

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย
“5 ตัวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ:
ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์



นายเอก ศิริโชคธรรมกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2561

**Factors Influencing Successful Implementation of “5 Steps in Changing
the Thai Corrections” Policy: A Case Study of Prisons
and Correctional Region 10 Department of Corrections.**

Mr. Aek Sirichockthamkul



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

2018

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 กรมราชทัณฑ์

ชื่อและนามสกุล นายเอก ศิริ โขจรธรรมกุล

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตน์
2. อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2562

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณา รุ่งโรจน์วิชย์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลง
ราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์
ผู้วิจัย นายเอก ศิริ โขจรธรรมกุล รหัสนักศึกษ 2583002759 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์
(2) อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ **ปีการศึกษา** 2561

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ และ (3) เสนอแนะกลยุทธ์ในการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้คือเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 จำนวน 10 แห่ง โดยมีข้าราชการจำนวน 1,880 คน เป็นตัวแทนของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน ที่ได้จากวิธีการสุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาโร ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน ส่วนการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาอุปสรรค และเสนอแนะกลยุทธ์โดยใช้ตารางวิเคราะห์กลยุทธ์

ผลการวิจัยพบว่า (1) ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความสำเร็จคิดเป็นร้อยละ 81.2 (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ แรงจูงใจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ และหลักธรรมาภิบาล (3) กลยุทธ์ในการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติสู่ความสำเร็จ ได้แก่ สร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดี พัฒนาสิ่งจำเป็นพื้นฐาน สร้างมาตรฐานการบริหารงาน ลดความแออัด ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาขีดความสามารถ ผสานความร่วมมือจากภายนอก ปรับเปลี่ยนทัศนคติ สร้างขวัญและเพิ่มสวัสดิการ ส่งเสริมความร่วมมือสามัคคี เผยแพร่กิจกรรมราชทัณฑ์ ประชาสัมพันธ์และรับฟังความคิดเห็น พัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ แก้ไขปรับปรุงกฎหมาย ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ปรับปรุงทัศนียภาพ และปรับตัวตามสถานการณ์

คำสำคัญ นโยบาย 5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์ เรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

Thesis title: Factors Influencing Successful Implementation of “5 Steps in Changing the Thai Corrections” Policy: A Case Study of Prisons and Correctional Region 10 Department of Corrections.

Researcher: Mr. Aek Sirichokthamkul; **ID:** 2583002759; **Degree:** Master of Public Administration;

Thesis advisor: (1) Dr. Theppasak Boonyarattaphan, Associate Professor;

(2) Dr. Phanompatt Smitananda; **Academic year:** 2018

Abstract

The objectives of this research were (1) to study level of successful implementation of “5 Steps in Changing the Thai Corrections” policy in Prisons and Correctional Region 10, Department of Corrections (2) to study factors influencing successful implementation of “5 Steps in Changing the Thai Corrections” policy (3) to recommend strategies of “5 Steps in Changing the Thai Corrections” policy for further successful implementation.

This research was a survey research. The population consisted of 1,880 officials of 10 organizations of Prisons and Correctional Region 10, Department of Corrections. Samples were 330 officials from random sampling methods of Taro Yamane’s formula. Research tools used for data collecting were questionnaire and interview form. Statistics for analyzing quantitative data were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, and stepwise multiple regression analysis. The qualitative analysis used SWOT analysis model for analyzing strengths, weaknesses, opportunities and threats and suggested strategies by using TOWS matrix.

The research results were as follows: (1) the overall successful implementation of “5 Steps in Changing the Thai Corrections” policy in Prisons and Correctional Region 10, Department of Corrections was at high level with the percentage of 81.2% (2) factors influencing successful implementation of “5 Steps in Changing the Thai Corrections” policy at 0.05 statistical significance were motivations, organizational values and culture, policy implementation factors and good governance (3) recommended strategies for successful implementation on “5 Steps in Changing the Thai Corrections” policy were the creation of positive confidence and images and the development of fundamental resources, standard management, competency, cultivate morality and ethics, and the reduction of overcrowded. Moreover there should create external cooperation, change attitudes, increase morale and welfare, support participation and unity, broadcast department of correction activities, public relations and admit ideas, develop innovation and knowledge, amending of law, make good use of resources, improve scenery and ability to adapt.

Keywords: “5 Steps in Changing the Thai Corrections” policy, Prisons and Correctional Region 10

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยผู้วิจัยได้รับความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ ที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งท่านได้กรุณา เสียสละเวลา ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัย ตลอดทั้งคอย เป็นกำลังใจและมีความตั้งใจจริงในการติดตามและแก้ไขวิทยานิพนธ์ด้วยความเต็มใจจนแล้วเสร็จ สมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ด้านวิชาการ และเจ้าหน้าที่ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในทุกๆด้าน ขอขอบพระคุณผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในทุกขั้นตอน รวมทั้งผู้มีส่วน เกี่ยวข้องและเพื่อนๆ ทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจและให้การช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วง ได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดาและครอบครัว ซึ่งเปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษาเล่าเรียน ให้การสนับสนุน ตลอดจนคอยช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา ในครั้งนี้

เอก ศิริโชคธรรมกุล

พฤศจิกายน 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ต
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
สมมติฐานการวิจัย.....	10
นิยามปฏิบัติการ.....	10
ข้อจำกัดในการทำวิจัย.....	17
ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	18
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	19
แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	19
แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล.....	38
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	59
แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ.....	76
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	90
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกรมราชทัณฑ์.....	107
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	136
สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย.....	148

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	152
รูปแบบและประเภทการวิจัย.....	152
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	152
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	156
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	170
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	172
ระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินงาน.....	174
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	175
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	149
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์.....	178
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์.....	185
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาวិเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย.....	209
ตอนที่ 5 แนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการนำ นโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ให้บรรลุความสำเร็จ.....	224
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	233
สรุปผลการวิจัย.....	233
การอภิปรายผล.....	243
ข้อเสนอแนะ.....	278
บรรณานุกรม.....	287

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก.....	297
ก. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	298
ข. ค่า IOC (INDEX OF ITEM OBJECTIVE CONGRUENCE)	304
ค. แบบสอบถาม.....	316
ง. แบบสัมภาษณ์.....	332
จ. ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาช.....	335
ประวัติผู้วิจัย.....	343



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	71
ตารางที่ 2.2	135
ตารางที่ 3.1	153
ตารางที่ 3.2	155
ตารางที่ 3.3	157
ตารางที่ 3.4	170
ตารางที่ 3.5	174
ตารางที่ 4.1	176
ตารางที่ 4.2	179
ตารางที่ 4.3	180
ตารางที่ 4.4	181
ตารางที่ 4.5	182
ตารางที่ 4.6	183
ตารางที่ 4.7	184
ตารางที่ 4.8	185
ตารางที่ 4.9	186

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย.....	187
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านทรัพยากรนโยบาย.....	187
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการสื่อสารในองค์กร.....	188
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านลักษณะของหน่วยงาน.....	189
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง.....	189
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ.....	190
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลในภาพรวม.....	191
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิผล.....	192
ตารางที่ 4.18	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิภาพ.....	192
ตารางที่ 4.19	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักการตอบสนอง.....	193
ตารางที่ 4.20	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักการรับผิดชอบ.....	193
ตารางที่ 4.21	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส.....	194
ตารางที่ 4.22	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหาฉันทามติ.....	195
ตารางที่ 4.23	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักการกระจาย อำนาจ.....	196
ตารางที่ 4.24	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม.....	196
ตารางที่ 4.25	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักความเสมอภาค.....	197
ตารางที่ 4.26	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม /จริยธรรม.....	197

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.27	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสมรรถนะในภาพรวม..... 198
ตารางที่ 4.28	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์..... 199
ตารางที่ 4.29	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสมรรถนะด้านการบริการที่ดี..... 199
ตารางที่ 4.30	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสมรรถนะด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในอาชีพ..... 200
ตารางที่ 4.31	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสมรรถนะด้านจริยธรรม..... 201
ตารางที่ 4.32	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสมรรถนะด้านความร่วมมือ..... 201
ตารางที่ 4.33	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ..... 202
ตารางที่ 4.34	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ ด้านความเสียสละ..... 203
ตารางที่ 4.35	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ ด้านความมีวินัย..... 203
ตารางที่ 4.36	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ ด้านการใฝ่หาความรู้..... 204
ตารางที่ 4.37	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ ด้านการมีความซื่อสัตย์..... 204
ตารางที่ 4.38	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ ด้านการรักองค์กร..... 205
ตารางที่ 4.39	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ ด้านการเคารพศักดิ์ศรีมนุษย์..... 205
ตารางที่ 4.40	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ ด้านการมีคุณธรรม..... 206
ตารางที่ 4.41	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวม..... 207
ตารางที่ 4.42	ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยแรงจูงใจแยกตามข้อคำถาม..... 208

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.43 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์	210
ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในภาพรวมของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10	211
ตารางที่ 4.45 การทดสอบความแตกต่างระหว่างเรือนจำและทัณฑสถานที่มีระดับความสำเร็จ ในภาพรวมของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ที่แตกต่างกัน	213
ตารางที่ 4.46 ค่าเฉลี่ยความสำเร็จของนโยบายฯ แต่ละด้าน แยกตามเรือนจำและทัณฑสถาน	215
ตารางที่ 4.47 การวิเคราะห์ความแตกต่างของความสำเร็จของนโยบาย 5 ก้าวอย่าง ฯ แยกเป็นรายด้าน	216
ตารางที่ 4.48 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการ นำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ	218
ตารางที่ 4.49 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำ นโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ	219
ตารางที่ 4.50 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่าง ฯ ไปปฏิบัติ	221
ตารางที่ 4.51 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 10 โดยใช้กรอบ SWOT ANALYSIS	224
ตารางที่ 4.52 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix	229
ตารางที่ 5.1 ผลการประกวดจัดระเบียบเรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ปี 2560	215
ตารางที่ 5.2 ผลการแข่งขันประกวดออกกำลังกาย 10 ท่าพญายม เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 10	253
ตารางที่ 5.3 สถิติการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังที่ได้รับการปล่อยตัว (ทั่วประเทศ)	269
ตารางที่ 5.4 สถิติผู้ต้องขังเข้าใหม่ทั่วประเทศ ระหว่าง ปีงบประมาณ 2559 ถึง 2561	270
ตารางที่ 5.5 สถิติผู้ต้องขังที่กระทำผิดซ้ำหลังการปล่อยตัวแยกตามประเภท	271
ตารางที่ 5.6 สถิติผู้ต้องขังที่กระทำผิดซ้ำหลังการปล่อยตัวแยกตามเพศ	272

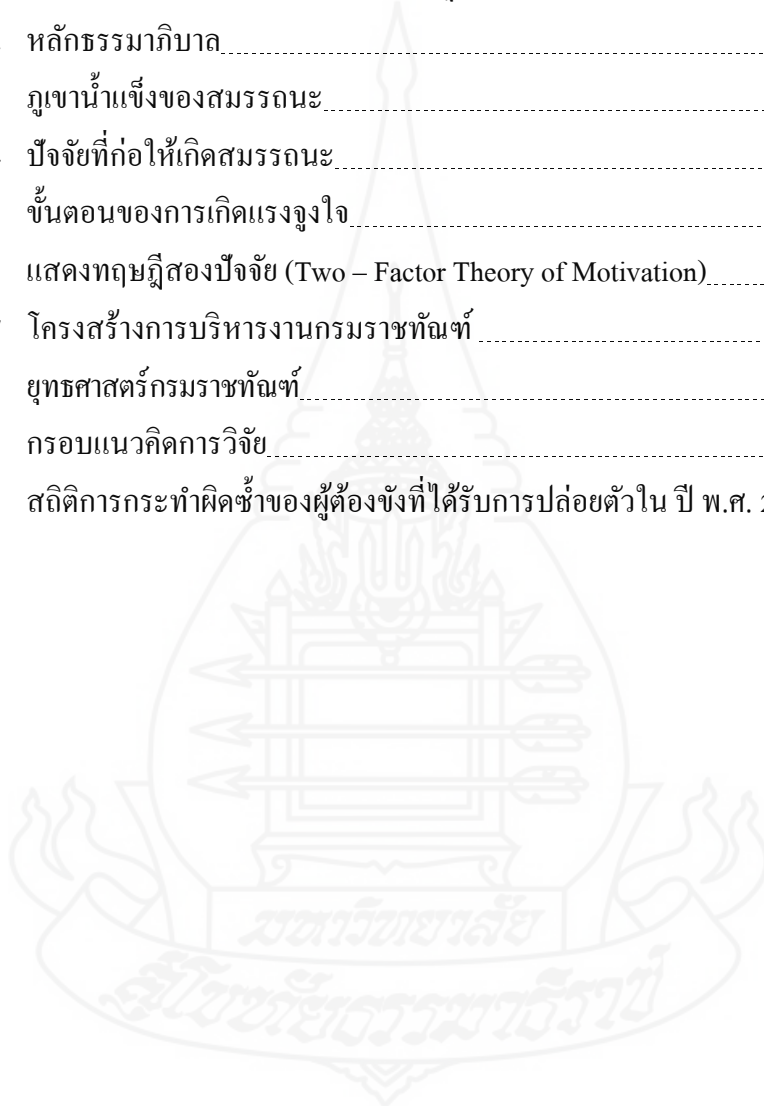
สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 5.7 สถิติผู้ต้องขังที่กระทำผิดซ้ำหลังการปล่อยตัวแยกตามประเภทคดี (ทั่วประเทศ).....	274
ตารางที่ 5.8 สถิติการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10.....	275



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	9
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter & Van Horn.....	32
ภาพที่ 2.2 หลักธรรมาภิบาล.....	48
ภาพที่ 2.3 ภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะ.....	62
ภาพที่ 2.4 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ.....	63
ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนของการเกิดแรงจูงใจ.....	94
ภาพที่ 2.6 แสดงทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory of Motivation).....	100
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างการบริหารงานกรมราชทัณฑ์.....	112
ภาพที่ 2.8 ยุทธศาสตร์กรมราชทัณฑ์.....	121
ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	149
ภาพที่ 5.1 สถิติการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังที่ได้รับการปล่อยตัวใน ปี พ.ศ. 2560.....	273



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการภาครัฐของไทยตั้งแต่อดีตที่ผ่านมาได้ประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ นานา ทั้งนี้มีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของภารกิจภาครัฐ รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐไทยได้มีความพยายามนำแนวทางการบริหารจัดการในระดับสากลมาปรับใช้กับบริบทของประเทศไทยเรื่อยมา จนได้มีแนวคิดการปฏิรูปการบริหารภาครัฐอย่างจริงจัง เพื่อสร้างประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์แก่ภารกิจของรัฐ ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญคือ การให้หน่วยงานต่างๆ ของรัฐสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ทำให้การบริหารงานเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ สอดคล้องกับการที่รัฐบาลปัจจุบันภายใต้การนำของ พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เพื่อกำหนดนโยบาย 11 ด้าน บนพื้นฐานเรื่องการยึดแนวพระราชดำริ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา และยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งยึดตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ส่งผลให้เกิดนโยบายการบริหารประเทศในด้านต่างๆ อย่างครอบคลุมในทุกมิติ

กระทรวงยุติธรรมเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่จำเป็นต้องดำเนินตามนโยบายของรัฐบาล เนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2547 ที่กำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐต้องนำนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินไปประกอบการกำหนดทิศทางและเป็นแนวทางปฏิบัติราชการ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และตอบสนองต่อความต้องการอย่างแท้จริง สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม พ.ศ.2558-2561 ขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่เด่นชัดในนโยบายข้อที่ 2 เรื่องการสร้างเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรมตามหลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน ข้อที่ 10 เรื่องการส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาล และการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ รวมทั้งข้อที่ 11 เรื่องการปรับปรุงกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม ตลอดจนเชื่อมโยงกับนโยบายสำคัญของกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ 1) ด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ 2) ด้านการพัฒนาพุดินิสัย

แก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด และการป้องกันการกระทำผิด 3) ด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด 4) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ 5) ด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมพิเศษ และ 6) ด้านการพัฒนากฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม พ.ศ.2558-2561 ได้นำกรอบแนวคิด ทิศทางการพัฒนาและการปฏิบัติงานต่างๆที่เกี่ยวข้องมาประกอบประกอบการศึกษาวิเคราะห์ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) นโยบายสำคัญของกระทรวงยุติธรรม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และแผนยุทธศาสตร์การป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด พ.ศ.2558-2562 เป็นต้น ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 “พัฒนาประสิทธิภาพการบริการประชาชนให้เข้าถึงความยุติธรรม”

ยุทธศาสตร์ที่ 2 “บังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ”

ยุทธศาสตร์ที่ 3 “พัฒนาระบบการปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิด”

ยุทธศาสตร์ที่ 4 “พัฒนากฎหมาย กระบวนการยุติธรรม และส่งเสริมความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ”

ยุทธศาสตร์ที่ 5 “พัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล” ทั้งนี้ เพื่อเป็นกรอบให้ส่วนราชการของกระทรวงนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานต่อไป

กรมราชทัณฑ์ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงยุติธรรม ก็ต้องนำนโยบายของกระทรวงยุติธรรม มาเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป็นนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับกรม ให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่ผ่านมานั้น กรมราชทัณฑ์ได้ยึดถือพระราชบัญญัติราชทัณฑ์เป็นแนวทางการบริหารงานมาโดยตลอด ซึ่งมีวิสัยทัศน์คือการเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการควบคุม แก้ไข และพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดีมีคุณค่าสู่สังคม และมีพันธกิจ คือ 1) ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีอาชีพ 2) บำบัด ฟื้นฟู และแก้ไขพฤตินิสัยผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีภารกิจต่างๆ ได้แก่ การควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐานสากล การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพ มีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมและแก้ไขพฤตินิสัยผู้ต้องขังโดยมุ่งพัฒนาเป็นองค์กรพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ไข ฟื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี มีสุขภาพกาย และจิตที่ดี ไม่หวนกลับมา กระทำผิดซ้ำ ได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบอาชีพที่สุจริต และสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอกได้อย่างปกติสุขและสังคมให้การยอมรับ โดยมีอำนาจหน้าที่คือ 1) ปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง 2) กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง

ให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของ กระทรวง หลักอักษรวิทย์ และหลักทัณฑ์
 วิชา ตลอดจนข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและข้อเสนอแนะในเรื่อง
 ที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการสวัสดิการและการสงเคราะห์
 แก่ผู้ต้องขัง และ 4) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตาม
 ที่กระทรวง หรือรัฐมนตรีมอบหมาย

การจัดทำแผนปฏิบัติการ ๖ ปี พ.ศ. 2559-2562 มีวัตถุประสงค์
 เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางองค์กรในระยะ 4 ปี ข้างหน้า ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้าน
 ได้แก่ 1) พัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐานสากล 2) พัฒนาพฤติกรรมนิสัย
 ผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดีสู่สังคม 3) แก้ไขปัญหายาเสพติดให้ได้ผลอย่างยั่งยืน 4) พัฒนาบุคลากรให้ม
 ีความเป็นมืออาชีพ และ 5) เสริมสร้างการปฏิบัติงานราชทัณฑ์โดยยึดหลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้
 กรมราชทัณฑ์ยังมีการกำหนดแผนทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรจาก Roadmap ของรัฐมนตรี
 กระทรวงยุติธรรม (พลเอก ไพบูลย์ คุ้มฉายา) และอธิบดีกรมราชทัณฑ์ ประกอบด้วยนโยบาย 10 ด้าน
 โดยเป็นการวางแผนนโยบายจากแนวทางการพัฒนางานราชทัณฑ์ และสร้างความเชื่อมโยง
 กับยุทธศาสตร์ 5 ด้าน รวมถึงข้อสั่งการต่างๆ ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม ซึ่งเป้าหมาย
 สุดท้าย ของการดำเนินงานทั้งหมดก็เพื่อทำให้กรมราชทัณฑ์ เป็น “องค์กรแห่งการพัฒนาและ
 มีประสิทธิภาพ”

ที่ผ่านมากรมราชทัณฑ์มักจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการ
 องค์กรมาโดยตลอด รวมทั้งมีภาพลักษณ์ในด้านลบอยู่หลายเรื่อง โดยเรื่อง que ผู้บริหารเห็นว่าเป็น
 ปัญหาใหญ่และต้องรีบแก้ไขโดยเร่งด่วนก็คือปัญหาเกี่ยวกับยาเสพติด ถือเป็นปัญหาระดับชาติที่กรม
 ราชทัณฑ์เกี่ยวข้องโดยตรง ประเด็นแรกคือผู้ที่กระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติดที่ถูกจับกุมเข้า
 สู่วาระของการยุติธรรมภายใต้การบริหารจัดการของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งมีหน้าที่ต้องดูแลควบคุมตาม
 อำนาจของกฎหมาย ที่นับวันจะมีจำนวนมากขึ้นทุกวันส่งผลให้เกิดปัญหาด้านต่างๆภายในเรือนจำขึ้น
 อีกหลายประการ และประเด็นที่สองเมื่อผู้กระทำความผิดเหล่านั้นเข้ามาอยู่ในเรือนจำแล้ว แต่ยังไม่
 เลิกพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติด ดังจะเห็นปรากฏในการเสนอข่าวของสื่อต่างๆในช่วงหลายปี
 ที่ผ่านมา ซึ่งพฤติกรรมที่ทราบกันดีก็คือการใช้เรือนจำเป็นฐานบัญชาการ เป็นที่สังขยาเสพติดและทำ
 ธุรกรรมเกี่ยวกับยาเสพติดรวมทั้งกระทำความผิดกฎหมายอื่นๆ โดยมีการใช้โทรศัพท์มือถือซึ่งเป็น
 สิ่งของต้องห้ามภายในเรือนจำ อีกทั้งยังมีการค้าขายยาเสพติดและเสพยาเสพติดภายในเรือนจำต่างๆ
 มากมาย ข้อเท็จจริงเหล่านี้ประชาชนส่วนใหญ่ก็ได้รับรู้ข่าวสารจากสื่อต่างๆมาโดยตลอด นับว่าเป็น
 ภาพลักษณ์ที่สร้างความเสื่อมเสียและกระทบต่อศักดิ์ศรีของกรมราชทัณฑ์เป็นอย่างมาก ดังนั้น
 ผู้บริหารระดับสูงของกรมราชทัณฑ์และกระทรวงยุติธรรม จึงมีความตระหนักในปัญหานี้เป็นอย่างมาก

โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม ได้มีการสั่งการให้กรมราชทัณฑ์ดำเนินนโยบายเร่งด่วน เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคมและเป็นแนวทางการบริหารเรือนจำเพื่อก้าวสู่เป้าหมายในการเอาชนะยาเสพติดอย่างยั่งยืนและคืนคนดีมีค่าสู่สังคมต่อไปในอนาคต

นโยบายเร่งด่วน “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” จึงเป็นนโยบายที่หน่วยงานหรือส่วนราชการในสังกัดกรมราชทัณฑ์ต้องถือปฏิบัติอย่างพร้อมเพรียงกัน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ พ.ศ.2559-2562 ในเรื่องของการแก้ไขปัญหาเสพติดและคืนคนดีสู่สังคม โดยมีเป้าประสงค์ที่สำคัญคือการทำให้เรือนจำและทัณฑสถานทั่วประเทศปราศจากยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้ามภายในเรือนจำ ประกอบด้วย

ก้าวอย่างที่ 1 การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ

ก้าวอย่างที่ 2 การจัดระเบียบภายในเรือนจำ

ก้าวอย่างที่ 3 การฝึกวินัยผู้ต้องขัง

ก้าวอย่างที่ 4 การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรสังคมศึกษา

ก้าวอย่างที่ 5 การสร้างการยอมรับจากสังคม

นับเป็นความท้าทายในการแก้ปัญหาด้านการควบคุมผู้ต้องขังไม่ให้ไปยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติด การแก้ไขฟื้นฟู ขัดเกลาคิดใจผู้ต้องขังให้กลับตัวเป็นคนดี เพื่อเตรียมตัวสู่การได้รับอิสรภาพและออกไปใช้ชีวิตภายนอกได้อย่างเป็นปกติ ไม่ไปเป็นภาระของสังคมภายนอกอีก ทั้งนี้สอดคล้องกับ Roadmap ของกรมราชทัณฑ์ในเรื่องการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดและสิ่งของต้องห้าม การควบคุมและแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขัง และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน รัฐบาลปัจจุบันภายใต้การดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม ได้มีความจริงจังที่จะปฏิรูประบบเรือนจำให้มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการนำแนวคิดด้านการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาเพื่อช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพและผลสำเร็จมากที่สุด ทั้งนี้อาจจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จดังกล่าว รวมทั้งยังเป็นเรื่องใหม่ที่มีการปฏิรูประบบอย่างจริงจังแบบนี้อย่างต่อเนื่อง ความแตกต่างด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละเรือนจำ/ทัณฑสถานทำให้ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันไปด้วย

เรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมราชทัณฑ์ที่มีการจัดตั้งขึ้นตามประกาศกรมราชทัณฑ์เรื่องกำหนดกลุ่มบริหารงานเรือนจำนั้น ก็ต้องดำเนินตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมือนกับเรือนจำและทัณฑสถานอื่นๆ ทั่วประเทศ การดำเนินงานที่ผ่านมาถือว่าสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์เก่าๆ ได้เป็น

อย่างมาก นโยบาย 5 ข้อนี้สามารถดำเนินการได้ผลเป็นที่น่าพอใจในหลายข้อ แต่ก็ยังมีบางข้อที่ต้องมีการเดินหน้าพยายามทำให้สำเร็จกันต่อไป ทั้งนี้การที่เรือนจำและทัณฑสถานจะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบายนั้น จำเป็นต้องมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในหลายด้าน จึงจะส่งผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างแท้จริงได้

จากที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในเรือนจำกลางคลองเปรมและอยู่ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญและมุ่งที่จะศึกษาเพื่อค้นหาคำตอบที่สำคัญ คือ ประการแรกเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ประสบผลสำเร็จในการน่านโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ มาปฏิบัติอยู่ในระดับใด ประการที่สองความสำเร็จของการน่านโยบายมาปฏิบัติในนั้นมีอิทธิพลจากปัจจัยใดบ้าง และประการสุดท้ายถ้าจะให้เรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 สามารถประสบผลสำเร็จในการน่านโยบายมาปฏิบัติที่สูงขึ้น ควรมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรบ้าง เพื่อที่จะนำผลการวิจัยที่ได้มาเป็นแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารจัดการของเรือนจำและทัณฑสถานรวมทั้งกรมราชทัณฑ์ต่อไป

2. คำถามการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้มีประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาเพื่อค้นหาคำตอบอยู่หลายประการ ดังนี้

- 2.1 เรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ประสบความสำเร็จในการน่านโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติอยู่ในระดับใด
- 2.2 มีปัจจัยใดบ้างที่มีส่วนสำคัญในการน่านโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ
- 2.3 การน่านโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ควรมีแนวทางการดำเนินการอย่างไรบ้าง

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการน่านโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการน่านโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

3.3 เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ในการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ให้บรรลุผลสำเร็จ

4. ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์ ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มีเนื้อหาครอบคลุมใน 3 ประเด็น คือ (1) ความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์ ไปปฏิบัติ ซึ่งจะครอบคลุมถึงการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติใน 5 องค์ประกอบ คือ การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ การจัดระเบียบภายในเรือนจำ การฝึกวินัยผู้ต้องขัง การพัฒนาจิตใจผู้ต้องขังด้วยหลักสูตรศักดิ์ศาสมาธิ และการสร้างการยอมรับจากสังคม (2) ศึกษาปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ โดยจะแบ่งการศึกษาในปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม ได้แก่ การใช้ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter and Van Horn แนวคิดของธรรมาภิบาล แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ และแรงจูงใจ (3) การเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ให้สูงขึ้น

4.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

การศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

4.2.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1) กลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐ ได้แก่

(1) ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติตามตัวแบบของ Van Meter and Van Horn ประกอบด้วย วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารในองค์การ ลักษณะของหน่วยงาน เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ

(2) แนวคิดธรรมาภิบาล ประกอบด้วย หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความเสมอภาค หลักความโปร่งใส หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักนิติธรรม และหลักการคุณธรรม/จริยธรรม

2) กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่

(1) สมรรถนะ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

(2) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ความเสียสละและทุ่มเทในการทำงาน มีวินัย ใฝ่ความรู้ มีความซื่อสัตย์ รักร่องค์กร เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และมีคุณธรรม

(3) แรงจูงใจ ประกอบด้วย นโยบาย เงินเดือน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ภายในองค์กร ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน คุณภาพชีวิต การรับรู้ในความสำเร็จของงาน การได้รับยกย่อง ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการพัฒนาตนเอง

4.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ได้แก่

1) การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือและสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ

2) การจัดระเบียบภายในเรือนจำ

3) การฝึกวินัยผู้ต้องขัง

4) การพัฒนาจิตใจผู้ต้องขังด้วยหลักสูตรสัคคสาสมาธิ และ

5) การสร้างการยอมรับจากสังคม

4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่หรือหน่วยงาน

การศึกษาครั้งนี้เป็นการมุ่งศึกษาการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติเฉพาะเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 จำนวน 10 แห่งในสังกัดกรมราชทัณฑ์ ประกอบด้วย เรือนจำกลางคลองเปรม เรือนจำกลางบางขวาง เรือนจำจังหวัดนนทบุรี เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร เรือนจำพิเศษธนบุรี เรือนจำพิเศษมีนบุรี ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลางทัณฑสถานหญิงกลาง ทัณฑสถานหญิงธนบุรีและทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์

4.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.4.1 ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัย ได้แก่ เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 จำนวน 10 แห่ง โดยมีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 จำนวน 1,880 คน เป็นตัวแทนของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

4.4.2 กลุ่มตัวอย่าง

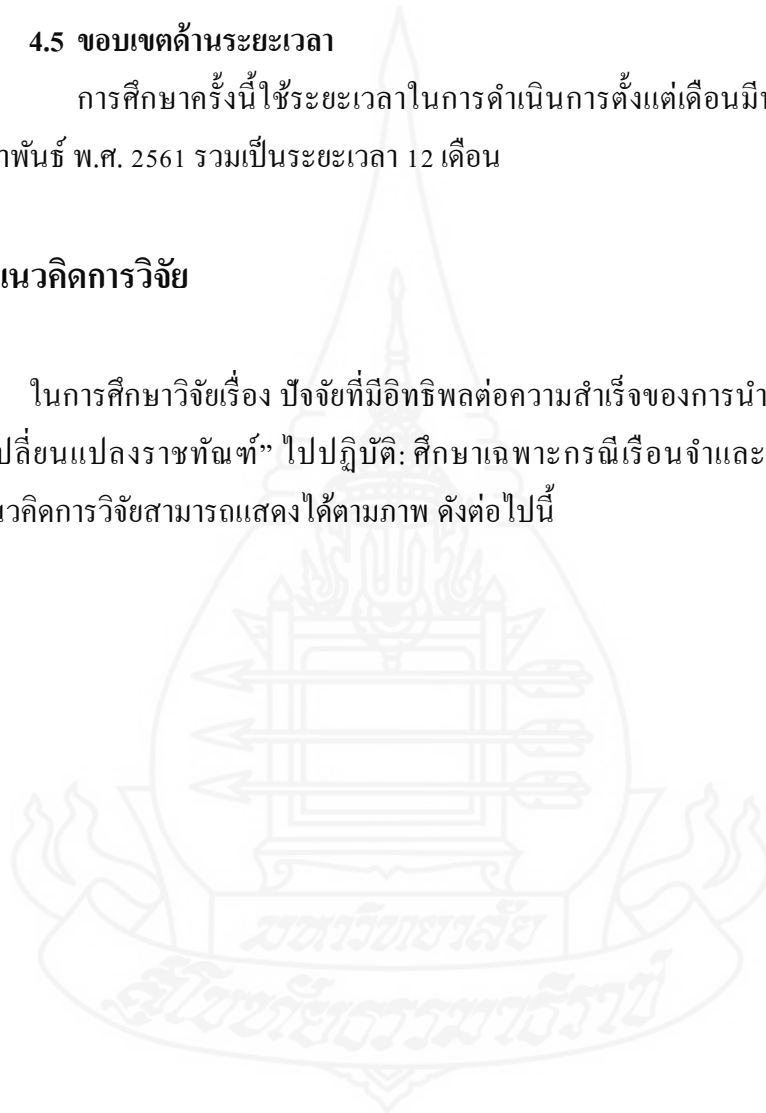
กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือกลุ่มของตัวแทนประชากรหรือเรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 10 ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 จำนวน 330 คน ซึ่งได้มาจากวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรทาโรยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05

4.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2560 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561 รวมเป็นระยะเวลา 12 เดือน

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 มีกรอบแนวคิดการวิจัยสามารถแสดงได้ตามภาพ ดังต่อไปนี้



กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

กลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐ

1. ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	
1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย	
2) ทริพยากรนโยบาย	
3) การสื่อสารในองค์การ	
4) ลักษณะของหน่วยงาน	
5) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง	
6) ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ	
2. ธรรมภิบาล	
1) หลักประสิทธิผล	7) หลักการกระจายอำนาจ
2) หลักประสิทธิภาพ	8) หลักนิติธรรม
3) หลักการตอบสนอง	9) หลักความเสมอภาค
4) หลักการรับผิดชอบ	10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม
5) หลักความโปร่งใส	
6) หลักการมีส่วนร่วม/แสวงหาฉันทามติ	

กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร

1. สมรรถนะ	
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์	
2) บริการที่ดี	
3) ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	
4) จริยธรรม	
5) ความร่วมแรงร่วมใจ	
2. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ	
1) มีความเสียสละ	5) รักองค์กร
2) มีวินัย	6) เคารพศักดิ์ศรีมนุษย์
3) ใฝ่หาความรู้	7) มีคุณธรรม
4) มีความซื่อสัตย์	
3. แรงจูงใจ	
1) นโยบาย	8) การรับรู้ในความสำเร็จ
2) เงินเดือน	9) การได้รับยกย่อง
3) การบังคับบัญชา	10) ลักษณะของงาน
4) ความสัมพันธ์	11) ความรับผิดชอบ
5) ความมั่นคงในงาน	12) ความก้าวหน้า
6) สภาพในการทำงาน	13) การพัฒนาตนเอง
7) คุณภาพชีวิต	

ความสำเร็จของการนำนโยบาย
“5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลง
ราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ

1. การควบคุม ปรับปรุปรามยาเสพติด
โทรศัพท์มือถือและสิ่งของ
ต้องห้ามในเรือนจำ
2. การจัดระเบียบในเรือนจำ
3. การฝึกวินัยผู้ต้องขัง
4. การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตร
สี่คคสามาธิ
5. การสร้างการยอมรับจากสังคม

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สำหรับตัวแปรต่างๆในกรอบแนวคิดการวิจัย จะขอกล่าวถึงที่มาในบทที่ 2 ต่อไป

6. สมมติฐานการวิจัย

6.1 ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75

6.2 มีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 อย่างน้อย 2 แห่ง มีความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ที่แตกต่างกัน

6.3 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐ ที่ประกอบด้วยปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ และกรมราชทัณฑ์ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

6.4 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ที่ประกอบด้วย สมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

6.5 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐและปัจจัยด้านบุคลากร ที่ประกอบด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ กรมราชทัณฑ์ สมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

7. นิยามปฏิบัติการ

7.1 ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” หมายถึง ผลสำเร็จอันเกิดจากการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ตามกรอบการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์ โดยสามารถวัดได้จากหลักเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายในด้านการควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ การจัดระเบียบภายในเรือนจำ การฝึกวินัยผู้ต้องขัง การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรศักดิ์ศาสนาธิ และการสร้างการยอมรับจากสังคม

7.1.1 การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ หมายถึง การดำเนินการตามมาตรการต่างๆภายในเรือนจำและทัณฑสถาน ทั้งในเชิงป้องกันและปราบปราม เพื่อมิให้มีการลักลอบนำยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้ามเข้าเรือนจำและทัณฑสถาน ได้แก่ การตรวจค้นบุคคลและยานพาหนะที่เข้าออกเรือนจำรวมทั้งมีระบบการบันทึกข้อมูล การจับกุมตรวจค้น ทั้งกรณีปกติและกรณีพิเศษ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ

ทำงาน มาตรการป้องปรามเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขังก่อให้เกิด การจัดทำบัญชีเฝ้าระวัง และการสร้าง เครื่องข่ายทั้งภายในและภายนอกเรือนจำ การกำหนดมาตรการเฝ้าระวังและป้องกันรอบเรือนจำ การกำจัดระบบขามูไร และแยกผู้ต้องขังกองนอก ออกศาล และผู้ต้องขังใหม่ ออกจากผู้ต้องขัง ทั่วไป รวมทั้งมีการตรวจปีศาจผู้ต้องขังและเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

7.1.2 การจัดระเบียบภายในเรือนจำ หมายถึง การจัดการภายในเรือนจำและ ทัณฑสถาน ภายใต้แนวทาง “วินัยเข้ม สะอาด เป็นระเบียบ สวยงาม ทุกตารางนิ้ว” ในเรื่องสิ่งของ เครื่องใช้ สัมภาระต่างๆ และสภาพแวดล้อมทั่วไป ทั้งเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขังเพื่อความสะอาด เรียบร้อยและความสวยงามของเรือนจำและทัณฑสถานในทุกพื้นที่ ได้แก่ การจัดทำทะเบียนผู้ถือ กุญแจของผู้ต้องขังอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ ปริมาณสัมภาระถูกต้องตามที่มีการกำหนด การห้ามผู้ต้องขังมีสิ่งของเครื่องใช้บนเรือนนอนและโรงฝึกวิชาชีพ และการห้ามผู้ต้องขังมีอุปกรณ์ ไฟฟ้าเป็นของตนเอง รวมทั้งงดจำหน่ายอาหารสดให้กับผู้ต้องขัง

7.1.3 การฝึกวินัยผู้ต้องขัง หมายถึง การเสริมสร้างระเบียบวินัยให้แก่ผู้ต้องขัง ให้มีความเคารพต่อกฎระเบียบ ข้อบังคับของเรือนจำและสังคมอย่างเคร่งครัด โดยกำหนดระเบียบ ข้อบังคับเรื่องวินัยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งให้ผู้ต้องขังทราบอย่างทั่วถึง มีการฝึกระเบียบ แแถว การแต่งกาย การเดิน การวิ่ง การสวนสนาม การมอบหมายให้ดูแลพื้นที่รับผิดชอบและการ ปลูกฝังระเบียบวินัยแก่ผู้ต้องขังอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างนิสัยแห่งการมีความรับผิดชอบให้ติดตัวไป เมื่อพ้นโทษจากเรือนจำและทัณฑสถาน

7.1.4 การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรศาสนาสมาธิ หมายถึง การนำหลักธรรม ทางศาสนาเป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนาจิตใจผู้ต้องขัง มีการอบรมตามหลักสูตรทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ โดยการฝึกสมาธิและปลูกฝังเรื่องศีลธรรมจริยธรรม การปรับทัศนคติ จิตใจ พฤติกรรมให้มีความอ่อนโยน รู้จักเมตตา มีความอดทนอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ไม่ก่อให้เกิดโทษ ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น สามารถกลับตนเป็นคนดีของสังคมได้ ซึ่งจะมีการสอบประเมินผลตามเกณฑ์ด้วย

7.1.5 การสร้างการยอมรับจากสังคม หมายถึง กิจกรรมที่ทางเรือนจำและ ทัณฑสถานจัดทำขึ้น โดยเปิดโอกาสให้สื่อมวลชนและประชาชนหรือบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วน ร่วม เพื่อปรับทัศนคติให้เกิดการยอมรับผู้ต้องขัง กรมราชทัณฑ์ต้องทำให้ประชาชนและสังคม เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาผู้ต้องขัง ได้แก่ การนำผลิตภัณฑ์ผู้ต้องขังไปเผยแพร่และ จำหน่ายให้แก่ประชาชน นำผู้ต้องขังออกทำงานสาธารณะ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของเรือนจำ การสร้างเครือข่ายภาคประชาสังคมและการจัดทำบันทึกประวัติศาสตร์ (Hall of Fame) ทั้งนี้ เพื่อให้ ผู้ต้องขังสามารถตัวเป็นคนดีสู่สังคมต่อไปได้

7.2 ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง ปัจจัยด้านต่างๆที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์ในการนำนโยบาย“5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ซึ่งรวมถึงกระบวนการจัดการ การประสานกิจกรรมโดยบุคคล หรือกลุ่มบุคคลและสิ่งเกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการดำเนินนโยบายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย

7.2.1 วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในผลลัพธ์หรือสิ่งที่ตั้งใจให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเกิดจากการกำหนดขึ้นของผู้บริหารที่มีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ มีการกำหนดรายละเอียดของเป้าหมายในขั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตลอดจนมีระบบการติดตามตรวจสอบผลความสำเร็จ โดยใช้ข้อความหรือถ้อยคำในการเรียบเรียงข้อกำหนดและแนวปฏิบัติอย่างพิถีพิถัน เพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกันขององค์การ

7.2.2 ทรัพยากรนโยบาย หมายถึง สิ่งที่เป็นต่อการดำเนินงานของนโยบาย“5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ในเรือนจำและทัณฑสถานต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ เงินหรืองบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีและการบริหารจัดการที่กำหนดไว้ในแผนงาน ทรัพยากรเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

7.2.3 การสื่อสารในองค์การ หมายถึง การติดต่อสื่อสารหรือส่งผ่านข้อมูลต่างๆ ให้มีความทั่วถึงภายในองค์การ ทั้งในเรื่องของวัตถุประสงค์ของนโยบาย มาตรฐานการดำเนินงาน และข้อมูลอื่นๆระหว่างฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรในแต่ละภาคส่วนมีความรู้ความเข้าใจและถือปฏิบัติให้สอดคล้องตรงกัน

7.2.4 ลักษณะของหน่วยงาน หมายถึง คุณลักษณะหรือศักยภาพของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 เช่น สมรรถนะและขนาดของทีมงานในหน่วยงาน โครงสร้างระบบการตัดสินใจ ระดับความเข้มข้นและชัดเจนของการควบคุมบังคับบัญชา การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ในองค์การ และบุคลากรที่มีคุณภาพ เป็นต้น

7.2.5 เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง หมายถึง สภาพการณ์ทางการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ในเวลานั้นๆที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น การจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจ กลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ นโยบายทางการเมือง กลุ่มชนชั้นทางสังคมที่คัดค้านหรือสนับสนุนและกระแสทางด้านสังคม เป็นต้น

7.2.6 ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ภายในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยจะแสดง

ออกมาในรูปของความตั้งใจหรือการแสดงความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศนคติต่อนโยบาย และความเข้มข้นของระดับทัศนคติต่อนโยบาย

7.3 ธรรมเนียมปฏิบัติ หมายถึง หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือแนวทางการดำเนินงานเพื่อรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องดีงาม โดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม ความถูกต้อง โปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจ การดำเนินกิจกรรม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์ของเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 10 ประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่

7.3.1 หลักประสิทธิผล หมายถึง ผลของการดำเนินงานตามนโยบาย“5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์”ของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ที่สามารถบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยมีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

7.3.2 หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารที่เหมาะสม ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งด้านความคุ้มค่า ความประหยัด การลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ สามารถตอบสนองต่อสังคมและประชาชนได้

7.3.3 หลักการตอบสนอง หมายถึง การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างทั่วถึง

