคุมองค์กรอย่างเหมาะสมจนเกิดประสิทธิผล และท้ายที่สุดก็เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กรและบุคลากร และผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยรังสิตมีลักษณะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพราะมีองค์ประกอบหรือลักษณะที่เป็นไปตามกรอบแนวคิดการวิจัย และผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอแนะทั่วไปเพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งประกอบด้วย การให้ความสำคัญการสรรหาผู้นำและผู้บริหาร การพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย ตรงตามความต้องการในการพัฒนาประเทศ การให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสถาบันอุดมศึกษาควรเน้นการสร้างคุณค่าและชี้นำสังคม

อ้อยใจ สมณะ (2558) ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นที่มี ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านกระบวนการบริหาร ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผลลัพธ์การดำเนินงาน 2) การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกัน และพนักงานที่ระดับ ตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์กรสมรรถนะสูงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

สุริยะ ทวีบุญญาวัตร (2559) ศึกษาเรื่อง รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 2.1 องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารแบบมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การนำองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ และ 5) การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์กร 2.2 รูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบซึ่งการนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหาร โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์กรผ่านการบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการบริหารทรัพยากร ผลการยืนยันรูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการประโยชน์สอดคล้องกับทฤษฎีหลักการ แนวคิดตามกรอบการวิจัย

วิษณุ เทพสินธพ (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขต ภาคเหนือตอนล่าง อยู่ในระดับมากตัวชี้วัดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ คุณภาพการให้บริการ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับคุณภาพการให้บริการในภาพรวม อยู่ในระดับมาก การได้รับคำ ชมเชยจากประชาชน และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง การประชาสัมพันธ์ในการดำเนิน โครงการ การให้ข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ประชาชนได้รับทราบ ความรวดเร็วการแก้ไขข้อร้องเรียน การไม่มีข้อร้องเรียนจากประชาชนการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ จำนวนช่องทางในการเปิดรับข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะ อยู่ในระดับมากที่สุด มารยาทที่ดีของการให้บริการของเจ้าหน้าที่ การทำโครงการที่ไม่มีการชดเชยค่าเสียหาย อยู่ในระดับมาก การส่งผลงานเข้าประกวด อยู่ในระดับปานกลาง และการรับรางวัลเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับน้อยระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อ พบว่า การลดขั้นตอนเพื่อความรวดเร็วในการให้บริการ มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายใน หน่วยงาน จัดทำ การเปรียบเทียบข้อมูลของปีที่ผ่านมา มาตรการในการติดตามการทำ โครงการการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน มาตรการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน มาตรการด้านความปลอดภัยในหน่วยงาน การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด การส่งเสริมการศึกษาให้กับเจ้าหน้าที่ การแบ่งโครงสร้างและหน้าที่ที่ชัดเจน การอบรมต่างสายงาน ในหน่วยงานสภาพความพร้อมของเครื่องมือในหน่วยงาน อยู่ในระดับมากผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรบริหารส่วนตำบล พบว่า ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรบริหาร ส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างโดยรวมมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก (Mean) = 3.91 รองลงมาคือการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก (Mean) = 3.87 และการบริหารยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในระดับมาก (Mean) = 3.71 ผลการศึกษาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง ตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีระดับความสัมพันธ์ ตามลำดับดังนี้ กล่าวคือการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการเป็นการสมรรถนะสูงของ องค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างมากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารองค์กร สมัยใหม่ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการนำองค์กร ผลจากการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระทั้งหมดอธิบายการแปรผันของตัวแปรตาม (การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง) ได้ร้อยละ 35.20 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่ออิทธิพลของตัวแปร

อิสระแต่ละตัวที่มีต่อตัวแปรตาม ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยที่การบริหารยุทธศาสตร์มีค่าอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงมากที่สุดที่ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย $(b) = .54$ รองลงมาคือการบริหารองค์การสมัยใหม่ มีค่าอิทธิพลต่อการเป็น องค์การสมรรถนะสูงที่ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย $(b) = .50$ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีค่าอิทธิพลต่อ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย $(b) = .44$ และ การนำองค์การมีค่าอิทธิพลต่อ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย $(b) = .32$ โดยทั้ง 4 ตัวแปรที่มีอิทธิพลในเชิง บวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .00

วาสนา เลิศมะเลา (2560) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับสูงกว่าร้อยละ 80 (2) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความแตกต่างกัน (3) ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ การพัฒนาสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประชาสัมพันธ์เป้าหมายองค์การให้บุคลากรได้รับทราบและหาแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานที่ขาดความต่อเนื่อง

พเยาว์ อินทอง (2560) การศึกษาเรื่อง การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์การสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงาน ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อพัฒนาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์การมุ่งสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน 2) ด้านกลยุทธ์ขององค์การ มีการกำหนดกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และนโยบายรัฐบาล วิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีแผนการปฏิบัติงาน โครงการที่ระบุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด การติดตามประเมินผล และการจัดการความรู้เพื่อสร้างความรู้ให้เป็นสมรรถนะหลักของ องค์การ 3) ด้านวัฒนธรรมขององค์การ มีการสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์การ ไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพ เสริมสร้างธรรมาภิบาลและทัศนคติที่ดี มีความผูกพันต่อองค์การและจิตสำนึกในการให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียม 4) ด้านระบบบริหารทรัพยากร

มนุษย์ มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ สนับสนุนความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทน 5) ด้านกระบวนการและวิธีการทำงาน มีขั้นตอนน้อย กระชับ โดยนำ เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน มีการทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นผลงาน และปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาหน่วยงาน ภาครัฐผู้องค์การสมรรถนะสูง คือ การสื่อสารไม่ชัดเจน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของ วัฒนธรรมองค์การ การดำเนินงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขาดทิศทางบุคลากรไม่สามารถปรับตัวเพื่อรองรับ การดำเนินงาน หรือการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ โดยเฉพาะขาดทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และแนวทางการแก้ไข ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีอุดมการณ์ที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นพัฒนาแผนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เสริมสร้างความรักองค์การ ความสามัคคี มุ่งสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมให้เป็นรูปธรรม เน้นการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่หลากหลาย และส่งเสริมให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการนำแนวคิดกระบวนการและวิธีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการพัฒนางาน

5. สรุปกรอบแนวคิดการศึกษา

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น แล้วมานำบูรณาการและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้

5.1 ตัวแปรอิสระ

5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

กรอบแนวคิดปัจจัยส่วนบุคคล ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538) อ้างถึงใน ปกณ จันทศาสตร์ (2557 : 10) ได้อธิบายว่า การแบ่งส่วนตามตัวแปร ลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ สถานภาพ อายุ ครอบครัว จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญ และสถิติที่วัดได้ของประชากรและช่วยในการกำหนดตลาดเป้าหมาย ในขณะที่ลักษณะด้านจิตวิทยาและสังคม วัฒนธรรม ช่วยอธิบายถึงความคิดและความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายนั้น ข้อมูลด้านประชากรจะสามารถเข้าถึงและมีประสิทธิผลต่อการกำหนดตลาดเป้าหมายคนที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาต่างกัน โดยวิเคราะห์จากปัจจัยดังนี้ 1) เพศ ความแตกต่างทางเพศ ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารต่างกัน คือ เพศหญิงมีแนวโน้ม มีความต้องการที่จะ

ส่งและรับข่าวสารมากกว่าเพศชาย ในขณะที่เพศชายไม่ได้มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มีความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นจากการรับและส่งข่าวสารนั้นด้วย นอกจากนี้เพศหญิงและเพศชายแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยมและทัศนคติทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคม กำหนดบทบาทและกิจกรรมคนสองเพศไว้ต่างกัน 2) อายุ เป็นปัจจัยที่ทำให้ความแตกต่างกันในเรื่องของความและพฤติกรรม คนที่อายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยม ยึดถืออุดมการณ์และมองโลกในแง่ดีมากกว่าคนที่อายุมาก ในขณะที่คนอายุมากมักจะมีความคิดที่อนุรักษ์นิยม ยึดถือการปฏิบัติระมัดระวัง มองโลกในแง่ร้ายกว่าคนที่มีอายุน้อย เนื่องจากผ่านประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน ลักษณะการใช้สื่อมวลชนก็ต่างกันคนที่มีอายุมากมักจะใช้สื่อเพื่อแสวงหาข่าวสารหนัก ๆ มากกว่าความบันเทิง 3) ระดับการศึกษา เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิด ค่านิยม ทัศนคติและพฤติกรรมแตกต่างกันคนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดีเพราะเป็นผู้มีความกว้างขวางและเข้าใจสารได้ดีแต่จะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอ ในขณะที่คนมีการศึกษาต่ำมักจะใช้สื่อประเภทวิทยุ โทรทัศน์ และภาพยนตร์ หากผู้มีการศึกษาสูงมีเวลาว่างพอก็จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์วิทยุ โทรทัศน์และภาพยนตร์แต่หากมีเวลาจำกัดก็มักจะแสวงหาข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าประเภทอื่น 4) ระดับตำแหน่งการทำงาน การปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยวัดจากความรู้ ประสบการณ์ ที่ผู้ปฏิบัติตรงตามความชำนาญนั้น 5) อายุงาน หมายถึง ระยะเวลาทำงานของลูกจ้างที่ปฏิบัติงานกับนายจ้าง ตามกฎหมายแล้วจะเริ่มนับตั้งแต่วันที่ระบุไว้ในสัญญาว่าจ้าง ซึ่งจะมีผลต่อสิทธิหรือประโยชน์ของลูกจ้างในอนาคตทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การใช้สิทธิตามอายุงานลาพักผ่อนประจำปีหรือกรณีที่ถูกจ้างถูกเลิกจ้างโดยไม่ มีความผิด การคำนวณค่าชดเชยที่นายจ้างจะต้องจ่ายให้แก่ลูกจ้างจะคำนวณตามอายุงาน

ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานของ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพ และด้านผลผลิต พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมและแต่ละด้าน อยู่ในแต่ละระดับนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานจะส่งผลให้ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และอายุงาน แตกต่างกัน

5.1.2 ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

กรอบแนวคิดของปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีงานวิจัยต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าการที่จะนำองค์กรให้มีการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น มิได้เกิดจากปัจจัยหนึ่งปัจจัยเดียวเท่านั้น ซึ่งยังมีองค์ประกอบอีกหลายประการที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในหน่วยงานของ กรมราชทัณฑ์อาจจะแตกต่างจากภาคเอกชน เนื่องจากไม่สามารถประจักษ์ผล

ประกอบกันได้ นอกจากนี้ยังต้องอาศัยความต่อเนื่องในทางการดำเนินงานเป็นระยะเวลานาน นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในปัจจุบันทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับโครงสร้าง และมีรูปที่หลากหลายขึ้น ทำให้มีผลต่อการเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงานซึ่งจะมีผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานทั้งในเชิงกายภาพและจิตใจ ทำให้ฝ่ายบริหารไม่เสียเพียงต้องตัดสินใจเปลี่ยนโครงสร้าง ขององค์กรและจะต้องสามารถวางแผนและทำการพัฒนาโครงการเพื่อเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร จะต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดันและสามารถตอบสนองปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อมอาจสร้างโอกาสและอุปสรรคให้กับองค์กรได้ แต่โดยโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจมีรูปแบบที่แตกต่างจากในอดีตทำให้องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเป็นระบบและตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความพร้อมขององค์กร ผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กลุ่มองค์กรและสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการประยุกต์เทคโนโลยีและนวัตกรรมการบริหารที่จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการวางแผนปฏิบัติการและการควบคุมเช่นการบริหารคุณภาพโดยรวมหรือปรับรื้อทั้งระบบเป็นต้น

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้นนั้นทำให้ทราบถึงการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้คือ 1) การนำองค์กร 2) การบริหารยุทธศาสตร์ 3) การบริหารองค์กรสมัยใหม่ 4) การมีพันธมิตรเครือข่าย 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ระบบธรรมาภิบาล 7) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร แล้วนำมาบูรณาการและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์การสมรรถนะสูง

แนวคิดและนักวิจัย	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
ตัวแปร	การนำองค์กร	การบริหารยุทธศาสตร์	การบริหารองค์กรสมัยใหม่	การมีพันธมิตรและเครือข่าย	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ระบบธรรมาภิบาล	ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
มิลเลอร์			✓		✓		
ลินเดอร์ และบรูคส์	✓	✓	✓	✓	✓		
เกณฑ์การให้รางวัล	✓	✓	✓		✓		
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ							
ศศิรัศมี ประสานแก้ว	✓	✓			✓	✓	✓
ภาวนา กิตติวิมลชัย		✓			✓		
สุขพงษ์ สุขพิพัฒน์	✓	✓			✓		
อ้อยใจ สมณะ			✓				
สุริยะ ทวีบุญญาวัตร	✓	✓			✓	✓	
วิษณุ เทพสินธพ	✓	✓	✓		✓		
เพชรวิ อันทอง	✓	✓	✓				✓
รวม	7	8	6	1	8	2	2

ผลจากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยมีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัยพบว่า แนวคิดที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงทั้งหมด 7 ปัจจัย แต่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ของกระบวนการที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ ตั้งแต่ 6 ขึ้นไปมาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่

1. การนำองค์การ
2. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
3. การบริหารยุทธศาสตร์
4. การบริหารองค์การสมัยใหม่

1. การนำองค์การ

กิจกรรมที่ผู้บริหารทำด้วยตัวเองในการชี้นำและทำให้ส่วนราชการยั่งยืน วิธีการที่ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการ สร้างนวัตกรรมและมีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2559, น.1) วิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรที่ชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยมและความคาดหวังในการดำเนินงานขององค์กรและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงผลการกำกับดูแลตนเองที่ดีความรับผิดชอบต่อสังคมรวมทั้งการสนับสนุนชุมชน โดยแบ่งหน้าที่ได้ 2 หน้าที่คือ

- 1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ
 - 1.1.1 การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม
 - 1.1.2 การส่งเสริมการประพฤติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใสและความเป็นจริยธรรม
 - 1.1.3 การสร้างองค์กรที่มีคุณภาพและยั่งยืน
 - 1.1.4 การสื่อสาร
 - 1.1.5 การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง
- 1.2 การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม
 - 1.2.1 ระบบการกำกับดูแลองค์การ
 - 1.2.2 การประเมินผลการดำเนินการ
 - 1.2.3 การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ
 - 1.2.4 การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

1.2.5 ความอยู่เย็นเป็นสุขของสังคม

1.2.6 การสนับสนุนชุมชน

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ หรือผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดย Lewis (1980: 265-266) อ้างถึงใน นฤมล จิตรเอื้อและคณะ (2560, น.1742) กล่าวว่า งานวิจัยจำนวนมากได้ศึกษาถึง ความสามารถและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำและได้พบคุณสมบัติ 7 ประการ ดังนี้ 1. มีสติปัญญาและไหวพริบมากกว่าผู้ตาม อย่างไรก็ตาม ผู้นำไม่ได้มีความเหนือกว่ามากเกินไปจนผู้ทำงานร่วมด้วยเกิดความไม่เข้าใจ 2. มีความรอบรู้ กล่าวคือ ไม่ได้รู้เฉพาะเรื่องที่ตนสนใจหรือถนัด แต่จะสนใจ ถนัดและมีความรู้ กว้างขวาง 3. มีความสามารถในการสื่อสาร พูด และเขียนด้วยภาษาต่างๆที่สามารถโน้มน้าวใจและเป็นที่ยอมรับได้ 4. มีวุฒิภาวะทางจิตใจและอารมณ์ 5. มีแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นภายในที่ทรงพลังที่กระตุ้นให้เขาต่อสู้เพื่อความสำเร็จ 6. มีทักษะทางสังคม (Social Skills) เพื่อให้การประสานร่วมมือในการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 7. ใช้ทักษะทางการปกครองหรือบริหารมากกว่าทักษะด้านเทคนิคเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

จากองค์ประกอบข้างต้น เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารที่ชี้ให้เห็นสมาชิกในทีม หรือในองค์กร เกิดความกระตือรือร้น ทุ่มเท เต็มใจ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ งาน ดังนั้น คุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้บริหารและเป็นผู้มีภาวะผู้นำ เพราะการมีตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ในการบริหารอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุได้ ผู้บริหารจะต้อง มีภาวะผู้นำในการ จูงใจ ชักจูง โน้มน้าว รวมทั้งทักษะในการสื่อสาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามความประสงค์นั้น และขับเคลื่อนนโยบายไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์กรได้

ชลธิชา จิรภัคพงศ์ และคณะ (2556, น.1) การนำองค์กร หมายถึง การกำหนดทิศทางในการทำงาน การจัดองค์กร การกำหนดโครงสร้าง ระบบการทำงาน และการกระจายอำนาจ

โรงพยาบาลปากพนัง (อ้างถึงใน วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น.50) ความหมายในการนำองค์กร วิสัยทัศน์และค่านิยมการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากวิสัยทัศน์ขององค์กร บทบาทของผู้นำในการสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา และบทเรียนที่เกิดขึ้น การสื่อสารและจุดเน้นขององค์กร การกำกับดูแลกิจการพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อมการปฏิบัติตามข้อบังคับแลกฎหมายการกำกับดูแลเรื่องจริยธรรม

จากคำนิยามความหมายของการนำองค์กร หมายถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงชี้นำและทำให้หน่วยงานมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการของสถาบัน โดยเน้นการสื่อสารระหว่างผู้นำระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน ยก ระดับทักษะความเป็นผู้นำของแต่ละคน มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กรและพัฒนาผู้นำในอนาคต หน่วยงาน การสร้างบรรยากาศเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมและมีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น

2. การบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic management) (วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น.60) ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการรวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผล โดยมีกระบวนการที่จะบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic formulation) การกำหนดยุทธศาสตร์นั้นมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทั้งภายในและภายนอกด้วยเครื่องต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์

1.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic direction setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ

1.3 การวางยุทธศาสตร์ (Strategic development) เป็นสิ่งที้องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ วางแผน ที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุทิศทางและผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

1.4 การสื่อสารและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategic communication and translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับ ในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation or execution) การจะแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วนได้แก่ การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ (Strategic alignment) และความสามารถที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic capability)

2.1 การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic alignment) ประกอบด้วย

2.1.1 โครงการและงบประมาณ (Projects and budget) ภายหลังจากที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์กรจะต้องแปลงยุทธศาสตร์สู่โครงการและงบประมาณต่าง ๆ ซึ่งโครงการและการจัดสรรงบประมาณนั้น ควรจะมีลักษณะที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เป็นหลักเพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับงบประมาณและมีการดำเนินโครงการที่ได้วางแผนไว้ จะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น

2.1.2 โครงสร้างและกระบวนการทำงาน (Strategic and work processes) ภายหลังจากกำหนดยุทธศาสตร์เสร็จสิ้นแล้ว การจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร ควรจะปรับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Structure follow strategy) เพื่อให้แน่ใจได้ว่าองค์กรเองมีรูปแบบ โครงสร้าง และกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากถ้าโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สำคัญขาดความสอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์แล้ว ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ ก็ยากที่จะบังเกิดผลสัมฤทธิ์

2.1.3 สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร (Personnels competencies) การที่ยุทธศาสตร์จะได้รับการขับเคลื่อนได้นั้นจะต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ปัญหามักจะเกิดขึ้นในองค์กรทั่วไปคือ บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถทักษะ ทักษะคิด ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ดังนั้นการที่จะให้ยุทธศาสตร์ได้มีการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดีจากบุคลากรในองค์กร จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.1.4 วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (Organization culture and shared value) นอกเหนือจากสมรรถนะของบุคลากรที่จะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์แล้ว วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของบุคลากรในองค์กรก็ควรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วยเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อสามารถมั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.1.5 ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ (Knowledge and information systems) ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ผู้บริหารย่อมจะต้องอาศัยข้อมูลทั้งที่เป็นความรู้ (Knowledge) และข้อมูลสารสนเทศ (Information) สำหรับการตัดสินใจที่สำคัญต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ โดยทั้งความรู้และข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการนั้น ควรจะเป็นความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารที่สามารถใช้ได้ รวดเร็ว ทันเวลา

2.1.6 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement systems) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับควรจะเป็นระบบที่

ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรถ้าขาดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมกับยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารระดับสูงคงไม่สามารถที่จะผลักดันให้สัมฤทธิ์ผลได้ ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อยุทธศาสตร์นั้น ควรจะต้องผูกกระบบในการประเมินในทุกระดับขององค์การให้เข้ากับยุทธศาสตร์