7.3.4 หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานในหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมาย ทั้งในด้านความดูแลเอาใจใส่ต่อการแก้ไขปัญหาต่างๆ รับผิดชอบต่อสังคม และสามารถชี้แจงหรือตอบคำถามเรื่องราวต่างๆต่อประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง สามารถสร้างหลักประกันและความน่าเชื่อถือต่อสังคมและประชาชน ตลอดจนมีการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

7.3.5 หลักความโปร่งใส หมายถึง การดำเนินงานของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ที่ให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล ขั้นตอนการดำเนินงานและมีกระบวนการที่ให้ประชาชนสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้

7.3.6 หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หมายถึง การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่และประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานต่างๆภายในองค์กร ทั้งด้านการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน การร่วมรับผลประโยชน์ การประเมินผลและต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนที่เกี่ยวข้อง

7.3.7 หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การมอบอำนาจในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและดำเนินการต่างๆให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับภายในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงานภายในองค์กรตามความเหมาะสม

7.3.8 หลักนิติธรรม หมายถึง การดำเนินงานของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ที่ต้องยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้ต้องขัง เจ้าหน้าที่ และประชาชน

7.3.9 หลักความเสมอภาค หมายถึง การดำเนินงานของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ที่เน้นการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง เจ้าหน้าที่ และประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติหรือแบ่งแยกด้านเชื้อชาติ ศาสนา ถิ่นกำเนิด ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างไม่เป็นธรรม

7.3.10 หลักคุณธรรม/จริยธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรมคุณธรรม รวมทั้งยึดมั่นค่านิยมมาตรฐานด้านจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ ประมวลจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย

7.4 สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะร่วมเชิงพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการ โดยเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสามารถรับรู้ได้ เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยทั่วไปจะประกอบด้วยความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทัศนคติและบุคลิกส่วนตัว ได้แก่

7.4.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ส่วนราชการกำหนดไว้หรือให้ดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดหรือที่เคยทำมาก่อนหน้า รวมถึงการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงาน หรือปฏิบัติงานที่มีความยากและท้าทายอีกด้วย

7.4.2 บริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและพยายามของข้าราชการในการปฏิบัติงานด้านการบริการประชาชน และหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่ตนสามารถที่จะให้บริการได้

โดยไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและข้าราชการที่ดี เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง

7.4.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ หมายถึง การส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนเอง ด้วยการค้นคว้าขนคว้า ใฝ่หาความรู้ความชำนาญเพื่อสะสมและพัฒนา ศักยภาพด้านต่างๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งจากการเรียนรู้ การศึกษาเพิ่มเติมการฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

7.4.4 จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมอันดี สอดคล้องกับจรรยาของข้าราชการและวิชาชีพของตน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน เพื่อรักษาไว้ซึ่งภาพลักษณ์ เกียรติยศและศักดิ์ศรีของข้าราชการที่ดี ตลอดจนเป็นการรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติ

7.4.5 ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง ความตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยมีฐานะเป็นสมาชิกและไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีม มีความสามัคคี และสามารถสร้างและรักษาระดับความสัมพันธ์ภายในกลุ่มให้เป็นไปได้ด้วยดี

7.5 แรงจูงใจ หมายถึง สภาพที่เป็นแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันภายในที่ทำให้เจ้าหน้าที่ในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 แสดงพฤติกรรมออกมาด้วยความมุ่งมั่นพยายามในการทำงาน ทั้งที่เป็นพฤติกรรมโดยสัจจะคุณธรรมและพฤติกรรมจากการเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนเองและองค์กรต้องการ

7.5.1 นโยบายและการบริหาร หมายถึง แนวทาง หลักเกณฑ์ หรือมาตรการที่กำหนดขึ้น โดยผู้มีอำนาจทางการบริหาร เพื่อใช้ในการดำเนินงานหรือนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาหรือเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรและประชาชนตามที่คาดหวังไว้

7.5.2 เงินเดือน หมายถึง เงินค่าตอบแทนจากการทำงานที่กำหนดให้เป็นรายเดือน ทั้งนี้รวมถึงค่าจ้างแรงงาน สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆด้วย เช่น ค่าครองชีพ ค่าเลี้ยงชีพ ค่าล่วงเวลา ค่าเดินทางไปราชการ เป็นต้น

7.5.3 การบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการปกครอง ควบคุมดูแล สั่งการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ด้วยความยุติธรรม

7.5.4 ความสัมพันธ์ในองค์กร หมายถึง ลักษณะของบรรยากาศในการติดต่อสื่อสารของบุคลากรภายในองค์กร ทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงาน

7.5.5 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลต่อความมั่นคงของงานและขององค์กร ที่เชื่อว่าจะทำให้สามารถทำงานได้อย่างปลอดภัย มีรายได้เลี้ยงชีพได้ในระยะยาว ถือเป็นหลักประกันในการทำงานที่บุคลากรต้องการ

7.5.6 สภาพในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อการมีความสุขในการทำงาน ทั้งสิ่งแวดล้อมรอบตัว บรรยากาศ และวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงาน เช่น อากาศที่ดี ไม่มีมลพิษ ความมีระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน เป็นต้น

7.5.7 คุณภาพชีวิต หมายถึง ภาวะความเป็นอยู่ที่ดีหรือความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและการดำรงชีวิตส่วนตัวและครอบครัว

7.5.8 การรับรู้ในความสำนึก หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีคุณภาพ ก่อให้เกิดความพึงพอใจและภูมิใจในตนเอง

7.5.9 การได้รับการยอมรับ หมายถึง การที่บุคคลได้รับเสียงสะท้อนในทางที่ดีต่อผลของการทำงาน เป็นความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือในฐานะสมาชิกขององค์กร ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นทั่วไป เช่น การยกย่องชื่นชม เป็นต้น

7.5.10 ลักษณะของงาน หมายถึง ความยากง่ายและรายละเอียดของงาน การที่ได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายและต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ

7.5.11 ความรับผิดชอบ หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ทำงานใหม่ๆ และสำคัญ โดยมีอำนาจในการรับผิดชอบผลของงานและตัดสินใจอย่างเต็มที่

7.5.12 โอกาสความก้าวหน้า หมายถึง โอกาสในความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ที่ทำ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ในองคกรที่สูงขึ้น

7.5.13 การพัฒนาตนเอง หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาศักยภาพภายในตนเอง เป็นความคาดหวังหรือความตั้งใจในการทำงานของบุคคล เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาต่อ เป็นต้น ก่อให้เกิดความทะเยอทะยานและมุ่งมั่นที่จะก้าวไปให้ถึงเป้าหมายในการทำงานที่วางไว้

7.6 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยม หมายถึง ทศนคติ ความคิดหรือความเชื่อที่บุคคลพิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่า จึงนำมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาในสถานการณ์ต่างๆ

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนหรือรูปแบบพฤติกรรมที่แสดงออก โดยมีการค้นพบแล้วปฏิบัติสืบเนื่องกันมาภายในกลุ่มองค์กร เพื่อใช้ในการดำเนินชีวิตและแก้ไขปัญหาในองค์กร แสดงให้เห็นถึงความคิด ค่านิยม ศีลธรรม ประเพณี ความเชื่อและอุดมการณ์ของสมาชิก

ในกลุ่ม โดยกรมราชทัณฑ์มีลักษณะร่วมของสมาชิกในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมกรปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงามและเป็นสิ่งที่พึงกระทำร่วมกันทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

7.6.1 มีความเสียสละ หมายถึง มีความทุ่มเทในการทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทำงานเพื่อส่วนรวม อุทิศตนให้กับการทำงานทั้งร่างกายแรงใจ และเวลาให้แก่ทางราชการ

7.6.2 มีวินัย หมายถึง การปฏิบัติตนให้ตั้งมั่นอยู่บนความมีระเบียบวินัย การรักษากฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและจรรยาข้าราชการ รวมทั้งมีความตรงต่อเวลาด้วย

7.6.3 ใฝ่หาความรู้ หมายถึง การขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติม ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง และความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์ได้ เช่น ศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การฝึกอบรมสม่ำเสมอ เป็นต้น

7.6.4 มีความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนตรงไปตรงมา ไม่คดโกง ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน ไม่บิดเบือนความจริง ทั้งต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อองค์กร และต่อประชาชน

7.6.5 รักองค์กร หมายถึง การมีจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร มีความรักความภูมิใจ ปกป้องผลประโยชน์และช่วยกันรักษาเกียรติภูมิชื่อเสียงขององค์กร มีความสามัคคี ขอมรับกตติาร่วมกัน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน

7.6.6 เคารพศักดิ์ศรีมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ต้องขังอย่างมีมนุษยธรรม โดยคำนึงถึงหลักสิทธิขั้นพื้นฐานอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค

7.6.7 มีคุณธรรม หมายถึง มีความรักความเมตตาต่อผู้ต้องขัง ปราบปรามที่จะเห็นผู้ต้องขังกลับตัวเป็นคนดี ปฏิบัติหน้าที่บนหลักศีลธรรมคุณธรรมอันดีงาม และมีจริยธรรมจรรยาบรรณที่ดีของข้าราชการ

8. ข้อจำกัดในการทำวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ซึ่งมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีข้าราชการที่เป็นตัวแทนประชากรของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงเป็นเพียงการแสดงความคิดเห็นของตัวแทนประชากร และเป็นข้อมูลที่ได้มาในช่วงเวลาที่ทำการศึกษาเท่านั้น

9. ประโยชน์ที่จะได้รับ

การศึกษาในครั้งนี้ คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญ ดังนี้

9.1 สามารถนำผลจากการศึกษาไปพัฒนาองค์ความรู้เพื่อให้ผู้ที่สนใจหรือหน่วยงานของกรมราชทัณฑ์นำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาและทำวิจัยต่อไป

9.2 สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการวางแผน ดำเนินการ แก้ไขปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ นโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” และนโยบายอื่น ๆ มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

9.3 ทำให้ผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” และนำไปเป็นแนวทางในการพิจารณาออกกฎระเบียบ หรือปรับปรุงนโยบายให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นการพัฒนากลยุทธ์ของกรมราชทัณฑ์ต่อไปในอนาคต



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่าง
แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์ ไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10” ครั้งนี้
ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม รวมทั้งผลงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็น
แนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
2. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ
5. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
6. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกรมราชทัณฑ์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

แนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นเป็นกระบวนการหนึ่งของการศึกษาเรื่องนโยบาย
สาธารณะ ที่ถือกำเนิดขึ้นในอเมริกา กล่าวคือ เพรสแมน และวิลด์ฟสกี (Pressman and Wildavsky)
ได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงการสร้างงานให้แก่ชาวผิวดำที่เมือง ไอ้คแลนด์ มลรัฐแคลิฟอร์เนียในปี ค.ศ.
1973 ซึ่งมีการค้นพบปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย เช่น จำนวน
หน่วยงานที่เข้าร่วม พบว่าหากมีจำนวนหน่วยงานมากก็ย่อมทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิด
ความยุ่งยากตามไปด้วย เพราะแต่ละหน่วยงานอาจจะมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน การที่จะทำให้ภารกิจ
ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันตามเป้าหมายนั้น จำเป็นที่จะต้องให้ทุกหน่วยงานมีความเข้าใจ
ในวิธีการ มีความชัดเจนในโครงการทั้งด้านกลยุทธ์ เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน การมีส่วนร่วม
ร่วมของสมาชิก นอกนั้นยังขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมต่างๆด้วย นับเป็นก้าวสำคัญในการศึกษา
รัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะตั้งแต่นั้นมา

การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมที่สำคัญของรัฐและหน่วยงานราชการ ทั้งนี้ นโยบายที่ถูกเลือกสรรโดยผ่านความเห็นชอบตามกระบวนการทางประชาธิปไตยนั้น มักจะมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่อการแก้ปัญหาหรือตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนส่วนรวมเป็นหลัก นโยบายที่เราพบเห็นส่วนใหญ่มักจะเป็น ในรูปของมติทางฝ่ายบริหาร พระราชบัญญัติต่างๆ มติคณะรัฐมนตรี รวมทั้งในระดับหน่วยงานตั้งแต่กระทรวง กรม หรือหน่วยงานย่อยอื่นๆ ที่มีความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชนที่เหมาะสมในช่วงเวลานั้นๆ การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นองค์ประกอบหนึ่งด้านนโยบายศึกษา กล่าวคือเป็นหนึ่งในขั้นตอนของนโยบายซึ่งได้แก่ การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การประเมินนโยบาย และการวิเคราะห์ผลสะท้อนกลับของนโยบาย การที่จะมองว่านโยบายแต่ละนโยบายนั้นมีคุณค่าหรือก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมหรือประชาชนหรือไม่นั้น ก็จะต้องมีการพิจารณาว่าผลของการดำเนินนโยบายนั้นๆ สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมโดยรวมได้อย่างแท้จริงเพียงใด เพราะถ้านโยบายมีความไม่เหมาะสมหรือไม่ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของประชาชน ไม่ว่าจะนำมาปฏิบัติได้ดีเพียงใดแต่ก็ไม่อาจเรียกว่านโยบายที่ดีได้ ในทางกลับกันหากนโยบายมีความสอดคล้องกับความต้องการและช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ได้จริงแต่ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ดีก็อาจก่อให้เกิดความล้มเหลวได้เช่นกัน

ดังนั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่มีส่วนในการทำให้การดำเนินนโยบายสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจน ผู้รับผิดชอบในงานแต่ละขั้นตอน การกำหนดระบบและโครงสร้างการบริหาร โครงการ การกำหนดแบบแผนการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบเพื่อสร้างความปลอดภัย การได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจหรือกลุ่มหลากหลายในสังคม ศักยภาพของแต่ละองค์กร จิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำหรือผู้บริหาร รวมทั้งระบบการตรวจสอบ การประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.1 ความหมายของนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1.1.1 ความหมายของนโยบาย

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ “นโยบาย” ไว้หลายท่าน ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วก็พบว่ามีความหมายที่คล้ายคลึงกัน ดังจะกล่าวต่อไปนี้

Greenwood (1965: 2 อ้างถึงในกุลธนา ธนาพงศธร, 2548, น. 6) กล่าวว่านโยบาย หมายถึง การตัดสินใจขั้นต้นอย่างกว้างๆ จากข้อมูลทั่วไปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปโดยถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

Friedrich (1963: 70 อ้างถึงในสมบัติ ชำรงชัยวงศ์, 2549, น.12) กล่าวว่า นโยบาย คือ ข้อเสนอสำหรับแนวทางการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือรัฐบาล ภายในสภาพแวดล้อมแบบหนึ่งซึ่งจะมีทั้งอุปสรรค และโอกาสบางประการด้วย โดยอุปสรรคและโอกาสนั้นเองที่ผลักดันให้มีการเสนอนโยบายขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์และเอาชนะสภาพการณ์เช่นนั้น ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอย่างหนึ่งอย่างใดนั่นเอง

ศาสตราจารย์ ดร.อมร รักษาสัตย์ ได้ให้คำจำกัดความของนโยบายว่า นโยบาย หมายถึง อุบายหรือกลเม็ดที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ได้พิจารณาเห็นว่าเป็นทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายส่วนรวมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเหมาะสมที่สุด

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้กำหนดความหมายของนโยบายไว้ว่า นโยบาย หมายถึง หลักการและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการและปทานุกรม Oxford English Dictionary ได้ให้คำจำกัดความของนโยบายไว้ว่า นโยบาย หมายถึง ความฉลาดและการใช้ดุลยพินิจที่หลักแหลมในทางการเมือง ศิลปะแห่งการดำเนินกิจการของบ้านเมือง การดำเนินการที่ฉลาดรอบคอบ แนวทางการดำเนินการของรัฐบาลพรรคการเมือง (จุมพล หนิมพานิช, 2549, น. 5)

ซึ่งเมื่อสรุปแล้ว “นโยบาย” จึงหมายถึง แนวทาง หลักเกณฑ์หรือมาตรการที่กำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจทางการบริหาร เพื่อใช้ในการดำเนินงานหรือนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาหรือเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรและประชาชนตามที่คาดหวังไว้ ตามขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ซึ่งปกติแล้วนโยบายจะประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การชี้ประเด็นปัญหา การค้นหาและรวบรวมข้อมูลปัญหา การทำข้อเสนอแนะนโยบาย การกำหนดแนวนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การประเมินนโยบายและการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบาย (มยุรี อนุমানราชชน, 2549, น. 57-64)

นโยบายเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการบริหาร เพราะนโยบายเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางในการบริหารงาน และเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารพิจารณาใช้เพื่อการตัดสินใจสั่งการการบริหารงาน โดยปราศจากนโยบายย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เพราะนโยบายเกิดจากวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การบริหารก็เกิดจากวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน ฉะนั้นนโยบายจึงจัดได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการจัดการที่มีความสำคัญต่อการบริหารในลักษณะดังต่อไปนี้

1) นโยบายจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าอย่างไรและใช้ปัจจัยใดบ้าง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารดำเนินงานในกระบวนการต่างๆ อย่างมีความมั่นใจ เพราะนโยบายเป็นทั้งแผนงาน เครื่องชี้ทิศทางและหลักประกันความสำเร็จขององค์กร

2) นโยบายจะช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กร หรือหน่วยงาน ได้เข้าใจถึงภารกิจของของตนและหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จโดยไม่ซ้ำซ้อนกับภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรเดียวกันและนโยบายนี้จะช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้อย่างง่ายและมีประสิทธิผล

3) นโยบายก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานทุกของทุกองค์กร เพราะการบริหารงาน โดยมีเป้าหมายจะทำให้ประหยัดทั้งงบประมาณ เวลา บุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ รวมถึงสร้างพลังความสามัคคีและศักยภาพแก่องค์กร นอกจากนี้ยังทำให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4) นโยบายจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้อง มีเหตุผลและมีความยุติธรรม อันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือ ความจงรักภักดี และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้วยเหตุผลดังกล่าวการบริหารงานของผู้บริหารจักเป็นไปโดยความปกติสุข บรรลุถึงเป้าหมาย โดยมีอุปสรรคน้อย

5) นโยบายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาทางการบริหาร เพราะนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารงานหรือผู้ใช้ให้มีความสามารถในการแปลความ และทำให้นโยบายเป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ นอกจากนี้นโยบายจะพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักคิดทำนโยบายขึ้น แทนที่จะคิดปฏิบัติ ตามนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว

1.1.2 ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การศึกษาและทำความเข้าใจในความหมายและการนิยาม “การนำนโยบายไปปฏิบัติ” จะช่วยให้ผู้ศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญและขอบเขตที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งนิยามของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้

เพรสแมน และวิลด์ฟสกี (Jeffrey L. Pressman และ Aaron Wildavsky, 1973 อ้างถึงในกล้า ทองขาว, 2553, น. 171) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการของปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นก่อนหน้าและมีการกระทำหรือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่มุ่งหวังไว้

แวน ฮอร์น และแวน มิเตอร์ (Carl E. Van Horn and Donald S. Van Meter: 1975 อ้างถึงใน กล้า ทองขาว, 2553, น.171) ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึง การดำเนินการโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมุ่งหวังที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จโดยตรงตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้ตัดสินใจกระทำก่อนหน้านั้นแล้ว

แดเนียล แมซมานเนียน และพอล ซาบาสเตียร์ (Daniel Mazmanian and Paul Sabatier: 1989 อ้างถึงในสมบัติ ชำรงชัยวงศ์, 2554, น.402-403) ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึง การนำเอานโยบายที่ได้จากการตัดสินใจที่ผ่านความเห็นชอบตามกระบวนการทางกฎหมายของฝ่ายนิติบัญญัติ คำสั่งฝ่ายบริหารหรือรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี และคำพิพากษาของศาลไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ

มิลเบรีย แมคลาฟลิน (Milbrey McLaughlin อ้างถึงใน สุขชัย ยาวะประภาส 2552) มีความเห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของนโยบาย โดยพยายามปรับเปลี่ยนผสมผสานระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้กับข้อจำกัดทางเงื่อนไขและสภาพแท้จริงของหน่วยปฏิบัติ

วิลเลียม (W. Williams: 1971 อ้างถึงในมยุรี อนุমানราชชน, 2548, น. 208) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการรวบรวมทรัพยากรทางการบริหารให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยวิธีการต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเสร็จลุล่วง โดยใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลาหนึ่งจนนโยบายนั้นสำเร็จ

สุขชัย ยาวะประภาส มองว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีขั้นตอนการดำเนินการที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายของนโยบายที่กำหนด (สุขชัย ยาวะประภาส, 2533, น. 90)

กล้า ทองขาว (2548) ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าหมายถึง “กระบวนการจัดการและการประสานกิจกรรม เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ให้บรรลุความสำเร็จตรงตามเจตจำนงของนโยบาย รวมทั้งหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของนโยบาย โดยกลุ่มบุคคลหรือองค์กรภาครัฐหรือเอกชน”

วรเดช จันทรศร (2543) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของความสามารถ ที่จะผลักดันให้การทำงานของกลไกที่สำคัญให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีขอบเขตรวมถึงการแสวงหาปัญหาและสิ่งเชื่อมโยงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย ทั้งนี้เพื่อเป็นการอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือสภาพความเป็นจริงในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติและใช้เป็นแนวทางสร้างกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ได้ว่า หมายถึง กระบวนการจัดการและประสานกิจกรรมภายในองค์กร ภายใต้กลุ่มบุคคลที่นำนโยบายไปปฏิบัติและทรัพยากรที่มี เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบายที่กำหนดไว้

1.2 ความสำคัญของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2554, น. 410-413) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

1) ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย กล่าวคือเมื่อการปฏิบัติเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ย่อมเป็นการสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน และทำให้ผู้ตัดสินใจนโยบายไปปฏิบัติได้รับการยอมรับ แต่ถ้าเกิดความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติก็ย่อมจะทำให้เกิดความสูญเสียทั้งด้านงบประมาณ รวมทั้งไม่สามารถแก้ไขปัญหาหรือสร้างผลประโยชน์ให้เกิดแก่ส่วนรวมได้อย่างแท้จริง ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ทางลบแก่ผู้ที่รับผิดชอบนโยบาย เกิดความเสื่อมศรัทธาซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออนาคตทางการเมืองของผู้ตัดสินใจโครงการโดยตรง

2) ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง ถ้าหน่วยงานหรือองค์กรใดๆ สามารถประสบความสำเร็จย่อมจะได้รับการยอมรับเชื่อถือและอาจได้รับรางวัลตอบแทนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร แต่หากล้มเหลวก็อาจจะถูกลงโทษหรือดำเนินคดี และอาจจะมีผลกระทบต่อการประเมินผลงาน หรือค่าตอบแทนต่างๆได้

3) ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ย่อมทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาหรือสนองต่อความต้องการของส่วนรวมโดยตรง ทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจ แต่หากนโยบายเกิดความล้มเหลวก็ย่อมทำให้ปัญหาต่างๆยังอยู่เป็นการสูญเสียทั้งประมาณและเวลา สร้างความเสื่อมศรัทธาแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้การแก้ไขปัญหาเกิดความยุ่งยากมากขึ้นอีก

4) เป็นการบ่งชี้ว่ามีการใช้ทรัพยากรของประเทศอย่างคุ้มค่าหรือเกิดประสิทธิภาพหรือไม่ หากการนำนโยบายไปปฏิบัติสามารถประสบความสำเร็จย่อมแสดงว่าเกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรเพราะสามารถแก้ไขปัญหาและสร้างประโยชน์ต่อส่วนรวมได้อย่างแท้จริงตรงข้ามหากเกิดความล้มเหลวก็นับว่าเป็นการใช้ทรัพยากรของชาติอย่างสูญเปล่าหรือไม่คุ้มค่ากับประโยชน์ที่ได้ ทำให้เกิดปัญหาด้านการจัดสรรทรัพยากรในอนาคตได้

5) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการพัฒนาประเทศโดยรวม เพราะถ้าหากการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ จะส่งผลให้การพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมายเพื่อความก้าวหน้าทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจะทำให้ประชาชนมีความอยู่ดีกินดี และมีความสุข แต่ถ้าเกิดความล้มเหลวก็ย่อมจะทำให้การพัฒนาประเทศไม่เป็นไปตาม

เป้าหมาย ปัญหาต่างๆก็จะไม่ได้รับการแก้ไขและอาจจะส่งผลให้สภาพปัญหาทวีความรุนแรงขึ้นได้ ทำให้เกิดการสูญเสียด้านทรัพยากรและการพัฒนาประเทศด้านต่างๆเป็นไปด้วยความล่าช้า

6) มีความสำคัญต่อกระบวนการนโยบายสาธารณะ กล่าวคือการนำนโยบายไปปฏิบัติมีอิทธิพลต่อกระบวนการที่สำคัญตั้งแต่การก่อตัวนโยบาย การกำหนดทางเลือก การวิเคราะห์นโยบายเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความคุ้มค่า เพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในด้านของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร การจัดการ รวมทั้งศักยภาพขององค์กรด้านต่างๆ รวมทั้งในกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่ต้องมีการพิจารณาถึงระดับความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ตลอดจนแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือการยกเลิกนโยบายตามความเหมาะสมต่อไป

1.3 ความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

กล่า ทองขาว (2548) ได้รวบรวมทฤษฎีของนักวิชาการต่อความสำเร็จ หรือ ล้มเหลวของการนำนโยบายหรือแผนไปปฏิบัติ ไว้ดังนี้

ซาบาเตียร์และแมสมาเนียน (Sabatier and Mazmanian) มีความเห็นว่านโยบายที่ดี และมีคุณค่านั้นควรจะประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ได้แก่ การมีทฤษฎีหรือหลักวิชาการอ้างอิง สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาในเรื่องนั้นๆ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริงหรือสามารถตอบสนองต่อความต้องการของส่วนรวมได้จริง มีการระบุกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารนโยบายและแผนความเชื่อมโยงในการนำนโยบายไปปฏิบัติตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจนและมีความสัมพันธ์กัน มีการกำหนดหรือระบุทรัพยากรต่างๆที่เกี่ยวข้องตามความจำเป็น การมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่เข้าใจง่ายไม่ยุ่งยาก หรือสลับซับซ้อน มีการกำหนดแบบแผนการตัดสินใจอย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบที่ชัดเจนในขั้นตอนต่างๆ และควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการรวมถึงการตรวจสอบและประเมินผลด้วย นอกจากนี้จะได้กล่าวถึงแนวคิดของนักวิชาการต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ได้มีการกล่าวไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

ดอนนา เคอร์ (Donna H. Kerr) มองว่าการจะพิจารณาว่านโยบายสำเร็จหรือไม่นั้น ดูได้จากตัวนโยบายและแผนที่ต้องมีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริงและไม่ก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่เอื้อต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลหรือไม่ และสุดท้ายดูจากคุณค่าทางจริยธรรมของสังคมว่าทำให้เกิดประโยชน์และส่งเสริมจริยธรรมหรือศีลธรรมอันดีงามของสังคมหรือประชาชนหรือไม่

อินแกรมและแมนน์ (Ingram and Mann) พิจารณาความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติตามเงื่อนไข ผลกระทบและคำตอบของคำถามปัญหา กล่าวคือนโยบายบางนโยบายสามารถประสบผลสำเร็จในช่วงเวลาที่ต่างกันขึ้นอยู่กับบริบททางสังคมในช่วงเวลานั้นๆ เพราะบางนโยบายอาจจะประสบผลสำเร็จในช่วงเวลาหนึ่งแต่ก็อาจจะล้มเหลวเมื่อนำไปใช้ในช่วงเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ด้านผลกระทบมองว่าแต่ละนโยบายนั้นส่งผลทั้งในด้านบวกและด้านลบมากน้อยเพียงใด ก่อให้เกิดปัญหาอื่นตามหรือไม่รวมทั้งมีความคุ้มค่าหรือไม่ ประการสุดท้ายการนำนโยบายไปปฏิบัติสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้อย่างแท้จริงหรือไม่

เพรสแมนและวิลด์ฟสกี (Pressman and Wildavsky) พิจารณาว่าความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการได้แก่ 1) ประโยชน์ของกลุ่มเป้าหมายได้รับเมื่อเทียบกับความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) เวลาที่ใช้ดำเนินการมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ดูจากระยะเวลาตั้งแต่การก่อตั้งนโยบาย การตัดสินใจการนำไปปฏิบัติ การประเมินผลรวมทั้งการแก้ไขปรับปรุงหรือยกเลิกนโยบายว่ามีการใช้เวลาในกรอบที่กำหนดอย่างเหมาะสมหรือไม่ 3) ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องมีการใช้อย่างเหมาะสม คุ้มค่า และเกิดประสิทธิภาพเพียงใด และ 4) การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน เมื่อเทียบกับเป้าหมายนั้นมีความชัดเจนและเป็นไปตามแผนงานเพียงใด กล่าวคือมีการกำหนดรายละเอียด ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและต่อเนื่องหรือไม่

สแตนเบอร์แมนและคณะ (Berman and others) พิจารณาความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจากตัวบ่งชี้ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า 3 ประการคือ

1) พิจารณาจากร้อยละของความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้ในแผนกับผลที่เกิดขึ้นจริงหลังนำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น ปัญหาของผู้เสพยาเสพติดในชุมชนลดลงมากกว่าเป้าหมายร้อยละ 20

2) พิจารณาจากผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ หมายถึง ด้านพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบจากนโยบาย เช่น ประชาชนเลิกสูบบุหรี่ได้ร้อยละ 10 อันเนื่องมาจากนโยบายการณรงค์เลิกสูบบุหรี่เพื่อป้องกันโรคมะเร็งปอดและโรคภัยร้ายอื่นๆ เป็นต้น

3) พิจารณาความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมเมื่อเลิกนโยบายหรือโครงการ ดูได้จากความต่อเนื่องหรือคงอยู่ของกิจกรรมต่างๆเมื่อรัฐหรือหน่วยงานของรัฐเลิกหรือถอนการสนับสนุนออกไป

นอกจากนี้ความล้มเหลวของน่าน โยบายไปปฏิบัติยังสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การน่าน โยบายไปปฏิบัติที่ไม่ประสบผลสำเร็จ (unsuccessful implementation) คือการที่น่าน โยบายไปปฏิบัติแล้วแต่ได้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อาจเป็นเพราะมีบางปัจจัยที่ไม่สอดคล้องหรือการ ไม่สามารถแก้ไขปัญหา ตามที่ตั้งใจไว้ได้ ทำให้ น่าน โยบายขาดประสิทธิผล ส่วนลักษณะที่ 2) การไม่น่าน โยบายไปปฏิบัติ (non-implementation) หมายถึง ความล้มเหลวจากการน่าน โยบายไปปฏิบัติเกิดขึ้นเมื่อน่าน โยบายได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างเต็มที่แล้ว แต่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการพิจารณาความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการน่าน โยบายไปปฏิบัตินั้นมีการพิจารณาในหลายมุมมอง โดยอาจพิจารณาจากตัวนโยบายและขั้นตอนการดำเนินการ หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นภายหลัง ทั้งนี้ต้องคำนึงว่านโยบายนั้นๆ สามารถแก้ไขปัญหาที่แท้จริงได้และไม่ก่อให้เกิดปัญหาอื่นตามมาด้วย ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการน่าน โยบายไปปฏิบัติจำเป็นต้องพิจารณาจากระดับการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ผลประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย ความต่อเนื่องของกิจกรรมภายหลังนโยบายสิ้นสุด การนำผลความสำเร็จของนโยบายไปประยุกต์ใช้หรือต่อยอดให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมกับหน่วยงานหรือชุมชนอื่นๆ ทั้งนี้ต้องก่อให้เกิดความคุ้มค่า มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดคุณค่าทางด้านจริยธรรมและคุณธรรมแก่ประชาชนและสังคม โดยรวมและส่งเสริมสู่การพัฒนาประเทศในอนาคตด้วย

1.4 ปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการน่าน โยบายไปปฏิบัติ

ปัจจัยกำหนด หมายถึง ตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดผลหรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ซึ่งตัวแปรตามในที่นี้ก็คือความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการน่าน โยบายไปปฏิบัติ โดยเมื่อมองในภาพรวมทั่วไปที่ได้จากการสำรวจผลงานของนักวิชาการที่ผ่านมา สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยกำหนดที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการน่าน โยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ (กล้า ทองขาว, 2553, น.182-185)

1. ปัจจัยด้านข้อความนโยบาย หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับข้อความ ตัวหนังสือหรือการสื่อสารของนโยบายที่ได้ระบุเอาไว้ในรายละเอียดต่างๆ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย แผนงานหรือโครงการ ขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ หลักเกณฑ์การติดตามประเมินผล เป็นต้น กล่าวได้ว่าหากมีการสร้างข้อความในนโยบายที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย ย่อมทำให้ผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย โอกาสที่นโยบายจะประสบความสำเร็จก็มีมาก แต่หากข้อความมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจนหรือต้องมีการตีความของผู้ปฏิบัติอีกก็อาจส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการน่าน โยบายไปปฏิบัติได้

2. ปัจจัยด้านศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ พิจารณาได้จากลักษณะองค์ประกอบขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น โครงสร้างการบริหารขององค์กร สมรรถนะของบุคลากรในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี เป็นต้น หน่วยงานที่มีความพร้อมในปัจจัยต่างๆที่กล่าวมา ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ขาดความพร้อมความสามารถในด้านต่างๆ

3. ปัจจัยด้านผู้นำ นับว่ามีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีส่วนสำคัญในการริเริ่มและผลักดันนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยจะทำหน้าที่ในการสื่อสาร บริหารจัดการนโยบายให้เป็นไปตามแผนงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล รวมทั้งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงาน แก้ไขปัญหา และบางทีอาจจะต้องมีการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มคนที่มีอำนาจหรืออิทธิพลในระดับสูง เช่น นักการเมือง กลุ่มธุรกิจเอกชน นักกฎหมายหรือนักวิชาการภายนอก เพื่อหาปัจจัยที่สนับสนุนการนำนโยบายไปปฏิบัติให้สามารถประสบความสำเร็จ ผู้นำองค์กรที่ดีนั้นควรที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้นำหลายประการ ทั้งทักษะด้านการจูงใจ การสื่อสาร เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสร้างการยอมรับในตัวผู้นำเอง ถ้าสมาชิกในองค์กรให้การเคารพนับถือและเกิดความร่วมมือด้วยความเต็มใจก็ย่อมทำให้เกิดความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้โดยง่าย

4. ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจและกลุ่มทางสังคมที่หลากหลาย นอกจากปัจจัยด้านผู้นำในองค์กรที่กล่าวมาในข้อก่อนหน้าแล้ว บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจระดับประเทศ เช่น รัฐมนตรี กลุ่มนักการเมือง ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างยิ่ง เพราะส่วนใหญ่แล้วนโยบายต่างๆ มักจะได้รับความเห็นชอบหรือถูกเสนอผ่านกลุ่มที่มีอำนาจเหล่านี้ ดังนั้นการได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากร นโยบายต่างๆจากกลุ่มดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จเป็นอย่างมาก อีกกลุ่มที่มีอิทธิพลก็คือกลุ่มสังคมและประชาชน หากนโยบายใดที่ประชาชนและสังคมให้การยอมรับและเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมแล้ว ก็จะให้ความร่วมมือในกระบวนการต่างๆของการนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่หากไม่เห็นด้วยก็จะมีการต่อต้านในรูปแบบต่างๆซึ่งถือว่ามีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติเช่นกัน

5. ปัจจัยด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัตินโยบาย เป็นปัจจัยภายในเฉพาะบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกัน ไปขึ้นอยู่กับพื้นฐานด้านจิตใจและความคิดของแต่ละคน เป็นผลสืบเนื่องมาจากบุคลิกส่วนตัว ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ การศึกษา ประสบการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งการมีจิตวิญญาณหรือจรรยาบรรณในหน้าที่ ซึ่งจะมามีอิทธิพลต่อการให้ความร่วมมือและทุ่มเทในการทำงาน กล่าวคือ

เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่าโยบายนั้นมีประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวมก็ย่อมทำให้เกิดการยอมรับและพร้อมที่จะร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่ให้ประสบผลสำเร็จ แต่หากรู้สึกไม่ชอบหรือไม่เห็นด้วยกับนโยบายไม่ว่าจะเป็นสาเหตุใดๆหรือรู้สึกว่าการปฏิบัตินั้นทำได้ยาก ก็อาจจะทำให้เกิดความเฉื่อยชาหรือไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน หากมีบุคคลประเภทนี้จำนวนมากก็จะส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้

6. ปัจจัยด้านการประเมินผลและการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการกำกับดูแล และ ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อกำลังใจหรือขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบประเมินผลงานควรจะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานและเป็นธรรม เพื่อเป็นการเสริมแรงทางบวกและสามารถเพิ่มพลังในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้ นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของนโยบายอีกประการที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม

มยุรี อนุมานราชชน (2549, น. 221-226) ได้เสนอว่าไว้การนำนโยบายไปปฏิบัติ จะบรรลุ ผลหรือไม่นั้นจะต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญๆหลายประการ ซึ่งได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เอื้อต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ อุปสรรคและสภาพภายนอกที่ไม่อาจควบคุมได้ เช่น สภาพอากาศ โรคระบาด ปัญหาทางการเมือง กลุ่มผู้มีอิทธิพลหรือกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้อาจทำให้นโยบายไม่สามารถดำเนินการได้ ผู้ปฏิบัติอาจจะทำได้เพียงรายงานข้อมูลปัญหาสู่ผู้บริหารเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนนโยบาย

2. เวลาและทรัพยากรที่เพียงพอ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากสำหรับเรื่องของเวลา และ งบประมาณ การที่ถูกคาดหวังถึงผลการดำเนินงานในระยะเวลาอันสั้นอาจเป็นปัญหาในการจะบอกว่าการนโยบายนั้นๆสำเร็จหรือไม่ ส่วนเรื่องของงบประมาณก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ขึ้นอยู่กับว่าจะสามารถแปลงงบประมาณให้เป็นทรัพยากรอื่นได้รวดเร็วต่อแผนการดำเนินงานแค่ไหน และมีการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์มากน้อยเพียงใด

3. การวางแผนใช้ทรัพยากร กล่าวคือเมื่อมีทรัพยากรนโยบายแล้วจำเป็นต้องมีการวางแผนการใช้ มีการควบคุม รวมทั้งประมาณความต้องการอยู่เสมอ การบริหารบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์จึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคและเครื่องมือเข้ามาช่วยอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร

4. นโยบายตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี หลักการ และผลลัพธ์ที่เชื่อถือได้ นับเป็นปัจจัยที่ต้องใช้การคิดวิเคราะห์ตั้งแต่เริ่มนโยบาย ความสำเร็จของการนำนโยบายยอมขึ้นอยู่กับว่านโยบายนั้นได้มีการศึกษา วิเคราะห์ มาเป็นอย่างดีหรือไม่ ผู้ที่กำหนดนโยบายมีความเข้าใจมากน้อย

เพียงใด กล่าวคือในการกำหนดนโยบายต้องรู้ถึงปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไขและต้องมีการพิจารณาในเรื่องของช่วงเวลาที่เหมาะสมประกอบด้วย

5. ความเข้าใจในนโยบายของผู้ที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันนี้บางชี้ว่านโยบายนั้นมักจะเกี่ยวข้องกับผู้คน เจ้าหน้าที่ บุคลากร หน่วยงาน หรือองค์กรต่างๆจำนวนมาก ทั้งเป็นผู้ที่มีส่วนนำนโยบายไปปฏิบัติโดยตรง หรือเกี่ยวข้องทางอ้อมก็ตาม การที่จะทำให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจที่ตรงกันด้วยความชัดเจนในประเด็นต่างๆของนโยบายนับเป็นเรื่องที่ทำทนาย หากทุกคนเข้าใจในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ระเบียบวิธีการดำเนินงาน ขั้นตอนต่างๆอย่างถูกต้องย่อมมีแนวโน้มที่จะเห็นถึงความสำเร็จของนโยบายได้

6. การติดต่อสื่อสารหรือการประสานงาน การที่มีผู้เกี่ยวข้องหรือฝ่ายต่างๆจำนวนมากในองค์กรย่อมทำให้เกิดการประสานงานกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ขึ้นอยู่กับว่าการสื่อสารกันนั้นมีความเข้าใจตรงกันเพียงใด เพราะปัญหาที่มักจะพบก็คือแต่ละคนแต่ละฝ่ายมักจะมีความเป็นตัวของตัวเอง มีการใช้อำนาจส่วนตัวในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีค่านิยม วัตถุประสงค์ หรือผลประโยชน์ที่อาจจะมีความแตกต่างกันไป หากองค์กรใดมีความเข้าใจและมีทิศทางเดียวกันย่อมเอื้อต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

7. ผู้บริหารได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง ในเรื่องนี้ชี้ให้เห็นถึงการให้ความร่วมมือ การยอมรับและไม่ปฏิเสธคำสั่งของผู้มีอำนาจในองค์กร ผู้นำองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ย่อมต้องมีบุคลิกและลักษณะส่วนตัวที่น่าเชื่อถือ มีบารมีหรือเป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะส่งผลต่อความเห็นชอบและความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายอย่างเต็มความสามารถ

จากความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ การพิจารณาความสำเร็จหรือความล้มเหลว และปัจจัยกำหนดความสำเร็จที่กล่าวมานั้น พบว่าได้มีการศึกษาและมีผลงานทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังมีค่อนข้างจำกัดอยู่ ดังนั้นผู้ศึกษาจะได้นำแนวความคิดดังกล่าวมาเสนอในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและมีการเสนอทดลองทดสอบในเชิงปฏิบัติในรูปของตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อที่จะเป็นการอธิบายและให้ผู้ที่สนใจมีความเข้าใจในทฤษฎีนี้อย่างถ่องแท้ ทั้งในด้านกระบวนการ องค์กรประกอบ และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะยกตัวอย่างของตัวแบบที่มีการนำมาใช้ในปัจจุบันและได้รับการยอมรับ รวมทั้งมีความสอดคล้องกับงานที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อเป็นหลักคิด หลักการศึกษา และหลักปฏิบัติที่มีทฤษฎีอ้างอิง ดังจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