2.1.7 ระบบการจูงใจและผลตอบแทน (Incentives and motivation systems) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับในองค์การ ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และผลักดันให้ยุทธศาสตร์สัมฤทธิ์ผลจะต้องมีการออกแบบระบบการจูงใจและผลตอบแทนที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ นอกเหนือจากการระบบประเมินผลเข้ากับยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากโดยธรรมชาติของมนุษย์ คนเรามักจะปฏิบัติตามสิ่งที่ได้รับการจูงใจ ดังนั้นเพื่อให้ทุกคนได้มุ่งมั่นและปฏิบัติยุทธศาสตร์ ระบบการจูงใจและผลตอบแทนขององค์การก็ควรที่จะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้วย

2.2 ความสามารถที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Ability) ประกอบด้วย

2.2.1 ทักษะความสามารถของผู้บริหาร (Leadership skills and style) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้นั้น ทักษะ ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงถือว่าสำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากจะทำให้ทั่วทั้งองค์การมุ่งมั่น และเชื่อมโยงต่อยุทธศาสตร์ได้นั้นจะต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงก่อน อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญก็คือผู้บริหารระดับสูงจะได้รับการพัฒนาให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้ดี แต่ขาดการพัฒนาทักษะและความสามารถที่จะช่วยในการแปลงหรือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

2.2.2 ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (passion and commitment from top management in implementing strategy) นอกเหนือจากทักษะ ความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องแล้ว ผู้บริหารระดับสูงยังจะต้องมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นไม่ใช่สิ่งที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จภายในเวลาชั่วข้ามคืน อีกทั้งยังอาศัยความต่อเนื่องในการดำเนินการ รวมทั้งมักจะมีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหารระดับสูงต่อการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

2.2.3 การมีความรับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจำเป็นต้องมีหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่เข้ามาดูแลและรับผิดชอบ โดยเฉพาะทั้งนี้ถึงแม้หน่วยงานทุกหน่วยงานจะมีความเกี่ยวข้องกับการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติแต่ในขณะเดียวกันแต่ละหน่วยงาน ก็จะทำให้ความสำคัญต่องานที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น

แต่ขาดการมองภาพรวมหรือความเชื่อมโยงทั้งหมด นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงเองก็ขาดเวลาและไม่สามารถลงมาติดตามงานในรายละเอียดในการยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นต้องมีกลุ่มบุคคลและหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะ โดยกลุ่มบุคคลดังกล่าวอาจจะใช้โครงสร้างเดิมที่มีอยู่แล้วในองค์กร หรือจัดตั้งใหม่เป็นหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of strategy management)

2.2.4 เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งมั่นนวัตกรรม (Organization agility and innovation) เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกและบริบทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ อีกทั้งยังต้องมีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินการและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ สุดท้ายแล้วก็เพื่อให้ตัวองค์กรมีความสามารถในการปรับตนเองให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลง

2.2.5 การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Open and collaborative) การที่องค์กรจะสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลนั้นในหลาย ๆ สถานการณ์ที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ดังนั้นการที่องค์กรสามารถทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ในหลากหลายรูปแบบ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

2.2.6 การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร (Best practices and knowledge sharing) ในหลาย ๆ ในหลาย ๆ ครั้งเราจะพบว่าความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นั้น มีอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว เพียงแต่เราไม่ทราบว่าความรู้เหล่านั้นอยู่ ณ จุดใดในองค์กร ดังนั้นการแบ่งปันความรู้ที่สำคัญและแนวทางในการการปฏิบัติที่ดีระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์กร จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีความรู้ และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

3. การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic measurement and evaluation) ประกอบด้วย

3.1 ประเมินการดำเนินการขององค์กร ได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด

3.2 ยุทธศาสตร์ทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้

3.3 การประเมินถึงปัญหา อุปสรรคในการดำเนินโครงการ

3.4 นำผลจากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์แผนงานโครงการ

ต่อไป

การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ (ชานาญ ช้างสาต, 2561, น. 28) คือ การบริหารจัดการภาครัฐที่ช่วยให้องค์การภาครัฐตระหนักถึง ความสามารถขององค์กร จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่เป็น ผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กร ผู้บริหารและพนักงาน ได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็น โอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งยังช่วยให้องค์การมีทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการแข่งขันสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และในท้ายที่สุดจะช่วยให้องค์การมีสมรรถนะสูง และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐประกอบไปด้วยการตัดสินใจและการดำเนินการในการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น.73) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกย่อยเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบและเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การบริหารยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นกระบวนการ ซึ่งหมายถึง มีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างมีระบบและสอดคล้องกับกฎหมายโดยมีกระบวนการดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน
3. การกำหนดยุทธศาสตร์
4. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
5. การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยได้สรุปให้ความหมาย การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดทิศทางองค์กร การวางยุทธศาสตร์ การสื่อสารและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์โครงการและงบประมาณ โครงสร้างและกระบวนการทำงาน สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการจูงใจและผลการตอบแทน ความสามารถที่จะขับเคลื่อน

ยุทธศาสตร์ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร นำผลจากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุง

3. การบริหารองค์การสมัยใหม่

การจะพัฒนาองค์การสมัยใหม่ให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงได้นั้น ควรจะเริ่มต้นจากการพัฒนาผู้บริหารก่อนเป็นอันดับแรก เพราะองค์การขาดผู้บริหารก็เป็นเรือที่ไม่มีหางเสือ ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารองค์การจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด และควรดำเนินการเป็นอันดับแรก ซึ่งการบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารหรือจัดการงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้โดยการบริหารต้องอาศัยปัจจัยหลัก คือ เงิน บุคคล วัสดุสิ่งของและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ในการบริหารองค์การสมัยใหม่ควรมีลักษณะการปรับตัวและยืดหยุ่น มีดังนี้ (สุรชัย แก้วคุณ, 2561, น.200-202)

1. มีการวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่นเพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องเข้าใจถึงความเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการ แรงจูงใจ และ พฤติกรรมของมนุษย์

2. มีความสามารถด้านการบริหาร EQ

ผู้บริหารจึงต้องมีคุณลักษณะสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์อย่างน้อย 5 ประการคือ 1) การรู้จักตัวเอง 2) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ 3) การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง 4) การควบคุมอารมณ์ชั่ววูบ และ 5) การหยั่งรู้จิตใจผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการบริหาร EQ จะเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ มีคุณค่าอยู่กับใครใคร่รัก ทำงานกับใครใคร่ชอบ และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมีการตัดสินใจที่ดีเสมอ

3. มีการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงต้องเริ่มจากการปรับตนเองไปพร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการในทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือว่า การเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการเสริมแรงทางบวก จะเป็นวิธีการปรับตัวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและคงทนอยู่ได้นานซึ่งผู้บริหารจะอย่างไรจึงจะทำให้คนหลายคนหลายฝ่าย หลายภูมิหลังหลายค่านิยม หลายความมุ่งหมาย หลายวิธีคิดและวิธีปฏิบัติมาผูกสัมพันธ์

กับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจนเป็นพลังสู่ความสำเร็จ จึงเป็นโจทย์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่

4. มีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

ความขัดแย้งมีทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กร ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์นั้น ผู้บริหารจะต้องวินิจฉัยความขัดแย้งและพิจารณาใช้เทคนิคในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

5. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ผู้บริหารที่รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น จะสร้างบรรยากาศในการบังคับบัญชาที่ไม่วางตัวเป็นนายที่คอยบงการ แต่จะสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีระบบการติดตามช่วยเหลือการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือเผยแพร่ผลงานดีเด่นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติต่อกันอย่าง เอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นมิตรต่อกัน โดยมีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและพัฒนาได้ มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกันออกไป ทุกคนต่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งความเชื่อและการปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้บุคลากรเกิดความอบอุ่นใจ ฟังพอฟังใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนางานให้ก้าวหน้า เพราะความพึงพอใจของบุคคลนั้นมีปัจจัยสำคัญทางด้านจิตใจก็คือความสำเร็จของงานและการได้รับความยอมรับนับถือ

Peter Senge (1990) (วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น.80) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ โดยการจัดให้มีการบูรณาการ แนวคิดด้านการจัดการแนวคิดแบบดั้งเดิมและแนวคิดการจัดการแบบสมัยใหม่เข้าด้วยกันและการส่งเสริมบุคลากรให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และพัฒนาการระบบการทำงาน ได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยด้านต่าง ๆ มี 5 ด้านตามรายละเอียดดังนี้

1. ด้านความรอบรู้ (Bastery) หมายถึงการที่องค์กรได้จัดให้มีการส่งเสริมบุคลากรของตนให้มีความมุ่งมั่น ในการพัฒนาตนเอง โดยให้ความสำคัญกับเรื่องการเรียนรู้การฝึกปฏิบัติ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพให้กับตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพงานแก่องค์กรควบคู่ไปด้วย

2. ด้านรูปแบบความคิด (Mental model) หมายถึง องค์กรได้วางกรอบการพัฒนา รูปแบบความคิด ทักษะคิด และความเชื่อที่ส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคลากรให้มี

มุมมองในแง่ดี มีความคิดในเชิงบวกและสร้างสรรค์ รวมทั้งการสร้างความเข้าใจอันดีในองค์กร และวัฒนธรรมร่วมที่ดี

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึงที่องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างละเอียดและสื่อสารต่อบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งองค์กรต้องพัฒนาให้สมาชิกทุกคนในองค์กรนั้นมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และสมาชิกในองค์กรสามารถนำวิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้นนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้

4. ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การที่องค์กรมุ่งเน้น ให้สมาชิกหรือทีมงานในองค์กรต้องมีความพยายามในการค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ด้วยตนเองอยู่เสมอและมีการจัดการองค์ความรู้ตามกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง

5. ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมสมาชิกในองค์กรให้มีความสามารถในการสร้างวิธีการคิดที่เชื่อมโยง และสังเคราะห์องค์ความรู้ได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งองค์กรต้องเน้นถึงกระบวนการหรือแบบแผนที่ชัดเจนและสามารถนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาแก้ไขปัญหา ในการทำงาน และพัฒนาประสิทธิภาพงานได้อย่างดียิ่งขึ้นและเป็นไปตามแนวทางที่ถูกต้อง

ผู้วิจัยได้สรุป การบริหารองค์กรสมัยใหม่ หมายถึง โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนไปตามภารกิจมีการนำเทคนิคและวิธีการทางการบริหารแบบสมัยใหม่มาใช้ในองค์กรและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีการกระจายอำนาจในการทำงาน เน้นการทำงานแบบเป็นทีม เน้นผลงานการทำงานมากกว่ากฎระเบียบ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

เป็นแนวคิดที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่เป็นคุณ (Position Approach) คือ มุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยให้ความสนใจว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาหากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเท่าเทียมกัน ดังนั้น แนวคิดนี้จึงเน้นการพัฒนาบุคลากร ด้วยการเสริมสร้างความรู้ และพยายามทำให้บุคลากรทุกคนมีความอบอุ่นเกิดความมั่นใจ รู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง วิลาวรรณ รัตพิศาล, (2554, น.7)

โอแวนซ์วิช (2004) พิชิต เทพวรรณ, (2554, น.25) ได้นิยาม การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง หน้าที่ขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

พิชิต เทพวรรณ (2554, 26) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่บอกถึงกิจกรรมที่เป็นหารจัดหา การใช้ และการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ผู้ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

พะยอม วงศ์สารศรี (2538) (อ้างถึงใน วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น.55) ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต หรือการบริการตามแต่ละประเภทขององค์กรซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร โดยทั่วไปมนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกัน ในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

Roffey Park Institute (2007) (อ้างถึงใน วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น.55) ได้ระบุถึงความสำคัญขององค์ประกอบในการมุ่งเน้นทรัพยากร มนุษย์ได้ดังต่อไปนี้

1. องค์กรต้องหันมาเพิ่มความสามารถ ให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้
2. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มุมมองใหม่
3. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพนักงาน โดยการสร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานได้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้นและสามารถทำงานในที่ที่มีความหลากหลายได้

กพร. (อ้างถึงใน วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น.56) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ ความสามารถและการเพิ่มศักยภาพซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ

1. มีการให้โอกาสบุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร
2. มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กร
3. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ
4. มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากรพร้อมมีระบบในการพัฒนา เช่น การเตรียมบุคลากรสำหรับผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร
5. มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร

6. มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยความปลอดภัยการป้องกันภัยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

7. มีการมอบหมายงานที่ทำทนายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว (2561, น.1) ได้กล่าว เป็นการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้เป็นผู้ที่รู้ลึกในการบริหารจัดการมีความเชี่ยวชาญในอาชีพของตนเอง ซึ่งต้องตอบ โจทย์ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

จากคำนิยามความหมายผู้สรุปได้ว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การมุ่งเน้นวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่สำคัญนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและใส่ใจกับผู้เรียนรู้ รวมทั้งผูกใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อสนับสนุนบรรยากาศ และทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่ความสำเร็จ

5.2 ตัวแปรตาม

ตัวแปรนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดผลจากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยมีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้แก่ ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จ.ลพบุรี ประกอบด้วย การนำองค์ การบริหาร ยุทธศาสตร์ การบริหารองค์กรสมัยใหม่ และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แนวทางการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาลจังหวัดลพบุรี

สรุปกรอบแนวคิดการศึกษา

ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
 1. เพศ
 2. อายุ
 3. ระดับการศึกษา
 4. ระดับตำแหน่งการทำงาน
 5. อายุงาน

2. ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่

1. การนำองค์กร
2. การบริหารยุทธศาสตร์
3. การบริหารองค์การสมัยใหม่
4. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ตัวแปรตาม คือ ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จ.ลพบุรี และแนวทางการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี” ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยขอเสนอให้ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. กลุ่มประชากร

ประชากรสำหรับการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยการแบ่งกลุ่มระดับชั้นตำแหน่งงานดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่
ผู้บัญชาการและผู้อำนวยการส่วนพัฒนา จำนวน 2 คน
 2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่
ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 6 คน
 3. ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่
ระดับหัวหน้างานและผู้บังคับแผนก จำนวน 19 คน
 4. เจ้าหน้าที่ของเรือนจำ จำนวน 25 คน
- จำนวนทั้งสิ้น 52 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

การพัฒนาแบบสอบถาม โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาจาก หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามจะประกอบด้วย คำถามปลายเปิด (Closed – End Questionnaire) และคำถามแบบปลายปิด (Open– End Questionnaire) โดยชุดแบบสอบถามจะแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการทำงาน อายุราชการ เป็นคำถามแบบปลายปิด โดยใช้วิธีการ Check list ใช้มาตรวัดแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) และแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของ เรือรบอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จำนวน 40 ข้อ ใช้มาตรวัดแบบอัตราภาค (Interval Scale) โดยใช้คำถามแบบมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert's Five Rating Scale) เพื่อให้กลุ่มประชากรเลือกตอบความหมายดังนี้

1	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด
2	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อย
3	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
4	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมาก
5	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

เกณฑ์การประเมินผล ประเมินผลโดยใช้การวัดข้อมูลประเภทอัตราภาคชั้น (Interval Scale) ตามสูตรต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2549)

$$\begin{aligned}
 \text{จากสูตร ความกว้างอัตราภาคชั้น} &= (\text{ค่าสูงสุด}-\text{ค่าต่ำสุด})/\text{จำนวนอัตราภาคชั้น} \\
 &= (5-1)/5 \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากช่วงดังกล่าว นำมาแบ่งเป็นช่วง ๆ ช่วงละเท่า ๆ กัน เพื่อกำหนดเป็นความกว้างของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสนับสนุน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ช่วงคะแนนเฉลี่ย
มากที่สุด	4.21-5.00
มาก	3.41-4.20
ปานกลาง	2.61-3.40
น้อย	1.81-2.60
น้อยที่สุด	1.00-1.80

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จำนวน 2 ข้อ ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

2.2 การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

การหาคุณภาพทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยมีขั้นตอนดังนี้

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงานในเรือนจำกลางอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มประชากรตัวอย่างและนำผลที่ได้มาหาความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, น.125) โดยใช้สูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum_i^2 s}{tS} \right\}$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อสอบ

$\sum_i^2 s$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของ

ข้อสอบถามแต่ละข้อ

$\frac{2}{tS}$ แทน ความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัย

บาดาล จำนวน 40 ข้อ ทดลองใช้ (Try out) กับที่ปรึกษาและบุคลากร จำนวน 5 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มประชากรจำนวน 52 คน เพื่อตอบแบบสอบถามตามข้อเท็จจริง โดยการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองทั้งหมด และนำแบบสอบถามที่ได้รับคืน มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลไปประมวลผลผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามทุกฉบับ ตรวจสอบการให้คะแนนของแบบสอบถามทั้งหมด แล้วนำมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลโดยแบ่งออกดังนี้

4.1 วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีแจกแจงความถี่ (Frequency Distributions) หาค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 วิเคราะห์ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยแปลความหมายคะแนนเฉลี่ย ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง นำมาพิจารณาระดับเกณฑ์เป็นรายเรื่องและรายข้อและนำค่าเฉลี่ยที่ได้ไปเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ในการแปลความหมายช่วงคะแนน โดยมีเกณฑ์การแบ่งความกว้างของระดับคะแนนในแต่ละระดับคำนวณ

4.3 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้วยการหาสถิติสหสัมพันธ์ (Correlation)

4.4 วิเคราะห์เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และการนำเสนอผลของการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับการพัฒนาสู่องค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี และ 4) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามจำนวน 52 ชุด ได้รับกลับคืนมาครบทั้ง 52 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้นำเสนอผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและการนำเสนอประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังนี้ต่อไป

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับการพัฒนาสู่องค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการพัฒนาด้านสมรรถนะสูง

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานปัจจัยส่วนบุคคล

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการทำงาน อายุราชการ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพทั่วไป

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (52 คน)	ร้อยละ (100.0)
1. เพศ		
ชาย	47	90.4
หญิง	5	9.6
2. อายุ		
18-30 ปี	2	3.8
31-40 ปี	23	44.2
41-50 ปี	23	44.2
51-60 ปี	4	7.7
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	26.9
ปริญญาตรี	31	59.6
ปริญญาโท	7	13.5
ปริญญาเอก	0	0
4. ตำแหน่งการทำงาน		
ระดับผู้บัญชาการเรือนจำ	1	1.9
ระดับผู้อำนวยการส่วนพัฒนา	1	1.9
ระดับหัวหน้าฝ่าย	6	11.5
ระดับหัวหน้างานและผู้บังคับแดน	19	36.5
เจ้าหน้าที่ของเรือนจำ	25	48.2

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (52 คน)	ร้อยละ (100.0)
5. อายุราชการ		
น้อยกว่า 10 ปี	28	53.8
11-20 ปี	17	32.7
21-30 ปี	5	9.6
31-40 ปี	2	3.8

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนและร้อยละของบุคลากรของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จำนวน 52 คน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

1. เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 90.4 และ เพศหญิง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6

2. อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 31-40 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 อายุ 41-50 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 รองลงมา คือ 51-60 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 และช่วงอายุ 18-30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ

3. ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับชั้นปริญญาตรี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 59.6 รองลงมา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 และระดับปริญญาโท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5

4. ตำแหน่งการทำงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ระดับเจ้าหน้าที่ของเรือนจำ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1 รองลงมาคือระดับหัวหน้างานและผู้บังคับแดน จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 ลำดับถัดระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 ระดับผู้บัญชาการเรือนจำ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 และระดับผู้อำนวยการส่วนพัฒนา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9

5. อายุราชการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุราชการน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาคือ อายุ 11-20 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 อายุ 21-30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6 และ อายุ 31-40 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นการศึกษาเรื่อง การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ของผู้ตอบแบบสอบถามใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1. การนำองค์กร 2. การบริหารยุทธศาสตร์ 3. การบริหารองค์การสมัยใหม่ 4. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวม

(n=52)

ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. การนำองค์กร	3.79	0.80	มาก	1
2. การบริหารยุทธศาสตร์	3.73	0.80	มาก	2
3. การบริหารองค์การสมัยใหม่	3.57	1.00	มาก	3
4. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	3.37	1.09	ปานกลาง	4
รวมทุกด้าน	3.61	0.92	มาก	

จากตารางที่ 4.2 เมื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.61)

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การนำองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.79) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การบริหารยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ย = 3.73) อยู่ในระดับมาก ลำดับถัดมาคือ การบริหารองค์การสมัยใหม่ (ค่าเฉลี่ย = 3.57) อยู่ในระดับมาก และความคิดเห็นที่น้อยที่สุด คือ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ค่าเฉลี่ย = 3.37) อยู่ในระดับปานกลาง

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการนำองค์กร ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่
การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการนำองค์กร

(n=52)

ด้านการนำองค์กร	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. องค์กรมีการถ่ายทอดให้บุคลากรมีความรู้และ เข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร	3.58	0.75	มาก	9
2. องค์กรมีมาตรการส่งเสริมการประพฤติตาม หลักนิติธรรม ความโปร่งใสและความมี จริยธรรมในการปฏิบัติงาน	3.73	0.86	มาก	5
3. องค์กรมีมาตรการควบคุมคุณภาพในการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ	3.87	0.74	มาก	3
4. องค์กรของท่านใช้หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามแนวพระราชดำริในการพัฒนาองค์กร	4.08	0.78	มาก	2
5. การประสานงานขององค์กรกับบุคลากรยัง ขาดความทั่วถึง	3.54	0.85	มาก	10
6. องค์กรของท่านมีมาตรการในการกระตุ้นให้ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	3.69	0.72	มาก	6
7. คณะผู้บริหารได้อบรมเกี่ยวกับระบบการ บริหารงานในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางใน การวางระบบการบริหารงาน	3.63	0.81	มาก	8
8. องค์กรของท่านมีระบบตรวจสอบและ ประเมินผลการดำเนินงาน	3.85	0.82	มาก	4
9. ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานขององค์กร ท่านจะยึดการประพฤติตามกฎหมายและ กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	4.33	0.76	มากที่สุด	1
10. องค์กรของท่านมีการยึดถือวันปฏิบัติงาน โดย คำนึงถึงประโยชน์ของบุคลากร	3.69	0.91	มาก	7
รวม	3.79	0.80	มาก	

จากตารางที่ 4.3 เมื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการนำองค์กร โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.79)

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการนำองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานขององค์กร ท่านจะยึดการประพฤติดามกฎหมายและกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด (ค่าเฉลี่ย = 4.33) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ องค์กรของท่านใช้หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวพระราชดำริในการพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 4.08) อยู่ในระดับมาก ลำดับถัดมา องค์กรมีมาตรการควบคุมคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย = 3.87) อยู่ในระดับมาก องค์กรของท่านมีระบบตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.85) อยู่ในระดับมาก และความคิดเห็นที่น้อยที่สุด คือ การประสานงานขององค์กรกับบุคลากรยังขาดความทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย = 3.54) อยู่ในระดับมาก

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการบริหารยุทธศาสตร์ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการบริหารยุทธศาสตร์

(n=52)

ด้านการบริหารยุทธศาสตร์	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. องค์กรของท่านประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกการก่อนที่จะมีจัดทำโครงการต่าง ๆ	3.52	0.72	มาก	9
2. ทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรของท่านมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับผลลัพธ์ที่ต้องการ	3.87	0.74	มาก	2
3. องค์กรของท่านมีการวางแผนที่จะสามารถทำได้จริง	3.87	0.74	มาก	3
4. องค์กรของท่านประชุมและแบ่งงานด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางทำให้เกิดความเข้าใจในการนำไปปฏิบัติ	3.90	0.82	มาก	1

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการบริหารยุทธศาสตร์	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
5. เจ้าหน้าที่ในองค์กรได้รับการฝึกอบรมในการ แปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	3.46	0.91	มาก	10
6. องค์กรของท่านจัดทำงบประมาณตามความ เหมาะสมกับโครงการต่างๆ ตามยุทธศาสตร์ ที่ตั้งไว้	3.73	0.79	มาก	6
7. การจัดโครงสร้างขององค์กรมีความสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์	3.79	0.75	มาก	5
8. บุคลากรขององค์กรมีความรู้และความสามารถ และทักษะที่จะทำให้โครงการนั้น ๆ สำเร็จ	3.83	0.70	มาก	4
9. มีการสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมีวัฒนธรรม และค่านิยมที่ดีในการทำงาน	3.71	0.90	มาก	7
10. องค์กรท่านมีคณาจารย์ติดตามการทำงาน และคณะผู้ตรวจสอบรวมถึงผู้รับผิดชอบ	3.63	0.92	มาก	8
รวม	3.73	0.80	มาก	

จากตารางที่ 4.4 เมื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็น
องค์กรสมรรถนะสูงด้านการบริหารยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.73)

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กร
สมรรถนะสูงด้านการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรของท่านประชุมและแบ่งงาน
ด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางทำให้เกิดความเข้าใจในการนำไปปฏิบัติ
(ค่าเฉลี่ย = 3.90) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรของท่านมีความ
สอดคล้องและเหมาะสมกับผลลัพธ์ที่ต้องการ (ค่าเฉลี่ย = 3.87) อยู่ในระดับมาก ลำดับถัดมา
องค์กรของท่านมีการวางแผนที่จะสามารถทำได้จริง (ค่าเฉลี่ย = 3.87) อยู่ในระดับมาก บุคลากร
ขององค์กรมีความรู้และความสามารถและทักษะที่จะทำให้โครงการนั้น ๆ สำเร็จ (ค่าเฉลี่ย = 3.83)
อยู่ในระดับมาก และความคิดเห็นที่น้อยที่สุด คือ เจ้าหน้าที่ในองค์กรได้รับการฝึกอบรมในการ
แปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ(ค่าเฉลี่ย = 3.46) อยู่ในระดับมาก

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่

(n=52)

ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. องค์กรของท่านจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการทำงานไปตามภารกิจ	3.65	0.98	มาก	2
2. ผู้บริหารขององค์กรมีการอบรมและเรียนรู้เทคนิคการบริหารสมัยใหม่	3.94	0.80	มาก	1
3. องค์กรของท่านมีการจัดฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่	3.60	1.08	มาก	3
4. องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในหน่วยงาน	3.58	1.05	มาก	5
5. ผู้บริหารในองค์กรมีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจให้กับบุคลากรในระดับปฏิบัติการ	3.50	1.03	มาก	7
6. องค์กรท่านให้ความสำคัญกับการทำงานในรูปแบบทีมงาน มากกว่าการทำงานแบบเฉพาะตัวบุคคล	3.38	1.01	ปานกลาง	10
7. องค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมบุคลากรของตนให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง	3.46	0.95	มาก	8
8. องค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มีการวางกรอบการพัฒนาแบบความคิด ทักษะคติ ของบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นในแง่ดี	3.58	1.03	มาก	6

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
9. องค์การของท่านเป็นองค์การที่มีวิธีการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ขององค์การอย่างละเอียดและสื่อสาร ต่อบุคลากรในองค์การอย่างชัดเจนสมาชิกใน องค์การสามารถนำไปเป็นแนวปฏิบัติงานได้	3.60	0.99	มาก	4
10. องค์การของท่านเป็นองค์การที่มีการส่งเสริม ให้บุคลากรมีวิธีการคิดสังเคราะห์องค์ความรู้ใน การทำงานได้อย่างเป็นระบบและสามารถนำ องค์ความรู้เหล่านั้นมาแก้ไขปัญหา	3.46	1.05	มาก	9
รวม	3.57	1.00	มาก	

จากตารางที่ 4.5 เมื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็น
องค์การสมรรถนะสูงด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.57)

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การ
สมรรถนะสูงด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารขององค์การมีการ
อบรมและเรียนรู้เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ (ค่าเฉลี่ย = 3.94) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ
องค์การของท่านจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการทำงานไป
ตามภารกิจ (ค่าเฉลี่ย = 3.65) อยู่ในระดับมาก ลำดับถัดมา องค์การของท่านมีการจัดฝึกอบรมหรือส่ง
บุคลากรเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ (ค่าเฉลี่ย = 3.60) อยู่ในระดับมาก
องค์การของท่านเป็นองค์การที่มีวิธีการเรียนรู้วิสัยทัศน์ขององค์การอย่างละเอียดและสื่อสารต่อ
บุคลากรในองค์การอย่างชัดเจนสมาชิกในองค์การสามารถนำไปเป็นแนวปฏิบัติงานได้ (ค่าเฉลี่ย =
3.60) อยู่ในระดับมาก และความคิดเห็นที่น้อยที่สุด คือ องค์การท่านให้ความสำคัญกับการทำงาน
ในรูปแบบทีมงาน มากกว่าการทำงานแบบเฉพาะตัวบุคคล (ค่าเฉลี่ย = 3.38) อยู่ในระดับมาก

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็น
องค์การสมรรถนะสูงด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

(n=52)

ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. องค์กรของท่านให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์และนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์การ	3.37	1.23	ปานกลาง	5
2. องค์กรของท่านมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กร	3.35	1.06	ปานกลาง	6
3. องค์กรของท่านมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน	3.23	1.29	ปานกลาง	8
4. องค์กรของท่านมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ	3.17	1.13	ปานกลาง	10
5. องค์กรของท่านมีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากร	3.33	1.09	ปานกลาง	7
6. องค์กรของท่านมีการวางแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร	3.50	1.01	มาก	3
7. องค์กรของท่านมีโครงการพัฒนาความรู้และทักษะความสามารถให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง	3.40	0.97	ปานกลาง	4
8. องค์กรของท่านมีนโยบายให้ส่งเสริมสุขภาพให้กับบุคลากร	3.52	1.03	มาก	2
9. องค์กรของท่านมีกิจกรรมการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน	3.19	0.99	ปานกลาง	9
10. องค์กรของท่านมีการมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบในหน้าที่และหน่วยงาน	3.67	1.06	มาก	1
รวม	3.37	1.09	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 เมื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.37)

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรของท่านมีการมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบในหน้าที่และหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.67) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีนโยบายให้ส่งเสริมสุขภาพให้กับบุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 3.52) อยู่ในระดับมาก ลำดับถัดมา องค์กรของท่านมีการวางแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.50) อยู่ในระดับมาก องค์กรของท่านมีโครงการพัฒนาความรู้และทักษะความสามารถให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย = 3.40) อยู่ในระดับปานกลาง และความคิดเห็นที่น้อยที่สุด คือ องค์กรของท่านมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ (ค่าเฉลี่ย = 3.17) อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

จากการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ระดับการพัฒนาเพื่อ			
มุ่งสู่องค์กร สมรรถนะสูง	n	\bar{X}	S.D.
เพศ			t = -0.190 Sig. = 0.852
ชาย	47	3.61	0.718
หญิง	5	3.64	0.239
รวม	52	3.62	0.478

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านเพศ พบว่า เพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อผลระดับการพัฒนาสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง

แหล่งความแปรปรวน	อายุ				
	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	2.014	3	0.671	1.465	0.236
ภายในกลุ่ม	21.993	48	0.458		
รวม	24.007	51			

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านอายุ พบว่า มีความคิดเห็นต่อผลระดับการพัฒนาสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง

แหล่งความแปรปรวน	ระดับการศึกษา				
	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.233	2	0.617	1.327	0.275
ภายในกลุ่ม	22.774	49	0.465		
รวม	24.007	51			

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านระดับการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นต่อผลระดับการพัฒนาสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งการทำงานต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งการทำงานต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง

แหล่งความแปรปรวน	ตำแหน่งการทำงาน				
	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.936	3	0.312	0.649	0.587
ภายในกลุ่ม	23.071	48	0.481		
รวม	24.007	51			

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านตำแหน่งการทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นต่อผลระดับการพัฒนาสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุราชการต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุราชการต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่
องค์การสมรรถนะสูง

แหล่งความ แปรปรวน	อายุราชการ				
	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.902	3	0.301	0.625	0.603
ภายในกลุ่ม	23.105	48	0.481		
รวม	24.007	51			

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาเพื่อ
มุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านอายุราชการ พบว่า มีความคิดเห็นต่อผลระดับการพัฒนาสู่องค์การ
สมรรถนะสูงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

จากการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็น
องค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านการนำองค์การ ดังตารางที่

4.12

ตารางที่ 4.12 การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการนำองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง			
		ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะสูง 1. ด้านการนำองค์การ	ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่ง สู่องค์กรสมรรถนะ สูงของเรือนจำอำเภอ ชัยบาดาลลพบุรี
ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะสูง 1. ด้านการนำองค์การ	Pearson	1	.889*
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	52	52
ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะสูงของ เรือนจำอำเภอชัยบาดาล ลพบุรี	Pearson	.889*	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	52	52

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้านการนำองค์การ มีความสัมพันธ์เพิ่มขึ้นต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะ			
		ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะสูง 2. ด้านการบริหาร ยุทธศาสตร์	ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่ง สู่องค์กรสมรรถนะ สูงของเรือนจำอำเภอ ชัยบาดาลลพบุรี
ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะสูง 2. ด้านการบริหาร ยุทธศาสตร์	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 52	.932* .000 52
ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะสูงของ เรือนจำอำเภอชัยบาดาล ลพบุรี	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.932* .000 52	1 52

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้านการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เพิ่มขึ้นต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะ			
		ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะสูง 3. ด้านการบริหาร องค์การสมัยใหม่	ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่ง สู่องค์กรสมรรถนะ สูงของเรือนจำอำเภอ ชัยบาดาลลพบุรี
ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะสูง 3. ด้านการบริหารองค์การ สมัยใหม่	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 52	.961* .000 52
ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะสูงของ เรือนจำอำเภอชัยบาดาล ลพบุรี	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.961* .000 52	1 .000 52

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่มีความสัมพันธ์เพิ่มขึ้นต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะ			
		ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะสูง 4. ด้านการมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล	ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่ง สู่องค์กรสมรรถนะ สูงของเรือนจำอำเภอ ชัยบาดาลลพบุรี
ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะสูง 4. ด้านการมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 52	.940* .000 52
ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะสูงของ เรือนจำอำเภอชัยบาดาล ลพบุรี	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.940* .000 52	1 52

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์เพิ่มขึ้นต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการพัฒนาด้านสมรรถนะสูง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า ในจำนวนทั้งสิ้น 52 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะสูง จำนวน 39 คน ได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านสมรรถนะสูง ผู้ศึกษาได้สรุปประเด็นรายละเอียดแสดงเป็นค่าความถี่โดยจำแนกเป็นรายชื่อ ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ข้อเสนอแนะที่ต้องการให้องค์กรพัฒนาด้านสมรรถนะสูง

ลำดับ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
1	ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องพัฒนาความรู้ ส่งเสริมสุขภาพ มีการฝึกอบรม ควบคุมคุณธรรม	17	43.5
2	นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานของบุคลากรให้มากกว่านี้	7	17.9
3	การบริหารองค์กรสมัยใหม่	5	12.8
4	ควรมีหลักสูตรมาภิบาลในการพัฒนาองค์กรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในองค์กร	4	10.2
5	ด้านการพัฒนางานต้องยอมรับคำติชมคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์	2	5.1
6	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ให้ความยุติธรรม	2	5.1
7	เพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดเพื่อทำงานซับซ้อนหลายตำแหน่งรับผิดชอบตามตำแหน่งโดยตรง เพราะทำให้ไม่มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน	1	2.5
8	ด้านการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร	1	2.6
รวม		39	100.0

จากตารางที่ 4.16 จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ต้องการให้องค์กรการพัฒนา ด้านสมรรถนะสูง จะเห็นได้ว่าข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องพัฒนาความรู้ ส่งเสริมสุขภาพ มีการฝึกอบรม ควบคู่คุณธรรม ค่าร้อยละ 43.5 รองลงมาคือ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานของบุคลากรให้มากกว่านี้ ค่าร้อยละ 17.9 การบริหาร องค์กรสมัยใหม่ ค่าร้อยละ 12.8 และควรมีหลักสูตรมาภิบาลในการพัฒนาองค์กรเปิดโอกาสให้ทุกคน ได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในองค์กร ด้านการพัฒนางานต้องยอมรับคำติชมคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ให้ความยุติธรรม เพิ่มอัตราค่าจ้าง เจ้าหน้าที่ให้เพียงพอตามกรอบอัตราค่าจ้างที่กำหนดเพื่อทำงานซับซ้อนหลายตำแหน่งรับผิดชอบ ตามตำแหน่งโดยตรง เพราะทำให้ไม่มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการประชาสัมพันธ์ภายใน องค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้นำมาสร้างเป็น โครงการให้หน่วยงานเกิดการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้สำเร็จ

จากการศึกษาครั้งนี้สามารถเสนอแนะการพัฒนาด้านสมรรถนะสูงในแต่ละด้านที่ได้ ค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา ได้ดังนี้

1. ด้านการนำองค์กร ควรประสานงานขององค์กรกับเจ้าหน้าที่ซึ่งขาดความรู้ให้ทั่วถึง โดยเพิ่มการถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่หรือการสื่อสารที่เข้าถึงเจ้าหน้าที่ได้ง่าย เช่น การใช้แอปพลิเคชันในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ถ่ายทอดความรู้ ในกลุ่มของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน องค์กรมีการถ่ายทอดให้หน่วยงานมีความรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรให้กับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเพื่อที่จะเข้าใจตรงกันและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและชัดเจน นอกจากนั้นในประเด็นของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ควรนำไปพัฒนาต่อไป

2. ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ ควรให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรได้รับการฝึกอบรมในการแปลงยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติงานให้ตรงกับความรับผิดชอบในการเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ให้ องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกก่อนที่จะจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการ จะมีส่วนเกี่ยวข้อง คือ การวางแผน กำหนด กระบวนการทำงาน ควบคุม ไปจนถึงการประเมินผล จึงทำให้การบริหารยุทธศาสตร์มีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ จึงสามารถนำไปพัฒนาต่อไป

3. ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ควรให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญกับการทำงาน เป็นทีมมากกว่าการทำงานแบบเฉพาะตัวบุคคล เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถร่วมกันทำงานที่ ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี โดยมีการประชุม วางแผน ระดมสมองร่วมกัน จะทำให้กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ให้เจ้าหน้าที่ได้รับการส่งเสริมการอบรม การพัฒนาความรู้ในด้านความรู้ เรื่องกฎหมาย เรื่องการปฏิบัติต่อผู้คุมขัง เป็นต้น

4. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ควรสร้างขวัญ กำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานทำให้การพัฒนางานให้ดีขึ้น สามารถวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิด ได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถมีความรู้สึกรับส่วนหนึ่งของผลงานที่ประสบความสำเร็จ อาทิเช่น เพิ่มค่าตอบแทนเงินเดือนมากขึ้น ให้สวัสดิการกับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ สร้างกิจกรรมในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ผู้ร่วมงานแรงจูงใจในการทำงาน องค์กรควรนำข้อปฏิบัติไปพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีประเด็นต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

1.1.4 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จำนวน 52 คน โดยใช้วิธีแบ่งกลุ่มระดับชั้นตำแหน่งงานและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามกลุ่มประชากรมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เปรียบเทียบความแตกต่างและความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

เพศ กลุ่มประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 90.4 ส่วนที่เหลือเป็น เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 9.6

อายุ กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 31-40 ปี และ 41-50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.2 รองลงมา ได้แก่ อายุ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.7 และช่วงอายุ 18-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา กลุ่มประชากรส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.6 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 26.9

ตำแหน่งการทำงาน กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับเจ้าหน้าที่ของเรือนจำ คิดเป็นร้อยละ 48.2 รองลงมาคือ ตำแหน่งระดับหัวหน้างานและผู้บังคับแดน คิดเป็นร้อยละ 36.5 ตำแหน่งระดับหัวหน้าฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 11.5 ตำแหน่งน้อยที่สุดคือ ระดับผู้บัญชาการเรือนจำ และระดับผู้อำนวยการส่วนพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 1.9

อายุราชการ กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีอายุราชการน้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาคือ อายุราชการ 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.7 และ อายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาปัจจัยรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

- 1) การนำองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.79 และค่าส่วนเบี่ยงเบน 0.80)
- 2) การบริหารยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ย 3.73 และค่าส่วนเบี่ยงเบน 0.80)
- 3) การบริหารองค์กรสมัยใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.57 และค่าส่วนเบี่ยงเบน 1.00)
- 4) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ค่าเฉลี่ย 3.37 และค่าส่วนเบี่ยงเบน 1.09)

1.3.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง แตกต่างกัน

- 1) ด้านเพศ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่า เพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) ด้านอายุ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่า มีความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) ด้านระดับการศึกษา ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่า มีความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) ด้านตำแหน่งการทำงาน ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่า มีความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) ด้านอายุราชการ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่า มีความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง แตกต่างกัน

1) ด้านการนำองค์การ มีความสัมพันธ์เพิ่มขึ้นต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาลพบุรี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) ด้านการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เพิ่มขึ้นต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาลพบุรี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่มีความสัมพันธ์เพิ่มขึ้นต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาลพบุรี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์เพิ่มขึ้นต่อระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาลพบุรี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. อภิปรายผล

ผลการศึกษามีประเด็นที่น่าสนใจ และน่าอภิปราย ได้ดังนี้

2.1 ระดับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หมายความว่า เรือนจำกลางอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี สามารถพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยปัจจัยในด้านต่าง ๆ มีความคิดเห็นด้านการนำองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ 3.79 ระดับมาก หนึ่งการมีวิสัยทัศน์และค่านิยม การส่งเสริมการประพฤติดตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม การควบคุมคุณภาพในการปฏิบัติงาน การสร้างองค์กรที่มีคุณภาพยั่งยืน การสื่อสารกับทุกภาคส่วน การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ศศิรัฐมี ประสานแก้ว (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนา มหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง แบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณและมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ ตัวแปรการนำองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยระดับสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ สุขพงษ์ สุขพิพัฒน์ และคณะ (2558) ได้ทำการศึกษาการบริหาร มหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีลักษณะของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นไปตามกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งสอดคล้องกับ การทบทวนแนวคิด ทฤษฎีองค์กรสมรรถนะสูง และได้ส่งผลต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยรังสิต และการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จ คือ ปัจจัยด้านผู้นำ หรือการนำองค์กร จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารและบุคลากรได้ยึดเอาผู้นำสูงสุดเป็นจุดศูนย์กลางของการทำงาน เพราะผู้นำสูงสุดได้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีใน การทำงานที่มุ่งเน้นการสร้างความจริงใจก้าวหน้าให้แก่องค์กรและบุคลากรทุกคน การสร้างความมั่นคงในอาชีพให้แก่ บุคลากร อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและจริยธรรมและที่สำคัญคือ การมุ่งเน้นคุณภาพการเรียนการสอนและการสร้างคุณค่าให้แก่สังคมจนกลายเป็น วัฒนธรรม

2.2 การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจำแนกตามเพศ มีค่า Sig 0.852 คือ ชายหรือหญิงมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน อายุ มีค่า Sig 0.236 คือ อายุส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษา มีค่า Sig 0.275 คือ ระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน ตำแหน่งการทำงาน มีค่า Sig 0.587 คือ ตำแหน่งการทำงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน อายุราชการ มีค่า Sig 0.275 คือ อายุราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน เป็นผลมาจากหน่วยงานให้ความสำคัญและยอมรับความสามารถของหน่วยงานอย่างเสมอภาคกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วิษณุ เทพสินธพ (2560) มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรสมรรถนะสูง ของบริษัทอินบิสโก้

(ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการทำงาน และประสบการณ์ทำงาน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรสมรรถนะสูง ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากระดับการศึกษาเป็นบ่อเกิดทำให้มีความรู้ความ คิดเห็นและความเข้าใจที่ลึกซึ้งในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านภาวะผู้นำ สารสนเทศ กระบวนการบริหาร การให้ความสำคัญแก่บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและต่อ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูง กว่ามีความเห็นแตกต่างกันไปจากกลุ่มอื่น ๆ โดยยังคงเห็นว่าปัจจัยความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของบริษัท INBISCO ยังคงมีปัญหามาก โดยเฉพาะในด้านสารสนเทศ และการตอบโต้ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นองค์กรจึงยังต้องให้ความสำคัญกับการส่งผ่านข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อ ให้เกิดการรับรู้และทราบถึงกระบวนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ และรวมถึงการทราบผลลัพธ์การ ดำเนินงานขององค์กรอย่างทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรจะมีโอกาสมีส่วนร่วมในการพัฒนาปัจจัย สมรรถนะสูง องค์กรให้สูงขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง และในส่วนของประเด็นเกี่ยวกับพนักงานที่มี ตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์กรสมรรถนะสูงที่แตกต่างกันอาจเป็นผล เนื่องจาก แต่ละตำแหน่งงานของระดับการบริหารที่ต่างระดับกันจะมีความยากง่ายและซับซ้อนของการ ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอันได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารด้านภาษาอังกฤษ ความสามารถในการ เขียนภาษาอังกฤษ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่งผลต่อการ สังเกต ความรู้และประสบการณ์แตกต่างกัน ดังนั้น พนักงานจึงมีตำแหน่งทำงานที่ต่างกัน จึงมี ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่แตกต่างกันด้วย ในเรื่องนี้อาจจะต้องเน้นการ พัฒนา ฝึกอบรมให้ความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานกับพนักงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิด มีความรู้และประสบการณ์สูงขึ้น

2.3 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูงด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับ มากในทุกด้านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทั้งนี้อาจเนื่องจากการที่องค์กรนั้นได้เป็นองค์กรที่ มีสมรรถนะสูงย่อมเกิดจากความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กร เป็นการพัฒนา เจ้าหน้าที่เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในทุก ๆ ด้าน เนื่องจากการมีศักยภาพขององค์กรใน การจำกัดสมรรถนะสูงเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยาวนาน ดังนั้นปัจจัย ขององค์กรสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์กับด้านการนำองค์กร ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ ด้าน การบริหารองค์กรสมัยใหม่ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ ศศิวิทย์ ประสาน

แก้ว (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง แบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตัวแปรการนำองค์กรโดยผู้นำ ระดับสูงจะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับ วิษณุ เทพสินธพ (2560) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในด้านการนำองค์กร ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีอิทธิพลในเชิงบวก

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

3.1.1 ด้านการนำองค์กร ควรประสานงานขององค์กรกับเจ้าหน้าที่ซึ่งขาดความรู้ให้ทั่วถึง โดยเพิ่มการถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่หรือการสื่อสารที่เข้าถึงเจ้าหน้าที่ได้ง่าย เช่น การใช้แอปพลิเคชันไลน์ในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ถ่ายทอดความรู้ในกลุ่มของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน องค์กรมีการถ่ายทอดให้หน่วยงานมีความรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรให้กับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเพื่อที่จะเข้าใจตรงกันและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและชัดเจน นอกจากนั้นในประเด็นของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ควรนำไปพัฒนาต่อไป

3.1.2 ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ ควรให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรได้รับการฝึกอบรมในการแปลงยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติงานให้ตรงกับความรับผิดชอบในการเป็นแนวปฏิบัติที่ดีให้องค์การประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกก่อนที่จะจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการ จะมีส่วนเกี่ยวข้อง คือ การวางแผน กำหนดกระบวนการทำงาน ควบคุม ไปจนถึงการประเมินผล จึงทำให้การบริหารยุทธศาสตร์มีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ จึงสามารถนำไปพัฒนาต่อไป

3.1.3 ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ควรให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานแบบเฉพาะตัวบุคคล เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี โดยมีการประชุม วางแผน ระดมสมองร่วมกัน จะทำให้กลยุทธการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ให้เจ้าหน้าที่ได้รับการส่งเสริมการอบรม การพัฒนาความรู้ในด้านความรู้เรื่องกฎหมาย เรื่องการปฏิบัติต่อผู้คุมขัง เป็นต้น

3.1.4 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ควรสร้างขวัญ กำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานทำให้การพัฒนางานให้ดีขึ้น สามารถวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อ

ป้องกันปัญหาที่อาจเกิด ได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถมีความรู้สึกรับส่วน
หนึ่งของผลงานที่ประสบความสำเร็จ อาทิเช่น เพิ่มค่าตอบแทนเงินเดือนมากขึ้น ให้สวัสดิการกับ
เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ สร้างกิจกรรมในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ผู้ร่วมงานแรงใจใน
การทำงาน องค์กรควรนำข้อปฏิบัติไปพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงมี
ข้อเสนอแนะในการศึกษาและเพิ่มเติมต่อขอการศึกษาในครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาวิจัยในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเชิงคุณภาพเพื่อให้คำตอบ
เพิ่มเติมในประเด็นที่การศึกษาเชิงปริมาณไม่สามารถทำได้ ซึ่งอาจทำให้เกิดปัจจัยอื่น ที่อาจส่งผล
ต่องานวิจัยได้ในอนาคต

3.2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานเพื่อให้เห็นแนวปฏิบัติ
หรือแรงจูงใจที่ดีในการทำงานช่วยเสริมในการพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบราชสันตติวงศ์

บรรณานุกรม

- กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม. (2561). *ประวัติกรมราชทัณฑ์*. ค้นคืนวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564, จาก http://www.correct.go.th/?page_id=12164.
- กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม. (2561). *กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2561*. ค้นคืนวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564, จาก http://www.correct.go.th/?page_id=12164.
- ชลธิชา จิรภักพงค์ และคณะ. (2556). *คุณภาพการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่. บทความพระพุทธรศาสนา*. ค้นคืนวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <https://www.mcu.ac.th/article/detail/291>
- ชำนาญ ช้างสาต. (2561). *การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้วยระบบสำนักงานบริหารนโยบายของนายกรัฐมนตรี*. กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.
- นฤมล จิตรเอื้อและคณะ. (2560). *บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้, Veridian สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร, (10)2, 1742.*
- ปกกณ จันทศาสตร์. (2557). *ปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร ของพนักงานเอกชนระดับปฏิบัติการ ในเขตลาดพร้าว จตุจักร. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พิมพ์ใจ ญาณชาญปรีชา. (2556). *ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2. (การศึกษา ค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิวราช, นนทบุรี.
- เพชรวิ อินทอง .(2560). *การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงพลังงาน. (การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.

- ภavana กิตติวิมลชัย (2557). *คุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีพะยา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงสาธารณสุข.*
- یینง ราชวงษ์. (2557). *วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ. ค้นคืนวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <http://www.srb1.go.th/km2/?name=research&file=readresearch&id=27>.*
- โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว. (2561). *หมวด 3 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล. ค้นคืนวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://www.ylo.moph.go.th/webssjold/file2018/m3_261260.pdf.*
- วาสนา เลิศมะเลา. (2560). *การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช, นนทบุรี.*
- วิเชียร คงเทพ. (2561). *องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization). ค้นคืนวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://www.gotoknow.org/posts/332542?fbclid=IwAR3ahTiQcU1AhUTCJhdx68.yRh ERc0fL24ql_VYRX9MQB9eXuxmF6PGaw-CE.*
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- วิษณุ เทพสินธพ. (2560). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.*
- ศศิรัศม์ ประสาทแก้ว. (2556). *ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติศึกษาระดับมหาวิทยาลัยด้วยลักษณะมหาวิทยาลัยทักษิณและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (คุยฎีนิพนธ์บัณฑิต ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.*
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2549). *การตลาดบริการ. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.*
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2559). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. ค้นคืนวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <https://www.opdc.go.th/content/Nzc>.*
- สุขพงษ์ สุขพิพัฒน์. (2558). *การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (คุยฎีนิพนธ์บัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรังสิต, กรุงเทพมหานคร.*

- สุรัชย์ แก้วคุณ. (2561). การบริหารองค์การสมัยใหม่กับผู้บริหารสมัยใหม่. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 5 (ฉบับพิเศษ), (200-202).
- สุริยะ ทวีบุญญาวัตร. (2559). รูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์พิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2557). การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู่องค์การสมรรถนะสูง. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การศึกษารัฐทางไกลเชิงนวัตกรรม*, 5(1), 58-75.
- อ้อยใจ สมณ. (2558). ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, นนทบุรี.



ภาคผนวก





ภาคผนวก

ก. แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง “การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี”

แบบสอบถามชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้รวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับคำแนะนำเพิ่มเติมสำหรับข้อเสนอแนะในการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี เพื่อเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

เพื่อความสมบูรณ์ของการวิเคราะห์ ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์จากผู้ตอบแบบสอบถามให้ตอบ ครบทุกข้อและเป็นจริง ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ศึกษาจะปกปิดเป็นความลับ และจะไม่มีผลต่อผู้ตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณในความร่วมมือของท่าน ณ โอกาสนี้

นายธนกิจ ยงยุทธ

ผู้วิจัย

แบบสอบถาม “การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำ
อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี”

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

18-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งการทำงาน

ระดับผู้บัญชาการเรือนจำ ระดับผู้อำนวยการส่วนพัฒนา
 ระดับหัวหน้าฝ่าย ระดับหัวหน้างานและผู้บังคับแดน
 เจ้าหน้าที่ของเรือนจำ

5. อายุราชการ

น้อยกว่า 10 ปี 11-20 ปี
 21-30 ปี 31-40 ปี

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล
จังหวัดลพบุรี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

โดยระดับความคิดเห็น 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ข้อ	รายละเอียดคำถาม	ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	การนำองค์การ					
1.1	องค์การมีการถ่ายทอดให้บุคลากรมีความรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การ					
1.2	องค์การมีมาตรการส่งเสริมการประพฤติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใสและความมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน					
1.3	องค์การมีมาตรการควบคุมคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ					
1.4	องค์การของท่านใช้หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวพระราชดำริในการพัฒนาองค์การ					
1.5	การประสานงานขององค์การกับบุคลากรยังขาดความทั่วถึง					
1.6	องค์การของท่านมีมาตรการในการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างจริงจัง					
1.7	คณะผู้บริหารได้อบรมเกี่ยวกับระบบการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการวางระบบการบริหารงาน					
1.8	องค์การของท่านมีระบบตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน					
1.9	ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานขององค์การท่านจะยึดการประพฤติตามกฎหมายและกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด					

ข้อ	รายละเอียดคำถาม	ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.10	องค์กรของท่านมีการยึดถือวันปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของบุคลากร					
2.	การบริหารยุทธศาสตร์					
2.1	องค์กรของท่านประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกการก่อนที่จะมีจัดทำโครงการต่าง ๆ					
2.2	ทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรของท่านมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับผลลัพธ์ที่ต้องการ					
2.3	องค์กรของท่านมีการวางแผนที่จะสามารถทำได้จริง					
2.4	องค์กรของท่านประชุมและแบ่งงานด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางทำให้เกิดความเข้าใจในการนำไปปฏิบัติ					
2.5	เจ้าหน้าที่ในองค์กรได้รับการฝึกอบรมในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ					
2.6	องค์กรของท่านจัดทำงบประมาณตามความเหมาะสมกับโครงการต่างๆ ตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้					
2.7	การจัดโครงสร้างขององค์กรมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์					
2.8	บุคลากรขององค์กรมีความรู้และความสามารถและทักษะที่จะทำให้โครงการนั้นๆ สำเร็จ					

ข้อ	รายละเอียดคำถาม	ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.9	มีการสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมีวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีในการทำงาน					
2.10	องค์กรท่านมีมาตรฐานตั้งคณะติดตามการทำงานและคณะผู้ตรวจสอบรวมถึงผู้รับผิดชอบ					
3.	การบริหารองค์กรสมัยใหม่					
3.1	องค์กรของท่านจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการทำงานไปตามภารกิจ					
3.2	ผู้บริหารขององค์กรมีการอบรมและเรียนรู้เทคนิคการบริหารสมัยใหม่					
3.3	องค์กรของท่านมีการจัดฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่					
3.4	องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในหน่วยงาน					
3.5	ผู้บริหารในองค์กรมีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจให้กับบุคลากรในระดับปฏิบัติการ					
3.6	องค์กรท่านให้ความสำคัญกับการทำงานในรูปแบบทีมงาน มากกว่าการทำงานแบบเฉพาะตัวบุคคล					
3.7	องค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมบุคลากรของตนให้มีความมุ่งมั่น ในการพัฒนาตนเอง					
3.8	องค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มีการวางกรอบการพัฒนาแบบความคิด ทักษะคติของบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นในแง่ดี					

ข้อ	รายละเอียดคำถาม	ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.9	องค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มีวิธีการเรียนรู้วิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างละเอียดและสื่อสารต่อบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจนสมาชิกในองค์กรสามารถนำไปเป็นแนวปฏิบัติได้					
3.10	องค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการคิดสังเคราะห์หาคำความรู้ในการทำงานได้อย่างเป็นระบบและสามารถนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาแก้ไขปัญหา					
4.	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล					
4.1	องค์กรของท่านให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์และนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร					
4.2	องค์กรของท่านมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กร					
4.3	องค์กรของท่านมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน					
4.4	องค์กรของท่านมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ					
4.5	องค์กรของท่านมีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากร					
4.6	องค์กรของท่านมีการวางแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร					

ข้อ	รายละเอียดคำถาม	ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.7	องค์กรของท่านมีโครงการพัฒนาความรู้และทักษะความสามารถให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง					
4.8	องค์กรของท่านมีนโยบายให้ส่งเสริมสุขภาพให้กับบุคลากร					
4.9	องค์กรของท่านมีกิจกรรมการสร้างความปรองดองในการทำงานร่วมกัน					
4.10	องค์กรของท่านมีการมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบในหน้าที่และหน่วยงาน					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับคำแนะนำเพิ่มเติมสำหรับข้อเสนอแนะในการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี เพื่อเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

1. ท่านต้องการให้องค์กรพัฒนาที่มีสมรรถนะสูงด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะ

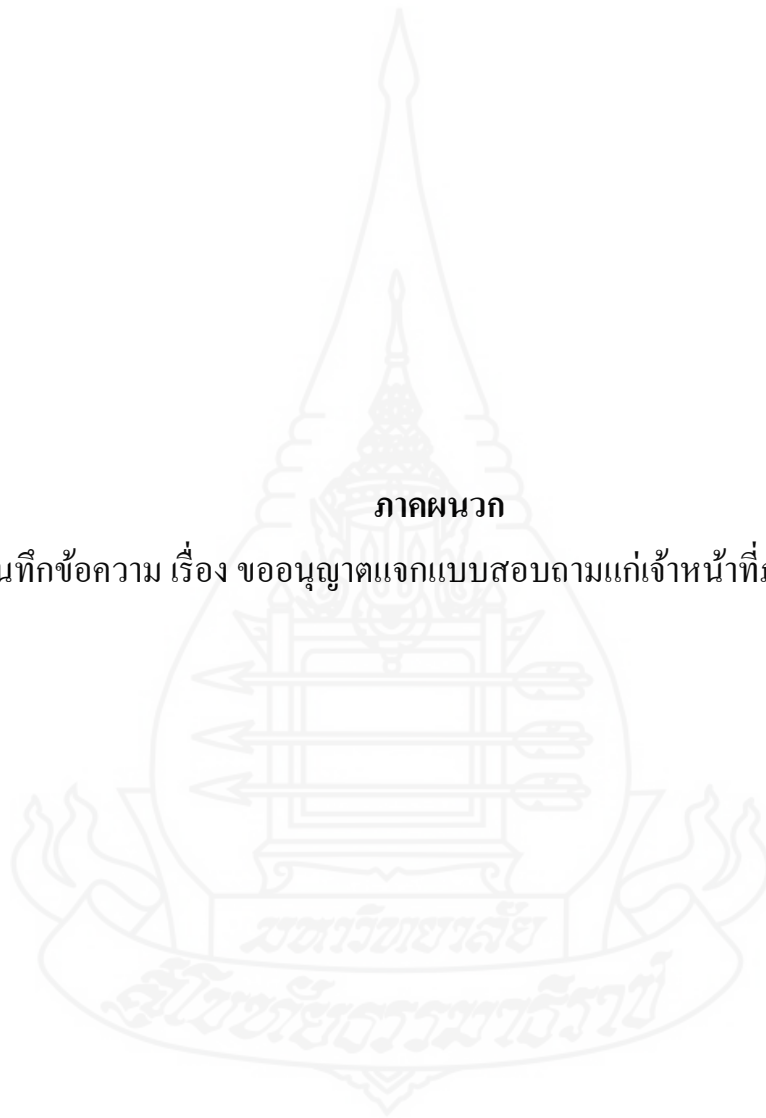
.....

.....

.....

ภาคผนวก

ข. บันทึกข้อความ เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามแก่เจ้าหน้าที่ภายในเรือนจำ





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สถานพยาบาล เรือนจำอำเภอชัยบาดาล

ที่ _____ วันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามแก่บุคลากรภายในเรือนจำ

เรียน ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอชัยบาดาล

ข้าฯ นายธนกิจ ยงยุทธ พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ ได้ศึกษาหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ปัจจัย ได้แก่ ๑. การนำองค์กร ๒. การบริหารยุทธศาสตร์ ๓. การบริหารองค์การสมัยใหม่ ๔. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ข้าฯ จึงขออนุญาตแจกแบบสอบถามแก่บุคลากรภายในเรือนจำ เพื่อการประเมินผลของงานดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในด้านบุคลากรของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีจำนวน ๕๒ คน จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายธนกิจ ยงยุทธ)

พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

รับผู้บัญชาการเรือนจำ
- เพื่อโปรดพิจารณา

รับ
นายธนกิจ ยงยุทธ
นักนิติศาสตร์
14 ต.ค. 63

๐๕.๑๓/๓.
14/10/63.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายธนกิจ ยงยุทธ
วัน เดือน ปี เกิด	26 สิงหาคม 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดนครปฐม
ประวัติการศึกษา	พยาบาลศาสตรบัณฑิต พ.ศ.2555
สถานที่ทำงาน	เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
ตำแหน่ง	หัวหน้าสถานพยาบาลเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี