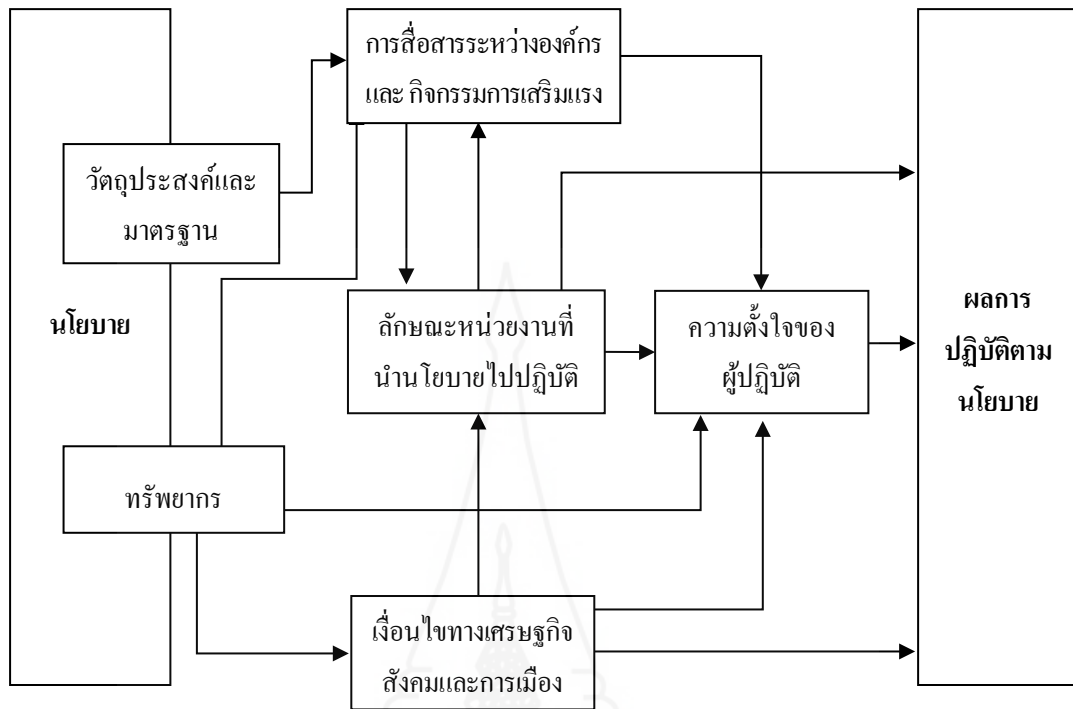
1.5 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ตัวแบบหรือกรอบแนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการอธิบายถึงปรากฏการณ์การนำนโยบายไปปฏิบัติของแต่ละองค์กร โดยเป็นการแสวงหาวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงนโยบายและแผนงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งแต่ละองค์กรจะพยายามกระตุ้นศักยภาพในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล รวมทั้งอาศัยกลไกต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและสิ่งที่เชื่อมโยงของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ สำหรับกรอบหรือตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติทั่วไป ได้มีนักวิชาการเสนอเอาไว้หลากหลาย เช่น ตัวแบบทั่วไป (General Model) ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model) ตัวแบบทางด้านการจัดการ (Management Model) ตัวแบบทางการเมือง (Political Model) ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Process Model) ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development Model) ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน ฮอร์น และ แวน มิเตอร์ ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของชาร์บาเดียร์ และ แมสสมาเนียน ตัวแบบของ อเล็กซานเดอร์ ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติของ กล้า ทองขาว และตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติของ วรเดช จันทรศร เป็นต้น

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการแต่ละคนใช้หลักเกณฑ์อะไรในการกำหนดตัวแบบ ซึ่งทำให้มีความแตกต่างกันไป สำหรับการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน ฮอร์น และ แวน มิเตอร์ ที่กล่าวไว้ข้างต้นมาเป็นกรอบในการศึกษา เนื่องจากมองว่ามีความสอดคล้องและครอบคลุมในหัวข้อการศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.5.1 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน ฮอร์น และ แวนมิเตอร์

แนวคิดของ Donald S. Van Meter และ Carl E. Van Horn (1975: 455-488) อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 2553) ซึ่งได้ร่วมกันเขียนบทความเมื่อปี 1975 เรื่อง “The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาถึงกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งแวนมิเตอร์และแวนฮอร์น ได้ตั้งชื่อตัวแบบนี้ว่า “A model of the policy implementation process” โดยมีปัจจัยและความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ตามตัวแบบ ปรากฏดังรูปภาพ



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter & Van Horn

ที่มา: กล้า ทองขาว (2553, น. 191) ในเอกสารการสอนชุดวิชา นโยบายสาธารณะและการวางแผน
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ประกอบด้วยตัวแปรหลัก 6 ตัวแปร ได้แก่

1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (Policy Standards and Objectives) องค์กรประกอบพื้นฐานสำคัญในกำหนดการปฏิบัติตามนโยบาย คือ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย เพราะวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย คือ ปัจจัยกำหนดรายละเอียดของเป้าหมายนโยบาย ในบางกรณีวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายโดยตัวของมันเอง เป็นตัวการที่ช่วยให้ง่ายต่อการวัด ทั้งนี้การวัดผลการปฏิบัติตามนโยบายจะกระทำได้ชัดเจนเพียงใดขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการกำหนดมาตรฐานนโยบายและความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย ดังนั้นผู้ที่กำหนดนโยบายจึงควรใช้ข้อความหรือถ้อยคำในการเรียบเรียงข้อกำหนดและแนวปฏิบัติอย่างพิถีพิถัน ให้สามารถสะท้อนการประเมินผลได้อย่างชัดเจน

2) ทรัพยากรนโยบาย (Policy Resources) คือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการบริหารนโยบาย ทรัพยากรนโยบายอาจรวมถึงเงินและสิ่งเสริมที่ปวงที่กำหนดไว้ในแผนงาน

ทรัพยากรเหล่านี้ จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริม หรือช่วยให้ความสะดวกต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งนี้ทรัพยากรนโยบายจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการสื่อสารและการขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆของนโยบายในองค์การ รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงานและเงื่อนไขทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมด้วย

3) การสื่อสารภายในองค์การและกิจกรรมเสริมแรง (Inter-Organizational Communication and Enforcement Activities) การสื่อสารระหว่างองค์กร คือการสื่อสารเกี่ยวกับมาตรฐานงานและวัตถุประสงค์นโยบาย เพื่อให้ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ แผนงาน โครงการมีความรู้ความเข้าใจสอดคล้องตรงกัน ซึ่งหากข้อกำหนดหรือแนวปฏิบัติไม่ชัดเจนอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติหรือหน่วยงาน เนื่องจากอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนของสาระที่สำคัญได้ ดังนั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงควรมีกลไกให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับมาตรฐานงานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย และระหว่างฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรแล้ว สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพก็คือระบบสารสนเทศ เพราะการที่มีระบบสารสนเทศที่ดีและเพียงพอ่อมส่งผลต่องานที่ดำเนินการอยู่ ทั้งนี้สารสนเทศที่ดีนั้นควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ เช่น ตรงต่อความต้องการ ทั้งด้านปริมาณและข้อมูลที่จำเป็น มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในเรื่องเนื้อหา มีความถูกต้องเชื่อถือได้ มีความทันสมัยทันเหตุการณ์ สามารถนำมาใช้ได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งมีต้นทุนในการจัดทำที่เหมาะสม ทั้งนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่ากับต้นทุนกับประโยชน์ที่จะได้รับ (จิราภรณ์ สุธรรมสภา: 2552-298)

4) ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (The Characteristics of Implementing Agencies) ได้แก่ สมรรถนะและขนาดของทีมงานในหน่วยงาน ระดับความเข้มข้นของการควบคุมบังคับบัญชาในหน่วยงานย่อย ทรัพยากรทางการเมืองของหน่วยงาน การสนับสนุนจากนักกฎหมายและฝ่ายบริหาร ความมีชีวิตชีวาขององค์การ ระดับการสื่อสารระบบเปิดในองค์การและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติกับผู้กำหนดนโยบายหรือองค์การที่ประกาศใช้นโยบาย โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการสื่อสารและการขับเคลื่อนกิจกรรม ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติและผลการปฏิบัติตามนโยบายด้วย

5) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง (Economic, Social and Political Conditions) เป็นปัจจัยที่ถูกนำมาพิจารณาในฐานะสภาพแวดล้อมของผลผลิตนโยบาย นับว่ามีผลกระทบอย่างมากต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติที่จะต้องคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากร

ทางเศรษฐกิจให้หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีความเพียงพอต่อการส่งเสริมให้แผนงานโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ ธรรมชาติของความเห็นสาธารณะเป็นอย่างไร จุดเด่นของนโยบายสัมพันธ์กับประเด็นนโยบายอย่างไร ชนชั้นนำชอบหรือไม่ชอบนโยบายที่นำไปปฏิบัติในกลุ่มหลากหลายในสังคม รวมทั้งกลุ่มผลประโยชน์ภาคเอกชนคัดค้านหรือสนับสนุนการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติอย่างไร

6) ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ (The Disposition of Implementers) นับว่าเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายหรือโครงการต่างๆอย่างแท้จริง เนื่องจากกิจกรรมส่วนใหญ่ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย ซึ่งองค์ประกอบ 5 ประการที่กล่าวมาข้างต้นจะถูกกลั่นกรองและตอบสนองจากความคิดของผู้ปฏิบัติโดยตรง โดยจะแสดงออกมาในรูปของความตั้งใจหรือการแสดงความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายที่จะนำไปปฏิบัติ 2) เจตคติต่อนโยบาย ได้แก่ การยอมรับและให้ความร่วมมือ การปฏิเสธไม่เห็นด้วย หรืออาจจะทำเป็นเฉยๆ และ (3) ความเข้มข้นของเจตคติต่อนโยบาย

1.6 ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1.6.1 ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การกล่าวถึงขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติในครั้งนี้ จะกล่าวถึงองค์การของภาครัฐเป็นสำคัญ ตั้งแต่การแปลงนโยบายไปสู่การลงมือปฏิบัติซึ่งโดยปกติแล้วจะประกอบด้วยกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ (วรเดช จันทรศร 2545, น. 214-220)

1) ขั้นตอนที่ 1 การแปลงนโยบาย

ในระบบราชการไทย นโยบายที่ออกมามักจะมาจากฝ่ายการเมืองในรูปแบบของมติคณะรัฐมนตรี กฎกระทรวง หรือกฎหมายต่างๆ ซึ่งก็จะมีการส่งผ่านจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง จากระดับประเทศ สู่กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานย่อยอื่นๆ จนถึงผู้ปฏิบัติ อาจจะออกมาเป็นแนวทางการปฏิบัติ แผนงาน โครงการแล้วแต่กรณีไป นับเป็นขั้นตอนแรกของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้นจึงถือว่ามีความสำคัญมาก กล่าวคือหากมีการแปลงนโยบายบิดเบือนหรือเบี่ยงเบนจากวัตถุประสงค์ของนโยบายก็อาจจะทำให้เกิดความล้มเหลวได้ อีกทั้งในขั้นตอนนี้ก็ควรจะต้องมีความชัดเจน ความสอดคล้องกับเป้าหมาย และทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน อีกทั้งยังควรมีความร่วมมือกับฝ่ายการเมือง และความร่วมมือและจริงใจของผู้นำนโยบายนั้นไปปฏิบัติด้วย

2) ขั้นตอนที่ 2 การสร้างการยอมรับ

เมื่อส่วนกลางหรือหน่วยงานระดับบนได้ทำการแปลงนโยบายออกมาแล้ว ก็ต้องมีกระบวนการส่งต่อให้หน่วยงานในสังกัดทราบและถือไปปฏิบัติในรูปแบบ

ของแผนงาน โครงการ และแนวทางปฏิบัติ แต่การที่จะให้เกิดการยอมรับจากองค์กร หน่วยงานย่อย รวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ อาทิเช่น ลักษณะของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ความสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานหรือประชาชน และประโยชน์ที่ผู้เกี่ยวข้องจะได้รับ ในความเป็นจริงแล้ว นโยบายหรือแผนงานต่างๆ ผู้ที่มีอำนาจจะเป็นคนกำหนดเอง ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง แต่หากนโยบายนั้นสามารถแก้ไขปัญหาและสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ ก็จะได้รับ การยอมรับและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือกล่าวได้ว่าเกิดความขัดแย้งหรือต่อต้านในระดับที่ต่ำ ซึ่งระบบราชการไทยนั้น การที่นโยบายถูกส่งต่อมายังหน่วยงานย่อยหรือผู้ปฏิบัติแล้ว ก็จะต้องพยายามปฏิบัติให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ การที่นโยบายจะประสบความสำเร็จนั้นต้องได้รับความร่วมมือทั้งจากหน่วยงานย่อย และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับจุลภาค รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจในขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติด้วย

3) ขั้นตอนที่ 3 การระดมพลัง

เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานย่อยระดับจุลภาคได้รับทราบนโยบาย ซึ่งเมื่อเห็นถึงความสำคัญ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งได้พิจารณาว่ามีความจำเป็นต่อความต้องการ หรือเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และมีความเร่งด่วนเพียงใดแล้ว หากหน่วยงานย่อยและบุคลากรเห็นว่าไม่มีความสำคัญหรือไม่ตรงกับหน้าที่หลักก็อาจจะมีการยอมรับเพื่อผลประโยชน์ทางด้านงบประมาณโดยปราศจากความตั้งใจอย่างจริงจังก็เป็นได้ แต่ถ้านโยบายนั้นๆ ได้รับการยอมรับจากบุคลากรก็จะเกิดการสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายที่จะช่วยกันร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานตามแนวทางหรือแผนงานอย่างเต็มที่ทั้งจากบุคลากร บุคคลสำคัญในองค์กร รวมทั้งประชาชนและสังคมด้วย นับเป็นความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความสำเร็จและความต่อเนื่องของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

4) ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอานโยบายมาสู่การปฏิบัติจริงถือเป็นหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานย่อยและผู้ปฏิบัติงานที่ต้องยอมรับและนำแนวทางมาปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองเพื่อรองรับกับการนำนโยบายใหม่มาปฏิบัติ ทั้งนี้อาจมีความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยงจากปัจจัยต่างๆ ที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร รวมทั้งการยอมรับหรือต่อต้านจากผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงขึ้นอยู่กับ การแสวงหาวิธีการหรือแนวทางการทำงานขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและมีการผสมผสานการทำงานหรือสามารถปรับตัวให้เข้าหากันได้ระหว่างนโยบายระดับบนและการปฏิบัติตามหน้าที่หลักของหน่วยงานย่อยได้

5) ขั้นตอนที่ 5 การสร้างความเป็นปึกแผ่นและความต่อเนื่อง

นับเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในระยะยาวเพราะแนวทางการปฏิบัตินี้จะถูกนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ประจำวันของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัตินี้อาจจะมีความร่วมมือและกระตือรือร้นในระยะแรกแต่อาจจะถูกทะเลาะหรือลดความสนใจลงเมื่อเวลาผ่านไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกลับไปให้ความสำคัญกับหน้าที่หลักของตนหรืออาจจะมึนนโยบายใหม่ๆ ขึ้นมาอีก ดังนั้นการสร้างความเป็นปึกแผ่นและความต่อเนื่องจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องทำให้เกิดการปฏิบัติที่สืบทอดกันไป ผู้บริหารระดับบนและระดับล่างจำเป็นต้องสร้างแนวทางให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและเป็นผู้นำในการนำนโยบายไปเป็นภารกิจประจำวันของบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเต็มใจและปฏิบัติตามนโยบายนั้นๆ ไปแบบถาวรด้วย

1.7 ปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ในการนำนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัตินั้นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ก็คือปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมักจะพบกับปัญหาเกี่ยวกับสถานะของนโยบาย ปัจจัยด้านองค์กรและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1.7.1 ปัญหาเกี่ยวกับสถานะของนโยบาย จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้

ประการแรก การมีขอบเขตที่กว้างหรือมีผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวนมากจะทำให้มีความคิดเห็นที่หลากหลายและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีจำนวนมาก หากมีการต่อต้านหรือเพิกเฉยจากกลุ่มใดๆ ก็อาจส่งผลให้เกิดความล้มเหลวได้

ประการที่สอง ความชัดเจนหรือคลุมเครือของนโยบายมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม หากข้อความนโยบาย วัตถุประสงค์ มีความไม่ชัดเจน เข้าใจยากอาจทำให้เกิดการตีความหมายที่ผิดเพี้ยนและอาจจะไม่ตรงกับเป้าหมายหรือเจตนารมณ์ของนโยบายที่แท้จริงได้

ประการที่สาม การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์นโยบายที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ เนื่องจากขาดการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง

ประการที่สี่ ขาดการกำหนดโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน เช่น หน่วยงานด้านการบริหาร การกำกับดูแล ตรวจสอบ และประเมินผล รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร นโยบายทำให้เกิดความสับสนของผู้ปฏิบัติงานได้

1.7.2 ปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขต่างๆ ได้แก่ เรื่องงบประมาณที่เพียงพอและการเบิกจ่ายที่มีประสิทธิภาพ สมรรถนะด้านบุคลากร ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร ทรัพยากรด้านเครื่องมือและอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่จำเป็นและกระบวนการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความคล่องตัวหรือความยืดหยุ่นในการทำงาน การบริหารความขัดแย้ง รวมทั้งการทำให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกัน เป็นต้น

1.7.3 ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารนโยบาย ประการแรกคือ ความเหลื่อมล้ำทางด้านความคิด เนื่องจากมีผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายหลายระดับ ตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่างรวมทั้งประชาชนทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย หากเกิดขึ้นในระดับที่มากอาจจะส่งผลให้เกิดปัญหาอื่นๆตามมาได้ ประการที่สอง เป็นความสัมพันธ์กับหน่วยงานด้านงบประมาณ การมีความสัมพันธ์และเข้าใจเกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณและสถานะทางการเงินของประเทศย่อมมีผลต่อความสำเร็จของนโยบายไปปฏิบัติ หากขาดงบประมาณก็เป็นเรื่องยากที่จะนำความสำเร็จมาได้ ประการสุดท้าย ปัญหาโครงสร้างหน่วยงานที่ไม่ชัดเจน ขาดการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหรือขอบเขตการทำงานที่แน่นอน ทั้งด้านการกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล รวมทั้งขาดการตรวจสอบจากภายนอกหรือการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความไม่โปร่งใสขึ้นได้

1.7.4 ปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือและต่อต้านจากผู้ปฏิบัติ เกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติแสดงพฤติกรรมตามความรู้สึกที่มีต่อนโยบายนั้นๆออกมา หากเป็นไปในทางบวกคือมีความร่วมมือตั้งใจทำงานก็จะส่งผลต่อความสำเร็จได้ แต่หากบุคลากรมีความรู้สึกในทางลบต่อนโยบาย เช่นการไม่เข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน หรือไม่ตรงกับความคิดหรือความต้องการของตนก็อาจจะทำให้เกิดการต่อต้านหรือเพิกเฉย ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของกรนำนโยบายไปปฏิบัติได้เช่นกัน

1.7.5 ปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจและความสัมพันธ์ สามารถพิจารณาได้จากเงื่อนไขต่าง ๆ ดังนี้

ประการแรก ความมากน้อยของหน่วยงานที่มีส่วนในการรับผิดชอบ หรือนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือหากมีจำนวนหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันจำนวนมากย่อมทำให้เกิดปัญหามากตามมไปด้วย เนื่องจากต้องใช้ความพยายามแสวงหาความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากเพราะแต่ละหน่วยงานย่อมมีความแตกต่างทั้งด้านความคิด เป้าหมาย และสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากหรือล่าช้าได้

ประการที่สอง ปัญหาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานปฏิบัติและหน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ เช่น หน่วยควบคุม กลุ่มบุคคลหรือปัจเจกบุคคล ทำให้เกิดการเจรจาต่อรองที่เอาผลประโยชน์มาเกี่ยวข้อง อาจจะต้องใช้เวลาหรือมีอุปสรรคก่อให้เกิดความล่าช้า หรือ

อาจทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนโยบายที่นำไปปฏิบัติมีการเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเป็นการบั่นทอนกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้

1.7.6 ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและความผูกพัน เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์ ความสัมพันธ์กับประชาชนและสื่อมวลชน รวมถึงชนชั้นนำหรือบุคคลสำคัญ ซึ่งทั้งหมดนั้นย่อมมีอิทธิพลต่อการสนับสนุนหรือการขัดขวางต่อต้านในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะฉะนั้นการมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันที่ดีต่อกลุ่มต่างๆ ย่อมมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter & Van Horn มาทำการศึกษา เนื่องจากพิจารณาแล้วเห็นว่าปัจจัยทั้ง 6 ประการมีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน ทั้งด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากร ลักษณะหน่วยงาน การสื่อสาร ความตั้งใจของบุคลากร และเงื่อนไขภายนอก ซึ่งทั้งหมดน่าจะมามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ตัวอย่างฯ ไปปฏิบัติ ทั้งนี้การนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติจะเกิดประโยชน์สูงสุด จำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบหรือแนวทางการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความถูกต้องชอบธรรม มีความโปร่งใส สามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือสามารถแก้ไขปัญหาที่ต้องการได้ โดยตั้งอยู่บนหลักปฏิบัติที่ดีงาม การเคารพต่อสิทธิส่วนบุคคล ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ ต่อผลงานของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน กำเนียงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ดังนั้นผู้ศึกษาจึงขอเสนอปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐอีกหนึ่งปัจจัยที่ถือว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการภาครัฐในยุคปัจจุบัน รวมทั้งได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าจะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐนั้นสามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี ปัจจัยดังกล่าวได้แก่แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ซึ่งจะเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนองค์การให้เป็นไปด้วยความมั่นคง ยั่งยืนและมีเสถียรภาพ ดังจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

2.1 ความเป็นมาของธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) นับว่าเป็นแนวคิดที่มีมานานและได้รับการยอมรับจากนานาประเทศ โดยใน ค.ศ. 1989 ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารงานของธนาคารโลก (World Bank) ซึ่งปรากฏในรายงานเรื่อง “Sub-Sahara Africa from Crisis to Sustainable Growth” เพื่อแก้ไขปัญหาของประเทศสมาชิกที่มีการทุจริตคอร์รัปชันและการบริหารงาน

ของรัฐบาลที่ไร้ประสิทธิภาพ จากการศึกษาที่ประเทศเหล่านั้นไม่สามารถหาเงินมาชำระคืนธนาคารโลกได้ โดยธนาคารโลกได้กำหนดให้ธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และก้าวสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งจะครอบคลุมในเรื่องของหลักประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของประชาชน การบริหารจัดการภาครัฐ ประชาธิปไตย ความรับผิดชอบทางการบริหาร หลักสิทธิมนุษยชน ความโปร่งใส และข้อมูลข่าวสาร โดยมีกรกล่าวถึงความสำคัญของ ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ว่าเป็นลักษณะ และวิถีทางในการใช้อำนาจในการบริหารทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ซึ่งจะครอบคลุมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆในการบริหารจัดการภาครัฐ ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีความจำเป็นในการบริหารงานภาครัฐ ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีความจำเป็นในการบริหารงานภาครัฐจนได้รับความสนใจและเกิดการยอมรับในระดับสากลโดยปริยาย

นอกจากนี้ธนาคารโลกยังได้กำหนดนิยามของธรรมาภิบาลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาประเทศไว้ใน 3 ด้าน ได้แก่ ประเภทของระบบการเมือง กระบวนการใช้อำนาจในการบริหาร และ ความสามารถของรัฐบาลในการกำหนดและดำเนินนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมให้มีการสร้างความเชื่อถือและเกณฑ์ที่ชัดเจน มีความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความสามารถคาดการณ์ได้ และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อให้แนวคิดธรรมาภิบาลถูกนำมาเป็นต้นแบบในการพัฒนาประเทศให้มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

องค์การสหประชาชาติ หรือ United Nation (UN) ได้ให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล เนื่องจากมองว่าจะเป็นพื้นฐานในการสร้างความเป็นอยู่ของประชาชนในแต่ละประเทศให้มีการพัฒนาที่เท่าเทียมกันและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งมองว่าการดำเนินการในเรื่องนี้ต้องมีความร่วมมือกันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างโปร่งใส เกิดความร่วมมือจากประชาชนและสังคม และสามารถชี้แจงเหตุผลในการดำเนินการต่างๆได้

สอดคล้องกับความเห็นของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ IMF ที่ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์การปล่อยเงินกู้แก่ประเทศต่างๆและการแก้ปัญหาการคอร์รัปชัน พบว่าประเทศที่สามารถบริหารจัดการและแก้ไข ปัญหาในระบบเศรษฐกิจได้สำเร็จนั้น มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารประเทศ จึงได้ส่งเสริมหลักนิติธรรม การปรับปรุงประสิทธิภาพ และการตรวจสอบในภาครัฐ นับจากนั้นหน่วยงานอื่นๆก็ได้้นำแนวคิดธรรมาภิบาลมาปรับใช้กันอย่างแพร่หลาย เช่น คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (The United Economic and Social Commission for Asia and Pacific: UNESCAP) องค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) และสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nation Development Program: UNDP)

โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการมีส่วนร่วมของประชาชน เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีคุณธรรมจริยธรรมและคำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชน ด้วยเช่นกัน

สำหรับประเทศไทยนั้น การบริหารรัฐกิจแบบเดิมๆของเจ้าหน้าที่รัฐหรือข้าราชการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบของกฎระเบียบภายในแต่ละหน่วยงาน เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลซึ่งมีเรื่องของการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้บริหารมักจะคอยดูแลรับผิดชอบต่อนักการเมืองและกลุ่มผลประโยชน์ที่ถูกเลือกมาตามแนวทางของประชาธิปไตยมากกว่าจะคำนึงถึงประชาชนและผลประโยชน์ที่แท้จริงของประเทศชาติ แต่ภายหลังมีกระแสการบริหารรัฐกิจแนวใหม่แพร่เข้ามา โดยมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องของสาธารณชน การทำงานตามหลักประชาธิปไตย มีการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างข้าราชการและประชาชนมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานของหน่วยงานราชการมากมาย เช่น การทบทวนกระบวนการทำงาน การให้ความสำคัญต่อประชาชนเป็นหลักการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และการบริการที่มีคุณภาพเป็นสำคัญ กระแสการบริหารรัฐกิจแบบใหม่นี้ได้ถูกใช้เป็นหลักการดำเนินงานในภาครัฐและเอกชนอย่างกว้างขวาง โดยมุ่งเน้นสิทธิเสรีภาพของประชาชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การสร้างความโปร่งใส การมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานและการกระจายอำนาจเป็นสำคัญ ดังนั้นบรรณานุกรมจึงถือได้ว่าเป็นทั้งหลักการ กระบวนการและเป้าหมายไปในตัว เป็นแนวทางที่จะนำพาประเทศชาติสู่ความสงบสุข และถูกพูดถึงอย่างจริงจังในเวลาต่อมา นับเป็นแนวคิดที่ประชาชนและข้าราชการให้ความสนใจอย่างมาก

รัฐบาลไทยได้นำเอาแนวคิดบรรณานุกรมมาใช้อย่างจริงจังในช่วงที่เกิดภาวะทางเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ.2540 จนได้รับความสนใจและเกิดกระแสการตื่นตัวเรียกร้องให้มีการสร้างระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีหรือ “บรรณานุกรม” ขึ้นอย่างจริงจัง ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีข้อตกลงเมื่อเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2542 ให้ใช้คำว่า ระบบการบริหารและการจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือบรรณานุกรม (Good Governance) ให้มีความหมายไปในทางบริหารราชการ โดยคณะรัฐมนตรีได้มอบให้สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ (TDRI) ศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะในการป้องกันและแก้ไขปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ และมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเสนอระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีก็มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแนะให้ออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ ถือปฏิบัติ ต่อมาเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2542 ได้ประกาศระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 นับเป็นการวางรากฐานการบริหารราชการแนวใหม่ของไทย โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

ก็ได้กำหนดไว้ว่าในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เช่นกัน

ที่ผ่านมา ยังไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน เป็นเพียงหลักการและข้อมูลทางทฤษฎีเท่านั้น จนมีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ในเวลาต่อมา ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติให้ชัดเจนเป็นแนวเดียวกัน โดยไม่ก่อให้เกิดการใช้ดุลพินิจในการเลือกปฏิบัติของแต่ละส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและภารกิจภาครัฐ และกลายเป็นกรอบการบริหารภาครัฐไทยในกฎหมายสำคัญของประเทศในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบัน

2.2 ความหมายของธรรมาภิบาล

คำว่า Good Governance เริ่มเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางตั้งแต่ ปี ค.ศ.1989 ตามรายงานของธนาคารโลกดังที่กล่าวไว้เบื้องต้น แต่สำหรับการให้นิยามหรือความหมายที่แน่ชัดนั้น ยังมีการถกเถียงหรือโต้แย้งกันอยู่ เนื่องจากมีผู้ให้ความหมายไว้ในหลายประการขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคนหรือแต่ละองค์กร ซึ่งปกติคนที่ให้ความหมายก็มักจะนิยามตามองค์ความรู้ ความเชื่อทัศนคติ ประสบการณ์ และส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของคนนั้นๆเป็นหลัก จึงทำให้ยังไม่มีความกระจ่างชัดในคำจำกัดความจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปได้ ดังนั้นจึงขอยกตัวอย่างจากบุคคลและองค์กรต่างๆที่ได้ให้นิยามไว้ ดังนี้

ธนาคารโลก (World Bank อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ.2547, น. 16) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลว่าคือ “การใช้อำนาจในการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาของประเทศ”

ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) เป็นองค์กรที่มีการใช้คำนิยามของธรรมาภิบาลตามแบบของธนาคารโลกเช่นกัน แต่ก็มีความเห็นเพิ่มเติมในเรื่องการให้ความสำคัญและมุ่งสนใจในองค์ประกอบอื่นๆที่ทำให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพได้ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดสำเร็จผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่คาดหวังไว้

องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (JICA) กล่าวถึงธรรมาภิบาลว่าเป็นรากฐานของการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม โดยรัฐมีหน้าที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองและเกิดความยุติธรรมทางสังคมขึ้นได้

กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) (อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, น. 84) โดยผู้บริหารของ IMF ได้กล่าวในที่ประชุมของ United Nations Economic and Social Council ว่าแนวทางธรรมาภิบาลของ IMF คือ “แนวทางที่เน้นในสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำกับดูแลนโยบายเศรษฐกิจมหภาค ได้แก่ ความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณภาครัฐ ประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรสาธารณะ ความมีเสถียรภาพด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจภาคเอกชน”

องค์การสหประชาชาติ (United Nations: UN อ้างถึงในสถาบันพระปกเกล้า, 2546, น. 7) ได้ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลเพราะถือว่าเป็นหลักการที่สร้างความเท่าเทียมกันและการพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้นได้ โดยจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อสร้างความโปร่งใสในการใช้อำนาจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและสังคมอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งสามารถอธิบายและชี้แจงเหตุผลในการดำเนินการต่างๆ ได้

สำหรับ Dictionary of Development Studies (วิทยากร เชียงกุล, 2550, น. 61-62) ได้ให้นิยามของ Good Governance ว่าธรรมาภิบาลการปกครองที่ดี คือ การที่รัฐบาลมีความโปร่งใส มีเหตุผลที่สามารถอธิบายได้ มีความเป็นประชาธิปไตยและเคารพสิทธิมนุษยชน ปราศจากคอร์รัปชันหรือการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง ตลอดจนการบริหารที่เน้นตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 กล่าวว่า ธรรมาภิบาล มาจากภาษาสันสกฤต คือ ธรรม กับ อภิบาล ซึ่งหมายถึง วิธีหรือหลักในทางปฏิบัติที่นำไปสู่ความสุจริต ความยุติธรรม ความเจริญรุ่งเรือง มีความยั่งยืนและความสุขแก่ประชาชนทุกคน

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (อ้างถึงใน ภาณี ชนาธิปกรณ์ และชिरะพงษ์ มาลัยทอง, 2546, น. 28) ได้ให้นิยามของ Good Governance หรือ “ธรรมาภิบาล” ว่าคือกรอบการบริหารจัดการขององค์กรต่างๆ โดยธรรมาภิบาลมุ่งหวังให้การบริหารงานภาครัฐเกิดประสิทธิภาพ โปร่งใสและทำให้บรรลุเป้าหมายได้

ศรินวล สถิตวิทยานันท์ (2547, น. 15) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง โครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส มีกฎเกณฑ์และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในสังคม รวมทั้งการให้ประชาชนและสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ทุกคนในสังคมอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นสุข

ประเวศ วะสี (2545, น.8) และ สุเมธ แสงนันทนวล (2552, น. 26 อ้างถึง ในสุรศักดิ์ ชะมารัมย์) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ธรรมาภิบาล คือการรักษาความถูกต้อง โดยการใช้ธรรมะเป็นเครื่องช่วยในการบริหารจัดการหรือที่เรียกว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั่นเอง

ส่วนอนันท์ ปันยารชุน (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ.2547, น. 16) กล่าวถึง ธรรมาภิบาลว่าเป็นผลผลิตของการบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆที่ผู้มีส่วนร่วมในผลประโยชน์ร่วมกันกระทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การการแบ่งปันผลประโยชน์หรือความขัดแย้งกันได้

ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นหลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยเป็นหลักการทำงานที่สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดคือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

ต่อมา บวรศักดิ์ อุวรรณโณ ได้นำเสนอคำว่า “ธรรมาภิบาล” ให้ใช้คำว่า “การบริหารกิจการและสังคมที่ดี” ต่อมาคณะกรรมาธิการพัฒนาระบบราชการ ได้ใช้คำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ดังปรากฏในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2542 ที่ระบุว่าธรรมาภิบาลหรือระบบการบริหารและจัดการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง ระบบโครงสร้าง กระบวนการต่างๆ ที่ได้วางแนวปฏิบัติหรือวางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เพื่อให้ส่วนต่างๆ ของสังคมมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเป็นธรรม

จากความหมายและคำนิยามของธรรมาภิบาล (Good Governance) ตามที่ปรากฏในวรรณกรรมต่างๆและแนวคิดของนักวิชาการนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นลักษณะที่สำคัญของแนวคิดธรรมาภิบาลหลายประการ กล่าวคือ

1. ธรรมาภิบาลเป็นทั้งแนวคิดทั่วไปที่มีความเป็นอุดมการณ์ อุดมคติหรือความเพื่อฝัน ที่มีลักษณะเป็นเชิงทฤษฎี หรือความคิดที่อยากให้เป็นไปตามนั้น และเป็นได้ทั้งแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดขึ้นจริงในชีวิตประจำวัน ซึ่งมีความเป็นเหตุและผลอันจะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังได้

2. ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่มีกระแสทางบวก กล่าวคืออดีตที่ผ่านมาสังคมไทยและสังคมโลกถูกรอบงำด้วยปัญหาต่างๆมากมาย ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ตลอดจนปัจจัยต่างๆและบริบททางสังคมของไทยเอง ทำให้เกิดความปั่นป่วน และขาดเสถียรภาพ ซึ่งปัจจุบันมีการให้ความสำคัญและพูดถึงหลักคุณธรรมจริยธรรมมากขึ้นเพื่อที่จะนำมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

3. ธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับหลักประชาธิปไตย เป็นแนวคิดทางการเมืองของตะวันตก ซึ่งเป็นกระแสการเมืองที่สำคัญของโลกในยุคปัจจุบัน แต่สำหรับประเทศไทย ถือว่าประชาธิปไตยยังมีความอ่อนแอ เนื่องจากวัฒนธรรม ค่านิยม และบริบททางสังคมไทยส่งผลให้ธรรมาภิบาลในสังคมไทยมีความอ่อนแอตามความเป็นประชาธิปไตยไปด้วย

4. ธรรมชาติเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางด้านเศรษฐกิจและสังคมให้เกิดการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าในแนวทางที่มุ่งหวังอย่างยั่งยืน รวมทั้งทำให้เกิดคุณภาพในด้านต่างๆและทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

5. ธรรมชาติเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ กติกาหรือข้อบังคับที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม โดยที่สมาชิกทุกคนให้การยอมรับ ทั้งนี้ภายใต้ความคิดที่ว่าหลักการหรือกฎระเบียบดังกล่าวนี้จะสามารถนำไปให้สังคม ประเทศชาติและประชาชนมีความเจริญมั่นคงอย่างยั่งยืน ตลอดจนเป็นแนวทางการขจัดปัญหาต่างๆที่เคยเกิดขึ้นมาในอดีตและดำรงไว้ซึ่งความเป็นธรรมในสังคมและก่อให้เกิดสันติสุขอย่างยั่งยืนต่อไป

จากการศึกษาความหมายของธรรมชาติทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของธรรมชาติ เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องสำหรับการศึกษาค้นคว้า ธรรมชาติ หรือ Good Governance หมายถึง ข้อกำหนดหรือกรอบการปฏิบัติเพื่อรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องดีงามขององค์กร โดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม ความถูกต้อง โปร่งใส ความรับผิดชอบ ต่อสังคม เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจ การดำเนินกิจกรรมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์ โดยมีเป้าหมายให้กิจกรรมต่างๆมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความสัมพันธ์ที่สมดุล ทำให้สังคมอยู่อย่างสันติสุขและสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปด้วยความมั่นคง ยั่งยืนและมีเสถียรภาพ

2.3 ความสำคัญของธรรมชาติ

ธรรมชาตินับว่ามีความสำคัญต่อการปฏิรูปและการบริหารราชการทั่วไป ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความความมีเสถียรภาพและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลให้แก่องค์กรหรือหน่วยงานราชการ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของหลักธรรมชาติ หรือ Good Governance เป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้ (พระมหาปริวัฒน์ ฐิตวิริโย, 2533, น. 45-45)

1. เป็นหลักพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในสังคม ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมและประชาชนทั่วไป ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างเท่าเทียมเสมอภาค เพื่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

2. ธรรมชาติจะช่วยแก้ปัญหาด้านการทุจริตคอร์รัปชัน หรือการฉ้อราษฎร์บังหลวง และส่งเสริมให้เกิดค่านิยมด้านความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งช่วยให้การบริหารระบบราชการมีความยุติธรรม โปร่งใส ความน่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ และนำพาสู่การแก้ไขปัญหาด้านการทุจริตที่เรื้อรังมานานของประเทศได้

3. ธรรมนูญช่วยให้อำเภอมีความเข้มแข็งรอบด้าน ทั้งด้านคุณค่าและจิตสำนึกทางการเมือง สังคม วัฒนธรรม คุณธรรมจริยธรรม และ โดยเฉพาะทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสและความมีสมรรถนะในการบริหารราชการ เป็นการช่วยลดความรุนแรงของปัญหาและการแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้ อีกทั้งทำให้ประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขและความเอื้ออาทรต่อกัน

4. ธรรมนูญเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบทางสังคมทั้งภาครัฐและเอกชนรวมทั้งประชาชนให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ก่อให้เกิดความสามัคคีและการรวมพลังของคนในชาติ เป็นส่วนในการสร้างความเข้มแข็งหรือภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีเสถียรภาพ

5. ธรรมนูญนับเป็นตัวชี้วัดมาตรฐานระดับสากลที่บ่งบอกถึงระดับการพัฒนาประเทศและคุณภาพของคนในชาติ ทั้งในด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และจิตสำนึกของคนในชาติ รวมทั้งเป็นแนวทางที่นำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศให้ก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังจะเห็นได้จากการนำหลักธรรมนูญไปกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารงานของหน่วยงานราชการตามที่ปรากฏในกฎหมายสำคัญต่างๆ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และ ฉบับที่ 9 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 เป็นต้น

นอกจากนี้ยังกล่าวได้ว่า ธรรมนูญมีความสำคัญต่อการบริหารงานภาครัฐในหลายมิติ ได้แก่ *มิติของภาครัฐ* ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติ ทั้งด้านความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของงานที่เป็นรูปธรรม ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ประชาชนเกิดความพึงพอใจมีความรับผิดชอบต่อประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เน้นการทำงานที่ยึดหลักนิติธรรมหรือหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรมเสมอภาค และทำให้นุคตกรภาครัฐตระหนักถึงการทำงานบนรากฐานของความมีคุณธรรมจริยธรรม *มิติภาคประชาชน* เป็นการส่งเสริมให้ประชาชนได้รับการบริการจากรัฐได้อย่างทั่วถึง เสมอภาคและเป็นธรรม สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว มีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ และได้รับการตอบสนองต่อความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น *มิติภาคธุรกิจเอกชน* ก็จะได้รับความสะดวกสบายและความรวดเร็วในการดำเนินการทางธุรกิจ มีความโปร่งใสในกระบวนการของภาครัฐ สามารถส่งเสริมการแข่งขันทางธุรกิจในระดับโลกได้อย่างดีโดยมีการการบริหารภาครัฐเป็นตัวสนับสนุนและอำนวยความสะดวก (ไพรวลัย เคนพรม, 2558)

2.4 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นับเป็นหน่วยงานราชการที่มีส่วนสำคัญและมีบทบาทโดยตรงในเรื่องของการสร้างระบบการบริหารราชการให้เกิดประสิทธิภาพและให้การปฏิบัติราชการสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล หรือ Good Governance อย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) ก.พ.ร. ได้มีการผลักดันให้ระบบราชการไทยนำเอาหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารและดำเนินงานในภาครัฐ เพื่อเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการในด้านต่างๆ โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม ให้เกิดความถูกต้อง โปร่งใสเป็นธรรม การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานภาครัฐ มีความรับผิดชอบต่อสังคม และเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้น เช่น ในมาตรา 3/1 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดให้มีการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำการวิเคราะห์และจัดทำเกณฑ์การกำกับดูแลการบริหารราชการตามแนวทางของการบริหารกิจการและบ้านเมืองที่ดีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งการวิเคราะห์นั้นได้พิจารณาถึงปัจจัยร่วมที่สำคัญได้แก่

1) หลักการกำกับดูแลการบริหารราชการและส่วนราชการที่ ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้จัดขึ้นอยู่แล้ว เช่น นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี และเครื่องมือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

2) กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ที่มีอยู่ในประเทศไทย เช่น กฎหมายรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2545) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งแนวทาง Corporate Governance ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ

3) แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของต่างประเทศ เช่น World Bank, UNDP, UNESCAP, OECD เป็นต้น 4) แนวคิดและหลักการการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เช่น แนวคิดด้านสมรรถนะ แนวคิดทางเศรษฐกิจ สังคม รัฐศาสตร์และกฎหมาย การปกครองที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

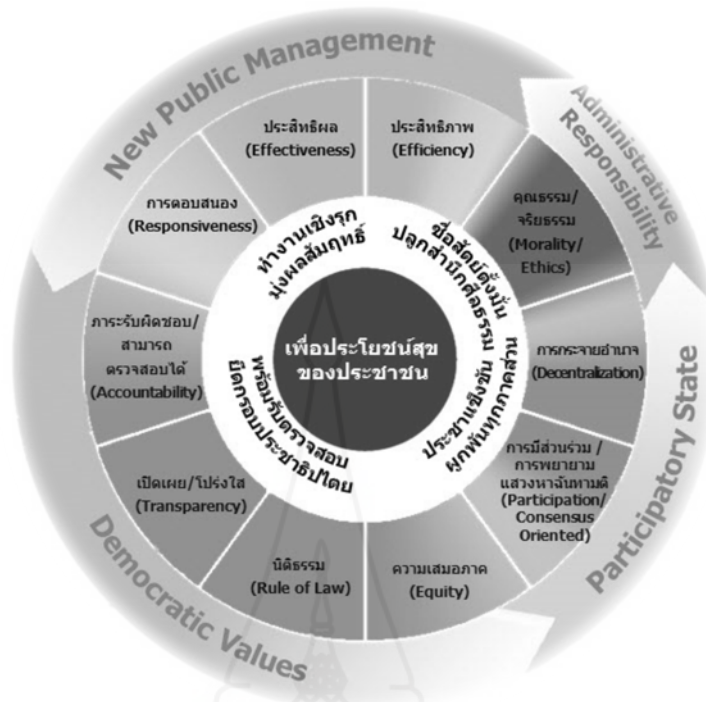
เมื่อพิจารณาแล้ว ก.พ.ร. ได้เสนอหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ Good Governance ที่เหมาะสมต่อการบริหารระบบราชการไทยไว้ 10 ประการ ได้แก่

- หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
- หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)
- หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
- หลักการรับผิดชอบ (Accountability)
- หลักความเสมอภาค (Equity)
- หลักความโปร่งใส (Transparency)
- หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
- หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
- หลักนิติธรรม (Rule of Law) และ
- หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

อย่างไรก็ตาม ในการประชุมครั้งที่ 3/2554 เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2554 ของ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้มีการเสนอให้มีการจัดกลุ่มใหม่ (Regroup) โดยรวมเรื่องที่เกี่ยวข้องไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เป็นหลักการที่ง่ายต่อความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติ เพราะเห็นว่าหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 หลักดังกล่าวเป็นหลักที่จำยาก จึงให้นำเสนอต่อ ก.พ.ร. และคณะรัฐมนตรี เพื่อประกาศใช้ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ทำการศึกษาและพิจารณาข้อมูลเพิ่มเติมตามข้อเสนอของ อ.ก.พ.ร. และเห็นด้วยในหลักการที่จะช่วยให้สะดวกและง่ายต่อการเข้าใจและนำไปปฏิบัติ โดยได้นำเอาประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันไว้เป็นหมวดหมู่ และยังได้ให้ความสำคัญในเรื่อง ความรับผิดชอบทางการบริหาร โดยเพิ่มเติมในเรื่องการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ ให้เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 279 ซึ่งได้กำหนดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภทไว้ด้วย

จากผลการศึกษาดังกล่าว ทำให้ได้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้



ภาพที่ 2.2 หลักธรรมาภิบาล

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

2.4.1 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

1) **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง การบริหารจัดการภารกิจภาครัฐในขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าด้านงบประมาณ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการลดค่าใช้จ่าย การประหยัด ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือทำให้เกิดความล่าช้าออกไป มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งมีการแก้ไขกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพดังกล่าว เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานราชการ และความต้องการของประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องได้

2) **ประสิทธิผล (Effectiveness)** หมายถึง การปฏิบัติราชการให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของส่วนราชการตามที่วางแผนไว้ ซึ่งผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นนั้นมาจากการ สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานมีการวางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ตลอดจนมีการเทียบเคียงผลงานกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆที่มีภารกิจ

ใกล้เคียงกัน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

3) *การตอบสนอง (Responsiveness)* หมายถึง การปฏิบัติราชการที่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกัน ได้อย่างเหมาะสม

2.4.2 *ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value)* ประกอบด้วย

1) *หลักภาวะรับผิดชอบ (Accountability)* หมายถึง การปฏิบัติราชการที่ต้องสามารถชี้แจงและตอบคำถามเรื่องราวต่างๆต่อประชาชนและผู้เกี่ยวข้องในกรณีที่มีข้อสงสัยหรือขอทราบข้อเท็จจริง รวมทั้งมีการจัดระบบการรายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติงานและการประเมินติดตามการปฏิบัติงาน ที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ และต้องรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติราชการของข้าราชการและหน่วยงานราชการนั้นๆ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ โดยมีการเตรียมการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2) *หลักความโปร่งใส (Transparency)* หมายถึง การปฏิบัติราชการที่ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา ประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถสอบถามหรือตรวจสอบกระบวนการทำงานต่างๆได้ รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง ตลอดจนมีการจัดระบบการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวด้วยความสะดวกและรวดเร็ว

3) *หลักนิติธรรม (Rule of Law)* หมายถึง การปฏิบัติราชการที่ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ และระเบียบข้อบังคับต่างในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม โดยต้องคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

4) *หลักความเสมอภาค (Equity)* หมายถึง การปฏิบัติราชการที่ต้องให้บริการต่อประชาชนอย่างเท่าเทียมและทั่วถึงกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติหรือแบ่งแยกด้านเชื้อชาติ ศาสนา ถิ่นกำเนิด ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

2.4.3 ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

1) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) หมายถึง การปฏิบัติราชการที่ต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานของภาครัฐ ทั้งการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นที่สำคัญในการคิดแก้ไขปัญหา รวมทั้งกระบวนการตัดสินใจหรือข้อตกลงต่างๆ โดยให้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย และต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

2) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

2.4.4 ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ได้แก่

1) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นที่น่าพอใจอย่างมีศีลธรรม คุณธรรมและตรงตาม ความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรง ตำแหน่งทางการ เมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณ วิชาชีพ ตลอดจน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

- I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
- M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
- R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
- E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- A - Accountability ตรวจสอบได้
- D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
- Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

นอกจากจะสอดคล้องกับแนวทางตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 แล้วรัฐบาลยังให้ความสำคัญในเรื่องธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง โดยคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบที่จะส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐเพื่อให้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีความยั่งยืนตามที่ ก.พ.ร ได้เสนอ ซึ่งครอบคลุมในเรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลผ่านการเรียนรู้ให้ไปสู่การนำไปปฏิบัติได้จริง การพัฒนากลไกที่จะทำหน้าที่ขับเคลื่อนธรรมาภิบาลให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน และประการสุดท้ายคือการพัฒนาาระบบสนับสนุนการพัฒนาดังกล่าวให้นำไปสู่การปฏิบัติ โดยได้นำแนวทางต่างๆ ไปบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-2561) ที่กำหนดคมีวิสัยทัศน์ใหม่ของ การพัฒนาระบบราชการไว้ว่า “ระบบราชการไทยมุ่งเน้นพัฒนาการทำงานเพื่อประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยกระดับจิตสมรรถนะไปสู่ความเป็นเลิศ บูรณาการและเพิ่มประสิทธิภาพงานของรัฐ ประสานการทำงานกับทุกภาคส่วน สร้างความโปร่งใส ต่อต้านทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้เป็นที่น่าเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชน” โดยมีหลักการและแนวทางที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการปรับปรุงภารกิจและโครงสร้างขององค์กร ส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานรัฐด้วยกันและหน่วยงานภายนอก เสริมสร้างการแข่งขันและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ สนับสนุนระบบการทำงานที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความโปร่งใส ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยมที่ดีแก่ข้าราชการ เพื่อสร้างการยอมรับและความเชื่อมั่นศรัทธาแก่ประชาชน รวมทั้งผลักดันและขับเคลื่อนระบบราชการไทยให้ก้าวสู่ความมีมาตรฐานในระดับอาเซียนและระดับโลกต่อไป

2.5 ธรรมาภิบาลในการบริหารภาครัฐไทยและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

หลักการและแนวคิดธรรมาภิบาลได้มีการพูดถึงในระดับสากลโดยองค์กรที่มีบทบาทในระดับนานาชาติและปรากฏในประเทศไทยตลอดเวลาที่ผ่านมา ซึ่งจากกระแสการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ให้ความสำคัญกับหลักการของประชาธิปไตย การมีส่วนร่วม และให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นอันดับแรกนั้น ส่งผลให้มีการนำหลักการของธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางการบริหารและเกิดการปฏิรูปทางการบริหารในหลายๆองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้เพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของภารกิจ สำหรับหลักธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ในไทยนั้น ปรากฏให้เห็นในกฎหมายสำคัญของประเทศหลายฉบับ ซึ่งต่างก็มีแนวคิดในการกำหนดให้นำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของทุกส่วนราชการไทย โดยมีจุดมุ่งหมายในการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจ ทำให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการกิจภาครัฐ รวมทั้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติอย่างเป็นรูปธรรม ดังต่อไปนี้

2.5.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 นับว่าเป็นกฎหมายของไทยฉบับแรกที่วางรากฐานเกี่ยวกับธรรมาภิบาล มีหลักการสำคัญคือ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วนในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบอย่างกว้างขวางและครอบคลุมในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติลงไปถึงระดับท้องถิ่นชุมชน โดยใน หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่งระบุไว้ว่า บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงานลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนาจความสะอาด และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งในหมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 78 (4) และ (5) กำหนดให้รัฐต้องดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน ดังนี้

1) (4) **พัฒนาระบบงานภาครัฐ** โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

2) (5) **จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น** เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

2.5.2 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เกิดขึ้นในสมัยรัฐบาลของนายชวน หลีกภัย โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจภาครัฐเกิดประสิทธิภาพตามหลักกฎหมายในการปกครองระบอบประชาธิปไตย มีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ คือ

1) **หลักนิติธรรม** ได้แก่ การตรากฎหมาย ออกกฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของประชาชน มีความยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรือดุลยพินิจของตัวบุคคล

2) **หลักคุณธรรม** ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มีจริยธรรม และจรรยาบรรณ โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยเป็นคนดีมีคุณธรรม

3) **หลักความโปร่งใส** ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงโครงสร้าง กลไกการทำงานของหน่วยงานรัฐให้มีความโปร่งใส มีการ

กำหนดการให้คุณและให้โทษ ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชน สื่อมวลชน และองค์กรภายนอกตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นมีส่วนร่วมตัดสินใจตามระบอบประชาธิปไตยในกระบวนการต่างๆ การแสดงประชามติ มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบสองทาง และส่งเสริมความสามัคคีระหว่างข้าราชการและประชาชน

5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งจะถูกตรวจสอบ ความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนมีการติดตามและประเมินผลการทำงานสม่ำเสมอ

6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า ผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ส่งเสริมการแข่งขัน และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

2.5.3 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

มาตรา 3/1 ประกาศ ณ วันที่ 2 ตุลาคม 2545 เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบการบริหารราชการให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้กำหนดว่า ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารราชการจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้

2.5.4 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. 2546 เป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อให้หน่วยงานราชการและข้าราชการให้ความสำคัญกับประชาชนและส่วนรวม เน้นให้เกิดความโปร่งใส ประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความคุ้มค่า สามารถตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน รวมทั้งลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อให้การบริหารประเทศเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เนื่องจากตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 เป็นเพียงข้อมูลกำหนดที่แสดงถึงเป้าหมายหลักที่ต้องดำเนินการแต่ยังขาดการกำหนดวิธีการปฏิบัติของส่วนราชการ และข้าราชการที่จะดำเนินการไปสู่เป้าหมายหลัก โดยต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการ และการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติให้ชัดเจนเป็นแนวเดียวกัน โดยไม่ก่อให้เกิดการใช้ดุลพินิจในการเลือกปฏิบัติของแต่ละส่วนราชการ ทั้งนี้ สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ รวมทั้งเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนได้ จึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยมีรายละเอียดที่สำคัญต่อไปนี้

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในมาตราที่ 6 คือ การบริหารราชการ เพื่อบรรลุเป้าหมายสุดท้าย ดังนี้

- 1) เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความ

ต้องการ

- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม โดยการถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับบริการจากรัฐ ดังนี้ 1) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการต้องเป็นไปเพื่อเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น และสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ 2) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไป โดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ 3) กรณีที่ภารกิจใดส่งผลกระทบต่อประชาชนต้องรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน และชี้แจงให้ประชาชนได้รับรู้และมีส่วนร่วมมากขึ้น 4) ข้าราชการต้องรับฟังความ

คิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ดีขึ้น และ 5) กรณีพบปัญหาอุปสรรคต้องจัดให้มีการแก้ไขโดยเร็ว

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ หมายถึง การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ โดยมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะสามารถสะท้อนผลงานว่ามีความสอดคล้องเป็นแนวเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยให้ส่วนราชการจะต้องมีการกำหนดแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า มีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณ ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีการทำความตกลงในการปฏิบัติงานระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ หากผลการดำเนินงานใดไม่เกิดผลดีก็ต้องรีบแก้ไขปรับปรุงทันที ทั้งนี้ผลการปฏิบัติงานต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กระทำได้อย่างชัดเจน ตลอดจนให้มีการบริหารราชการแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน รวมทั้งมีการกำหนดแผนปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ โดยกำหนดวิธีการทำงานของส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักความชัดเจนในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แผนการดำเนินงาน ระยะเวลา และงบประมาณ ทั้งนี้ต้องมีการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ของแต่ละโครงการให้ประชาชนรับทราบด้วย และในการจัดซื้อจัดจ้างนั้นควรกระทำโดยเปิดเผยและเป็นธรรมและคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับ ความคุ้มค่า และความสมเหตุสมผล เพื่อก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานราชการในระยะยาวด้วย

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เน้นเรื่องการกระจายอำนาจ และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น โดยในมาตรา 30 กำหนดให้ส่วนราชการภายในกระทรวงที่รับผิดชอบ การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชนจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ในการปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถาม ขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรือขออนุมัติเรื่องใดๆที่เป็นอำนาจของส่วนราชการในกระทรวงเดียวกัน โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว รวมทั้งให้หน่วยงานราชการพิจารณาถึงขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ หากเกิดความล่าช้า ยุ่งยาก ก็ให้แก้ไขปรับปรุง หรือยกเลิกเสีย ตลอดจนให้มีการจัดทำแผนภูมิ ขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการให้ประชาชนทราบโดยทั่วกันด้วย

หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ ให้หน่วยงานราชการมีการ ทบทวนภารกิจ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน มีการ

พิจารณาภารกิจต่างๆว่ามีความจำเป็นหรือไม่ ความคุ้มค่าและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด ควรมีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไร รวมทั้งพิจารณาเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ว่ามีความเหมาะสม ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันหรือไม่ โดยให้ส่วนราชการทำการทบทวนและตรวจสอบเพื่อทำการแก้ไขปรับปรุง ยกเลิก หรือจัดให้มีกฎหมายขึ้นใหม่ก็ได้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็ว และผลประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้แก่การให้บริการประชาชนด้วยความสะดวกรวดเร็ว โดย 1) การกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนในระยะเวลาอันสั้นและให้ทราบทั่วกันอย่างชัดเจน 2) การจัดระบบสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้อย่างหลากหลายและรวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลา รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นและประชาชนต้องการทราบ 3) การรับฟังข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และตอบคำถามของประชาชนอย่างรวดเร็ว ครบถ้วนตามกรอบเวลาที่กำหนด เช่น ในมาตรา 38 ที่ระบุให้หน่วยงานของรัฐต้องตอบคำถามหรือแจ้งข้อมูลที่ประชาชนอยากทราบภายในเวลา 15 วัน หรือภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานต่างๆในหน่วยงานราชการว่าเป็นไปตามภารกิจหรือเป้าหมายของรัฐเพียงใด โดยมีหลักการและกฎเกณฑ์ในการวัดผลงานที่ชัดเจนและเป็นธรรม ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติราชการอาจทำได้โดยการประเมินผลโดยผู้ประเมินอิสระเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และความคุ้มค่าในภารกิจ หรือการประเมินผลประสิทธิภาพในการบังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานนั้นๆ โดยผู้บังคับบัญชา และหากผลการประเมินของส่วนราชการดีก็ให้มีการจัดสรรเงินเป็นรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการนำไปปรับปรุงภารกิจในงานที่ปฏิบัติและเป็นการสร้างแรงจูงใจในแก่ข้าราชการอีกทางหนึ่งด้วย

หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ดเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าต่อภารกิจภาครัฐ ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ให้ส่วนราชการนั้นปฏิบัตินอกเหนือพระราชกฤษฎีกานี้ก็ได้ เช่น ในมาตรา 50 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางพระราชกฤษฎีกานี้ โดยให้กระทรวงมหาดไทย คอยดูแลและให้ความช่วยเหลือ และกำหนดให้หน่วยงานหรือองค์กรมหาชนและรัฐวิสาหกิจต้องจัดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยเหมือนกัน

โดยสรุปแล้วการตราพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้เนื่องจากมีเหตุผล เพื่อการปฏิรูประบบราชการทำให้ภาครัฐสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ ให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ

มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการทำงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนอง มีกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินได้อย่างชัดเจน มีกลไกที่จะพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นไป ส่งเสริมให้ส่วนราชการ และข้าราชการมีแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส เป็นมาตรฐาน สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ และทำให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็วในการเข้ารับบริการ สามารถตรวจสอบการทำงานของข้าราชการและยังมีส่วนร่วมในการบริหารในกระบวนการต่าง ๆ ได้ด้วย

2.5.5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) และ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้กำหนดให้สร้างหลักธรรมาภิบาลขึ้นในการบริหารประเทศ รวมทั้งการปลูกฝังค่านิยมที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต ความถูกต้อง ความเป็นธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้เกิดระบบการบริหารที่ดีและช่วยขจัดปัญหาด้านวิกฤตเศรษฐกิจ การทุจริตคอร์รัปชัน และความไม่เป็นธรรมในสังคม ทั้งนี้ต้องมีการวางกฎระเบียบอย่างชัดเจนและปลูกฝังอย่างเป็นระบบแก่เยาวชนและคนรุ่นใหม่ ซึ่งจากหลักการที่กล่าวมานั้นนำไปสู่การออกกฎหมายและระเบียบต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทั้งสองฉบับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความสงบสุขแก่ประชาชน ทำให้สถานการณ์ด้านการเมือง สังคมและเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ เอื้อต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและช่วยให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมีคุณธรรมจริยธรรมและมีประสิทธิภาพ อันจะนำพาให้ประชาชนไทยและสังคมโลกเกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อระบบราชการไทยในที่สุด

2.5.6 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้ระบุเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลไว้ดังนี้

หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงานลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนาจความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”

หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 78 (4) และ (5) กำหนดให้รัฐต้องดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดินในการพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ โดยมีการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีการพัฒนาข้าราชการในด้านจริยธรรม คุณธรรม ตลอดจนส่งเสริมให้ใช้หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการ รวมทั้งมีการจัดระบบงานในการให้บริการประชาชนที่เป็นบริการสาธารณะให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว

โปร่งใส มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนด้วย

2.5.7 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งมีกรอบตามแนวทางของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 โดยการกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ต่อประชาชนเช่นเดียวกับการให้ประชาชนมีหน้าที่ต่อรัฐ การวางกลไกป้องกัน ตรวจสอบ และจัดการทุจริตและประพฤติมิชอบที่เข้มงวด เต็มขนาด เพื่อมิให้ผู้บริหารที่ปราศจากคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล เข้ามาใช้อำนาจในการปกครองบ้านเมือง หรือใช้อำนาจตามอำเภอใจและได้ระบุไว้ว่าการดำเนินการใดๆนั้นจะต้องได้รับความร่วมมือระหว่างประชาชนและหน่วยราชการทุกภาคส่วนภายใต้หลักการของระบอบประชาธิปไตย หลักความสุจริต หลักมนุษยธรรม และหลักธรรมาภิบาล อันจะนำพาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนได้ ดังจะเห็นที่ระบุไว้ใน

หมวดที่ 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตราที่ 76 ที่ระบุว่ารัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอื่นๆ ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนา เจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็วไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

รัฐพึงดำเนินการให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานของรัฐ ให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม โดยกฎหมายดังกล่าวอย่างน้อยต้องมีมาตรการป้องกันมิให้ผู้ใดใช้อำนาจ หรือกระทำการ โดยมีชอบที่เป็นการค้าขายหรือแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ หรือกระบวนกรแต่งตั้งหรือการพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ รัฐพึงจัดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นหลักในการกำหนดประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงาน ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าว

จะเห็นได้ว่าประเทศไทยได้มีความพยายามที่จะผลักดันและสร้างระบบราชการให้เป็นไปตามแนวทางของหลักธรรมาภิบาลเรื่อยมา มีการให้ความสำคัญและตระหนักถึงผลลัพธ์อันเกิดจากการนำแนวทางนี้ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง นับได้ว่าธรรมาภิบาลเป็นหลักเกณฑ์การปกครองบ้านเมืองตามแบบประชาธิปไตยที่เน้นเกี่ยวกับเรื่องของความเป็นธรรม ความยุติธรรม ความโปร่งใส ขจัดการทุจริตคอร์รัปชัน มีกฎเกณฑ์ที่นำไปสู่การบริหารบ้านเมืองและสังคมให้เกิดความสงบร่มเย็น รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการพัฒนาประเทศให้ก้าว

สู่ความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน สุดท้ายจึงเป็นความท้าทายของระบบราชการและประชาชนในชาติว่าจะสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ดีเพียงใด ทั้งนี้การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติมีความมุ่งหวังที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของข้าราชการและหน่วยงานราชการให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้นและคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของประชาชนและส่วนรวม ดังนั้นการที่จะสามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามหลักการที่กล่าวมาแล้วนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์การบริหารจัดการให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยต้องมีการนำแนวคิด ทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐ ซึ่งให้ความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงจะสามารถเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

ปัจจัยเรื่องแนวคิดธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยในการจัดการภาครัฐที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้ภารกิจของภาครัฐ โดยเฉพาะการนำนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัตินั้นสามารถสัมฤทธิ์ผลได้เป็นอย่างดี แต่การที่ภาครัฐมีรูปแบบการจัดการหรือมีเครื่องมือใดๆ แล้วก็ตาม หากแต่ผู้ที่นำไปปฏิบัติไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวังก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นผู้ทำการศึกษาจึงมีความคิดเห็นว่านอกจากปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแล้ว ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานนั้นถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่ง เพราะมองว่าทุกระบวน ทุกขั้นตอน หรือกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดทั้งสิ้นนั้นย่อมดำเนินการและขับเคลื่อนโดยบุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยตรง การที่ภารกิจหรือนโยบายใดๆ จะสำเร็จได้นั้น จึงต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านบุคลากรด้วย ซึ่งหากพิจารณาแล้วปัจจัยด้านบุคลากรก็ได้มีการศึกษาและให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ ไว้มากมาย ผู้ศึกษาได้พิจารณาถึงปัจจัยเหล่านี้และได้เลือกปัจจัยที่น่าจะมีความสอดคล้องเหมาะสมกับเรื่องที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ โดยเห็นว่าปัจจัยที่น่าจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัตินั้น ควรจะประกอบด้วยปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดในลำดับต่อไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

3.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะ (Competency) เป็นแนวคิดของนักจิตวิทยาชื่อ David C. McClelland โดยเริ่มจากการคิดหาวิธีที่จะคัดเลือกผู้สมัครทำงานเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถตามที่ต้องการ มีการคิดค้นแบบทดสอบที่สามารถระบุว่าบุคคลที่มีความสามารถหรือประสบผลสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีทัศนคติและอุปนิสัยอย่างไรบ้าง ต่อมา McClelland ได้ศึกษาถึง

รายละเอียดที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลที่มีผลการทำงานดีเชื่อมกับกลุ่มบุคคลที่มีผลการทำงานอยู่ในระดับปานกลางและระดับต่ำ โดยพบว่าปัจจัยด้านสมรรถนะอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อการสร้างผลของงานก็คือ “ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม” (Social Sensitivity) นอกจากนี้ยังได้ตีพิมพ์บทความชื่อ “Testing for Competence rather than Intelligence” โดยในเนื้อหาระบุว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้นำมาวัดความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเทียบกับวิธีการทำงานแบบเดิม” ซึ่งต่อมามีการเรียกร้องให้มีการทดสอบสมรรถนะแทนการทดสอบแบบเดิมๆ ทั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าการคัดเลือกคนในแต่ละตำแหน่งไม่ควรมองเฉพาะเรื่องของความรู้ ความฉลาด หรือคะแนนในการสอบเท่านั้น เพราะการที่แต่ละคนจะสามารถทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสมรรถนะด้านต่างๆ มากกว่าจะพิจารณาเพียงแค่สติปัญญาเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงการมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ การมีความเข้าใจและองค์ความรู้ในตัวอยู่ด้วย

นอกจากนั้นในสมัยสงครามโลกครั้งที่สอง John Flanagan ได้พัฒนาการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยระบุจากสมรรถนะเพื่อให้ได้คนที่มีทักษะและลักษณะที่ต้องการ เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรม การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น แต่ก็เป็นการมองของผู้สัมภาษณ์หรือผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือกเท่านั้น ไม่ได้สะท้อนถึงแบบแผนความคิดหรือความรู้สึกของผู้ถูกสัมภาษณ์ ขณะที่ McClelland ยังให้ความสำคัญกับเรื่องสมรรถนะว่ารวมถึงประสบการณ์และความรับรู้ต่อเหตุการณ์อื่นๆ ด้วย ระยะเวลาหลัง McClelland ได้ระบุตัวแบบสมรรถนะที่มีการนำมาเป็นต้นแบบเพื่อวิเคราะห์หาวิธีการที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน โดยเน้นหลักการสองประการคือความสำเร็จของงานที่มีความโดดเด่นกว่าคนอื่น และวิเคราะห์สิ่งที่บุคคลนั้นๆ ทำ ซึ่งจะสามารถระบุพฤติกรรมที่จำเป็นในการทำให้งานในหน้าที่หนึ่งสำเร็จได้ (เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2557, น. 14-8)

3.2 ความหมาย และองค์ประกอบของสมรรถนะ

“สมรรถนะ” มาจากคำว่า “Competency” ซึ่งมีการแปลและใช้กันอยู่หลายคำในภาษาไทย เช่น ความสามารถ ชีตความสามารถ และศักยภาพ เป็นต้น แต่ตามพจนานุกรมของอเมริกาได้ระบุเอาไว้ว่า Competency นั้นคือสภาพหรือคุณภาพของสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์และมีคุณสมบัติครบถ้วน (the state of quality of being properly or well qualified)

คำนิยามของ Spencer and Spencer นับเป็นคำนิยามที่ถูกกล่าวถึงและนำมาอ้างอิงมากที่สุด โดยกล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง “คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น”

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น. 21) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของมนุษย์ที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม โดยในความเป็นจริงนั้นมนุษย์จะมีความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในมากกว่าที่แสดงออกมา ซึ่งเกิดจากหลายปัจจัย เช่น ทักษะคติ แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมรอบตัว

เสนห์ จุ้ยโต (2551, น. 221) กล่าวว่า Competency มีความหมายในภาษาไทย ที่พบโดยทั่วไป คือ สมรรถนะ ซึ่คความสามารถ และ ทักษะความสามารถ ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะ หรือ พฤติกรรม ที่ดำเนินของบุคคลที่ทำให้สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จอย่างดีเยี่ยม และแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม โดยชี้ให้เห็นความสำคัญของสมรรถนะว่า 1) เป็นสิ่งที่บุคคลมีและสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ 2) ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่มองเห็นได้ชัดคือความรู้ และทักษะ และส่วนที่มองเห็นไม่ชัด คือ ทักษะคติ ค่านิยม อุปนิสัย และแรงผลักดันภายใน 3) แสดงออกมาเป็นพฤติกรรม 4) ต้องแสดงให้เห็นถึงผลของงานและงานนั้นต้องสามารถวัดได้ด้วยตัวชี้วัด ซึ่งส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 5-6) ได้ให้ความหมายของ“สมรรถนะ” ว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลหรือมีความสำเร็จของงานได้อย่างโดดเด่นมากกว่าคนอื่น โดยเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสามารถรับรู้ได้

หากพิจารณาจากนิยามแล้วจะเห็นว่าสมรรถนะนั้นมีลักษณะเป็นสิ่งที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมในการทำงานได้ด้วย อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นเกณฑ์หรือใช้อ้างอิงได้ว่าใครมีความสามารถในด้านใดเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสมรรถนะนี้ยังมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือสามารถจะพยากรณ์ว่าแต่ละบุคคลจะสามารถทำงานได้มากน้อยเพียงใด

จากแนวคิดของ Spencer and Spencer จะพบว่าสมรรถนะนั้นมีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1) องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ซึ่งเป็นความรู้เฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ หรือความรู้ด้านกฎหมาย เป็นต้น

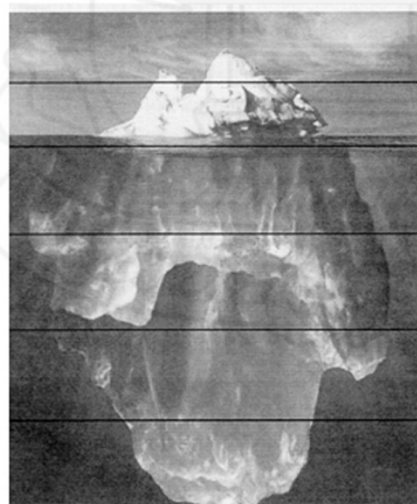
2) ทักษะต่างๆ (Skills) คือ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่บุคคลมีความถนัดและสามารถกระทำได้อย่างดี เช่น ทักษะด้านการพิมพ์ดีด ทักษะด้านการนำเสนองาน ทักษะด้านเจรจาต่อรอง เป็นต้น

3) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ การแสดงพฤติกรรมต่างๆ ต่อบุคคลอื่นหรือต่อสังคมรอบข้างตามความเหมาะสม บทบาทมักจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลด้วย เช่น ผู้นำองค์กรต้องแสดงออกในฐานะผู้นำและผู้กระตุ้น ผู้ปฏิบัติมักทำตามคำสั่งหรือขอบเขตความรับผิดชอบ นักเจรจามักต้องมีท่าทีประนีประนอมและใช้เหตุผล เป็นต้น

4) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) คือ ความรู้สึกนึกคิดภายในเกี่ยวกับคุณค่าของตนเอง มีความเป็นเอกลักษณ์ส่วนบุคคลมักแสดงออกมาในรูปของการแสดงความคิดเห็นทัศนคติ ค่านิยม และสิ่งที่เชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การยึดถือค่านิยมการเสียสละ เพื่อส่วนรวม เป็นความเชื่อว่าสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้

5) พฤติกรรม (Behavior) คือ ลักษณะของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกเป็นประจำอย่างเคยชินและเป็นบุคลิกส่วนตัว เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นคนที่มีความรับผิดชอบ เป็นที่น่าเชื่อถือไว้ใจ เป็นต้น

6) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motive) คือ จินตนาการ วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนที่เป็นไปโดยธรรมชาติ เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับเคลื่อนภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่อำนาจ แรงจูงใจใฝ่ความสำเร็จของงาน หรือแรงจูงใจใฝ่ความสัมพันธ์ เป็นต้น



ความรู้ (Knowledge):

ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ
ทักษะต่างๆ (Skills): ความเชี่ยวชาญ
ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ

บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role):

บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น

ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image): ความรู้สึก

นึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน

อุปนิสัย (Traits): ความเคยชิน

พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives): จินตนาการ

แนวโน้มวิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปด้วย
ธรรมชาติของบุคคล

ภาพที่ 2.3 ภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะ

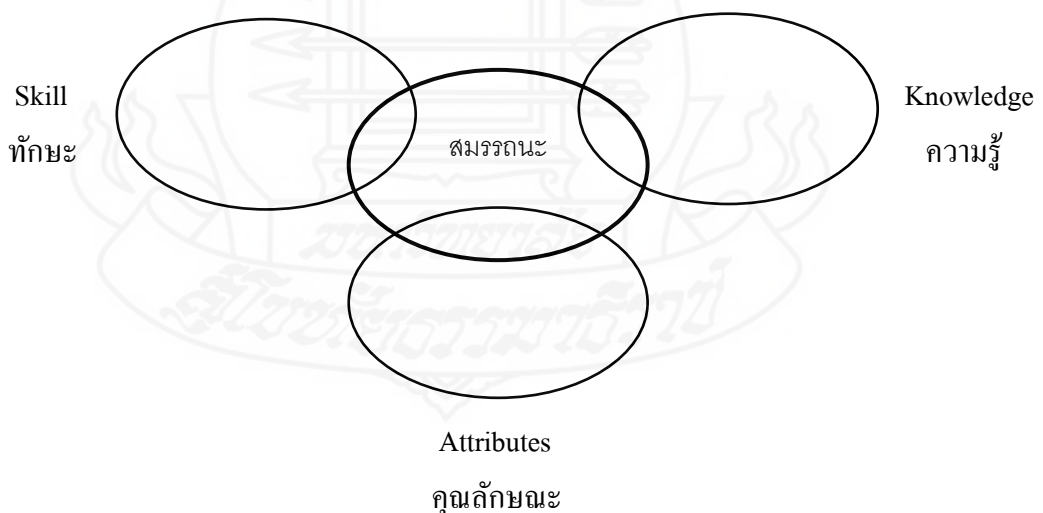
ที่มา: เกลิมพงส์ มีสมนัย (2557, น. 14-10) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ:

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 14.

ส่วน Shermon ได้ให้ความเห็นไว้ว่า สมรรถนะประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ศักยภาพ และคุณสมบัติส่วนบุคคล (เสนห์ จูย์โต, น. 126)

อาจสรุปได้ว่าสมรรถนะนั้นแบ่งเป็น 2 ส่วนที่ชัดเจนคือ ส่วนที่มองเห็นได้เด่นชัด ได้แก่ความรู้และทักษะ และส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ ได้แก่ พฤติกรรมที่สะท้อนออกมากำนิยามอุปนิสัย ทักษะ และต้องแสดงให้เห็นว่า สามารถส่งผลถึงผลลัพธ์ของงานได้ รวมทั้งต้องมีแนวทางในการวัดและประเมินผลได้ด้วย

สำหรับในการบริหารภาครัฐของไทยนั้น สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานที่ได้ริเริ่มนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามาใช้ เพื่อผลักดันให้งานของภาครัฐบรรลุผลสำเร็จ ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรและนำภารกิจไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยในการพัฒนานักบริหารระดับกลางและระดับสูงของข้าราชการพลเรือน ได้มีการระบุเกี่ยวกับสมรรถนะว่าต้องประกอบด้วยความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะ วิธีคิด คุณลักษณะเฉพาะบุคคลในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แรงจูงใจ ภายในตัวบุคคลที่สะท้อนรูปแบบพฤติกรรมการทำงาน อย่างไรก็ตามยังมีความไม่ชัดเจน เกี่ยวกับคำนิยามของคำว่าสมรรถนะ โดยมีข้อสังเกตว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ หรือแรงจูงใจอย่างไร โดยกล่าวว่าความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ หรือทัศนคติ เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งไม่อาจถือได้ว่าเป็นสมรรถนะ แต่สิ่งเหล่านั้นเป็นแค่ส่วนประกอบหนึ่งที่สามารถก่อให้เกิดสมรรถนะได้ ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.4 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ

ที่มา: เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2557, น. 14-13) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ:
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 14.

ความสำคัญของสมรรถนะในการบริหารจัดการด้านบุคลากรนั้น มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสามารถทำให้เกิดประโยชน์ในหลายๆด้านได้แก่

- 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การประเมินความต้องการด้านบุคลากร
- 2) การบริหารค่าจ้าง ค่าตอบแทนและเงินเดือน โดยสามารถนำสมรรถนะมาใช้กำหนดค่าจ้างได้
- 3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งงาน
- 4) การบรรจุตำแหน่งที่ต้องพิจารณาให้มีคุณสมบัติตรงตามสมรรถนะที่กำหนด
- 5) การพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคล
- 6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดเพื่อเป็นการกำหนดและพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการสำหรับอนาคต
- 7) ใช้พิจารณาในการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง หรือเลิกจ้างตามความเหมาะสม
- 8) การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า “วงจรกิจุภาพ” เพื่อบริหารคนและงานในภาพรวม มีการประเมินและปรับปรุงให้เหมาะสมด้วย

3.3 ประเภทของสมรรถนะ

ในการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น ขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการท่านใดใช้หลักเกณฑ์หรือมีวัตถุประสงค์การนำไปใช้อย่างไร โดยทั่วไปจะจำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. Core Competency (สมรรถนะหลัก) คือคุณลักษณะ ที่เป็นความสามารถของบุคลากรในองค์กรต้องมี
2. Functional Competency (สมรรถนะประจำกลุ่มงาน) เป็นสมรรถนะที่กำหนดในกลุ่มงานเดียวกัน มีลักษณะคล้ายกัน เช่น กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานนโยบายและวางแผน เป็นต้น
3. Technical Competency (สมรรถนะเฉพาะงาน) คือสมรรถนะที่มีความสามารถเฉพาะที่แยกย่อยลงไปในแต่ละวิชาชีพ

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547, น. 10-11) กล่าวว่า สมรรถนะมี 2 ประเภท ได้แก่

- 1) สมรรถนะหลัก (core competency) คือคุณสมบัติพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อให้สามารถร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความคิดเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ เป็นต้น โดยทั่วไปสมรรถนะหลัก มีจำนวนอยู่ระหว่าง 3-5 ตัว และใช้ได้กับทุกตำแหน่งทุกระดับในองค์กร

2) สมรรถนะในงาน (functional competency) คือคุณสมบัติที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆต้องมี เพื่อช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

(1) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน คือคุณสมบัติที่บุคคลในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานตามความรับผิดชอบและใช้ความสามารถที่ตรงกับงานที่ทำ เช่น กลุ่มงานการเงินทุกคนจะต้องมีความรู้พื้นฐานในด้านเศรษฐกิจ การเงิน งบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตลาด เป็นต้น

(2) สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่ง เป็นคุณสมบัติที่มีเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน เช่น งานธุรการ จำเป็นต้องความรู้เรื่องหนังสือราชการ มีทักษะด้านการอ่านเขียนหนังสือราชการมีความสามารถในการพิมพ์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อติดต่อเรื่องต่างๆ และทันต่อเหตุการณ์ เป็นต้น

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546, น. 49) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก เป็นคุณสมบัติที่ทุกคนในองค์กรต้องมี มักเป็นเรื่องพื้นฐานที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากจะเป็นความรู้เกี่ยวกับองค์กรแล้วอาจเป็นเรื่องของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้

2) สมรรถนะเฉพาะงาน เป็นสมรรถนะของบุคคลที่จำเป็นต้องมีเฉพาะในแต่ละอาชีพหรือแต่ละหน้าที่ เช่น ฝ่ายกฎหมายก็ต้องมีความรู้เรื่องกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม ฝ่ายซ่อมบำรุงก็ต้องมีทักษะเรื่องการบำรุงรักษา ความรู้ด้านวิศวกรรม การวิเคราะห์อย่างเชื่อมโยง เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดสมรรถนะในการบริหารจัดการภาครัฐของข้าราชการไว้ 5 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานที่ทำ

การจัดประเภทของสมรรถนะนั้นจะเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะที่เกี่ยวกับบุคลากร โดยมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งการแบ่งแต่ละประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ เพราะในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุความสำเร็จย่อมต้องใช้ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันไป ดังนั้นในองค์กรเดียวกันก็ควรจะมีการกำหนดประเภทของสมรรถนะให้เหมือนกัน เพื่อเป็นมาตรฐานในการบริหารงานบุคคล ด้านต่างๆ ด้วย และเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะก้าวสู่ความสำเร็จได้นั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

- 1) จะต้องมีการกำหนดพฤติกรรมที่เป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะอย่างชัดเจนและสามารถสังเกตได้
- 2) จะต้องมีการวัดผลในการระบุว่าบุคลากรแต่ละคนมีจุดอ่อนจุดแข็งในสมรรถนะด้านใด อาจทำได้โดยการประเมิน การสังเกต การสัมภาษณ์หรือการตอบแบบสอบถาม
- 3) จะต้องมีการวัดผลในการพัฒนาสมรรถนะแก่บุคลากรที่ตรงจุด มีการอบรมพัฒนาโดยสถาบันหรือหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งเสริมสร้างด้านการจูงใจและความเป็นผู้นำ และ
- 4) ต้องมีการประเมินติดตามผลเมื่อผ่านการพัฒนาสมรรถนะต่างๆ มาแล้ว มีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยอาจจะใช้รูปแบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การเป็นที่ปรึกษา การแก้ไข ปัญหา และการสนทนากับผู้บริหาร เป็นต้น

3.4 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการเพื่อนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่การวางระบบคัดเลือกข้าราชการ ที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับงาน ตลอดจนนำไปใช้ในขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนา ศักยภาพข้าราชการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสืบทอดตำแหน่ง และได้ออกแบบให้นำสมรรถนะไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนส่วนหนึ่งด้วย สมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย แบ่งตามความจำเป็นของงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) โดยกำหนดให้ส่วนราชการต่างๆ นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.4.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือน อันเป็นที่พึงประสงค์ร่วมกันเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง การมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ส่วนราชการกำหนดไว้หรือให้ดีกว่ามาตรฐาน

ที่กำหนดหรือที่เคยทำมาก่อนหน้า รวมถึงการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงาน หรือปฏิบัติงานที่มีความยากและท้าทายอีกด้วย

2) **บริการที่ดี (Service Mind)** หมายถึง ความตั้งใจและพยายามของข้าราชการ ในการปฏิบัติงานด้านการบริการประชาชนและหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่คนสามารถที่จะ ให้บริการได้ โดยไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและข้าราชการที่ดี เพื่อสร้าง ให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง

3) **การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise)** หมายถึง การสั่งสม ความสามารถของตนเอง ด้วยการค้นคว้าหาความรู้ความชำนาญเพื่อสะสม พัฒนา ศักยภาพด้านต่างๆ ที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งจากการเรียนรู้ การศึกษา เพิ่มเติม การฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการประยุกต์ใช้ความรู้ เชิงวิชาการและเทคโนโลยีให้เข้ากับงานจนเกิดประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุดได้

4) **จริยธรรม (Integrity)** หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบ ของคุณธรรมจริยธรรม ศีลธรรมอันดี และสอดคล้องกับจรรยาของข้าราชการและวิชาชีพของตน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน เพื่อรักษาไว้ซึ่งภาพลักษณ์ เกียรติยศและศักดิ์ศรีของข้าราชการที่ดี ตลอดจนเป็นการรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติ อีกทั้งยังเป็นการช่วยผลักดัน ให้ภารกิจของภาครัฐสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้

5) **ความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)** หมายถึง ความตั้งใจในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยมีฐานะเป็นสมาชิกและไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีม มีความ สามัคคี และสามารถสร้างและรักษาระดับความสัมพันธ์ภายในกลุ่มให้เป็นไปได้ด้วยดี

3.4.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ คุณสมบัติที่กำหนด เฉพาะของแต่ละตำแหน่ง เพื่อช่วยให้ข้าราชการหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่แตกต่างกันไป สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานและช่วยส่งเสริมความสำเร็จในงาน ได้ดียิ่งขึ้น โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงานนั้นมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1) **การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)** คือการประเมินและทำความเข้าใจ สถานการณ์ในประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทำการวิเคราะห์ทีละขั้นตอน มีการจัดหมวดหมู่ของปัญหาและสถานการณ์อย่างเป็นระบบ และสามารถระบุได้ว่ามีที่มาที่ไป อย่างไรได้

2) **การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)** คือการคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพรวมในมุมกว้างทั้งระบบ สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดและนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับ สถานการณ์ที่หลากหลายได้

- 3) การพัฒนาศักยภาพคน (Coring and Developing Other) เป็นการมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาความสามารถของบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) เป็นการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ให้เป็นมาตรฐานอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ รวมถึงการออกคำสั่งในการให้คุณให้โทษด้วย
- 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) หมายถึง ความสามารถในการเสาะแสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานทั้งภายนอกและภายในองค์กร จากประเด็นต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการทำงาน
- 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง ความสามารถในการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สร้างความร่วมมือและสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ
- 7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) คือความสามารถในการเข้าใจและเข้าถึงความคิดหรือเจตนาอารมณ์ ตลอดจนสภาวะอารมณ์ ของบุคคลอื่น ได้อย่างถูกต้องตรงความหมาย
- 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง ความเข้าใจและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของฝ่ายต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ในองค์กรระบบราชการเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล รวมทั้งสามารถคาดเดาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้
- 9) การดำเนินการเชิงรุก (Pro-activeness) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่เพื่อแก้ไขปัญหา หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่องาน หน้าที่ และองค์กร ด้วยความคิดที่ริเริ่มสร้างสรรค์
- 10) ความถูกต้องของงาน (Concern of Order) คือการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความถูกต้องและลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น
- 11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) หมายถึง การมีความเชื่อมั่นในความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง ตลอดจนสามารถตัดสินใจหรือเลือกวิธีการทำงานหรือแก้ปัญหาให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลได้
- 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) เป็นความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามความเหมาะสม

13) ศิลปะในการสื่อสารหัวใจ หมายถึง การมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อจูงใจคน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อโน้มน้าวให้เกิดการคล้อยตาม สนับสนุน และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามความต้องการของตน

14) คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) หมายถึง เป็นความซาบซึ้งและเล็งเห็นคุณค่าของงานศิลปะที่มีเอกลักษณ์ อันจะนำไปสู่การคิดค้น และสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

15) สภาวะผู้นำ (Leadership) คือความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่มคน เพื่อให้มีการทำงานร่วมกันตามเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ ซึ่งปกคิมักจะเป็นสมรรถนะของผู้บริหาร

16) วิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถชี้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในสมาชิก เพื่อนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายร่วมกัน

17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) หมายถึงความเข้าใจและสามารถกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในการคาดการณ์ทิศทางในอนาคต ตลอดจนถึงผลกระทบต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น

18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) เป็นความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดัน และสื่อสารให้สมาชิกเกิดการยอมรับและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนด้านความคิด ทักษะคติ ตามแนวทางใหม่ อันจะก่อประโยชน์แก่องค์กร

19) การควบคุมตนเอง (Self-Control) หมายถึง การมีความอดทนอดกลั้นสามารถในการระงับอารมณ์ ความคิดและพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม จากบุคคลหรือสภาวะการทำงานที่มีความกดดันได้อย่างดี

20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) หมายถึง การมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถและความรับผิดชอบของคนอื่น มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ให้ผู้อื่นทำงานอย่างเป็นอิสระและสร้างสรรค์ตามแนวทางของตนเอง

สังเกตได้ว่าสมรรถนะ 14 ข้อแรกนั้น เป็นสมรรถนะประจำกลุ่มงานทั่วไป ส่วนสภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจผู้อื่นนั้นถือเป็นสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะ แต่ที่กล่าวมาก็เป็นเพียงสมรรถนะของข้าราชการทั่วไป ซึ่งหากพิจารณาถึงความเป็นจริงแล้วจะพบว่าองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐนั้นมีอยู่มากมายและหลากหลายภารกิจ ดังนั้นแต่ละหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดสมรรถนะที่มีลักษณะเฉพาะสอดคล้องกับภารกิจและการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ

3.5 สมรรถนะของข้าราชการกรมราชทัณฑ์

ตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้หน่วยงานราชการประกาศหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการทราบด้วยทั่วกันนั้น กรมราชทัณฑ์ จึงได้จัดทำหลักเกณฑ์ดังกล่าวเพื่อให้การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัดเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ โดยได้กำหนดองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน สัดส่วนคะแนนร้อยละ 70
2. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) สัดส่วนคะแนนร้อยละ 20
3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ สัดส่วนคะแนนร้อยละ 10

โดยในส่วนของพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะนั้นได้ใช้การประเมินสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
2. บริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
5. ความร่วมแรงร่วมใจ/การทำงานเป็นทีม

สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ให้เพิ่มสมรรถนะทางการบริหารอีก 6 ด้าน ได้แก่

1. สภาวะผู้นำ
2. วิสัยทัศน์
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
5. การควบคุมตนเอง
6. การสอนงานและการมอบหมายงาน

ทั้งนี้ในการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ให้ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ประเมิน แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานนั้นๆ โดยมีการประเมินแบบการพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อน ระบุว่าอยู่ในระดับใด ดังนี้

ตารางที่ 2.1 มาตรฐานในการประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
จำเป็นต้องพัฒนา อย่างยิ่ง	ต้องพัฒนา	พอใช้	ดี	ดีเยี่ยม
ไม่สามารถแสดง พฤติกรรมตามที่ ระบุไว้ใน สมรรถนะ ให้เห็นได้	แสดงพฤติกรรมได้ น้อยกว่าครั้งหนึ่ง ของที่กำหนดไว้และ เห็นได้ว่ามี พฤติกรรมบางอย่างที่ ต้องได้รับการพัฒนา	แสดงพฤติกรรมที่ คาดหวังได้ มากกว่าครั้งหนึ่ง ของที่กำหนดแม้ จะมีจุดอ่อนใน บางเรื่อง	แสดงพฤติกรรมที่ คาดหวังได้เกือบ ทั้งหมดพฤติกรรม ดังกล่าวมีความคง เส้นคงวาและไม่มี จุดอ่อนให้เห็นได้ ชัดเจน	แสดงพฤติกรรม ตามที่คาดหวัง ทั้งหมด แสดง ออกมาอย่างเด่นชัด จนถือเป็นจุดแข็ง ของผู้รับการ ประเมิน

ที่มา : ประกาศกรมราชทัณฑ์ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัดกรมราชทัณฑ์ (2560)

3.6.1 คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลัก 5 ด้าน (สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป และประเภทวิชาการ)

1) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

(1) คำจำกัดความ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

(2) ความหมาย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ให้มีประสิทธิผลหรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงรวมถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

2) บริการที่ดี (Service Mind)

(1) คำจำกัดความ บริการที่ดี คือ ความตั้งใจและพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(2) ความหมาย บริการที่ดี หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจและความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้ การบริการที่ดีจึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัดหรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นราชการที่ดี

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

(1) คำจำกัดความ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับราชการปฏิบัติการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(2) ความหมาย การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความสามารถของตนด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

(1) คำจำกัดความ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นราชการ

(2) ความหมาย การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติตนในวิถีดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียงและเกียรติยศของความเป็นราชการที่ดี

5) ความร่วมแรงร่วมใจ/การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

(1) คำจำกัดความ ความร่วมแรงร่วมใจ/การทำงานเป็นทีม คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะ

เป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม มีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

(2) ความหมาย ความร่วมแรงร่วมใจ/การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมเพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว หมายรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

3.6.2 ตัวอย่างระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้

การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความพยายามในการปฏิบัติราชการให้ดี

- 1) พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
- 2) พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด
- 3) มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
- 4) แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น
- 5) แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่าหรือหย่อน

ประสิทธิภาพในงาน

3.6.3 คำอธิบายระดับสมรรถนะ ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับเริ่มต้นหรือพื้นฐานที่จะวัดสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับนี้แสดงให้เห็นถึงความพยายามของข้าราชการในการตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดีตามรายละเอียดข้างต้น เช่น การตรงต่อเวลา มีความขยันในการทำงาน หรือแก้ไขปรับปรุงงานในความรับผิดชอบให้ดีขึ้น เหล่านี้นับว่าเป็นสมรรถนะเบื้องต้นที่ทุกคนในองค์กรควรมีและแสดงออก

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

- 1) กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- 2) ติดตามและประเมินผลงานตนเอง โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน
- 3) ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานกำหนด
- 4) มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งาน

ที่มีคุณภาพ

3.6.4 คำอธิบายระดับสมรรถนะ ระดับที่ 2 เป็นการแสดงให้เห็นถึงความต่างที่ชัดเจน กล่าวคือในระดับที่ 1 จะเน้นถึงความพยายาม แต่ยังไม่อาจมองเห็นถึงผลสำเร็จของงาน แต่เมื่อก้าวสู่ระดับที่ 2 แล้วจะดูถึงผลสัมฤทธิ์ของงานโดยผ่านขั้นตอนของความพยายามทั้งในแง่ของคุณภาพ ปริมาณ และความถูกต้องสมบูรณ์ของงานด้วย หากมีความสำเร็จในงานย่อมมีระดับสมรรถนะที่มากกว่าในระดับ 1

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- 1) ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 2) เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.6.5 คำอธิบายระดับสมรรถนะ ระดับที่ 3 นอกจากจะใช้ความพยายามและมุ่งมั่นถึงผลสำเร็จของงานแล้วในระดับ 3 จะมุ่งมั่นให้ข้าราชการมีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นหรือมีการเสนอแนวทางใหม่ๆที่นำมาใช้ในงาน ถือได้ว่าเป็นระดับที่มองถึงอนาคตด้วย

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

- 1) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- 2) พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน

3.6.6 คำอธิบายระดับสมรรถนะ ระดับที่ 4 นับเป็นการวัดเชิงพฤติกรรมทั้ง 3 ระดับที่ผ่านมา ทั้งความพยายาม ผลสัมฤทธิ์งาน และการมองไปอนาคต แต่ระดับที่ 4 นี้เป็นความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย หรือพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นอย่างที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน เช่น การสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ๆในหน่วยงานหรือองค์กร จึงจะได้ผลการประเมินในระดับนี้

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ

- 1) ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด

2) บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

3.6.7 คำอธิบายระดับสมรรถนะระดับที่ 5 เป็นการแสดงสมรรถนะที่ผ่าน

ทุกกระบวนการ การในระดับที่ต่ำกว่ามาแล้ว โดยความสำคัญของระดับ 5 ก็คือความสามารถในการตัดสินใจ แม้ในภาวะที่มีปัจจัยความเสี่ยงทุกประการก็ตาม โดยมีเป้าหมายคือการบรรลุเป้าของส่วนราชการ ผู้ที่จะได้รับการประเมินในระดับนี้นั้นต้องเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ราชการที่สามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจได้ด้วย

จากตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ระดับสมรรถนะด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในแต่ละชั้น จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างในรายละเอียดรวมทั้งความยากง่ายของการปฏิบัติงาน โดยระดับที่มากขึ้นยังมีความยากและจุดประสงค์ที่ยากขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งก็เป็นความท้าทายความสามารถของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะการที่ทุกคนคาดหวังว่าจะได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่มากขึ้น ทุกคนต้องหันมาตระหนักถึงเกณฑ์และมาตรฐานการประเมินเสียก่อน จากนั้นก็นำมาพัฒนาสมรรถนะของตนให้ขึ้นไปตามที่กำหนด สมรรถนะในด้านอื่นก็เช่นกัน จะมีลักษณะของรายละเอียดและความยากของงาน รวมทั้งความคาดหวังในแต่ละระดับที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือมีความท้าทายขึ้นเรื่อยๆ เหมือนกับตัวอย่างที่ยกมาประกอบ เรื่องของสมรรถนะที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น กรมราชทัณฑ์ได้นำแนวทางสมรรถนะของ ก.พ.ที่กำหนดไว้มาใช้เป็นเกณฑ์กำหนดสมรรถนะหลักในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัด ด้วยเห็นว่าจะมีความสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างดีทุกประการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการกรมราชทัณฑ์ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภารกิจภาครัฐและประชาชน ได้อย่างไรก็ดี แต่ละองค์กรย่อมจะมีวิธีการทำงานหรือแบบแผนที่เป็นเอกลักษณ์ส่วนตัวที่สามารถสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ โดยมีแนวทางการปฏิบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จตามภารกิจที่มีความเฉพาะและแตกต่างกันไป กรมราชทัณฑ์เองก็นับเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกับองค์กรอื่นๆ ดังนั้นการที่จะทำให้การดำเนินการต่างๆ สามารถบรรลุความสำเร็จได้จึงต้องมีการปลูกฝังและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้และปฏิบัติตามแบบแผนหรือแนวทางที่องค์กรต้องการและประสงค์ให้เกิดขึ้น การกำหนดเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติหน้าที่นั้นจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น และเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การดำเนินการขององค์กรก้าวสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

4. แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นวิถีชีวิตของกลุ่มคนที่ปฏิบัติสืบเนื่องกันมา จนกลายเป็นความเคยชิน เป็นประเพณีหรือวิถีปฏิบัติ ทำให้คนมีการรวมตัวกันอย่างเป็นระบบ ระเบียบทั้งทางด้านพฤติกรรมและทางด้านจิตใจ โดยทั้งสองส่วนนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานด้านจริยธรรม คุณธรรม เพื่อกำหนดเป็นวิถีการดำเนินชีวิตให้เกิดความเชื่อถือ ความดีงาม ส่งเสริมภาพพจน์ที่ดี และนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศ สักดิ์ศรีและความเจริญก้าวหน้าในอนาคตต่อไป อีกทั้งยังเป็น เครื่องมือที่ช่วยหล่อหลอมและเป็นศูนย์รวมจิตใจขององค์กรเพื่อทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถ ทำงานไปสู่ทิศทางเดียวกันได้ โดยมีความสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร วัฒนธรรมหรือ ค่านิยมจึงมีความสำคัญต่อพฤติกรรมสมาชิกทุกคนรวมทั้งประสิทธิผลขององค์กรนั้นๆ ด้วย

4.1 ความหมายของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

4.1.1 ค่านิยมองค์กร (Organizational Values)

ค่านิยม (Value) คือระดับของความรับรู้และความเห็นของสมาชิกในองค์กร ว่า พฤติกรรมตลอดจนวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่พึงกระทำและเป็นสิ่งที่ดีงาม และเป็นเครื่องชี้วัด ว่าอะไรควรทำหรือไม่ควรทำ

ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values Organization) หมายถึง หลักเกณฑ์สำคัญ ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ในการตัดสินใจว่าอะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำเพื่อให้ได้รับผลอันพึงปรารถนาร่วมกัน ซึ่งค่านิยมเป็นสิ่งที่กำหนดถึงพฤติกรรมและผลที่ติดตามมา (เทียนชัย ไชยเศรษฐ, 2552)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้ความหมายของ ค่านิยมหลักองค์กร ว่าหมายถึง ความเชื่อหรือความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้รับการพิจารณาแล้วว่า มีประโยชน์ มีคุณค่า ถูกต้องเหมาะสม มีความดีงาม สมควรประกาศให้บุคคลยึดถือ และประพฤติปฏิบัติตาม

4.1.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

กอร์ดอน ได้อธิบายว่า “วัฒนธรรมองค์กร” หมายถึงสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อม ภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

Moorherad & Griffin ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความคิด ความรู้ ค่านิยม ศีลธรรม ประเพณี ตลอดจนเทคโนโลยีและ

สิ่งต่างๆที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ทำให้เกิดความเชื่อความศรัทธาร่วมกันของสมาชิก และเกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรนั้นๆ

Ritti & Funkhouser กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการในองค์กร ที่สมาชิกต้องเรียนรู้และสามารถทำงานร่วมกันได้

ราเวสซี และ ชูลทซ์ (Ravasi and Schultz ,2006 อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือชุดสมมติฐานทางจิตใจและการแสดงออกที่เหมาะสมในแต่ละเหตุการณ์

เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552 อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิตของกลุ่มคนในองค์กรหนึ่งที่ปฏิบัติสืบทอดต่อเนื่องกันมาจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มคนนั้นๆ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้องค์การนั้นๆมีการดำเนินมาอย่างราบรื่นและยั่งยืน

ติน ปรัชญพฤกษ์ และ สุพิณ เกษาคูปต์ (2556) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็น แบบแผนการปฏิบัติ สิ่งประดิษฐ์ รวมทั้งพิธีกรรมต่างๆที่สมาชิกในองค์กรมีหรือจัดขึ้น อันมีรากฐานมาจากค่านิยม ความเชื่อ ความคิด และอุดมการณ์

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์กรอย่างเป็นระบบ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ เปรียบเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2552, น. 354) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึง สิ่งต่างๆ ประกอบไปด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของสมาชิกภายในองค์กร

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนหรือวิถีปฏิบัติของกลุ่มคนในองค์กรหนึ่งๆ ที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์และแสดงให้เห็นถึงความคิด ความเชื่อ ค่านิยมหรืออุดมการณ์ขององค์กรนั้นๆถือเป็นปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกที่ส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจและส่งเสริมการทำงานในองค์กรให้ก้าวไปในแนวทางเดียวกัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2553) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กร” คือ ลักษณะร่วมของคนในองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะคนในองค์กรนั้นๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อ ทศนคติ ความคิด และพฤติกรรมที่แสดงออก มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นและลักษณะร่วมนี้จะต้องเอื้อหรือส่งเสริมให้องค์กรสามารถเดินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ไว้ด้วย ส่วน “ค่านิยมร่วม” หมายถึง ลักษณะร่วมของคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของคนในองค์กรผู้สหายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งรวมถึงประชาชนและสังคมด้วย

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมีความเชื่อมโยงอย่างลึกซึ้ง โดยถือได้ว่าค่านิยมนั้นเป็นรากฐานหรือแก่นของวัฒนธรรมก็ได้ สังเกตได้จากความเห็นของนักวิชาการที่ให้ไว้ อาทิเช่น Geert Hofstede และคณะ ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ชั้น ได้แก่ การกระทำหรือสิ่งของ เครื่องใช้ วัชรบุรุษหรือบุคคล กิจกรรมหรือธรรมเนียมปฏิบัติ และค่านิยม ส่วน Edgar H. Schein (1992) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1 คือสิ่งประดิษฐ์ ระดับที่ 2 คือ ค่านิยม และระดับที่ 3 คือ ฐานคติพื้นฐาน (ดิน ปรัชญาพุทธ และ สุพิน เกษาคุปต์, 2556, น. 7-7)

จากค่านิยมจะสังเกตได้ว่าค่านิยมจะมีลักษณะที่เป็นนามธรรม กล่าวคือ เป็นความเชื่อ ความคิด ทศนคติ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นปรัชญาที่องค์กรประสงค์จะให้ มีหรือเกิดขึ้นกับองค์กรนั้นๆ ซึ่งมักจะเป็นในเรื่องที่ดี มีคุณค่าอยู่ในตัว แต่วัฒนธรรมนั้นจะเกิดขึ้นภายใต้แนวทางของค่านิยม ซึ่งจะนำความคิด ความเชื่อ และทัศนคติดังกล่าวมาสู่การปฏิบัติที่เป็นแบบแผน เฉพาะและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก การแสดงพฤติกรรมต่างๆของสมาชิกภายในองค์กร ที่สอดคล้องหรือส่งเสริมกับค่านิยมจึงจะเรียกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น ค่านิยมการมีวินัย เมื่อกล่าวมาข้อมเข้าใจว่าเป็นเรื่องที่ดี แต่ยังไม่มีการระบุว่าต้องทำอะไรบ้าง ดังนั้นสมาชิก จึงมีการแสดงพฤติกรรมที่ชี้ให้เห็นความมีวินัย ได้แก่ การตรงต่อเวลา การเข้าแถวตามลำดับ การอยู่ในกฎระเบียบ เช่นนี้จึงจะถือว่าเป็นวัฒนธรรมได้ หรือกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมองค์กรนั่นเอง

4.2 ความสำคัญของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยมและวัฒนธรรมถือว่าเป็นรากฐานในการกำหนดทัศนคติ พฤติกรรม และการแสดงออกของสมาชิกในองค์กรหนึ่งๆ ก่อให้เกิดเป็นวิถีการดำรงชีวิตทั้งที่กลุ่มคนเหล่านั้นจะรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ตาม การถือปฏิบัติภายในองค์กรนั้นนับว่ามีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะมีการส่งถ่าย และขัดเกลาไปตามกาลเวลาจนกลายเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้้องค์การมีความกลมเกลียวและแข็งแรง ซึ่งตามที่มีการศึกษานั้นพบว่าค่านิยมและวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

- 1) เป็นเครื่องมือที่คอยกำหนดและกำกับรูปแบบของพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้จากรุ่นสู่รุ่น หรือประสบการณ์ที่สมาชิกได้พบเจอในองค์กรนั้นๆ เช่น วัฒนธรรมที่คนส่วนมากให้ความร่วมมือกับการทำกิจกรรมขององค์กร พฤติกรรมเหล่านี้ก็จะถูกซึมซับสู่สมาชิกโดยการเรียนรู้และทำตามจนกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนั้นเรื่อยมา

2) รูปแบบพฤติกรรมที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นได้ทั้งแง่บวกและแง่ลบ กล่าวคืออาจเป็นได้ทั้งพฤติกรรมที่ส่งเสริมเกื้อกูลและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์กร ซึ่งเราจะพบว่าในแต่ละองค์กรมีทั้งวัฒนธรรมที่เป็นที่ต้องการและไม่เป็นที่ต้องการ ทั้งวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและอ่อนแอ ทั้งสองย่อมส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลภายในองค์กร หากแต่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรรู้จักเลือกใช้หรือสามารถแก้ไขปรับปรุงให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้มากน้อยเพียงใด

3) วัฒนธรรมมีอำนาจชักจูงให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่างๆได้ นับเป็นสภาวะทางจิตของบุคคลที่รับรู้ว่าคุณเป็นอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับรู้ในด้านลบที่มีผลต่อองค์กร เช่น หากบุคคลรับรู้ว่าคุณเองไม่มีความสามารถ ช่วยตัวเองไม่ได้ ก็จะทำให้เขาารู้สึกและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องออกมา เช่น พฤติกรรมที่ทำตามอย่างเดียว ขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดความสามารถด้านการแก้ไขปัญหา ส่งผลให้เป็นคนอ่อนแอ เป็นคนที่ย่อท้อต่ออุปสรรค กลายเป็นพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร เป็นต้น

สอดคล้องกับความเห็นของสิทธิโชค วรรณสันติกุล ที่อธิบายว่าวัฒนธรรมนั้นช่วยทำหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่

1) เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่แสดงความเป็นตนเองต่างจากที่อื่น สิ่งต่างๆ จะถูกแทรกซึมอยู่กับสมาชิกในรูปแบบของความเชื่อ ความคิดและพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งมีลักษณะที่เป็นอย่างเดียวกันเฉพาะองค์กรนั้นๆ

2) ทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร โดยจะหล่อหลอมสมาชิกให้เกิดความรัก ความทุ่มเทให้กับองค์กร สร้างความผูกพันกับคนอื่นๆ รวมทั้งเพื่อนร่วมงานและหน้าที่รับผิดชอบด้วย

3) ช่วยสร้างความมั่นคงทางสังคม เนื่องจากมีความคิดความเชื่อที่คล้ายกัน จึงช่วยให้เกิดความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรค

4) เป็นเครื่องมือในการใช้เหตุผลที่สามารถอธิบายว่าสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นนั้น เพราะอะไร เป็นสิ่งที่ย้ำว่าอะไรควรทำหรือไม่ควรทำเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวสู่เป้าหมายได้

4.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

แม้ว่าวัฒนธรรมจะถูกมองว่ามีความเป็นนามธรรมเนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม หรือเจตคติของคนก็ตาม แต่เราก็สามารถสังเกตและอธิบายลักษณะทั่วไปของวัฒนธรรมได้ว่าเป็นเรื่องของค่านิยม พฤติกรรมของบุคคล มีการเรียนรู้จากสมาชิกองค์กร มีการใช้เวลาในการสั่งสม เป็นสิ่งที่สมาชิกไม่ค่อยตระหนักถึง มีการสื่อสารถึงวัฒนธรรมในเชิงสัญลักษณ์

และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ สำหรับการแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรนั้น โดยทั่วไปนั้นสามารถแยกเป็น 2 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและวัฒนธรรมที่อ่อนแอ โดยพิจารณาจากการยึดเหนี่ยวและความผูกพันของสมาชิกองค์กรต่อวัฒนธรรมนั้นๆ ได้แก่

1) *วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture)* คือ วัฒนธรรมที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับ มีน้ำหนักมาก ยากต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดแรงยึดเหนี่ยวในองค์กรสูงและมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่ง Deal และ Kennedy (1982) ได้เสนอว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็งควรประกอบด้วย ปัจเจกบุคคลหรือวีรบุรุษขององค์กร ค่านิยม วิสัยทัศน์และความเชื่อที่ชัดเจน พิธีการหรือพิธีกรรม ตลอดจนเครือข่ายของวัฒนธรรมหรือวิธีการสื่อสาร วัฒนธรรมที่ถ่ายทอดแก่สมาชิก โดยส่วนใหญ่วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะมีผลสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิก และเป็นสิ่งที่ควรยึดถือปฏิบัติ

2) *วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture)* มักเป็นวัฒนธรรมที่มีน้ำหนักไม่มาก สมาชิกไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก มีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย มีความสัมพันธ์กับสมาชิกน้อยและมักจะไม่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กร มักเกิดกับองค์กรที่มีอายุยังไม่ยาวนานนัก เนื่องจากมีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆจากภายนอกมาก

มิติที่ 2 แบ่งเป็นวัฒนธรรมเด่นและวัฒนธรรมย่อย ดังนี้

1) *วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture)* เป็นวัฒนธรรมที่มีความโดดเด่นเห็นได้ชัดเจนจากภาพลักษณ์ สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน เช่น วัฒนธรรมของชาวมหาลัทธิธรรมศาสตร์ คือ ความรักประชาธิปไตยและความเสมอภาค เป็นต้น

2) *วัฒนธรรมย่อย (Subculture)* เป็นวัฒนธรรมระดับรองลงมาขององค์กร อาจอยู่ในรูปของกลุ่มงาน คณะ แผนกงาน ซึ่งจะมีความเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ อาจจะไม่มีความสอดคล้องหรือแตกต่างกับค่านิยมหลักขององค์กรได้

สำหรับประเภทหรือรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรนั้นได้มีการกำหนดและแบ่งไว้มากมาย ขึ้นอยู่กับนักวิชาการใช้อะไรเป็นหลักในการแบ่ง เช่น

Richard L. Daft ได้จัดประเภทของวัฒนธรรมตามความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและยุทธศาสตร์ขององค์กร ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมแบบสอดคล้อง

R.A. Cooke and J.L. Szumal ใช้บรรทัดฐานความเชื่อเป็นเกณฑ์การแบ่งได้แก่ วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ปกป้อง และวัฒนธรรมแบบเชิงรุกปกป้อง

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย(2552: 352) ได้เสนอวัฒนธรรมองค์การยุคโลกาภิวัตน์ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นกระบวนการ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นหน้าที่ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นเวลา และวัฒนธรรมองค์การที่เน้นเครือข่าย เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีวัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร วัฒนธรรมแบบคล่องตัว เป็นต้น ทั้งนี้การที่เราจะเรียกองค์การใดว่าเป็นแบบใดนั้นจำเป็นต้องพิจารณาถึงภารกิจ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การดำเนินงาน รวมทั้งพฤติกรรมของสมาชิกส่วนใหญ่ของแต่ละองค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมด้วย

วัฒนธรรมนั้นมีทั้งด้านบวกและด้านลบ สามารถนำพาและเป็นตัวบ่งชี้ให้แต่ละองค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จและความล้มเหลวหรือหายหน้าได้เช่นกัน วัฒนธรรมที่นำพาสู่ความสำเร็จ เช่น การตรงต่อเวลา ยึดมั่นในคุณธรรม รู้จักทำงานเป็นทีม มีความเพียรอดสาหัส ประหยัด ขยัน อดทน และมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น ส่วนวัฒนธรรมที่นำพาสู่ความล้มเหลว ได้แก่ ทูจจริตคอร์รัปชัน ไม่รักษากฎระเบียบชอบทำตามใจตนเอง ไม่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ยอมรับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงใหม่ เป็นต้น

4.4 การกำหนดและสร้างค่านิยมองค์การ

ความปรารถนาที่อยากจะเห็นสมาชิกในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ถือเป็นเหตุผลหลักของการกำหนดค่านิยมองค์การหรือค่านิยมร่วมขึ้นมา ทั้งนี้ก็เป็นการตอบสนองความต้องการขององค์กรและสมาชิกภายในองค์กรเป็นสำคัญ แต่ก็ต้องคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดด้วย ซึ่งได้แก่ประชาชน สังคม กลุ่มบุคคล ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และนำพาภารกิจที่จะต้องทำไปสู่ความสำเร็จตามที่วิสัยทัศน์ได้กำหนดไว้ สำหรับขั้นตอนในการกำหนดค่านิยมร่วมนั้น สามารถแบ่งพิจารณาออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

4.4.1 การสำรวจหาลักษณะร่วมของสมาชิกในองค์กร โดยส่วนมากแล้วการกำหนดค่านิยมร่วมมักจะถูกกำหนดขึ้นโดยกลุ่มคนที่มีอิทธิพลในทางการบริหารขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งทำให้ขาดความเป็นประชาธิปไตย ขาดการแสดงความคิดเห็น หรือทำให้ไม่ทราบว่าเป็นความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่หรือไม่ ซึ่งถ้าจะให้ดีแล้วควรมีการทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ลูกจ้าง ประชาชน และสังคมด้วย การสำรวจนี้จะได้ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังและความต้องการที่อยากจะเห็นองค์กรเป็นแบบไหนบ้าง เช่น ถ้าประชาชนคาดหวังการบริการที่ดีจากองค์กรแล้ว

จึงมีความต้องการให้องค์กรหรือบุคลากรในองค์กรนั้นมีความทุ่มเท ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ อัจฉริยะดี และให้เกียรติแก่ประชาชนด้วย เป็นต้น

4.4.2 การสรุปและประเมินลักษณะร่วม หลังจากที่ทำการศึกษาตรวจสอบความคิดเห็นแล้ว ก็จะต้องนำมาประมวลข้อมูลและจัดหมวดหมู่ ให้มีความชัดเจนและทำการให้น้ำหนักหรือแจกแจงความถี่ของแต่ละลักษณะเพื่อที่จะนำมาพิจารณาในการกำหนดเป็นค่านิยมร่วมต่อไป

4.4.3 กำหนดค่านิยมร่วมหรือค่านิยมองค์กร ลักษณะร่วมที่เสนอโดยผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นจะมีจำนวนมาก มีทั้งความเหมือนและแตกต่างกันไป แล้วแต่ความคิด ทักษะคติของแต่ละคน จึงยากที่จะนำมากำหนดเป็นค่านิยมร่วมทั้งหมด ดังนั้นจึงควรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกค่านิยมที่เหมาะสม ได้แก่ สามารถนำมาใช้ได้กับทุกคนในองค์กรหรือไม่ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายหรือไม่ เป็นลักษณะพื้นฐานทั่วไปที่ทุกคนต้องมีหรือไม่ หากเป็นก็ไม่ควรนำมา เช่น ความขยัน ความรับผิดชอบ เพราะถือว่าเป็นลักษณะทั่วไปที่ทุกคนต้องมี ไม่ใช่ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์หรือโดดเด่นที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรได้ดีและเร็วกว่า ควรมีความเฉพาะตามภารกิจขององค์กรเพื่อนำมาเป็นค่านิยมองค์กร

เมื่อได้ค่านิยมร่วมขององค์กรที่เหมาะสมแล้ว ลำดับต่อไปจะต้องส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความภาคภูมิใจ มีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร ควรสร้างความชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังพฤติกรรมอย่างไรจากสมาชิก และเมื่อปฏิบัติแล้วย่อมจะส่งผลดีทั้งต่อตนเอง ต่องาน และต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง ดังนั้นการที่จะเสริมสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น จึงควรพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญของสมาชิกในองค์กร 3 ประการ ได้แก่ 1) ค่านิยม (Value) คือ ระดับของความรับรู้และความเห็นของสมาชิกในองค์กรว่า พฤติกรรม ตลอดจนวิธีปฏิบัติงานต่างๆ นั้น เป็นสิ่งที่พึงกระทำและเป็นสิ่งที่ดีงาม 2) ทักษะ (Skills) คือ ระดับความสามารถของสมาชิกว่ามีความพร้อมในพฤติกรรมที่อยากให้เป็นหรือไม่ มีความยากง่ายแค่ไหน โอกาสหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติ พฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นๆ มีมากน้อยเพียงไรด้วย และ 3) แรงขับ (Motives) คือ แรงขับเบื้องลึกของจิตใจที่ทำให้สมาชิกในองค์กรปรารถนาที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ โดยธรรมชาติของบุคคลนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังได้เสนอขั้นตอนการสร้างค่านิยมองค์กรไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) รับรู้ข่าวสาร สารสำคัญและความเกี่ยวข้องกับตน
- 2) เข้าใจความหมาย การดำเนินการ และวิธีปฏิบัติตน
- 3) มีความสามารถที่จะทำได้
- 4) ลงมือปฏิบัติรวมทั้งแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์
- 5) ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

6) ผลการปฏิบัติสัมพันธและส่งเสริมเป้าหมายขององค์การ

โดยขั้นตอนที่ 1 ถึง 4 สามารถประเมินผลได้จากแบบสำรวจ ขั้นตอนที่ 5 อาจประเมินผลด้วยแบบสำรวจหรือโดยการสังเกต ส่วนขั้นตอนที่ 6 ต้องอาศัยทั้งการสำรวจและการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้ทราบถึงความคุ้มค่า ของสิ่งที่ได้ดำเนินการไป และยืนยันว่าค่านิยมที่ระบุนั้นสอดคล้องตามเป้าหมายขององค์การหรือไม่

4.5 วัฒนธรรมองค์การในระบบราชการไทย

วัฒนธรรมของระบบราชการไทยถือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทยที่มีการสืบทอดและพัฒนาจากอดีต นับเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง โดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ในแต่ละยุคสมัย เช่นขึ้นอยู่กับ การปกครองของประเทศ อิทธิพลของศาสนา ผู้นำ รวมถึงอิทธิพลจากชาติตะวันตก เป็นต้น ตลอดเวลาที่ผ่านมาประเทศไทยได้มีการหล่อหลอมวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของคนไทยรวมทั้งมีการรับเอาวัฒนธรรมจากต่างชาติมาเป็นที่ยึดเหนี่ยวจนเป็นเครื่องมือที่คอยกำกับการแสดงออกทางพฤติกรรมด้านต่างๆ และเมื่อกล่าวถึงวัฒนธรรมและค่านิยมที่ได้ปรากฏในระบบราชการไทยซึ่งแสดงออกในรูปแบบของความเชื่อ ฐานคติ ความคิด และพฤติกรรมนั้น จะเห็นได้ว่าสังคมไทยมีค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมของระบบราชการไทย ได้แก่ ค่านิยมในปัจเจกบุคคล ความรักสนุก ชอบสบาย ค่านิยมในการเคารพผู้อาวุโส ความกตัญญู รู้คุณ รักอิสระ ไม่ชอบข้อผูกมัดและพันธะทางสังคม รวมทั้งมีความเชื่อเกี่ยวกับเวรกรรม ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ตลอดจนเรื่องลำดับชั้นหรือสถานภาพทางสังคม เกิดเป็นค่านิยมที่เด่นชัดอีกอย่างของระบบราชการไทยก็คือค่านิยมระบบอุปถัมภ์

สอดคล้องกับนักวิชาการไทย เช่น ยศ สันตสมบัติ (2544, น. 218) และ สุนทรื โคมมิน (1990, น. 159256) ที่ได้มีการศึกษาและพบว่าคนไทยหรือสังคมไทยมีลักษณะชอบออกสังคม รักสนุก มีความทะเยอทะยานพอสมควร อ่อนนุ่มถ่อมตนไม่ค่อยเชื่อมั่นในตนเอง ความสบาย ไม่เคารพกฎระเบียบ มีความรับผิดชอบต่ำและการหลีกเลี่ยงปัญหา โดยมีค่านิยมด้านจิตวิทยาที่สำคัญ เช่น ความกตัญญู ความยึดหยุ่นตามโอกาส ความสัมพันธ์กับบุคคลที่ราบรื่น ความรู้สึกมักน้อย และพอใจในสิ่งที่ตนมีและกระเห็นความสำคัญของตนเองสูง เป็นต้น

จากการทบทวนเรื่องวัฒนธรรมและค่านิยมในระบบราชการไทยนั้น ทำให้เห็นถึงค่านิยมที่มีลักษณะเด่นของราชการไทยและนำไปสู่แบบแผนพฤติกรรมในระยะเวลาที่ผ่านมา ได้แก่ ความเป็นปัจเจกบุคคลสูง (ส่วนตัวสำคัญกว่าส่วนรวม) เน้นตนเองเป็นหลัก (ไม่คำนึงถึงกฎระเบียบของสังคม) ชอบอิสระและรักสนุก (ชอบสังคมแต่ไม่ชอบทำงานหนัก) มีความกตัญญูรู้คุณ (ช่วยเหลือและตอบแทนผู้มีพระคุณ) สยบต่อผู้มีอำนาจ (แม้เขาจะทำผิดกฎหมายหรือศีลธรรมก็ตาม) และเปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ๆหรือมีความยึดหยุ่นและปรับตัวที่ดี

ต่อมาได้มีนักวิชาการไทยหลายท่านที่สังเกตเห็นถึงความสำคัญในเรื่องวัฒนธรรมและค่านิยมในระบบราชการไทย ซึ่งมองว่าค่านิยมที่คนไทยและราชการไทยมีและเป็นมาตั้งแต่อดีตนั้นมีความไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในสังคมยุคปัจจุบัน กล่าวได้ว่าหลายอย่างนั้นเป็นอุปสรรคในการพัฒนาและปฏิรูประบบราชการและประเทศไทยโดยรวม โดยจากการศึกษาของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ ที่ชี้ให้เห็นว่าข้าราชการไทยในสมัยก่อนนั้นถือเป็น “ข้าของแผ่นดิน” ที่มีหน้าที่ในการรับใช้พระเจ้าอยู่หัวและมีความเป็นราชการสูง ไม่มีค่านิยมในการรับใช้ประชาชน และต่อมาเมื่อประเทศมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองรวมทั้งการพัฒนาด้านเศรษฐกิจมากขึ้น ส่งผลให้ระบบราชการไทยเน้นไปให้ความสำคัญด้านเศรษฐกิจคล้ายกับพ่อค้า จนนำไปสู่การแสวงหาผลประโยชน์และอำนาจส่วนตนมากกว่าจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ก่อให้เกิดค่านิยมการใช้อำนาจในทางที่มีขอบ และมีความสัมพันธ์กับระบบเศรษฐกิจหรือพ่อค้านักธุรกิจ จนกระทั่งปัจจุบัน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2547, น. 49)

ผลจากการศึกษาของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ ที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมหลักของข้าราชการไทยทั้งในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศและการเสนอค่านิยมที่เป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนาประเทศไว้หลายประการ ซึ่งค่านิยมหลายๆอย่างที่มีการสืบเนื่องมาจากอดีตทำให้ข้าราชการไทยในปัจจุบันขาดค่านิยมหลักที่เป็นหัวใจในการปฏิบัติราชการ นั่นก็คือการยึดผลประโยชน์ของชาติและประชาชนเป็นหลัก และถูกมองว่าการบริหารระบบราชการไทยนั้นกำลังมีปัญหาอย่างมาก จากข้อกังวลดังกล่าวทำให้รัฐบาลและหน่วยงานทางราชการตระหนักถึงความสำคัญและได้พยายามสร้างค่านิยมใหม่ให้กับระบบราชการไทย โดยที่เห็นเด่นชัดก็คือแนวคิดเรื่องกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ซึ่งถูกผลักดันจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร.

4.5.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม (I AM READY)

Covey ให้ความเห็นว่า *กระบวนทัศน์* หมายถึง ตัวแบบ การรับรู้ ฐานคติ หรือกรอบในการมองโลก ซึ่งครอบคลุมถึงการรับรู้ การเข้าใจ และการตีความหมายไปตามเหตุการณ์ต่างๆ

Guba กล่าวว่า กระบวนทัศน์ คือกลุ่มความคิดพื้นฐานที่ส่งผลต่อการกระทำของมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549, น.3) ได้ให้ความหมายของกระบวนทัศน์ ว่าหมายถึง กรอบความคิด ซึ่งเป็นที่คุ้นเคยกับคนส่วนใหญ่ในชุมชนที่ใช้ในการอธิบายสภาพปัญหาหรือการวิเคราะห์ปัญหาทั่วไป

วัฒนธรรม หมายถึง วิถีชีวิตของหมู่คณะ โดยวัฒนธรรมสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ วัฒนธรรมทางวัตถุ วัฒนธรรมทางความประพฤติ และวัฒนธรรมทางความเชื่อ ค่านิยม มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมในองค์การว่า หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่มีเป็นลายลักษณ์อักษร ที่ผู้เป็นสมาชิกขององค์การยึดถือด้วยกัน แบ่งเป็น 5 ส่วน คือ ค่านิยม บรรทัดฐานทางสังคม บุคคล วัตถุเครื่องใช้ เครื่องมือทำงาน และสภาพแวดล้อมทางการทำงาน

เมื่อก้าวถึงวัฒนธรรมองค์การสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่สมาชิกในกลุ่มสร้างขึ้นอันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ วิถีชีวิต แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งอุดมการณ์ของคนส่วนใหญ่ในองค์การ ซึ่งเป็นเครื่องหล่อหลอมจิตใจให้สมาชิกในกลุ่มมีความเป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำพาองค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จ (แสนห้ จุ้ยโต, น. 234)

ค่านิยม หมายถึง มาตรฐานความคิดที่กำหนดว่าสิ่งใดมีค่า เป็นมาตรฐานความคิดของสังคมและเป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ รวมทั้งกำหนดการกระทำของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลนิยมยึดถือเป็นแนวทางแห่งพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เมื่อปฏิบัติซ้ำๆ บ่อยๆ จนเป็นวิถีชีวิตที่อาจสืบทอดต่อกันไปเป็นวัฒนธรรมได้

ปี พ.ศ. 2546 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546- 2550) ให้ทุกภาคส่วนราชการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ดังกล่าว ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีทำงาน
- 2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- 3) การรื้อระบบการเงินและการงบประมาณ
- 4) การสร้างระบบการบริหารบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- 5) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- 6) การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- 7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

จากแผนยุทธศาสตร์ข้อที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ซึ่งจะมีมาตรการต่างๆ เพื่อส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมทางบวกและกำจัดค่านิยมและวัฒนธรรมทางลบ โดยกำหนดกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการ ซึ่งมีเป้าหมายที่สำคัญคือ การส่งเสริมให้ข้าราชการยุคใหม่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความขยัน หมั่นเพียร สามารถปรับตัวให้ก้าวทันต่อสภาพสังคมและโลกภายนอก

ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งเสริมการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อผลของงานและต่อสังคม ส่งเสริมการทำงานในแนวทางประชาธิปไตย ความโปร่งใส และการทำงานที่เน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และสามารถรองรับการพัฒนาประเทศในอนาคตได้

ปี พ.ศ. 2551-2555 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ 1) การยกระดับการบริการและการทำงานเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน 2) ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะบูรณาการ เกิดความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ 3) มุ่งสร้างองค์การที่มีสมรรถนะสูง บุคลากรที่มีความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ และ 4) การสร้างระบบการกำกับดูแลที่ดี ส่งเสริมความโปร่งใส และให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบ ทั้งต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

จากยุทธศาสตร์ทั้งสองช่วงดังกล่าวจะเห็นได้ว่า รัฐบาลและผู้บริหารประเทศ รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐนั้นมีความพยายามที่จะผลักดันให้ระบบราชการและข้าราชการไทยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเรื่องของกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยม และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในระบบราชการไทย เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย รวมทั้งหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตลอดจนมีการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างมีระบบและต่อเนื่อง อันจะเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทยในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรมตามที่ทุกคนปรารถนา ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ เปลี่ยนแปลงระบบหรือระเบียบการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ที่วางเอาไว้

จากการศึกษาของอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ก่อให้เกิดการผลักดันยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สู่การปฏิบัติในปี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพุดติของข้าราชการ 8 ประการ ตามตัวแบบที่เรียกว่า “I AM READY” ประกอบด้วย

- I - Integrity หมายถึง ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
- A - Activeness หมายถึง ขยันตั้งใจทำงาน
- M - Morality หมายถึง มีศีลธรรม คุณธรรม
- R - Relevancy หมายถึง รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม

E - Efficiency หมายถึง มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

A - Accountability หมายถึง รับผิดชอบผลงานต่อสังคม

D - Democracy หมายถึง มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส

Y - Yield หมายถึง การมุ่งเน้นผลงาน

จากนิยามและความเป็นมาของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งแนวคิดกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ทำให้กรมราชทัณฑ์ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหนึ่งของภาครัฐได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องนี้เช่นกัน จึงได้มีการศึกษาและกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับภารกิจของกรมราชทัณฑ์เอง โดยมีการกำหนดเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การรวมทั้งรายละเอียดในการปฏิบัติ เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรทั้งหมดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อส่งเสริมให้ภารกิจของหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถให้บริการและตอบสนองประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งเป็นการสร้างวินัยและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สังคมและประชาชน ตลอดจนทำให้ข้าราชการเกิดความภาคภูมิใจและรักษาเกียรติภูมิของการเป็นข้าราชการที่ดี โดยจะกล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.6 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การของกรมราชทัณฑ์

กรมราชทัณฑ์นับได้ว่าเป็นหน่วยงานราชการที่มีมาตั้งแต่อดีต และเป็นองค์การที่มีความสำคัญในกระบวนการยุติธรรมของประเทศ การบริหารจัดการภายในกรมราชทัณฑ์ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาจะมีความเฉพาะตัวที่ถูกกำหนดโดยภารกิจขององค์การเอง เหมือนกับทุกๆ องค์การที่จะต้องมีการระบุแบบแผน ที่เรียกว่าวัฒนธรรมหรือค่านิยมองค์การ ทั้งนี้การสืบทอดวิถีปฏิบัติในอดีตจนถึงปัจจุบันมีทั้งการนำเอารูปแบบเดิมมาใช้ การประยุกต์ และการคิดค้นขึ้นมาใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบททางสังคมและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงด้วย

นอกจากจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์การแล้ว กรมราชทัณฑ์ยังได้มีการกำหนดกรอบการปฏิบัติราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจดังกล่าว รวมทั้งมีความสอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสิ่งที่ผู้บริหารและกรมราชทัณฑ์มีความประสงค์ที่อยากให้ข้าราชการในสังกัด มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีแนวทางที่ชัดเจน มีความถูกต้องดีงาม และเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล สามารถนำพาองค์การสู่เป้าหมายได้นั้น จึงได้มีการกำหนดเป็นค่านิยมร่วมขององค์การขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วย 7 ประการ ได้แก่

4.6.1 มีความเสียสละ

- 1) อุทิศตนให้กับการทำงาน
- 2) ทำงานเพื่อส่วนรวม

ค่านิยมในข้อที่หนึ่งนี้เน้นให้ข้าราชการในสังกัดเกิดทัศนคติและจิตวิญญาณของการเป็นข้าราชการที่ดี ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของข้าราชการทุกคนในการทำงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและในฐานะข้าของพระราชาที่ต้องปฏิบัติหน้าที่แทนพระมหากษัตริย์อย่างเข้มแข็ง ดังนั้นการอุทิศตนและเสียสละให้แก่การทำงานเพื่อส่วนรวม รวมถึงการเสียสละแรงกาย แรงใจ และเวลาส่วนตัวจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นประการแรกๆ ที่ทุกคนควรมีอยู่ในตัว

4.6.2 มีวินัย

- 1) ตรงต่อเวลา
- 2) อยู่ในกฎระเบียบ

ประการที่สองเป็นการเน้นให้ข้าราชการพึงประพฤติปฏิบัติตนให้เกิดความสง่างามเป็นที่น่าเคารพศรัทธาของประชาชนทั่วไป โดยการปฏิบัติตนที่ดีให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้พบเห็นและทำให้เป็นนิสัยประจำตัว นับว่าเป็นการฝึกฝนตนเองให้เป็นคนมีระเบียบวินัย เคารพกฎหมายหรือระเบียบกติกาของสังคม มีความตรงต่อเวลา เป็นความรับผิดชอบที่ข้าราชการ พึงควรมีไว้ เพื่อเสริมสร้างบุคลิกและภาพลักษณ์ที่ดีแก่ตนเอง รวมทั้งส่งเสริมให้ภารกิจสามารถดำเนินไปได้ อย่างราบรื่น

4.6.3 ใฝ่ความรู้

- 1) ใฝ่อบรมสม่ำเสมอ
- 2) ศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

ประการที่สามเป็นคุณสมบัติที่ประสงค์ให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถ และมีการพัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคลเพิ่มมากขึ้น วัตถุประสงค์ของการใฝ่ความรู้ก็ เพื่อให้เกิดการขวนขวาย และสรรหาสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน นับเป็นการพัฒนาตนเองและส่งเสริมการเติบโตหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย สิ่งที่ถูกฝังได้แก่การหาโอกาสในการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งโอกาสในการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์และสมรรถนะในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงขึ้น

4.6.4 มีความซื่อสัตย์

- 1) ซื่อสัตย์ต่อประชาชน
- 2) ซื่อสัตย์ต่อองค์กร

3) ซื่อสัตย์ต่อตนเอง

นับเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของทุกองค์การเนื่องจากจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรและองค์การได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของสังคมและประชาชน ความซื่อสัตย์สุจริตย่อมทำให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา ไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน หรือการเบียดเบียนอย่างไม่เป็นธรรม หากข้าราชการมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเอง ต่อองค์การ และต่อประชาชนแล้วก็จะส่งผลให้ภารกิจขององค์การสามารถก้าวสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี

4.6.5 รักองค์การ

- 1) สร้างชื่อเสียงให้กับองค์การ
- 2) มีความสามัคคี
- 3) ขอมรับคติการอยู่ร่วมกัน
- 4) สร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน

การปลุกฝังในเรื่องความภูมิใจและความรักที่มีต่อองค์การนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากกรมราชทัณฑ์พยายามสร้างบุคลากรที่มีความรัก ความสามัคคี ความเคารพ และความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดภายในองค์การ โดยเล็งเห็นว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลักดันให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จแก่องค์การ ทั้งการสร้างชื่อเสียงแก่องค์การ การยอมรับกฎกติกา มีความสามัคคี และการสร้างความเชื่อมั่น แก่ประชาชน นับเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ข้าราชการเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

4.6.6 เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

- 1) ปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอย่างมีมนุษยธรรม
- 2) เคารพสิทธิขั้นพื้นฐาน
- 3) ให้ความเสมอภาค

เนื่องจากการภารกิจของกรมราชทัณฑ์ที่มีความเฉพาะตัว มิใช่การบริการหรือทำงานกับประชาชนทั่วไป แต่เป็นการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับผู้ต้องขังนั้น การทำงาน จึงต้องมีกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับต่างๆมากมายกว่าปกติ ดังนั้นการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ จึงต้องให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอย่างมีมนุษยธรรม มีความเสมอภาค และเคารพต่อสิทธิขั้นพื้นฐานของบุคคลด้วย ทั้งนี้การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้ต้องขังจะทำให้ข้าราชการเกิดการยอมรับทั้งจากผู้ต้องขังและประชาชนทั่วไปด้วย

4.6.7 มีคุณธรรม

1) มีความรักและเมตตาต่อเพื่อนมนุษย์

ค่านิยมทุกข้อที่กล่าวมานั้นหากว่าข้าราชการของกรมราชทัณฑ์สามารถปฏิบัติได้บนพื้นฐานอันดีงามของจิตใจแล้ว ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จของภารกิจตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี ประการสุดท้ายนี้กรมราชทัณฑ์ประสงค์ให้บุคลากรในองค์การทำงานด้วยความรู้สึกทางจิตใจ มีความเมตตากรุณาและปรารถนาให้ผู้ต้องขังสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง กลับตัวเป็นคนดีสู่สังคมได้ ย่อมเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จและความราบรื่นในภารกิจได้เป็นอย่างดี จะเห็นว่าปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาล้วนมีอิทธิพลหรือส่งเสริมความสำเร็จให้เกิดกับนโยบายหรือภารกิจภาครัฐแทบทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ธรรมชาติของสมรรถนะค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ แต่เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าแนวทางต่างๆ ที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารนั้นยากที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์แบบ ถึงแม้จะมีวัตถุประสงค์และการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรที่ดีก็ตาม หากแต่การปฏิบัติจริงนั้นต้องอาศัยข้าราชการหรือบุคลากรจำนวนมากเป็นผู้นำไปปฏิบัติ ด้วยความแตกต่างที่หลากหลายในด้านบุคลากร จึงส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ของงานมีความแตกต่างกันไปด้วย การที่จะโน้มน้าวให้ข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น จึงต้องให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ทั้งนี้เรื่องของแรงจูงใจจึงนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับผู้ปฏิบัติงานและส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างแท้จริง เพราะหากบุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว การที่จะให้ทำงานอย่างเต็มที่นั้นย่อมเป็นไปได้ ดังนั้นจึงจะขอกล่าวรายละเอียดในเรื่องของแรงจูงใจเป็นหัวข้อถัดไป

5. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

5.1 ความเป็นมาของแรงจูงใจ

แนวคิดแรงจูงใจนั้นมีที่มาจากการศึกษาของนักวิชาการและนักบริหารที่มองเห็นว่าการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการนั้น จะต้องใช้เทคนิคหรือปัจจัยบางอย่างในการบังคับบัญชาเพื่อที่จะส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความทุ่มเทและมุ่งมั่น ทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสติปัญญา การจูงใจจึงถูกนำมาพิจารณาและถือเป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารองค์การจะต้องมีการเรียนรู้และสามารถนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์การ ซึ่งนักวิชาการทางตะวันตกได้ตั้งสมมติฐานไว้ 3 ประเด็นในการศึกษาเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์ ได้แก่ (เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท 2552, น. 334)

- 1) Behavior is caused พฤติกรรมเกิดขึ้นได้ต้องมีสาเหตุมาทำให้เกิด
- 2) Behavior is motivated พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นต้องมีสิ่งมากระตุ้น
- 3) Behavior is goal-directed พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามเป้าหมาย

จะเห็นว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมานั้นมีความสัมพันธ์กับเรื่องของแรงจูงใจ กล่าวคือเมื่อบุคคลเลือกจะทำสิ่งใดๆนั้นย่อมต้องมีเหตุผลหรือที่มาเสมอ มีสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดการกระทำนั้นขึ้น โดยมีไตร่ตรองและคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ซึ่งจากการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ของนักวิชาการนั้นแสดงให้เห็นว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของตนเอง แต่ความต้องการหรือความคาดหวังของแต่ละคนอาจจะมีความแตกต่างกันไป ถือได้ว่าเป็นเป้าหมายของการกระทำที่เกิดขึ้น และเมื่อบุคคลสามารถตอบสนองความต้องการมาที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้แล้วก็อาจจะก่อให้เกิดความต้องการหรือเป้าหมายอย่างอื่นขึ้นมาอีกก็ได้

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดจากนักวิชาการในแต่ละสำนักซึ่งได้ศึกษาในเรื่องเฉพาะที่แตกต่างกันไปตามสมมติฐานและค่านิยมของแต่ละสำนักซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของแรงจูงใจ เช่น

สำนักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) เห็นว่าแรงจูงใจของคนนั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรหรือเพื่อนร่วมงาน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในกลุ่ม การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นต้น สำนักนี้มองว่ามนุษย์นั้นเป็น Social Man

สำนักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการเพิ่มผลผลิตของงาน โดยหาวิธีทำงานที่ให้ผลลัพธ์และเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด มีการใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการบริหารจัดการ เน้นด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ สำนักนี้เชื่อว่าเงิน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน คือสิ่งจูงใจที่สำคัญของมนุษย์ และมองว่าคนเป็นเศรษฐกิจหรือ Economic man

สำนักที่ศึกษาด้านจิตวิทยา (Psychological Studies) ที่เน้นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสภาพภายในของมนุษย์ ทั้งเรื่องของความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและทัศนคติ และสนใจในเรื่องการที่มนุษย์ต้องการที่จะพิสูจน์ตนเอง เป็นความต้องการที่เป็นแนวทางการดำเนินชีวิตของตนเอง หรือที่เรียกว่า ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามปรารถนา นอกจากนี้ยังมีสำนักที่ศึกษาทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) เช่น อับราฮัม มาสโลว์ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับลำดับความต้องการของมนุษย์ ล้วนก็มีส่วนสำคัญในเรื่องของแรงจูงใจของมนุษย์แทบทั้งสิ้น ขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่มีอำนาจในการบริหารจัดการแต่ละองค์การนั้นจะเลือกใช้แนวทางหรือให้ความสำคัญในเรื่องของความ

ต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนในเรื่องใดเป็นพิเศษ เพื่อที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมตามต้องการปรารถนา

การที่องค์กรประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมากนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการกระตุ้นให้ทุกคนสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ แต่ทั้งนี้ทุกคนก็จะทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นด้วยเหตุผลอะไรก็ตาม เป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมีการประเมินความต้องการของบุคลากรในองค์กรและประสานให้เข้ากับความต้องการของหน่วยงานให้สามารถก้าวสู่เป้าหมายขององค์กรนอกจากนั้นผู้บังคับบัญชายังต้องมีการแสวงหาหนทาง วิธีการที่จะช่วยในการโน้มน้าวและชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาในแนวคิด ทฤษฎี รวบรวมข้อมูลและอาศัยประสบการณ์ เพื่อนำมาบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กร ต่อหน่วยงาน ต่อผู้บริหาร และต่อบุคลากรเองให้มากที่สุด

5.2 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motive) และ การจูงใจ (Motivation) มักจะถูกนำมาใช้ควบคู่กัน ซึ่งทั้งสองมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า movere และในภาษาอังกฤษว่า to move ซึ่งหมายถึงการเคลื่อนที่หรือทำให้เกิดการเคลื่อนไหว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นจึงจะขอยกคำนิยามของนักวิชาการมาอธิบาย ดังนี้

ไวเท่น (Waiten: 1997: อ้างถึงใน ฌฐกร สิทธิชัย, 2548, น. 7) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นความต้องการ ความอยาก ความสนใจ และความปรารถนา ที่ชักนำให้บุคคลมุ่งแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ก้าวสู่จุดหมาย

แมคเคลแลนด์ (McClelland: 1985 อ้างถึงใน ฌฐกร สิทธิชัย, 2548, น. 8) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นตามธรรมชาติของมนุษย์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยๆเพื่อเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายของคนโดยการเลือกแสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และสุพิณ เกษาคุปต์ (2557: 41) กล่าวว่านักวิชาการหลายคน เช่น Jerry L. Gary, Frederick A. Starke, Don Hellriegel, Richard L. Daft, John W. Slocam Jr. ให้คำนิยามของคำว่าแรงจูงใจ ว่าเป็นพลังที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลหรือจากภายนอกไปกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นที่จะกระทำบางอย่างให้สำเร็จตามที่มุ่งหวัง หรือกล่าวได้ว่าแรงจูงใจคือพลังที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมการทำงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทจนทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี ส่วนคำว่า การจูงใจ หมายถึงกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจที่บุคคล หรือองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อทำให้บุคคลเกิดพลังใจขึ้นมา โดย Stephen P. Robbins กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นพยายามทำงานให้มีมากขึ้นอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

ราณี อธิชัยกุล (2553, น. 6) ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจ ว่าหมายถึง สิ่งที่อยู่
ในตัวบุคคลที่มีผลทำให้แสดงพฤติกรรมต่างๆที่มีทิศทางไปตามเป้าหมาย โดยมีทั้งแรงจูงใจ
ด้านร่างกายและแรงจูงใจด้านจิตวิทยาที่มีภายในจิตใจ ส่วนการจูงใจนั้นหมายถึง ความต้องการหรือ
ความเต็มใจภายในที่เป็นแรงผลักดันบุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
ตามเป้าหมายขององค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน จำปา ไชแสง 2550, น. 23) กล่าวว่า แรงจูงใจ
หมายถึง ความพยายามที่บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาตามสิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นสิ่งจูงใจภายในและ
ภายนอกตัวบุคคล แต่มูลเหตุที่สำคัญนั้นก็เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลนั่นเอง

ศิริวรรณ และสมชาย หิรัญกิตติ (อ้างถึงใน นิภาวรรณ รอดโรคา 2555, น. 69)
ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจ ว่าหมายถึง วิธีชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามความ
ต้องการ โดยมีสิ่งจูงใจทั้งภายในและภายนอกบุคคล

สรุปได้ว่า การจูงใจ คือการสร้างแรงจูงใจหรือความเต็มใจให้เกิดกับบุคคล เพื่อให้
เกิดความมุ่งมั่นพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วน แรงจูงใจ
คือแรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องกรออกมาเพื่อตอบสนองต่อความ
ต้องการหรือนำไปสู่จุดหมายที่วางไว้

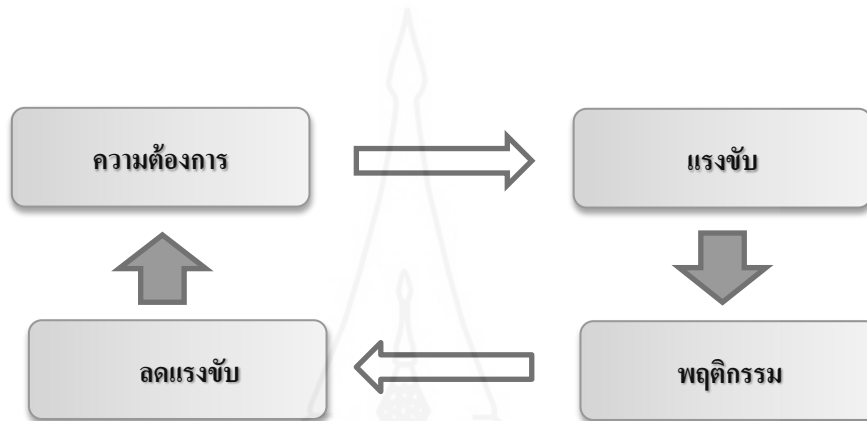
เมื่อพิจารณานิยามข้างต้นแล้วสะท้อนให้เห็นว่าแรงจูงใจนั้นเป็นพลังผลักดัน
ที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลและส่งผลให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาตามที่ตนเอง
ปรารถนา เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตัว สำหรับการจูงใจนั้นมักจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร
หรือระดับหัวหน้างานขึ้นไป โดยเป็นกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจแก่นักงานให้เกิดความ
มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้เรื่องการจูงใจ
เพื่อชักนำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการออกมา อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ
ของเป้าหมายตามที่องค์กรที่กำหนดไว้

ดังนั้นเมื่อบุคลากรมีแรงจูงใจอยู่ในตัวแล้ว การที่ผู้บริหาร หรือองค์กร
สามารถสร้างการจูงใจต่อพนักงาน ได้อย่างเหมาะสมนั้น ย่อมจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
ในด้านต่างๆ หลายประการ ได้แก่ ทำให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ช่วยให้พนักงานเกิด
ความรู้สึที่ดีต่อองค์กร เสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร เสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำ
หนึ่งใจเดียวกันของบุคคลแต่ละกลุ่มในองค์กร ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ช่วยให้การ
ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เขา
เหล่านั้นตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน

รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อองค์การในเรื่องของการกำหนดค่าตอบแทน เงินเดือน สวัสดิการ ตลอดจนเป็นการดึงดูดและรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์การไว้นานๆต่อไป

5.3 ขั้นตอนของการเกิดแรงจูงใจ

การเกิดขึ้นของแรงจูงใจภายในตัวบุคคลประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 4 ประการ ดังนี้



ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนของการเกิดแรงจูงใจ

ที่มา: สุรพล เพชรไกร (2554, น. 6)

1) ความต้องการ (Need) เป็นภาวะทางร่างกายและจิตใจของมนุษย์ เพื่อที่จะทำให้เกิดความสมดุลตามที่เขาเหล่านั้นมุ่งหวัง เช่น ความต้องการด้านปัจจัยสี่ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย หรือจะเป็นความต้องการความรักความเอาใจใส่ หรือสิ่งของอื่นๆ เป็นต้น

2) แรงขับ (Drive) คือความรู้สึกอยากให้ความต้องการได้รับการตอบสนองมนุษย์ต้องกระตุ้นให้เกิดแรงขับเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว

3) พฤติกรรม (Behavior) คือการแสดงออกทางร่างกายหรือท่าทาง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ซึ่งแต่ละคนอาจจะมีระดับของพฤติกรรมและความต้องการที่แตกต่างกันไป

4) การลดแรงขับ (drive reduction) เป็นกระบวนการสุดท้ายเมื่อความต้องการถูกตอบสนองแล้ว กล่าวคือเมื่อบุคคลได้รับในสิ่งที่ต้องการแล้วก็จะมีความต้องการลดน้อยลง แต่อาจจะไปมีความต้องการสิ่งอื่นมากขึ้นแทน

5.4 ประเภทของแรงจูงใจ

นักวิชาการและนักจิตวิทยาส่วนใหญ่ได้มีการแบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

5.4.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่เกิดขึ้นภายในตัวเองที่มีความต้องการหรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยไม่มีคนอื่นหรือสิ่งใดมาบังคับหรือเกี่ยวข้อง ได้แก่

1) **เจตคติ (Attitude)** หมายถึง ความรู้สึกที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วส่งผลให้แสดงพฤติกรรมต่างๆที่เหมาะสมออกมา เช่น ผู้ได้บังคับบัญชา มีความรักและเคารพต่อหัวหน้างาน ก็ย่อมทำให้เกิดความร่วมมือและเอาใจใส่ต่อหน้าที่ความรับผิดชอบที่หัวหน้างานมอบให้ทำเป็นพิเศษ

2) **ความต้องการ (Need)** คือ ความอยากที่จะทำ ที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล อันเป็นแรงขับให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆออกมาเพื่อตอบสนองความอยากหรือความต้องการนั้นให้บรรลุสู่เป้าหมายหรือความพึงพอใจของตน

3) **ความสนใจพิเศษ (Special Interest)** เป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ นับว่าเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลนั้นมีความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆ มากกว่าปกติ

5.4.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นหรือสิ่งเร้าภายนอก ทำให้เกิดจินตนาการและมองเห็นจุดหมายปลายทาง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและแสดงพฤติกรรมต่างๆออกมา ได้แก่

1) **เป้าหมายหรือความคาดหวัง** คนที่มีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายในการจะกระทำการใดๆ นั้น ถือเป็น การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมออกมา เช่น นักกีฬาต้องการติดทีมชาติ เขาจึงพยายามที่จะขยันซ้อมและพัฒนาความสามารถของตนเองอยู่เสมอด้วยความมุ่งมั่นและเต็มความสามารถ

2) **ความรู้สึกเกี่ยวกับความก้าวหน้า** เป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลต้องการในการทำงาน เมื่อคนมีโอกาสรายว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไร ย่อมเป็นแรงจูงใจให้เกิดการกระทำและพฤติกรรมที่ดีด้วยความตั้งใจได้

3) **บุคลิกภาพ** เป็นความรู้สึกประทับใจหรือพอใจในคุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลให้เกิดเป็นแรงจูงใจหรือพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ผู้บังคับบัญชา ก็ต้องมีความเป็นผู้นำที่ดีและน่าเชื่อถือ เป็นต้น

4) สิ่งล่อใจอื่นๆ ที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมและแรงจูงใจขึ้น เช่น สิ่งที่เป็นเครื่องกระตุ้นเชิงบวกได้แก่ การยกย่องชมเชย การให้รางวัล และสิ่งกระตุ้นเชิงลบหรือกระตุ้นไม่ให้ทำในสิ่งที่ไม่ดี ได้แก่ การลงโทษ การว่ากล่าวตีดเบียน รวมทั้งการแข่งขัน การประกวด หรือการทดสอบก็ถือว่าเป็นสิ่งกระตุ้นที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ด้วยเช่นกัน

5.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจทั้งในอดีตและปัจจุบัน นับว่ามีความต่อเนื่องมาโดยตลอดทั้งนี้เป็นที่ยอมรับว่าความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ของงานมีผลมาจากเรื่องของแรงจูงใจเป็นอย่างมาก โดยผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานในใดๆ ย่อมขึ้นอยู่กับการทำงานหรือบุคลากรในองค์กรนั้นแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งมาจากการตอบสนองต่อความรู้สึกทางความคิดหรือทัศนคติที่มีต่องานหรือองค์กรนั้นๆ กระบวนการเหล่านี้มักจะเริ่มต้นมาจากการตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ ของแต่ละบุคคลจนกลายเป็นความพึงพอใจและเกิดเป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตนเองและองค์กร ทั้งนี้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์นั้นมีทั้งมาจากภายในตัวบุคคลและภายนอกก็ได้ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจนั้นมีนักวิชาการ ได้ศึกษาและให้ทัศนะไว้หลายท่าน ผู้ศึกษาจะขอนำมาเสนอเพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

5.5.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory)

ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีด้านแรงจูงใจที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายมาตั้งแต่ได้มีการศึกษาเรื่องของแรงจูงใจ โดยนักจิตวิทยาชื่อ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้ริเริ่มและศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของงานว่า อะไรบ้างที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ ซึ่งในความเห็นของมาสโลว์ตามที่ได้ทำศึกษานั้นก็ได้มองเห็นถึงความต้องการของมนุษย์เป็นสำคัญ ดังนั้นจึงได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ไว้ดังนี้

- 1) มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลา และเมื่อได้รับการตอบสนองในระดับต่ำแล้วก็จะพยายามแสวงหาความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก
- 2) พฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากความต้องการของแต่ละคน ดังนั้นจึงทำให้มนุษย์กระทำการต่างๆ ออกมา เพื่อที่จะความต้องการของตนนั้นถูกตอบสนอง
- 3) เมื่อความต้องการใดถูกตอบสนองแล้วสิ่งนั้นก็จะไม่เป็นที่ต้องการหรือจูงใจอีกต่อไป มนุษย์มักจะแสวงหาสิ่งที่ตนต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก ดังนั้นถ้าต้องการจูงใจคนเหล่านั้นจึงควรรู้ว่าเขาต้องการอะไรเพื่อที่จะใช้เป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรม

ต่อมาทฤษฎีของมาสโลว์ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารและวงการอุตสาหกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน

ซึ่งได้ค้นพบปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน เช่น บรรยากาศในสถานที่ทำงาน การให้ความอิสระแก่พนักงาน ความรับผิดชอบงานที่ท้าทายและแปลกใหม่ เป็นต้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วย 5 ชั้น ดังนี้

1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) บางทีเรียกว่า แรงขับทางกาย ถือได้ว่าเป็นความต้องการแรกและมีความรุนแรงมากกว่าทุกด้านอย่างปฏิเสธไม่ได้ เนื่องจากเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตและทำกิจกรรมต่างๆ ความต้องการนี้ได้แก่ปัจจัย 4 อันประกอบด้วย อาหาร ยาโรค เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย ทุกคนย่อมต้องทำทุกอย่าง เพื่อสนองความต้องการและเพื่อให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่มนุษย์ต้องการจะมีความมั่นคงและปลอดภัยทั้งในด้านของหน้าที่การงาน ความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน ต้องการมีหลักประกันในความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อร่างกายและทรัพย์สินของตน รวมทั้งหลักประกันที่เกี่ยวข้องกับการงาน เช่น การมีงานทำ มีค่าตอบแทนกรณีออกจากงาน เงินบำเหน็จบำนาญ และกฎหมายคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น ทั้งนี้ความต้องการของแต่ละคนอาจจะแตกต่างกันไปตามบริบทของสังคมและสภาพแวดล้อมรอบตัว

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) อาจใช้คำว่า ความต้องการความรัก (Love needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติในสังคมมนุษย์ กล่าวคือ เมื่อมีการรวมกลุ่มกันทำงานแล้วก็ย่อมจะเกิดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มย่อยในองค์กรขึ้น ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขึ้น อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของงานในองค์กรนั้นๆ ความต้องการในขั้นนี้ได้แก่ ความต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ได้รับความรักและมิตรภาพจากทั้งเพื่อน พี่น้อง ลูกน้องและผู้บังคับบัญชา

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงที่มนุษย์ในองค์กรต้องการ นับเป็นการตอบสนองความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้แก่ การได้รับการยกย่องหรือเป็นที่ยอมรับนับถือ การมีชื่อเสียงเกียรติยศ มีตำแหน่งที่สูง ความต้องการนี้มีทั้งความภูมิใจในตัวเองและการที่ผู้อื่นหรือสังคมยกย่องนับถือ อันจะทำให้รู้สึกมีพลังมีความสามารถและเป็นประโยชน์ต่อสังคม แต่การที่จะได้มามีก็จะเกิดจากการสร้างผลงานหรือความสำเร็จของงานจนเป็นที่ประจักษ์และมีคุณค่าจนเป็นที่ยอมรับ

5) ความต้องการประจักษ์ในตน (Self-Actualization Needs) หรือความต้องการความสำเร็จในชีวิต ต้องการที่จะเป็นคนที่สมบูรณ์ นับเป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละคน โดยปกติจะเป็นความต้องการสุดท้ายเมื่อความต้องการด้านอื่นๆได้ถูกตอบสนองมาหมดแล้ว

ซึ่งอาจจะมี ความยากและท้าทายจึงจำเป็นต้องใช้ศักยภาพ ความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่ มักเป็นสิ่งที่มนุษย์คาดหวังไว้ว่าอยากจะทำให้ดีที่สุดหรืออยากจะเป็นให้ได้ หากทำได้อย่าง ต้องการก็ย่อมได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ แต่ก็ขึ้นอยู่กับความต้องการก่อนหน้าและความพอใจของแต่ละคนด้วย

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าความต้องการของมนุษย์มักจะเกิดตามลำดับจากขั้นต้นแล้วค่อยๆมีความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น โดยขั้นต้นนั้นทุกคนย่อมปรารถนาที่จะมีงานทำ และมีปัจจัยสนับสนุนที่จำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหารที่เพียงพอ สวัสดิการที่ดี ค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสม ต่อมาก็มีความต้องการบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ และต้องการการยกย่องสรรเสริญและเกียรติยศ ตลอดจน โอกาสในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และในขั้นสุดท้ายเป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต การมีอิสระในการทำงานที่ปรารถนา เพื่อเป็นการพิสูจน์ศักยภาพสูงสุดของตนเองตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ทฤษฎีของ Maslow มีทั้งฝ่ายที่สนับสนุนและคัดค้าน โดยผู้ที่คัดค้านก็เห็นด้วยกับทฤษฎีความต้องการที่ได้กล่าวไว้ในเบื้องต้น แต่เมื่อพิจารณาความต้องการในระดับที่สูงนั้นมักจะถูกวิจารณ์ว่าความต้องการเหล่านั้นไม่ได้เกิดขึ้นตามลำดับและจะต้องรับการตอบสนองก่อนถึงจะเกิดความต้องการอย่างใหม่เสมอไป กล่าวคือความต้องการอาจเกิดขึ้นพร้อมๆกันหลายอย่างและมีความเข้มข้นที่แตกต่างกัน จนต่อมา Maslow ก็ได้ยอมรับถึงการมีความเลื่อมล้ำกันของความต้องการในระดับสูงนี้ตามที่ถูกวิจารณ์

5.5.2 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory of Motivation)

เป็นทฤษฎีที่ เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) นักจิตวิทยาได้คิดค้นขึ้นจากการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานในเรื่องของความพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร บางทีเรียกชื่อทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีจูงใจ – สุขอนามัย (Motivation-Hygiene Theory) ที่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ซึ่งเฮอร์ซเบิร์กเชื่อว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลนั้นย่อมมาจากความพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ได้แก่

1) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) บางทีเรียกว่าปัจจัยสุขวิทยา หรือปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน หากขาดไปก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

- (1) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Policy & administration)
- (2) เงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน (Salary) รวมทั้งสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ
- (3) ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา (Supervisor quality) ได้แก่ ความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาและความยุติธรรม เป็นต้น
- (4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Relationship) ทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- (5) ความมั่นคงในการทำงาน (Status & Security) คือ ความรู้สึกของบุคคลต่อความปลอดภัยมั่นคงของงาน และขององค์กร ถือเป็นหลักประกันในการทำงานที่บุคลากรต้องการ
- (6) สภาพในการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน เช่น สิ่งแวดล้อมรอบตัว บรรยากาศ และวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงาน เป็นต้น
- (7) คุณภาพชีวิต (Personal life) หมายถึง ความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและการดำรงชีวิตส่วนตัวและครอบครัว

สิ่งที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงาน แต่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจแก่บุคคลที่ทำงาน หรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน กล่าวคือหากในองค์กรใดมีสิ่งเหล่านี้เพียงพอก็เพียงพอทำให้บุคลากรมีความพอใจและเต็มใจที่จะทำงาน เพราะสามารถตอบสนองความต้องการในปัจจัยการดำรงชีวิตของเขาเหล่านั้นได้ แต่ยังมีอาจให้แสดงศักยภาพ ความตั้งใจและมุ่งมั่นทุ่มเทอย่างสูงสุดออกมาได้

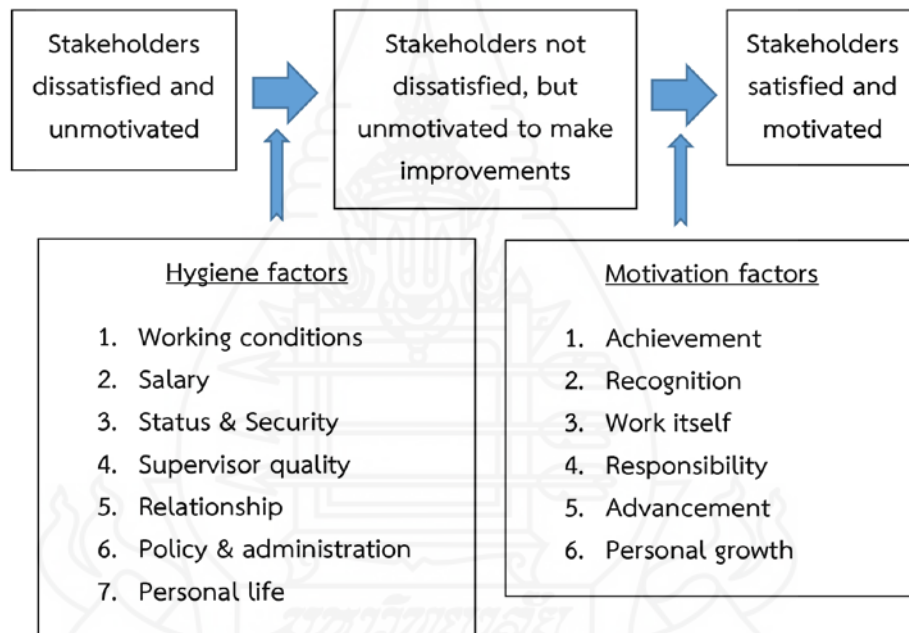
2) ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) บางทีอาจใช้คำว่าปัจจัยเจริญเติบโต หรือปัจจัยกระตุ้นก็มี เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ได้แก่

- (1) ความรับรู้ในความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีคุณภาพ ก่อให้เกิดความพึงพอใจและภูมิใจในตนเอง
- (2) การได้รับยกย่องจากความสัมพันธ์ (Recognition) หมายถึง ความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือในฐานะสมาชิกขององค์กร ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นๆ ไป
- (3) ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง การที่ได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายและต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างต้องแท้

(4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ทำงานใหม่ๆ โดยมีอำนาจในการรับผิดชอบผลของงานและตัดสินใจอย่างเต็มที่

(5) โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น รวมทั้งมี โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น

(6) การพัฒนาตนเอง (Personal growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาศักยภาพภายในตนเอง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เป็นต้น เป็นความคาดหวัง หรือความตั้งใจในการทำงานของบุคคล ก่อให้เกิดความทะเยอทะยานและมุ่งมั่นที่จะก้าวไปให้ถึงเป้าหมายในการทำงานที่วางไว้



ภาพที่ 2.6 แสดงทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory of Motivation)

ที่มา: <http://www.jppoker.co/wiring/herzbergs-motivation-hygiene-theory-diagram.html>

กล่าวโดยสรุปแล้วทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก นับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การของตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในงาน โดยรวม โดยจะต้องพิจารณาทั้งสองปัจจัยควบคู่ไปพร้อมกัน ปัจจัยสุขอนามัยนั้นจำเป็นต้องบริหารให้เพียงพอ

ต่อความต้องการของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นเรื่องของค่าตอบแทนที่เหมาะสมสภาพแวดล้อมที่ดี บรรยากาศและความสัมพันธ์ในองค์กรที่ดี เพื่อเป็นการลดความไม่พอใจในงานหรือผู้บริหาร โดยตรง ส่วนปัจจัยจูงใจก็นับว่าสำคัญเช่นกัน ควรมีการส่งเสริมคุณภาพของงานให้มีความท้าทาย มีคุณค่า ให้เห็นว่างานนั้นๆมีความสำคัญหรือมีความหมายสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริงต่อไป

5.5.3 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ในหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise (1960) ซึ่งเขียน โดย Douglas McGregor ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร โดยระบุว่าวิถีในการจัดการบริหารบุคลากรในองค์กรที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ ทศนคติของแต่ละบุคคล โดยเขาได้สังเกตเห็นพฤติกรรมมนุษย์ในแง่มุมต่างๆทั้งด้านบวกและด้านลบ ทั้งในการดำเนินชีวิตทั่วไปและการทำงาน จากนั้นจึงได้ตั้งสมมติฐานด้านความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในทัศนะของผู้บริหารไว้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ มนุษย์แบบทฤษฎี X และ มนุษย์แบบทฤษฎี Y เพื่อให้ผู้บริหารเลือกแนวทางให้เหมาะสมสำหรับแต่ละคน โดยต้องมีความเข้าใจในลักษณะของมนุษย์แต่ละแบบและรู้วิธีในการจูงใจเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

รายละเอียดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ตาม Theory X และ Theory Y มีดังนี้

ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่มองมนุษย์ในแง่ลบ โดยมีสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์กรหรือพนักงาน ดังนี้

- 1) มนุษย์โดยธรรมชาติเป็นคนที่ขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน รักความสบาย
- 2) ขาดความทะเยอทะยาน ชอบหลบเลี่ยงงาน คอยให้บังคับ ควบคุม หรือใช้การลงโทษเพื่อให้งานสามารถดำเนินไปตามเป้าหมายได้

- 3) คนทั่วไปมักชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ หรือริเริ่มความคิดต่างๆ โดยพอใจที่จะทำตามคำสั่งหรือความคิดของหัวหน้าหรือผู้บริหารมากกว่าเสนอความคิดเห็น

- 4) ส่วนใหญ่ขาดความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ

- 5) ส่วนใหญ่มักคิดถึงเรื่องสรีรศาสตร์หรือความมั่นคงปลอดภัยของตนมากกว่า

ดังนั้นผู้บริหารที่ยอมรับว่าบุคลากรในองค์กรมีลักษณะตามทฤษฎี X ข้างต้น จึงต้องมีมาตรการการควบคุมอย่างใกล้ชิดและกฎวิธี เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดประสิทธิผลของการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับผลตอบแทนหรือผลประโยชน์แก่บุคลากรเหล่านี้ ทั้งที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ในรูปแบบอื่นๆ รวมทั้งใช้อำนาจทางการปกครองด้วยการบังคับและลงโทษขู่เชิญควบคุมกันไปด้วย

ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่มองมนุษย์ในแง่บวก โดยมีสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์กรหรือพนักงานที่ตรงข้ามกับทฤษฎี X ดังนี้

- 1) มองว่าธรรมชาติมนุษย์ไม่ได้ไม่ชอบทำงาน โดยมองว่าการทำงานเป็นกิจกรรมหนึ่งในชีวิตเช่นเดียวกับการเล่นเกม หรือการพักผ่อน
- 2) ไม่ได้ชอบหลีกเลี่ยงงาน เพียงแต่ถ้าคนเรามีความผูกพันหรือพอใจในงานที่ทำแล้ว เขาก็จะพยายามและมุ่งมั่นในการควบคุมตนเองเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายให้ได้
- 3) มนุษย์มีความรับผิดชอบและมักจะแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ
- 4) มีขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างกว้างขวาง
- 5) มนุษย์มีความคิดเป็นของตนเอง ต้องการความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในชีวิตหากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม

จะเห็นว่าทฤษฎี X มีความแตกต่างและตรงข้ามกับทฤษฎี Y อย่างสิ้นเชิง ผู้บริหารจึงต้องมีวิธีการจูงใจและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งจากทัศนะของ McGregor ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าถ้าผู้บริหารมีการเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละประเภทแล้ว กล่าวคือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎี X ก็จำเป็นต้องใช้การควบคุมโดยมีกฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงใช้การลงโทษในการควบคุมความประพฤติในการทำงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด โดยเมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีของมาสโลว์จะเห็นว่ามนุษย์ตามทฤษฎี X จะมีความต้องการในขั้นต้นซึ่งได้แก่ความมั่นคงและปลอดภัยทั้งด้านการใช้ชีวิต ทรัพย์สินและในการทำงาน รวมทั้งต้องการความรัก ซึ่งเปรียบได้กับปัจจัยสุขอนามัยตามทฤษฎีของ Herzberg ส่วนมนุษย์ในแบบทฤษฎี Y ที่มองว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน ต้องการความสำเร็จ ความมีชื่อเสียงและความก้าวหน้า นั้น ควรใช้การบริหาร ที่เน้นการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสม ให้อิสระแก่พนักงาน ให้งานที่มีเป้าหมายและท้าทาย ส่งเสริมให้เขารู้จักควบคุมตนเอง มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลของงาน ซึ่งคล้ายกับความต้องการขั้นสูงตามทฤษฎีของมาสโลว์ และเปรียบเสมือนปัจจัยจูงใจของ Herzberg ด้วย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน แต่ทั้งสองแบบนี้ก็สามารถพัฒนาและตอบสนองความต้องการในขั้นสูงขั้นของบุคลากรในองค์กรได้ เพียงแต่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์

และหาวิธีที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานขึ้น จะต้องทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ และปรับเปลี่ยนทัศนคติในทางลบ เพื่อเพิ่มคุณสมบัติตามทฤษฎี Y ตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะเป็นการช่วยให้บุคลากรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตนควบคู่กับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรไปด้วย

5.5.4 ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Learned Needs Theory)

แมคคลีแลนด์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ โดยเขาเชื่อว่าการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมานั้น เกิดจากความต้องการของแต่ละคน ซึ่งนับเป็นแรงจูงใจที่สำคัญให้บุคคลแสดงพฤติกรรมนั้นๆ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการและความพอใจของตน โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) ความต้องการความสำเร็จในตนเอง (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่บุคคลอยากจะทำสิ่งต่างๆ ให้ได้ตามที่ตนเองปรารถนาหรือตั้งเป้าหมายเอาไว้ ดังนั้นจึงต้องทำสิ่งนั้นๆ ให้ดีที่สุด ด้วยความพยายาม มุ่งมั่น ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น แข่งขันกับตัวเอง ต้องการมีความภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะสิ่งที่มีความยากและท้าทายความสามารถ

2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการด้านสังคมของมนุษย์โดยทั่วไปที่มีความจำเป็นต้องพบปะพูดคุย สื่อสารเจรจา สร้างความสัมพันธ์กันทางสังคมและทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เพื่อที่จะทำให้งานที่ทำนั้น ได้รับความสำเร็จ

3) ความต้องการอำนาจ (Needs for Power) นับเป็นความต้องการขั้นสูงที่บุคคลปรารถนา ซึ่งหากบุคคลมีอำนาจแล้วก็ย่อมหวังจะใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ทั้งการต่อรอง การควบคุม หรือทำให้ผู้อื่นทำตามที่ต้องการได้

นอกจากนั้น แมคคลีแลนด์ ยังได้เสนอลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูงว่ามักจะเป็นคนที่มีความปรารถนาในความสำเร็จ มีความทะเยอทะยาน เป็นคนที่กล้าเสี่ยงพอประมาณ ต้องการได้รับข่าวสารย้อนกลับในทันทีทันใด เพื่อที่จะประเมินค่าสิ่งทีกระทำ และมีการแก้ไขปรับปรุง รวมทั้งมีความหมกมุ่น มุ่งมั่นพยายามในการทำงานด้วยสามารถอย่างเต็มที่ด้วย

5.5.5 ทฤษฎีอีอาร์จีของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG theory)

ทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer เป็นการนำทฤษฎีของมาสโลว์มาทำการแบ่งกลุ่มใหม่ออกเป็น 3 กลุ่มหรือ 3 ระดับ ได้แก่

1) ความต้องการด้านการดำรงชีวิต (Existence Needs) เป็นการรวมเอาความต้องการด้านร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยตามทฤษฎีของมาสโลว์มาไว้ด้วยกัน ถือเป็นความต้องการขั้นต่ำ ได้แก่ ปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต รวมทั้งเงินเดือน ค่าจ้าง และสภาพในการทำงาน

2) *ความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs)* เป็นความต้องการในระดับถัดมา ได้แก่ ความต้องการด้านความรัก ความสัมพันธ์ทางสังคม และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว เป็นต้น

3) *ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)* เป็นความต้องการลำดับสูงสุดตามความคิดของ Alderfer เป็นการรวมความต้องการด้านชื่อเสียงและความสำเร็จสูงสุดในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์เข้าด้วยกัน เช่น ความต้องการสร้างผลงานที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับและได้รับการยกย่อง เป็นต้น

นับว่ามีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ได้กล่าวไว้ เพียงแต่มีการจัดกลุ่มใหม่ออกเป็น 3 กลุ่ม ที่รวมเอาความต้องการด้านรางวัลและความมั่นคงปลอดภัยเข้าไว้ด้วยกัน และรวมเอาความต้องการด้านชื่อเสียงเกียรติยศและความประสบความสำเร็จสูงสุดเข้าด้วยกัน แต่ก็ยังมีลักษณะเกี่ยวกับกระบวนการเกิดความต้องการที่คล้ายกัน กล่าวคือเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในระดับหนึ่งแล้วก็จะยังมีความต้องการและสามารถที่จะผลักดันให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าขึ้นไปอีกได้เช่นกัน

5.6 สาเหตุที่ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจไม่ได้ผล

จากแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่กล่าวมานั้น นับว่าเป็นแนวทางที่ผู้บริหารจะสามารถนำไปบริหารจัดการเกี่ยวกับการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี ซึ่งแต่ละทฤษฎีชี้ให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการจูงใจบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้ได้ รวมทั้งยังมีข้อเสนอแนะและบอกให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคอีกด้วย แต่การที่นำไปประยุกต์ใช้จริงนั้น อาจจะทำให้ได้ผลลัพธ์ออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งอาจจะมีสาเหตุต่างๆ ดังนี้ (สุรพล เพชรไกร 2554, น. 29-30)

5.6.1 ขาดความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ การที่ผู้บริหารได้มีการกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ หรือวิธีการต่างๆ ไว้มากมาย อีกทั้งยังคอยควบคุมตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานเหล่านั้น โดยยึดขั้นตอนหรือกระบวนการที่มีมากมาย จุกจิก ทำให้คนที่มีพฤติกรรมที่ดีอยู่แล้วเกิดความเครียดต่อการทำงานได้ แทนที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจแต่อาจส่งผลเสียในทางตรงกันข้าม บางที่ควรมีการความยืดหยุ่นเพื่อให้เหมาะสมตาม โอกาสหรือพิจารณาเป็นกรณีๆ ไปก็เป็นสิ่งที่ควรเลือกปฏิบัติเช่นกัน

5.6.2 การให้แรงจูงใจในปัจจัยสุขอนามัยที่ไม่เพียงพอ เช่น เรื่องของเงินเดือน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ถึงแม้องค์กรหรือผู้บริหารจะเขียนไว้มากมาย ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน ค่าล่วงเวลา การเลื่อนขั้นเงินเดือน โบนัส ค่าเลี้ยงชีพ ค่าครองชีพ และอื่นๆ อีกมากมาย แต่ในความจริงแล้วทุกองค์การก็จ้องคำนึงถึงเรื่องของต้นทุน งบประมาณ และความสามารถ

ขององค์กรด้วย ทำให้ตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้เพียงบางเท่านั้น จึงไม่สามารถเป็นเครื่องจูงใจในการทำงานได้อย่างแท้จริง

5.6.3 สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน การที่บางอาชีพมีอุปสงค์อุปทานที่ต่างกัน มีความสำคัญในตลาดแรงงานไม่เท่ากัน มีคนสนใจน้อยอันเนื่องจากสภาพทั่วไปของงานไม่เป็นที่พึงพอใจหรือน่าสนใจ มีความยุ่งยาก ความอันตราย และความเหน็ดเหนื่อยของงาน จึงอาจทำให้ไม่เกิดการจูงใจในกรณีเช่นนี้ ทั้งยังอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อีกด้วย เช่น การออกจากองค์กร การสรรหาที่ขาดคนมีความสามารถเข้าสู่องค์กร ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เป็นต้น อีกทั้งเมื่อผู้บริหารไม่ได้สังเกตเห็นปัญหาและความสำคัญย่อมเป็นการยากที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจของบุคลากรและบุคคลภายนอกได้

5.6.4 การตั้งเป้าหมายสูงเกินไป การที่องค์กรระบุความคาดหวังไว้สูงยากที่จะกระทำได้อย่างยอมทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่ายาก เป็นไปไม่ได้ ไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ อาจส่งผลเสียทางลบ เช่น เกิดความเบื่อหน่าย ขาดขวัญกำลังใจ หรือมีความท้อแท้ก็ได้ ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องตั้งเป้าหมายให้พอเหมาะ มีความเป็นไปได้สอดคล้องกับข้อมูลและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกคนรู้สึกมีกำลังใจและอยากจะทำให้ได้ตามที่มุ่งหวัง

5.6.5 ไม่สามารถตอบสนองได้ทุกคน เป็นการยากที่ผู้บริหารจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ครอบคลุมในทุกเรื่องของแต่ละคน การคาดเดาที่แน่นอนทำได้ยาก เนื่องจากเมื่อมีคนจำนวนมากย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกัน บางคนอาจจะต้องการปัจจัยแรงจูงใจในด้านหนึ่ง ส่วนอีกกลุ่มอาจจะไม่ต้องการหรือต้องการเป็นอย่างอื่น อีกทั้งระดับความต้องการก็ย่อมมีความแตกต่างกันไปด้วย รวมทั้งช่วงเวลาที่แต่ละคนมีความต้องการในเรื่องต่างๆก็ไม่เท่ากัน บางเวลาอาจต้องการแต่เมื่อผ่านไปก็อาจจะไม่ต้องการและหันไปต้องการอย่างอื่นแทนก็ได้

5.6.6 เกิดจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง กล่าวคือถึงแม้องค์กรหรือผู้บริหารจะมีวิธีการจูงใจอย่างไรก็ตาม แต่หากผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่ตระหนักในความต้องการแท้จริงของตนเอง ไม่มีการประเมินตนเองตามข้อเท็จจริงหรือคอยเข้าข้างปกป้องตัวเองและไม่รู้จักความพอดี ก็อาจจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดจากคนอื่นด้วย ส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับคนอื่นได้ ทำให้การใช้แรงจูงใจไม่ได้ผล

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพของการนำทฤษฎีเรื่องแรงจูงใจมาใช้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาหาข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องรอบด้าน อีกทั้งยังต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ในแต่ละแบบเป็นอย่างดี ควรรู้วิธีที่จะมากระตุ้นหรือสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการ และเลือกใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์นั้นๆ

5.7 การสร้างแรงจูงใจของผู้บังคับบัญชา

เพื่อให้การใช้ทฤษฎีแรงจูงใจได้ผลดีและลดปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น การที่ผู้นำมีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจ และคุณสมบัติบางประการจะเป็นการช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของการนำทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้ในองค์การได้ดียิ่งขึ้น เพราะการที่องค์การมีผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีแก่ทุกคน ผู้นำองค์การควรมีวิธีการบริหารจัดการทั้งเรื่องคน เรื่องงาน และกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลดังกล่าว

ผู้ศึกษาจะขอยกตัวอย่างคุณลักษณะของผู้นำที่เอื้อต่อการทำให้เกิดแรงจูงใจต่อบุคลากรในองค์การ โดยนำเอาภาษาอังกฤษคำว่า “LEADERSHIP” มาเป็นแนวทางในการศึกษาคำนี้ ซึ่งประกอบด้วย

- L = Love มีความรักผู้อื่น พร้อมทั้งจะตัดสินใจและทำงานเพื่อคนอื่นได้
- E = Education, Experience เป็นผู้มีการศึกษาและประสบการณ์
- A = Adaptability รู้จักปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์
- D = Decisiveness กล้าตัดสินใจเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ
- E = Enthusiasm เป็นคนขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น
- R = Responsibility มีความรับผิดชอบต่องาน บุคลากร และองค์การ
- S = Sacrifice, Sincerity รู้จักเสียสละเพื่อคนอื่นอย่างเต็มที่
- H = Honesty, Harmonize มีความซื่อสัตย์ ประสานงานและสร้างความสามัคคี
- I = Intellectual Capacity มีไหวพริบ เฉลียวฉลาด มองการณ์ไกล
- P = Persuasiveness เป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจได้

ทั้ง 10 ประการนับเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำควรแสวงหาและฝึกฝนให้เกิดกับตนเอง เพื่อสามารถนำไปใช้ในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในอนาคตได้ การที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การนั้น ผู้นำที่กล่าวไว้ข้างต้นควรสนับสนุนและมีเทคนิคในการมอบหมายงานที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจเพื่อทำงานให้สำเร็จด้วย เช่น งานที่อยู่ในความสนใจและมีโอกาสทำได้ดี งานที่ต้องมีการใช้สติปัญญา งานที่ต้องมีการสื่อสารหรือติดต่อกับงานที่ต้องใช้การตัดสินใจ งานที่ต้องอาศัยความชำนาญของแต่ละบุคคล งานที่เป็นอิสระจากการถูกควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด สามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ เป็นงานที่มีความสำคัญ และ

ส่งผลต่อความก้าวหน้า เป็นต้น นอกจากนี้ก็ควรให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย การวางแผน การสรรหา การพัฒนา การธำรงรักษา และการออกจากองค์การด้วย

ในฐานะที่ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงควรมีการพิจารณาถึงการส่งเสริมกิจกรรมที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ เช่น การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ รู้สึกมีความสำคัญ เป็นงานที่มีคุณค่า และต้องใช้ความสามารถจึงจะสำเร็จ อีกประการหนึ่งนั้นผู้นำควรมีวิธีการทำงานที่ชัดเจน ในเป้าหมายและวิธีการ มีความเป็นประชาธิปไตย สร้างการมีส่วนร่วม มีการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการชี้แจงเหตุผลที่ชัดเจน ประพฤติตนเป็นตัวอย่าง แสดงความพอใจหรือสนใจ การให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ รวมทั้งมีการให้คุณให้โทษด้วยความเป็นธรรมด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีเทคนิคการจูงใจเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยจะต้องทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน ส่งเสริมความสามัคคี โดยควรมีการศึกษาและรับรู้เรื่องของแรงจูงใจการทำงานภายในองค์การ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนมีการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองให้เป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดข้างต้น อันจะนำมาสู่การกำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์ ไปปฏิบัติ โดยทำการศึกษาเฉพาะเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10” ซึ่งเป็นตัวแทนของกรมราชทัณฑ์ ลำดับต่อไปจะกล่าวถึงรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกรมราชทัณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของกรมราชทัณฑ์ เรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 และ “นโยบาย 5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์”

6. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกรมราชทัณฑ์

6.1 ประวัติกรมราชทัณฑ์

กรมราชทัณฑ์ได้มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยยุคแรกๆ นั้น มีการดำเนินงาน ที่สืบเนื่องจากประเพณีโบราณ มีการจัดการเรือนจำในรูปแบบที่เรียกว่าคุกและตะราง และมีการกระจายตามกรม กองต่างๆอย่างไม่มีระเบียบแบบแผนนัก โดยการเรือนจำหัวเมืองชั้นนอก หรือเมืองฝ่ายเหนือขึ้นอยู่ในกระทรวงมหาดไทย ส่วนหัวเมืองฝ่ายใต้ขึ้นกับกลาโหม เรียกว่ากองมหันตโทษและกองลหุโทษ มีการออกพระราชบัญญัติลักษณะเรือนจำ ร.ศ. 120 หรือปี พ.ศ. 2444 ต่อมาพระบาทสมเด็จพระรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราวุธมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชการที่ 6

ได้จัดตั้ง “กรมราชทัณฑ์” ขึ้นในปี พ.ศ.2458 โดยขึ้นอยู่กับกระทรวงนครบาลและแต่งตั้งมหาอำมาตย์ตรีพระยาชัยวิชิตวิศิษฏ์ธรรมธาดา (จำ ณ ป้อมเพชร) เป็นอธิบดีกรมราชทัณฑ์คนแรก

วันที่ 1 สิงหาคม 2465 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงโปรดเกล้าฯ ให้กรมราชทัณฑ์ไปขึ้นกับกระทรวงยุติธรรม เมื่อวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ.2468 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาประชาธิปก พระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว (ร.7) ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ยุบเลิกกรมราชทัณฑ์เป็นเพียงแผนกราชทัณฑ์ในกระทรวงยุติธรรม ด้วยเหตุผลทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำเพื่อประหยัดค่านงบประมาณ ต่อมาปี พ.ศ.2469 ทรงเห็นควรโอนแผนกราชทัณฑ์ให้ไปสังกัดกรมพลัมภ์ กระทรวงมหาดไทย จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชมาเป็นระบอบประชาธิปไตยในปี พ.ศ. 2475 จึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมในกระทรวงมหาดไทย พุทธศักราช 2476 ยกฐานะแผนกราชทัณฑ์จากกรมพลัมภ์ขึ้นเป็นกรมราชทัณฑ์ในกระทรวงมหาดไทยตามเดิม และให้นายพันเอกพระยาฤทธิอัคเนย์ (สละเอมะศิริ) เป็นอธิบดีกรมราชทัณฑ์ สังกัดกระทรวงมหาดไทย คนแรกในระบอบประชาธิปไตย

ปี พ.ศ.2545 รัฐบาลในสมัย พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี มีนโยบายในการปฏิรูประบบราชการได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 ในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพระราชกฤษฎีกา เล่ม 119 ตอนที่ 99 ก. เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2545 เป็นต้นไป มีผลทำให้กรมราชทัณฑ์ต้องย้ายสังกัดจากกระทรวงมหาดไทย ไปสังกัดกระทรวงยุติธรรม ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน

6.2 ความหมายของการราชทัณฑ์

คำว่า ราชทัณฑ์ หรือตรงกับภาษาอังกฤษว่า Corrections นั้น นักวิชาการชื่อ ดินแชมเปียน (Dean Champion) ให้ความหมายว่า การราชทัณฑ์ ประกอบด้วย บุคคล หน่วยงานและองค์การ ที่ทำหน้าที่จัดการกับผู้ถูกกล่าวหา ผู้ต้องขังเด็ก และเยาวชนที่กระทำความผิด ส่วนเวอร์นอน ฟ็อกซ์ (Vernon Fox) กล่าวว่า การราชทัณฑ์เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานสังคม ที่ทำหน้าที่ในการควบคุมทางสังคม ที่พยายามแก้ไขเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ที่กระทำความผิด ทั้งผู้ใหญ่ เยาวชน และเด็ก ที่กระทำความผิดผู้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในทางที่ดี นอกนั้น ท็อดเคลียร์ และจอร์จ โคล (Todd Clear and George Cole) ก็ให้ความหมายที่คล้ายกันว่า การราชทัณฑ์คือโครงการบริการสถานที่ และองค์การ จำนวนมากที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการกับผู้กระทำความผิด หรือผู้ถูกกล่าวหา

นันทิ จิตสว่าง (2548: 3) ได้ให้ความหมายของการราชทัณฑ์ว่า หมายถึง เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานในกระบวนการยุติธรรม นับเป็นขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติตามคำพิพากษาต่อผู้กระทำผิด และรวมถึงการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดที่เป็นผู้ใหญ่ เด็ก และเยาวชน ด้วยมาตรการทางสังคมหรือชุมชน มาตรการจำคุก ที่อาจดำเนินการโดยรัฐหรือเอกชนก็ได้

ซึ่งเมื่อสรุปโดยรวมแล้ว การราชทัณฑ์ หมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดด้วยวิธีการต่างๆ ซึ่งเป็นหน่วยงานงานสุดท้ายในกระบวนการยุติธรรมที่ประกอบด้วย ตำรวจ อัยการ ศาล และราชทัณฑ์

ในสภาพปัจจุบันนี้ งานราชทัณฑ์ได้มีการนำเอาสังคมและชุมชน รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ที่กระทำผิด ซึ่งไม่ได้มองแค่การควบคุมและลงโทษให้สาสมกับความผิดเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการยอมรับของประชาชนหรือสังคมโดยรวม และเป็นการช่วยให้ผู้ต้องขังสามารถปรับตัว และแก้ไขปรับปรุงตัวให้เป็นคนใหม่เป็นคนดี ไม่กลับไปทำความผิดซ้ำอีก สามารถออกไปใช้ชีวิตเป็นปกติในสังคมได้อีก

สำหรับการบริหารงานราชทัณฑ์ หรือ Correctional Administration หมายถึง การดำเนินการของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเกี่ยวกับผู้ต้องขัง บุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ ของกรมราชทัณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ และเมื่อพิจารณาคำว่า “Correction” ที่หมายถึง “ความถูกต้อง” ก็จะเป็นแนวทางที่กรมราชทัณฑ์นำมาบริหารงานให้เกิดความถูกต้องเป็นสำคัญ โดยนำคำว่า “Correction” มาอธิบายได้ดังต่อไปนี้

C = Coordination	หมายถึง	การประสานงาน
O = Obvious	หมายถึง	ทำให้แจ้งชัด
R = Rule	หมายถึง	กฎระเบียบ
R = Remedy	หมายถึง	การรักษา
E = Ethic	หมายถึง	จริยธรรม
C = Change	หมายถึง	การเปลี่ยนแปลง
T = Teamwork	หมายถึง	ทีมงาน
I = Integration	หมายถึง	การประสมประสาน
O = Open –door policy	หมายถึง	นโยบายแบบเปิดประตู
N = Need health	หมายถึง	สุขภาพและอนามัย

6.3 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์

วิสัยทัศน์ “กรมราชทัณฑ์ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการควบคุม แก้ไข และพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดี มีคุณค่า แก่สังคม”

6.3.1 พันธกิจ

- 1) ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีอาชีพ
- 2) บำบัด ฟื้นฟู และแก้ไขพฤตินิสัยของผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ

6.3.2 ภารกิจหลัก

- 1) ควบคุม และพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐานสากล
- 2) พัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพ

6.3.3 เป้าประสงค์หลัก

- 1) การควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังมีประสิทธิภาพ
- 2) คืนคนดีสู่สังคม
- 3) ขจัดปัญหาเสพติดให้ได้ผลอย่างยั่งยืน
- 4) ราชทัณฑ์มีอาชีพ
- 5) ราชทัณฑ์ธรรมาภิบาล

6.3.4 โครงสร้างการบริหารงาน

กรมราชทัณฑ์มีการจัดโครงสร้างและแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

- 1) ราชการบริหารส่วนกลาง ได้แก่
 - (1) สำนักงานเลขาธิการกรม
 - (2) กองกรเจ้าหน้าที่
 - (3) กองคลัง
 - (4) กองนิติการ
 - (5) กองบริการทางการแพทย์
 - (6) กองแผนงาน
 - (7) ทัณฑสถาน ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
 - (8) เรือนจำกลาง ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
 - (9) เรือนจำพิเศษ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
 - (10) สถานกักกัน ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
 - (11) สถานกักขัง ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
 - (12) สถาบันพัฒนาข้าราชการกรมราชทัณฑ์

(13) สำนักทันตปฏิบัติ

(14) สำนักทันตวิทยา

(15) สำนักพัฒนาพฤตินิสัย

2) ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ได้แก่

(1) เรือนจำจังหวัด ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

(2) เรือนจำอำเภอ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

ตามกฎหมายกระทรวง ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2547) ออกตาม พ.ร.บ.ราชทัณฑ์ พ.ศ. 2479

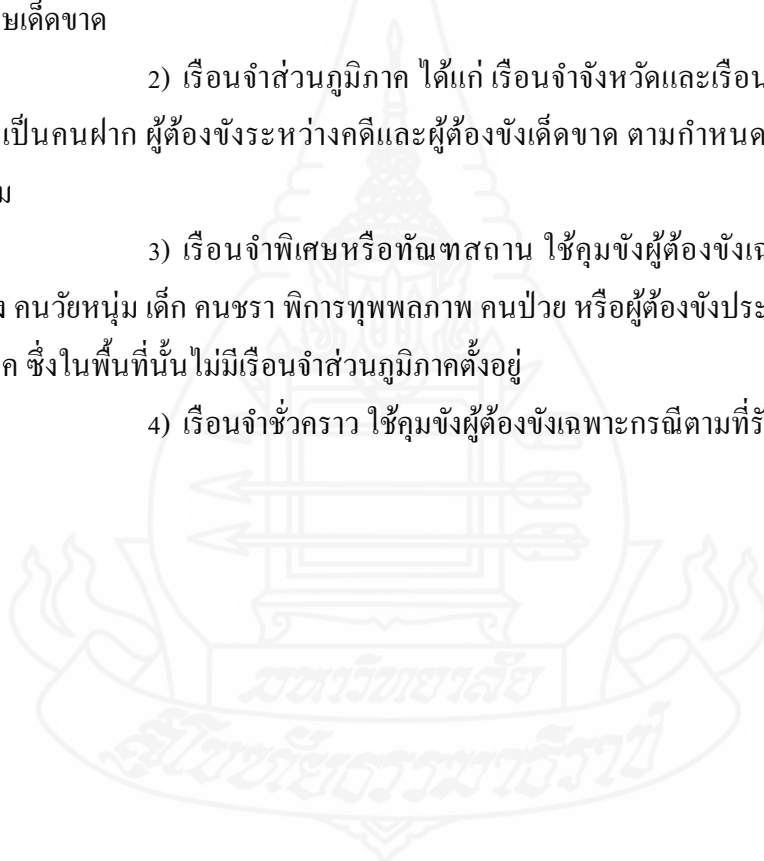
แบ่งเรือนจำออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

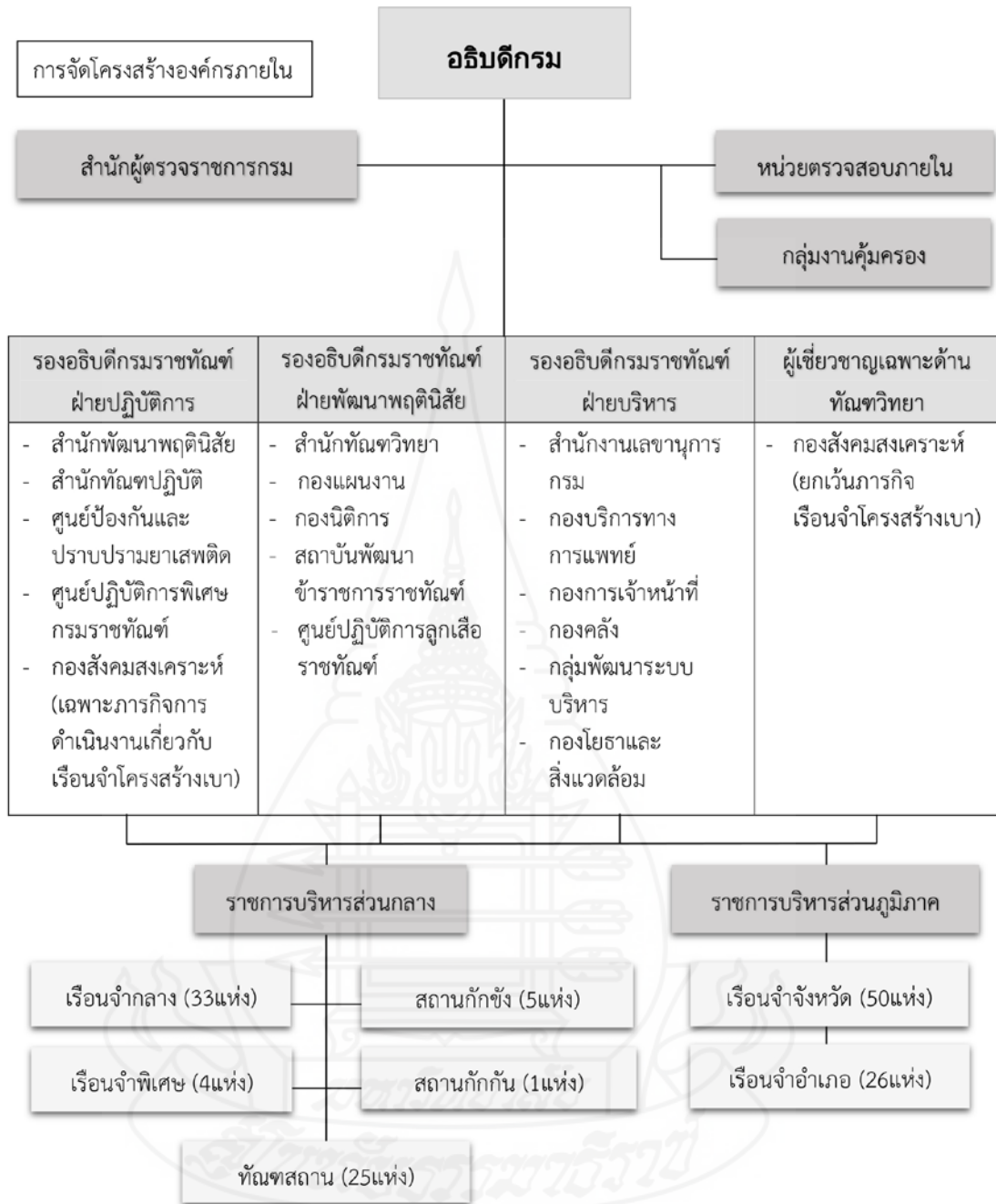
1) เรือนจำกลาง ใช้คุมขังผู้ต้องขังตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย และนักโทษเด็ดขาด

2) เรือนจำส่วนภูมิภาค ได้แก่ เรือนจำจังหวัดและเรือนจำอำเภอใช้ควบคุมผู้ต้องขังที่เป็นคนฝาก ผู้ต้องขังระหว่างคดีและผู้ต้องขังเด็ดขาด ตามกำหนดโทษที่อยู่ในอำนาจการควบคุม

3) เรือนจำพิเศษหรือทัณฑสถาน ใช้คุมขังผู้ต้องขังเฉพาะแต่ละประเภท เช่น ผู้หญิง คนวัยหนุ่ม เด็ก คนชรา พิการทุพพลภาพ คนป่วย หรือผู้ต้องขังประเภทเดียวกับเรือนจำส่วนภูมิภาค ซึ่งในพื้นที่นั้น ไม่มีเรือนจำส่วนภูมิภาคตั้งอยู่

4) เรือนจำชั่วคราว ใช้คุมขังผู้ต้องขังเฉพาะกรณีตามที่รัฐมนตรีกำหนด





ภาพที่ 2.7 โครงสร้างการบริหารงานกรมราชทัณฑ์

ที่มา: กรมราชทัณฑ์

6.3.5 อำนาจและหน้าที่

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2545 กำหนดให้กรมราชทัณฑ์มีอำนาจหน้าที่และภารกิจเกี่ยวกับการควบคุม และแก้ไขพฤติกรรมนิสัย ผู้ต้องขังโดยมุ่งพัฒนาเป็นองค์กรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ไข พื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็น พลเมืองดีมีสุขภาพกายและจิตที่ดี ไม่หวนกลับมากระทำผิดซ้ำ ได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการ ประกอบอาชีพที่สุจริตและสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอกได้อย่างปกติ โดยสังคมให้การ ยอมรับ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) ปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของกระทรวง หลักอาชญาวิทยา และหลักทัณฑวิทยา ตลอดจนข้อกำหนดมาตรฐาน ขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขัง
- 4) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กฎกระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาตามหลักอาชญาวิทยาในแง่ของสหศาสตร์ชี้ให้เห็นว่า เรือนจำและทัณฑสถานนั้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญอยู่ 2 ประการ ได้แก่ การเป็นส่วน หนึ่งของกระบวนการยุติธรรม ซึ่งประกอบด้วย ตำรวจ อัยการ ศาล และราชทัณฑ์ นับเป็น กระบวนการต่างๆของระบบยุติธรรมที่ทำหน้าที่ควบคุมผู้ต้องขังจากการพิจารณาของศาล โดยศาล จะมีการสั่งลงโทษตามความผิดที่เหมาะสมกับผู้กระทำผิด และพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และวิธี ของการลงโทษด้วย อีกประการหนึ่งเรือนจำและทัณฑสถานทำหน้าที่เป็นสถาบันแก้ไขผู้กระทำผิด ให้สามารถกลับตัวเป็นคนดี สามารถกลับสู่สังคมได้อย่างปกติเมื่อพ้นโทษออกไป โดยปกติจะเน้น การแก้ไขและพัฒนาด้านของจิตใจ ทักษะคิด และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม รวมทั้งเสริมสร้าง ในทักษะด้านวิชาชีพด้วย

6.4 ลักษณะงานพิเศษของกรมราชทัณฑ์

- 1) เป็นงานที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ตลอด 24 ชั่วโมง กล่าวคืองานราชทัณฑ์เป็นงาน ที่เกี่ยวกับการควบคุมผู้ต้องขังภายในเรือนจำเป็นหลัก จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานภายใน เรือนจำตลอดเวลาทั้งกลางวันและกลางคืน นอกจากจะทำงานกลางวันในเวลาราชการ 8 ชั่วโมงแล้ว จะต้องมาปฏิบัติงานในกลางคืนซึ่งเป็นเวลาอนรราชการอีกวันละ 16 ชั่วโมง และในวันหยุดราชการ ก็ต้องมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ให้มาปฏิบัติหน้าที่ทั้งกลางวันและกลางคืนทุกวัน นับว่า

เป็นการทำงานที่เหนื่อยยากและตรากตรำ มักก่อให้เกิดความอ่อนเพลียเนื่องจากพักผ่อนไม่เพียงพอ และที่สำคัญทำให้ไม่ค่อยมีเวลาให้กับตัวเองและครอบครัว ทำให้เกิดปัญหาด้านอื่นๆตามมา

2) เป็นงานที่ต้องปฏิบัติทันทีที่ไม่สามารถปฏิเสธ หรือผ่อนผันปฏิบัติในเวลาต่อมาได้ เนื่องจากจะต้องทำตามคำสั่งตามกฎหมายหรือหมายศาลทั้งการควบคุมตัวและการปล่อยตัวผู้ต้องขัง จะไม่อาจปฏิเสธการรับตัวผู้ต้องขังไว้ในควบคุมถึงแม้เรือนจำหรือทัณฑสถานจะมีอัตรากำลังหรือความจุของสถานที่ไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้ต้องขังก็ตาม และจะผ่อนผันไปดำเนินการในวันอื่นไม่ได้ ข้าราชการเรือนจำจึงต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เสร็จสิ้นโดยพลันแม้จะล่วงเลยเวลาทำงานปกติก็ตาม จึงทำให้ข้าราชการต้องรับภาระหนักและเกิดความเครียด ความกดดันสูง

3) เป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ และต้องอาศัยความละเอียดถี่ถ้วนความถูกต้องแม่นยำจะเกิดความผิดพลาดไม่ได้ เช่น การรับหมายศาล ตรวจค้นตัวผู้ต้องขัง การรับหรือปล่อยตัวผู้ต้องขัง การคำนวณวันพ้นโทษ/การลดวันต้องโทษ และการประหารชีวิตนักโทษเด็ดขาด นับเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบจะผิดพลาดไม่ได้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความชำนาญการและประสบการณ์เฉพาะทางอย่างสูง

4) เป็นงานที่มีความยากอย่างมาก โดยเฉพาะงานที่เป็นเป้าหมายหลักของราชทัณฑ์ ก็คืองานด้านการแก้ไขฟื้นฟูให้ผู้ต้องขังกลับตัวกลับใจเป็นคนดีเมื่อกลับออกไปสู่สังคม การอบรมแก้ไข พัฒนาพฤตินิสัยของแต่ละคนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความคิดและพฤติกรรมให้เป็นปกติเหมือนบุคคลทั่วไปนั้น จึงเป็นงานที่ถือได้ว่ามีความยากมากเป็นพิเศษ

5) เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ กล่าวคือการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์จะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ.2479 และ พ.ศ.2560 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักขังตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ.2506 พระราชบัญญัติวิธีเกี่ยวกับการกักกัน ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ.2510 รวมทั้งการปฏิบัติตามข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้ององค์การสหประชาชาติ นอกจากนี้ยังต้องติดต่อประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศ สถานทูต สถานกงสุล ตลอดจนองค์กรอิสระ องค์กรเอกชนและส่วนราชการอื่นๆ ด้วย

6) เป็นงานที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงและความปลอดภัยของสังคม ถือเป็นงานที่ต้องควบคุมผู้ต้องขังที่มีพฤติกรรมเป็นภัยต่อความสงบเรียบร้อยของสังคมโดยรวม หากควบคุมไม่ดีหรือบกพร่องอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวมได้ เช่น การปล่อยให้เกิดการแหกหักหลบหนี การปล่อยผู้ต้องขังผิดตัว หรือระบบการแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขังไร้ประสิทธิภาพ ก็ย่อมทำให้สังคมหรือประชาชนเสี่ยงภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินขึ้นอีก จึงนับเป็นงานสำคัญของกรมราชทัณฑ์

ที่ต้องมีการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชน และความเสียหายต่อกระบวนการยุติธรรมได้

6.5 การบริหารงานเรือนจำและทัณฑสถาน

การบริหารงานของเรือนจำและทัณฑสถานโดยทั่วไปนั้นก็จะมีความคล้ายคลึงกับหน่วยงานราชการอื่นๆที่จะมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกันหลายอย่าง ซึ่งบางครั้งอาจจะมี ความยุ่งยากหรือสลับซับซ้อนจากการที่มีบุคคลหลายฝ่าย ระบบงานที่มีความยุ่งยาก รวมทั้งทรัพยากรองค์การที่หลากหลายให้บริหารจัดการ และด้วยความเป็นองค์การที่มีความเฉพาะในตัวทำให้บุคคลทั่วไปอาจจะยังไม่มี ความเข้าใจในการบริหารจัดการในเรือนจำมากเท่าที่ควร ดังนั้นเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ที่เกี่ยวกับงานราชทัณฑ์จึงจะขอกล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ เกิดความเข้าใจในงานที่ทำการศึกษาค้นคว้า ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักๆ ดังนี้

6.5.1 การบริหารที่เกี่ยวกับบุคคล

1) เจ้าหน้าที่หรือเจ้าพนักงานเรือนจำ คือ บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงานในเรือนจำตามกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง โดยข้าราชการประกอบด้วย 3 ประเภท ได้แก่ ประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ทั้งหมดนี้จะมีใน โครงสร้างการบริหารของเรือนจำและทัณฑสถานทุกแห่ง โดยทั่วไปมักเรียกตามตำแหน่ง หน้าที่หรือความรับผิดชอบ เช่น ผู้คุม หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการ และผู้บัญชาการ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ถือเป็นกำลังหลักในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพราะความสำเร็จต่างๆ ในองค์กรย่อมขึ้นอยู่กับเจ้าพนักงานเป็นสำคัญ การที่เรือนจำใดมีเจ้าพนักงานที่มีศักยภาพและสมรรถนะในการทำงานย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

ดังนั้นเรือนจำและทัณฑสถานทุกแห่งจึงต้องมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับหลักสากลและเป็นไปตามกฎระเบียบที่ทาง ก.พ.ร. ได้เสนอและจัดทำหลักเกณฑ์ไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีคุณธรรมจริยธรรม มีธรรมภิบาล และเกิดประโยชน์แก่ทางราชการรวมทั้งส่วนรวมได้อย่างแท้จริง โดยการบริหารงานบุคคลนั้นประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญตั้งแต่การสรรหา และคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจ การดูแลเรื่องผลประโยชน์และสวัสดิการ การส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การปกครองของผู้บังคับบัญชา จนถึงขั้นตอนการเกษียณราชการ ซึ่งทั้งหมดนี้ผู้บริหารจึงควรมีระบบการจัดการและวางแผนอย่างเป็นระบบ ปฏิบัติต่อเจ้าพนักงานทุกคนด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค เพื่อเป็นการธำรงรักษา

ทรัพยากรที่มีคุณค่าให้อยู่คู่องค์กรให้นานที่สุด รวมทั้งเป็นการสร้างความภาคภูมิใจในองค์กรแก่
เจ้าพนักงานทุกคนด้วย

2) ผู้ต้องขัง เป็นบุคคลที่เข้าสู่ระบบราชทัณฑ์ตามกระบวนการยุติธรรมตามคำ
พิพากษาของศาล นับเป็นกลุ่มคนที่มีมีจำนวนมากที่สุดของเรือนจำและทัณฑสถาน การบริหาร
จัดการในส่วนของผู้ต้องขังจะเน้นในเรื่องของการอยู่การกินและกิจกรรมต่างๆที่ทางกรมราชทัณฑ์
กำหนดไว้ โดยพื้นที่ภายในเรือนจำทั่วไปจะถูกแบ่งออกเพื่อให้ผู้ต้องขังใช้ทำกิจกรรมประจำวันและ
กิจกรรมต่างๆ เช่น

เรือนนอนผู้ต้องขัง ใช้เป็นที่ให้ผู้ต้องขังหลับนอน มีการจัดการเรื่องการ
ทำความสะอาด การป้องกันยุงและแมลง การควบคุมเรื่องกลิ่นที่ไม่พึงประสงค์ รวมทั้งการบริหาร
เรื่องจำนวนของผู้ต้องขังในแต่ละห้องให้เหมาะสมตามหลักสากล เป็นต้น

โรงเลี้ยงอาหาร เป็นสถานที่จัดให้ผู้ต้องขังได้รับประทานอาหารร่วมกัน
มีการจัดการเรื่องความสะอาด ปราศจากแมลงและกลิ่นรบกวน จัดให้ผู้ต้องขังได้รับประทานอาหาร
อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

โรงฝึกวิชาชีพ ถือเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะด้านการประกอบอาชีพ
ตามความถนัดหรือความสนใจผู้ต้องขัง รวมทั้งเป็นการส่งเสริมใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
โดยปกติจะมีการจำแนกผู้ต้องขังเพื่อให้เหมาะสมตามทักษะที่มี เช่น ช่างไม้ ช่างแกะสลัก
งานหัตถศิลป์ งานก่อสร้าง และอื่นๆ ตามแต่ละเรือนจำจะกำหนดขึ้น ซึ่งก็จะมีกระบวนการควบคุม
การทำงาน การรักษาความปลอดภัย การบำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ การดูแลความสะอาดและ
ความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในโรงงาน

โรงเรียนหรือแดนการศึกษา เป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่กรมราชทัณฑ์ส่งเสริม
ให้ผู้ต้องขังให้มีความรู้ มีโอกาสในการศึกษาเล่าเรียนเมื่อเข้ามาอยู่ในเรือนจำ เป็นการใช้เวลาว่าง
ให้เกิดประโยชน์และพัฒนาด้านความคิด ทักษะคิดแก่ผู้ต้องขัง มีการเปิดหลักสูตรการศึกษามากมาย
ทั้งด้านวิชาชีพและสายสามัญ อีกทั้งมีความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาภายนอกที่ทำหน้าที่ในการ
ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ต้องขังอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเรื่อยมา เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนิน
ชีวิตและประกอบอาชีพเมื่อพ้นโทษออกไป

สถานพยาบาล เป็นสวัสดิการพื้นฐานในปัจจุบันที่ทางกรมราชทัณฑ์จัด
ให้แก่ผู้ต้องขัง โดยปกติเรือนจำหรือทัณฑสถานจะจัดให้มีสถานพยาบาลไว้คอยรักษาอาการ
เจ็บป่วยของผู้ต้องขังอยู่ตลอดเวลา ถ้ามีกรณีผู้ป่วยหนักเกินขีดความสามารถของแพทย์หรือ
พยาบาลเรือนจำ ก็สามารถส่งตัวไปรักษาที่โรงพยาบาลภายนอกหรือโรงพยาบาลราชทัณฑ์ได้ตาม
ระเบียบต่อไป

สวัสดิการเครื่องนุ่งห่ม นับเป็นอีกหนึ่งหน้าที่ของเรือนจำและกรมราชทัณฑ์ ที่ต้องจัดให้แก่ผู้ต้องขัง ต้องการการบริหารจัดการให้เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งปกติเรือนจำจะมีการแจกผ้าห่มที่ใช้สำหรับหลับนอน เสื้อผ้าหรือเครื่องแบบผู้ต้องขังอย่างเพียงพอ รวมทั้งดูแลเรื่องความสะอาด จัดสถานที่ในการซักและตากเสื้อผ้าให้เป็นระเบียบ

การประกอบศาสนกิจ เรือนจำแต่ละแห่งต้องมีการจัดสถานที่ให้ผู้ต้องขังได้ ทำกิจกรรมทางศาสนาโดยเท่าเทียมกัน มีการจัดสถานที่สำหรับทุกศาสนาอย่างพอเพียง อีกทั้งยัง สนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการพัฒนาด้านจิตใจแก่ผู้ต้องขัง มีการอนุญาตให้บุคคลภายนอก เข้ามาทำกิจกรรมหรือประกอบพิธีกรรมทางศาสนาที่ส่งเสริมด้านหลักธรรมคำสั่งสอนและกิจกรรม สำคัญทางศาสนา

3) บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพราะนอกจากเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขังแล้ว ในกระบวนการ ทำงานของเรือนจำและทัณฑสถานก็จะมีบุคคลอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ โดยส่วนใหญ่จะมีความ เกี่ยวข้องกับผู้ต้องขังไม่ว่าจะ โดยตรงหรือโดยอ้อมก็ตาม เช่น ญาติผู้ต้องขัง เจ้าหน้าที่ตำรวจ พนักงาน สอบสวน ทนายความ เจ้าหน้าที่กงสุล อนุศาสนาจารย์ ผู้รับเหมา เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น การบริหารเกี่ยวกับบุคคลเหล่านั้นทางเรือนจำก็ได้มีวิธีการในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

6.5.2 การบริหารเกี่ยวกับระบบงานของเรือนจำ

โดยทั่วไปเรือนจำและทัณฑสถานจะมีการบริหารงานหลักๆ ที่ประกอบด้วย

1) การบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปของ หน่วยงาน งานนโยบายและแผน งานด้านการเงินและบัญชี งานธุรการ การบริหารงานบุคคล การจัด สวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่ งานรับเรื่องร้องทุกข์ งานประชาสัมพันธ์ ซึ่งแจ้งข้อเท็จจริง เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารงานเลขานุการผู้บริหาร การติดต่อนัดหมาย อำนวยความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อราชการ งาน ด้านอาคารสถานที่และพัสดุ ตลอดจนงานอื่นๆที่ได้มีการกำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนหรือฝ่ายใด เป็นการเฉพาะ

2) การบริหารงานทัณฑปฏิบัติ รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ต้องขังเป็น หลัก ทั้งงานด้านทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง งานจำแนกผู้ต้องขัง การตรวจสอบหมายศาล การรับและ ปล่อยตัวผู้ต้องขัง การเลื่อน-ลดชั้น การย้าย การลดวันต้องโทษ การพักการลงโทษ ดำเนินการเกี่ยวกับการ ขออภัยโทษ การคัดเลือกผู้ต้องขังออกทำงานภายนอกและงานสาธารณะ ดำเนินการเกี่ยวกับ ผู้ต้องขังป่วยและเสียชีวิต พิจารณาเกี่ยวกับคำร้องผู้ต้องขัง รวมทั้งกระบวนการในการพิจารณาคดี และประสานงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตำรวจ พนักงานสอบสวน ศาล สถานทูต และบุคคลอื่น ที่เกี่ยวข้อง

3) การบริหารงานควบคุมและรักษาการณ์ ดำเนินงานด้านการวางแผนและควบคุมผู้ต้องขังให้อยู่ในกฎระเบียบวินัย ป้องกันมิให้ผู้ต้องขังหลบหนีหรือก่อความไม่สงบ การรักษาความปลอดภัยให้กับผู้บริหารและบุคคลภายนอกที่มาติดต่อราชการภายในเรือนจำ ควบคุมผู้ต้องขังเข้าออกเรือนจำ การขนย้ายผู้ต้องขัง การควบคุมผู้ต้องขังออกรักษาพยาบาลนอกเรือนจำ พิจารณาลงโทษทางวินัยหรือเสนอความชอบแก่ผู้ต้องขัง ป้องกันการลักลอบนำเข้าสิ่งของต้องห้ามเข้าเรือนจำ การรักษาการณ์เรือนจำ ดูแลระบบเสริมความมั่นคงและสื่อสาร การควบคุมและตรวจค้นบุคคลที่เข้าออกเรือนจำรวมทั้งญาติให้เป็นไปตามกฎระเบียบของเรือนจำ

4) การบริหารด้านการพัฒนาผู้ต้องขัง ได้แก่ การบริหารงานด้านการวางแผนและดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกวิชาชีพ การพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพ การใช้แรงงานผู้ต้องขัง การเผยแพร่และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผู้ต้องขัง งานสาธารณชนนอกเรือนจำ งานวัสดุฝึกวิชาชีพ งานยานพาหนะ การบริหารเงินทุนและผลประโยชน์ผู้ต้องขัง งานด้านการศึกษาและพัฒนาจิตใจ การพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ปลูกฝัง การปรับเปลี่ยนด้านทัศนคติ จิตสำนึก และค่านิยมแก่ผู้ต้องขัง ส่งเสริมการศึกษาแก่ผู้ต้องขัง การจัดทำห้องสมุดและ โสตการศึกษาต่างๆ ทั้งวิชาชีพ วิชาสามัญ และหลักสูตรการเตรียมเข้าทำงาน

5) การบริหารงานด้านสวัสดิการ ดูแลรับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับการวางแผน ส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินงานด้านสวัสดิการผู้ต้องขัง การให้การสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขัง การเยี่ยมญาติและประสานการติดต่อกับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก ดูแลเรื่องเงินฝาก อนามัย การเบิกจ่ายเงินของผู้ต้องขัง การจัดจำหน่ายเครื่องอุปโภค บริโภคแก่ผู้ต้องขัง งานด้านสันตนาการ และสุขภาพ งานด้านจดหมายและไปรษณีย์ของผู้ต้องขัง รวมทั้งด้านสุทธกรรมที่ต้องมีการจัดสวัสดิการด้านอาหารแก่ผู้ต้องขังตามหลักโภชนาการและเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กรมราชทัณฑ์ กำหนด

6.5.3 การบริหารเกี่ยวกับที่ดิน ทรัพย์สินและอาคารสถานที่ของเรือนจำ

1) การบริหารงานเกี่ยวกับที่ดินของเรือนจำ ได้แก่ การใช้ประโยชน์ในที่ดิน การจัดหาที่ดิน การบำรุงรักษาและการป้องกันการบุกรุกจากบุคคลภายนอก

2) การบริหารทรัพย์สินของเรือนจำ เป็นการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการต่อทั้งทรัพย์สินที่เกิดขึ้นจากเงินในงบประมาณแผ่นดินและทรัพย์สินที่เกิดขึ้นจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

3) การบริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ของเรือนจำ คือการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยมั่นคงอยู่เสมอ การปรับปรุงซ่อมแซม และการก่อสร้างใหม่

6.6 นโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” (Five Steps In Changing The Thai Corrections)

6.6.1 ความเป็นมาของ นโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์”

นโยบายเร่งด่วน “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” นับเป็นนโยบายที่เรือนจำและทัณฑสถานทั่วประเทศต้องถือปฏิบัติอย่างเร่งด่วน โดยเป็นแนวทางของผู้บริหารกรมราชทัณฑ์และกระทรวงยุติธรรมที่เล็งเห็นถึงปัญหาต่างๆที่สะสมอยู่ในเรือนจำมาเป็นเวลานาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อสังคมและประชาชนภายนอก ที่สำคัญยังทำให้เกิดความเสื่อมเสียในภาพลักษณ์ของกรมราชทัณฑ์เป็นอย่างมาก ซึ่งปัญหาที่สำคัญก็คือเรื่องของยาเสพติดภายในเรือนจำและการใช้เรือนจำเป็นฐานในการตั้งค่ายาเสพติด โดยผู้ที่กระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติดที่ถูกจับกุมเข้าสู่กระบวนการยุติธรรมก็ต้องเข้าสู่งานของกรมราชทัณฑ์นับวันจะมีจำนวนมากขึ้นทุกวัน ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านต่างๆภายในเรือนจำขึ้นอีก และยังไม่เลิกพฤติการณ์ที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติด ดังจะเห็นได้จากการเสนอข่าวของสื่อต่างๆในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ดังนั้นผู้บริหารจึงได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวและหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหายาเสพติดและกั้นกั้นคนดีสู่สังคม โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการทำให้เรือนจำและทัณฑสถานทั่วประเทศปราศจากยาเสพติดและสิ่งผิดกฎหมายภายในเรือนจำ

เมื่อ พลเอก ไพบูลย์ คุ้มฉายา ได้เข้ารับตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมในวันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ.2557 จึงได้มอบนโยบายการบริหารงานราชทัณฑ์ให้กับผู้บริหารกรมราชทัณฑ์ทั่วประเทศ โดยนโยบายเร่งด่วนที่สำคัญก็คือ การแก้ไขปัญหายาเสพติดและสิ่งของต้องห้ามภายในเรือนจำและทัณฑสถาน โดยมอบหมายให้ พลโท ทิวัชพร ชะนะพะเนาวัคคะทำงานรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม ร่วมกับอธิบดีและรองอธิบดีกรมราชทัณฑ์เป็นผู้ขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหายาเสพติด โทศัพทที่มีถือ และสิ่งของต้องห้ามภายในเรือนจำ โดยมีการนำกำลังทหาร ตำรวจ เจ้าหน้าที่ในพื้นที่เข้าตรวจค้นตามเรือนจำและทัณฑสถานทั่วประเทศ ในลักษณะการจู่โจมร่วมกับชุดปฏิบัติการพิเศษกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้สามารถปราบปราม และควบคุมปัญหาดังกล่าวได้อย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ ภายใต้ นโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์”

ทั้งนี้ นโยบาย 5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์ นอกจากจะมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหายาเสพติดในองค์กรแล้ว ยังมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับมหัพภาคของประเทศด้วย กล่าวคือ นโยบายดังกล่าวนี้มีความเชื่อมโยงมาจากแผนยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งประเด็นต่างๆในนโยบายนี้สามารถตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์กรมราชทัณฑ์ ได้เป็นอย่างดี การจัดทำแผนปฏิบัติการ กรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2559-2562

มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางองค์กรในระยะ 4 ปี ข้างหน้า ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ได้แก่

- 1) พัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐานสากล
- 2) พัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดีสู่สังคม 3) แก้ไขปัญหายาเสพติดให้ได้ผลอย่างยั่งยืน
- 4) พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ และ 5) เสริมสร้างการปฏิบัติงานราชทัณฑ์โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ข้าราชการและหน่วยงานในสังกัดนำไปใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนางานที่รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการผลักดันภารกิจของกรมราชทัณฑ์ ให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ คือการ “คืนคนดี มีคุณค่า สู่สังคม”

นอกจากนั้นกรมราชทัณฑ์ยังมีการกำหนดแผนทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรจาก Roadmap ของรัฐมนตรีกระทรวงยุติธรรม (พลเอก ไพบูลย์ คุ้มฉายา) และอธิบดีกรมราชทัณฑ์ ประกอบด้วยนโยบาย 10 ด้าน โดยเป็นการวางแผนนโยบายจากแนวทางการพัฒนางานราชทัณฑ์ และสร้างความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม พ.ศ.2558-2561 ให้มีความต่อเนื่องทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 “พัฒนาประสิทธิภาพการบริการประชาชนให้เข้าถึงความยุติธรรม” ยุทธศาสตร์ที่ 2 “บังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ” ยุทธศาสตร์ที่ 3 “พัฒนาระบบการปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิด” ยุทธศาสตร์ ที่ 4 “พัฒนากฎหมาย กระบวนการยุติธรรม และส่งเสริมความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ทั้งในและต่างประเทศ” และ ยุทธศาสตร์ ที่ 5 “พัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล” รวมถึงข้อสั่งการต่างๆ ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม ซึ่งเป้าหมายสุดท้าย ของการดำเนินงานทั้งหมดก็เพื่อให้กรมราชทัณฑ์ เป็น “องค์กรแห่งการพัฒนาและมีประสิทธิภาพ” เพื่อให้สามารถตอบสนองทั้งต่อการแก้ไขปัญหา ตลอดจนพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานราชทัณฑ์ ในอนาคต และพร้อมที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานบนก้าวอย่างแห่งความภาคภูมิใจในศตวรรษใหม่ ในวาระ “100 ปีราชทัณฑ์ ศักดิ์ศรีราชทัณฑ์ มุ่งมั่นป้องกันสังคม” ภายใต้การชี้นำของแผนดังกล่าวด้วย

ตลอดจนเชื่อมโยงกับนโยบายสำคัญของกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ 1) ด้านการอำนวยความสะดวกเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ 2) ด้านการพัฒนาพฤตินิสัย แก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด และการป้องกันการกระทำผิด 3) ด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด 4) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ 5) ด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมพิเศษ และ 6) ด้านการพัฒนากฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อลดปัญหาด้านยาเสพติดให้มีระดับที่ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของประชาชนและมุ่งพัฒนาพฤตินิสัยผู้กระทำผิดอย่างมี

ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สามารถคืนคนดีสู่สังคมอย่างปกติสุข อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับนโยบาย 11 ด้านของรัฐบาล ซึ่งนโยบาย 5 ก้าวนี้มีความเชื่อมโยงที่เด่นชัดกับนโยบายที่ 2 การสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรมตามหลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน นโยบายข้อที่ 10 การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาล และการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ รวมทั้งข้อที่ 11 เรื่องการปรับปรุงกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรมด้วย



ภาพที่ 2.8 ยุทธศาสตร์กรมราชทัณฑ์

ที่มา: กรมราชทัณฑ์

ดังนั้นจึงนับเป็นความท้าทายใหม่ของข้าราชการราชทัณฑ์ทุกคนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเอง ทั้งเรื่องทัศนคติ วัฒนธรรม ค่านิยม และวิธีการทำงาน เพื่อที่จะให้ภาพลักษณ์ต่างๆในอดีตที่เคยสร้างความเสื่อมเสียและบั่นทอนความศรัทธาของสังคมและประชาชนที่มีต่อองค์กร ซึ่งถ้าหากนโยบายนี้สามารถประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้แล้วนั้นย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ในมุมกว้างต่อสังคมไทยแน่นอน ในฐานะผู้ที่ทำการศึกษาที่เป็นข้าราชการในสังกัดกรมราชทัณฑ์ จึงได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของนโยบายนี้และอยากจะทำให้การนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน แต่ก็มีข้อสงสัยในปัญหาและปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรพอสมควร เพราะการที่จะดำเนินการเรื่องใด ๆ ให้สำเร็จได้นั้นคงต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จนั้นด้วย กล่าวคือแต่ละเรือนจำนั้นย่อมมีสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่แตกต่างกันไปทำให้มีประสิทธิผลที่ต่างกันด้วย

6.6.2 การดำเนินงาน นโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์”

นโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ภายใต้แนวคิด “ราชทัณฑ์ที่มั่นคงและยั่งยืน” ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่

ก้าวอย่างที่ 1 การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือและสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ

ก้าวอย่างที่ 2 การจัดระเบียบภายในเรือนจำ

ก้าวอย่างที่ 3 การฝึกวินัยผู้ต้องขัง

ก้าวอย่างที่ 4 การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรสัคคสาสมาธิ

ก้าวอย่างที่ 5 การสร้างการยอมรับจากสังคม

1) ก้าวอย่างที่ 1 การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือและสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ (*Suppression on smuggling of drug, mobile phones and prohibited items into prison*)

นับว่าเป็นก้าวที่สำคัญที่สุดของนโยบาย เพราะหลังจากที่ พล.อ. ไพบูลย์ คุ้มฉายา เข้ารับตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม ก็ได้มอบนโยบายการบริหารงานราชทัณฑ์ให้กับผู้บริหารงานราชทัณฑ์ทั่วประเทศ โดยมีนโยบายเร่งด่วนที่สำคัญ คือ การควบคุมปราบปรามยาเสพติด และสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ ส่งผลให้กรมราชทัณฑ์มีมาตรการให้เรือนจำ/ทัณฑสถาน ตรวจสอบยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการค้ายาเสพติดที่ถือเป็นปัญหาที่สะสมมานานอีกทั้งมีผลกระทบมากมาย ดังนั้นจึงได้มีการกำหนดแนวทาง และมาตรการให้เรือนจำทั่วประเทศนำไปปฏิบัติโดยเคร่งครัดในเรื่องหลักๆ 3 ด้าน เพื่อให้สามารถ

ควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ได้แก่

(1) การป้องกันไม่ให้เกิดการนำโทรศัพท์มือถือ ยาเสพติด และสิ่งของต้องห้ามเข้าเรือนจำ

(2) การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น เครื่องตรวจจับโลหะ เครื่อง Body scan เป็นต้น

(3) การปราบปรามไม่ให้มีโทรศัพท์มือถือ และยาเสพติดภายในเรือนจำ โดยไม่พึ่งพาการกระทำผิดของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกระทำผิดทั้งในส่วนของเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขัง เพื่อให้สถิติการตรวจพบเป็นศูนย์

จากเป้าหมาย ดังกล่าวกรมราชทัณฑ์จึงได้มีการกำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานให้เรือนจำและทัณฑสถานทุกแห่งปฏิบัติตาม รวมทั้งได้กำหนดตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์การดำเนินงาน ดังนี้

ตัวชี้วัด เรือนจำ/ทัณฑสถานต้องปลอดยาเสพติด โทรศัพท์มือถือและสิ่งของต้องห้าม ภายในระยะเวลา 1 ปี

หลักเกณฑ์การประเมิน

1) มีการตรวจค้น สิ่งของ บุคคลทุกคนและยานพาหนะทุกคันที่เข้า – ออกเรือนจำ ไม่มีข้อบกพร่อง

2) มีระบบการลงชื่อ เวลา ภารกิจ ของทุกคนที่เข้า – ออกเรือนจำ พร้อมระบุเจ้าหน้าที่ที่ตรวจค้น

3) มีการจัดอบรมตรวจค้นกรณีพิเศษร่วมกับหน่วยงานอื่น อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

4) มีการจัดอบรมตรวจค้นกรณีปกติอย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ครั้ง

5) กำหนดมาตรการไม่ให้บุคคลภายนอกเข้าถึงกำแพงเรือนจำ กำหนดให้เป็นเขตปลอดบุคคลและยานพาหนะ

6) ตรวจสอบและรายงานสถานการณ์ทางวิทยุสื่อสาร ให้ผู้ใช้ทุกคนทราบ โดยมีการกำหนดระยะเวลารายงานที่ชัดเจน

7) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้าม

8) ติดตั้งตาข่ายเสริมแนวกำแพงเรือนจำให้สูงขึ้น และติดตั้งหลอดสนามทึบเพลิงบริเวณภายนอก เพื่อป้องกันการโยนสิ่งของต้องห้าม

ชั่วโมง

9) มีการจัดชุดปฏิบัติการตรวจตราบริเวณรอบกำแพงเรือนจำตลอด 24

เรือนจำ

10) มีการสร้างเครือข่ายการข่ายทั้งภายในและภายนอกเรือนจำ

ผู้ต้องขังทั่วไป

11) กำจัดระบบขามูไรเพื่อตัดวงจรเครือข่ายการส่งงานค้ายาเสพติดใน

ระวัง

12) แยกผู้ต้องขังกองนอก ผู้ต้องขังไป-กลับศาล ผู้ต้องขังเข้าใหม่ ออกจาก

13) มีมาตรการป้องปรามเจ้าหน้าที่ที่มีพฤติกรรมเสี่ยง และจัดทำบัญชีเฝ้า

14) มีการสุ่มตรวจปัสสาวะผู้ต้องขังและเจ้าหน้าที่ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

ทั้งนี้สิ่งของต้องห้ามตามกฎหมายกระทรวง ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2547) ออกตามความในพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พุทธศักราช 2479 ในข้อ 3 ระบุว่า “ให้ยกเลิกข้อความในข้อ 127 แห่งกฎกระทรวงมหาดไทย ออกตามความในมาตรา 58 แห่งพระราชบัญญัติ ราชทัณฑ์ พุทธศักราช 2479 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน”

ข้อ 127 สิ่งของต่อไปนี้ ห้ามมิให้นำเข้ามาหรือเก็บรักษาไว้ในเรือนจำ

ปืน

(1) ยาเสพติดให้โทษ วัตถุออกฤทธิ์ต่อจิตประสาท และสารระเหย

(2) สุราหรือของเมาอย่างอื่น

(3) อุปกรณ์สำหรับเล่นการพนัน

(4) เครื่องมืออันเป็นอุปกรณ์ในการหลบหนี

(5) อาวุธ เครื่องกระสุนปืน วัตถุระเบิด ดอกไม้เพลิง และสิ่งเทียมอาวุธ

(6) ขงนำเสียบหรือของมีพิษต่อร่างกาย

(7) น้ำมันเชื้อเพลิง

(8) สัตว์มีชีวิตร

(9) เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ หรือเครื่องมือสื่อสารอื่น รวมทั้งอุปกรณ์

สำหรับสิ่งของ ดังกล่าว

(10) วัตถุ เอกสาร หรือสิ่งพิมพ์ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อย หรือเสื่อมเสียต่อศีลธรรมอันดีของประชาชน

อนึ่ง ตามบทเฉพาะกาลพระราชบัญญัติ ราชทัณฑ์ พ.ศ.2560 มาตรา 76 ระบุไว้ว่า บรรดากฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง และมติคณะรัฐมนตรีที่ได้ออกตามพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พุทธศักราช 2479 ที่ใช้บังคับอยู่ในก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ให้เป็นอันยกเลิก

ตามพระราชบัญญัติ ราชทัณฑ์ พ.ศ.2560 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2560 ในมาตราที่ 2 ระบุว่า พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดเก้าสิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป ทำให้สิ่งของต้องห้าม ตามพระราชบัญญัติใหม่นี้มีอยู่ 2 มาตรา โดยอยู่ในหมวด 8 เรื่องความผิดเกี่ยวกับเรือนจำ ได้แก่

มาตรา 72 “ผู้ใดกระทำด้วยประการใดให้เข้ามาหรือให้ออกไปจากเรือนจำ หรือครอบครองหรือรับจากหรือส่งมอบแก่ผู้ต้องขัง ซึ่งสิ่งของต้องห้าม ดังต่อไปนี้ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินห้าปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ” ได้แก่

(1) ยาเสพติดให้โทษ วัตถุออกฤทธิ์ และสารระเหย รวมถึงอุปกรณ์ที่ใช้ในการเสพ

(2) สุราหรือของมีนเมาอย่างอื่น

(3) เครื่องมืออันเป็นอุปกรณ์ในการหลบหนี

(4) อาวุธ เครื่องกระสุนปืน วัตถุระเบิด ดอกไม้เพลิง และสิ่งเทียมอาวุธปืน

(5) น้ำมันเชื้อเพลิงหรือวัตถุอื่นใดที่ก่อให้เกิดเพลิงได้

(6) เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ หรือเครื่องมือสื่อสารอื่น รวมทั้ง

อุปกรณ์สำหรับสิ่งของดังกล่าว

(7) สิ่งของอื่นที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อเรือนจำหรือความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน

มาตราที่ 73 “ผู้ใดกระทำด้วยประการใดให้เข้ามาหรือให้ออกไปจากเรือนจำ หรือครอบครอง หรือใช้ในเรือนจำหรือรับจากหรือส่งมอบแก่ผู้ต้องขัง ซึ่งสิ่งของต้องห้าม ดังต่อไปนี้ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินสองหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ” ได้แก่

(1) อุปกรณ์สำหรับเล่นการพนัน

(2) ขงเน่าเสียหรือมีพิษต่อร่างกาย

(3) เงินตรา

(4) เครื่องมือและอุปกรณ์สำหรับสักร่างกาย

(5) สิ่งของอื่นที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อเรือนจำหรือความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน

จากหลักเกณฑ์การดำเนินงานดังกล่าวทำให้เกิดกิจกรรมที่สำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่

(1) การจู่โจมตรวจค้น ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องโดยเป็นไปใน 3 ลักษณะ คือ การจู่โจมตรวจค้นโดยใช้กำลังของเจ้าหน้าที่ของเรือนจำหรือทัณฑสถานนั่นเอง การจู่โจมตรวจค้นโดยร่วมมือกับหน่วยทหาร ตำรวจ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองในพื้นที่ และการจู่โจมตรวจค้น โดยใช้ชุดปฏิบัติการพิเศษกรมราชทัณฑ์และชุดเฉพาะกิจรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

(2) การดำเนินการเกี่ยวกับผู้ต้องขัง ได้แก่ การลงโทษสถานหนักต่อผู้ต้องขังที่พฤติกรรมเกี่ยวข้องกับโทรศัพท์และยาเสพติด การคัดย้ายผู้ต้องขังรายสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการค้าขายยาเสพติดไปยังเรือนจำความมั่นคงสูง โดยย้ายผู้ต้องขังที่มีพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับโทรศัพท์มือถือและยาเสพติดไปควบคุมไว้ที่เรือนจำกลางเขาบิน และย้ายผู้ต้องขังที่มีพฤติกรรมสนับสนุนให้การช่วยเหลือผู้ค้ายาเสพติดไปคุมขังไว้ยังเรือนจำกลางคลองไผ่ มีการจัดทำฐานข้อมูลผู้ต้องขังรายสำคัญ มีการตรวจ DNA ของผู้ต้องขังเพื่อไว้เป็นหลักฐาน รวมทั้งการตรวจปัสสาวะเพื่อหาสารเสพติดอย่างต่อเนื่องด้วย

(3) การดำเนินการเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ โดยมีการจัดทำบัญชีเจ้าหน้าที่กลุ่มเสี่ยงที่มีพฤติกรรมเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกระบวนการค้าขายยาเสพติดของผู้ต้องขัง หรือเกี่ยวข้องกับโทรศัพท์มือถือและสิ่งของต้องห้ามอื่นๆ มีการเฝ้าระวังและดำเนินโทษทางวินัยและอาญาต่อผู้ที่มีพฤติกรรมข้องเกี่ยวอย่างเฉียบขาด เช่น ไล่ออกและลงโทษสถานอื่น การโยกย้ายเจ้าหน้าที่ดังกล่าวออกนอกพื้นที่ เป็นต้น

อีกภารกิจหนึ่งคือการจัดทำเรือนจำมั่นคงสูงสุดแบบพิเศษ 4 ภาค จำนวนทั้งหมด 5 แห่ง ให้กระจายตามภูมิภาคต่างๆ เพื่อไว้รองรับผู้ต้องขังที่มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับโทรศัพท์มือถือและยาเสพติดที่มีจำนวนมากและต้องให้การควบคุมดูแลเป็นพิเศษ (Big Name) โดยกำหนดให้เรือนจำกลางพิษณุโลก เรือนจำกลางระยอง เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช เรือนจำกลางคลองไผ่ และเรือนจำกลางเขาบิน เป็นเรือนจำความมั่นคงสูงควบคุมผู้ต้องขังกลุ่มดังกล่าว โดยให้เรือนจำกลางเขาบินเป็นเรือนจำต้นแบบในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง

2) ก้าวย่างที่ 2 การจัดระเบียบเรือนจำ (Clearing and Cleaning up Prisons)

กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการจัดระเบียบเรือนจำและทัณฑสถานตามนโยบายของพลเอกไพบูลย์ คุ้มฉายา รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม เพื่อให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด ภายใต้แนวทาง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อสุขภาพของผู้ต้องขังและเจ้าหน้าที่เป็นการป้องกันการชุกช่อนสิ่งของต้องห้ามเช่น อาวุธ สิ่งมีเงินมา โทรศัพท์มือถือ และยาเสพติด ภายในเรือนจำ อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างลักษณะนิสัยแห่งความมีระเบียบวินัยให้กับผู้ต้องขัง ภายใต้

แนวทาง “วินัยเข้ม สะอาด เป็นระเบียบ สวยงามทุกตารางนิ้ว” โดยมีการกำหนดแนวทาง และ มาตรการการดำเนินงานให้เรือนจำและทัณฑสถานถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด ดังนี้

ตัวชี้วัด เรือนจำมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด สวยงามทุกตารางนิ้ว
หลักเกณฑ์การประเมิน

- (1) ห้ามผู้ต้องขังนำสิ่งของเครื่องใช้ทุกชนิดขึ้นบนเรือนนอน
- (2) ห้ามผู้ต้องขังมีสัมภาระในโรงงานฝึกวิชาชีพ
- (3) สัมภาระทุกชนิดของผู้ต้องขังให้จัดเก็บในตู้ล็อกเกอร์เท่านั้น
- (4) จัดหาตู้ล็อกเกอร์ให้กับผู้ต้องขัง
- (5) จัดทำทะเบียนตู้ล็อกเกอร์ โดยมีรูปถ่ายและหมายเลขกำกับของผู้ต้องขัง และตรวจสอบให้เป็นปัจจุบัน
- (6) กำหนดให้ผู้ต้องขังมีเสื้อผ้าได้ไม่เกิน 5 ชุด
- (7) อนุญาตให้นำผู้ต้องขัง/กลุ่มผู้ต้องขัง มีกระติกน้ำร้อน หม้อหุงข้าวไฟฟ้า หรือเครื่องใช้ไฟฟ้าอื่น ๆ เป็นของตนเอง
- (8) ความสะอาดเรียบร้อย และความสวยงามทั้งภายในและภายนอกเรือนจำ เช่น ไม่มีเศษขยะมูลฝอย ถึงขยะมีฝาปิดมิดชิด มีโรงเก็บขยะอยู่ภายนอกแดนที่มีหลังคาและมุ้งลวด ฯลฯ

(9) ยกเลิกการจำหน่ายอาหารสดให้กับผู้ต้องขังปรุงในเรือนจำ
การจัดระเบียบเรือนจำและทัณฑสถานทั่วประเทศอาจพบปัญหา และอุปสรรคบ้าง ทั้งจาก ข้อจำกัดของพื้นที่และด้าน โครงสร้างหรือสถาปัตยกรรมของเรือนจำที่เป็นแบบเก่าอาจไม่เอื้ออำนวยในการจัดระเบียบดังกล่าวมากนัก ดังนั้นกรมราชทัณฑ์จึงได้จัดสรรเรื่อง ของงบประมาณและอุปกรณ์สำหรับเรือนจำและทัณฑสถานเพื่อใช้ในการดำเนินงานต่อไป
สิ่งหนึ่งที่ทางเรือนจำจะต้องกระทำตามนโยบายก้าวที่ 2 นี้ก็คือการจัดตั้งคณะกรรมการเรือนจำ หรือผู้รับผิดชอบเพื่อดูแลความสะอาดเรียบร้อยภายในเรือนจำ รวมทั้งมีการรักษามาตรฐานการจัด ระเบียบเรือนจำอย่างต่อเนื่องต่อไป

3) ก้าวอย่างที่ 3 การฝึกวินัยผู้ต้องขัง (*Calling Prisons to Order and Discipline*)

ก้าวอย่างที่ 1 และ 2 เป็นการจัดการปัญหาและปรับปรุงพัฒนาในเชิง กายภาพ สำหรับก้าวอย่างที่ 3 ถือเป็นการพัฒนาทางด้านจิตใจ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่ทางกรม ราชทัณฑ์มุ่งเน้นการสร้างระเบียบวินัยให้กับผู้ต้องขัง ซึ่งจะก่อประโยชน์ในหลายๆ ด้าน เป็นการ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนซึ่งก็คือผู้ต้องขังในเรือนจำ โดยมีการจัดการประกวดการเดินสวน สนามผู้ต้องขังขึ้นเป็นประจำทุกปี มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างระเบียบวินัยให้กับผู้ต้องขัง ซึ่งจะ

ก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายด้าน เช่น มีความเคารพในกฎระเบียบข้อบังคับของเรือนจำและปฏิบัติตามคำสั่งของเจ้าหน้าที่อย่างเคร่งครัด ก่อให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขัง สร้างจิตสำนึกที่ดีให้เจ้าหน้าที่ประพฤติดนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ต้องขัง ลดช่องทางการใช้เจ้าหน้าที่เป็นเครื่องมือในการกระทำผิด นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้ต้องขังมีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม เป็นการบ่มเพาะความมีระเบียบวินัยให้กับผู้ต้องขังจนสามารถประพฤติเป็นนิสัย ภายหลังจากพ้นโทษจากเรือนจำทำให้สามารถปรับตัว และเคารพกฎเกณฑ์ของสังคมไม่หวนกลับมากระทำความผิดซ้ำอีก โดยมีตัวชี้วัดและมาตรการการดำเนินงาน ดังนี้

ตัวชี้วัด ผู้ต้องขังมีระเบียบวินัย และกระทำผิดวินัยลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

หลักเกณฑ์การประเมิน

(1) มีการอบรมให้ผู้ต้องขังมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

(2) มีการกำหนดระเบียบข้อบังคับเรื่องวินัยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งให้ผู้ต้องขังทราบ โดยการตีประกาศ หรือจัดไว้ในคู่มือ

(3) มีการปฐมนิเทศผู้ต้องขังเข้าใหม่ทุกราย มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ของเรือนจำ

(4) มีการฝึกระเบียบแถว การจัดแถว เป็นประจำทุกวัน

(5) ฝึกการเดิน วิ่ง บุคคลท่ามือเปล่าแบบทหาร อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

(6) ฝึกการเดินเป็นขบวนสวนสนามเพื่อให้เกิดความพร้อมเพรียง ถูกต้องตามระเบียบการสวนสนาม อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

นอกจากจะเน้นให้ผู้ต้องขังฝึกระเบียบวินัยภายในเรือนจำอยู่ในกฎระเบียบ และปฏิบัติตามคำสั่งของเจ้าหน้าที่ ยังปลูกฝังให้ผู้ต้องขังอยู่ในกฎระเบียบของสังคม และต้องมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมด้วย ซึ่งในระหว่างการดำเนินการจะมีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในด้านจัดฝึกระเบียบ ฝึกแถวหรือเดินสวนสนามเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง โดยจะต้องมีการฝึกระเบียบแถวให้แก่ผู้ต้องขังเป็นประจำ มีการตรวจความสะอาดเรียบร้อยของร่างกายและเครื่องแต่งกายผู้ต้องขัง และปลูกฝังระเบียบวินัยให้กับผู้ต้องขังอย่างสม่ำเสมอด้วย ในส่วนของเจ้าหน้าที่นั้นทางกรมราชทัณฑ์ก็ได้เสริมสร้างและกวดขันระเบียบวินัยเพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ต้องขัง มุ่งเน้นการประพฤติดนให้อยู่ในระเบียบวินัย รวมทั้งมีการรื้อฟื้นกองเกียรติยศราชทัณฑ์ขึ้นมาอีกครั้งด้วย

4) ก้าวอย่างที่ 4 การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรสัจคศาสมาธิ (Sakkasa-

Samathi: Meditation and Mental Development)

เพื่อเป็นการยกระดับจิตใจผู้ต้องขังให้มีความหวัง ให้เห็นแสงสว่างและมีปัญญา กรมราชทัณฑ์และมูลนิธิสถาบันพลังจิตตานุภาพฯ โดยพระอาจารย์หลวงพ่อวิริยงค์ สิริขันธ์ ได้ร่วมกันจัดทำโครงการอบรมสัจคศาสมาธิ เป็นหลักสูตรเฉพาะสำหรับผู้ต้องขัง มีระยะเวลาในการอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ จำนวน 100 ชั่วโมง ซึ่งปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มีเป้าหมายอบรมผู้ต้องขังเด็ดขาดที่นับถือศาสนาพุทธ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของผู้ต้องขังเด็ดขาด โดยผู้ต้องขังที่เข้าร่วมโครงการได้รับประโยชน์จากการฝึกปฏิบัติสมาธิตามแนวทางของหลวงพ่อวิริยงค์ สิริขันธ์ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง จากจิตใจภายใน และส่งผลต่อพฤติกรรมภายนอก ให้มีความอ่อนโยน รู้จักมีเมตตา มีความอดทนอดกลั้น สามารถควบคุมอารมณ์และมีพฤติกรรมที่เหมาะสม รวมทั้งสามารถกลับตนเป็นคนดีของสังคมได้ ดังนั้นจะขยายผลการพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรสัจคศาสมาธิ ในเรือนจำให้ครบทุกแห่งรวมถึงเจ้าหน้าที่ด้วย โดยมีตัวชี้วัดและมาตรการการดำเนินงาน ดังนี้

ตัวชี้วัด ผู้ต้องขังที่ได้รับการพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรสัจคศาสมาธิ มีคะแนนความสุขเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนความสุขก่อนการอบรม

หลักเกณฑ์การประเมิน

(1) จำนวนนักโทษเด็ดขาดที่นับถือศาสนาพุทธ ได้รับการอบรมตามหลักสูตร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของนักโทษเด็ดขาดทั้งหมด

(2) ผู้ต้องขังได้รับการอบรมตามหลักสูตรสัจคศาสมาธิ ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติมีชั่วโมงเรียนไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80

(3) ผู้ต้องขังที่ได้รับการอบรมตามหลักสูตรสัจคศาสมาธิมีการสอบทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยมีคะแนน ร้อยละ 50 ขึ้นไป

หลักสูตร “สัจคศาสมาธิ” ซึ่งมีความหมายว่า “สมาธิที่เป็นหนทางสู่สวรรค์” นับเป็นแนวทางที่กรมราชทัณฑ์ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นพัฒนาจิตใจเบื้องต้นที่ส่งผลต่อความคิด ทักษะสติ และพฤติกรรมของผู้ต้องขังที่แสดงออกมา หากมีการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ได้ก็นับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ในการดำเนินงานกรมราชทัณฑ์ได้รับเมตตาจากหลวงพ่อวิริยงค์ สิริขันธ์ แต่งตั้งคณะทำงานซึ่งเป็นคณาจารย์จากสถาบันจิตตานุภาพฯ มาทำหน้าที่เผยแพร่หลักธรรมดังกล่าว มีการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ผู้มิบทบาทในด้านการพัฒนาจิตใจผู้ต้องขัง เช่น อนุศาสนาจารย์ เข้ารับการอบรมในหลักสูตร เพื่อทำหน้าที่เป็นวิทยากรร่วมกับเจ้าหน้าที่จากสถาบันพลังจิตตานุภาพและเป็นพี่เลี้ยงระหว่างการอบรมแก่ผู้ต้องขัง โดยทางเรือนจำ

และทัศนสถานทั่วประเทศได้จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรเจกเตอร์ เครื่องขยายเสียง รวมทั้งอาหารและเครื่องดื่มสำหรับการดำเนินงานครั้งนี้ด้วย สำหรับเนื้อหาของหลักสูตรศึกษาศาสนาวิชานี้จะประกอบด้วย จุดประสงค์ของการทำศึกษาศาสนา การเริ่มต้น ลักษณะการต่อต้านศาสนา วิธีการ การบริการ และสมาธิ ซึ่งจะมีการเรียนทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ (จงกรม-นั่งสมาธิ) และเมื่อเรียนเสร็จจะมีการสอบภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องทำคะแนนให้ได้อย่างน้อยร้อยละ 50 ขึ้นไปจึงจะถือว่าจบหลักสูตรได้จะได้รับใบประกาศนียบัตรจากสถาบันพลังจิตตานุภาพเพื่อเป็นเกียรติต่อไป โดยมีมุ่งหวังให้ผู้ต้องขังมีความสุขภาพอ่อนโยนขึ้น ยิ้มแย้มแจ่มใส รู้ถึงวิธีการดับทุกข์ สามารถพบกับความสุขทางใจ และให้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการยกระดับจิตใจของผู้ต้องขัง รวมทั้งสามารถนำผลสอบไปเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาพักโทษหรือลดวันต้องโทษได้อีกด้วย ตลอดจนมีการขยายผลให้เจ้าหน้าที่นำไปปฏิบัติ รวมทั้งจะขยายไปยังสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมคุมประพฤติ อย่างเป็นระบบครบวงจรในอนาคตต่อไปด้วย

5) *ก้าวอย่างที่ 5 การสร้างการยอมรับจากสังคม (Changing Public Perception and Seeking Society's Acceptance of Ex-prisons)*

เป็นก้าวสุดท้ายของนโยบาย เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานที่ผ่านมาทั้งหมดเกิดความสมบูรณ์ในตัวนโยบาย เมื่อมีการควบคุมควบคุมและปรบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้าม การปลูกฝังระเบียบวินัย การพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังมีการพัฒนาด้านทัศนคติ จิตใจ และพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น รวมทั้งการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย อย่างเป็นระบบแล้ว อีกกระบวนการที่มีความสำคัญเช่นกันคือการสร้างการยอมรับจากสังคม เป็นการปรับทัศนคติของสังคมที่มีภาพลักษณ์เก่าๆที่ไม่ดีต่อผู้ต้องขัง เจ้าหน้าที่ เรือนจำ และกรมราชทัณฑ์ ให้กลับมามีความเชื่อมั่นและให้การยอมรับผู้พ้นโทษเพราะการให้การยอมรับจากสังคมและประชาชนภายนอกนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้ที่พ้นโทษออกไปมีแรงบันดาลใจและความตั้งใจที่จะกลับตัวเป็นคนดีของสังคมและไม่หวนกลับมากระทำผิดซ้ำอีก ดังนั้นกระบวนการนี้จะสมบูรณ์ได้ต้องอาศัยการเผยแพร่ภารกิจต่างๆที่เจ้าหน้าที่ทุกคนได้ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินงานตามแนวทางที่ผ่านมาให้กับผู้ต้องขังให้มีความพร้อมที่จะกลับออกไปใช้ชีวิตในสังคม โดยใช้แนวทาง ดังนี้

(1) กฎของการทำซ้ำ (The law of Repetition) คือการสร้างการรับรู้ผ่านสื่อต่างๆให้ประชาชนเห็นถึงความเชื่อมโยงของนโยบายทั้ง 4 ก้าวที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง เพราะเมื่อประชาชนได้รับรู้สิ่งต่างๆจะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและเกิดการยอมรับผู้พ้นโทษ

รวมทั้งสามารถปลูกฝังความเชื่อ ทศนคติ ความศรัทธา และค่านิยม จนสามารถสร้างสิ่งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมได้

(2) การสร้างความเชื่อมั่นและความภาคภูมิใจให้แก่เจ้าหน้าที่เรือนจำและทัณฑสถาน ที่ได้ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆด้วยการจัดทำบันทึกประวัติศาสตร์ (Hall of fame) ให้ปรากฏเป็นที่ประจักษ์และเพื่อเป็นการสะท้อนและเตือนสติให้เห็นว่าเราได้ก้าวข้ามหุบเหวแห่งความเลวร้ายมาได้อย่างไรและไม่ควรหวนกลับไปทางเดิมอีกนับจากนี้ทุกคนต้องมองไปข้างหน้าเพื่อพัฒนาการสร้างสรรค์แต่สิ่งดี ๆ เพื่อให้เกิดมาตรการดำรงไว้ได้อย่างยั่งยืน โดยคณะทำงานรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมได้ให้คำแนะนำแก่เรือนจำและทัณฑสถาน ตลอดจนเห็นควรให้กรมราชทัณฑ์ดำเนินการ ดังนี้

ก. ให้เรือนจำและทัณฑสถานประสานความร่วมมือกับหน่วยทหารในพื้นที่เพื่อตรวจค้นโทรศัพท์มือถือ ยาเสพติด และสิ่งของต้องห้ามอย่างต่อเนื่อง

ข. ให้เรือนจำและทัณฑสถานตั้งคณะกรรมการเรือนจำ เพื่อดูแลความสะอาดเรียบร้อยภายในเรือนจำอย่างต่อเนื่อง

ค. จัดให้มีการประกวดสวนสนามของผู้ต้องขังทุกปีในวันสถาปนากกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่และผู้ต้องขังมีระเบียบวินัยอยู่ตลอดเวลา

ง. จัดทำหลักสูตรอนุศาสตร์ของเรือนจำและทัณฑสถาน ได้เข้าร่วมฝึกอบรมหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต เพื่อนำไปขยายผลสร้างวิทยากรฝึกอบรมแก่ผู้ต้องขังต่อไป

จ. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์แก่ประชาชนให้รับทราบเพื่อปรับทัศนคติสังคม ให้เข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของผู้ต้องขังที่ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นพร้อมที่จะกลับไปเป็นคนดีของสังคม

ฉ. ให้คณะทำงานนี้ได้กำกับดูแลกรมราชทัณฑ์ต่อไปอีกสักระยะจนกว่าจะมั่นใจได้ว่ากรมราชทัณฑ์สามารถวางระบบและพร้อมที่จะก้าวเดินต่อไปด้วยจิตวิญญาณของราชทัณฑ์เองได้

จากมาตรการการดำเนินงานต่างๆในการสร้างการยอมรับจากสังคม กรมราชทัณฑ์จึงได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์การประเมินให้เรือนจำและทัณฑสถานถือปฏิบัติอย่างพร้อมเพรียงกัน ดังนี้

ตัวชี้วัด ประชาชนมีความพึงพอใจและมีความเชื่อมั่นต่อองค์กร

หลักเกณฑ์การประเมิน

1) มีการเปิดโอกาสให้สื่อมวลชนหลายแขนง ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เข้ามาทำข่าวและเยี่ยมชมกิจการเรือนจำ

- 2) มีการนำผลิตภัณฑ์ผู้ต้องขังไปเผยแพร่ และจำหน่ายให้แก่ประชาชน
- 3) มีการนำผู้ต้องขังออกทำงานสาธารณะเพื่อบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม
- 4) มีการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจของเรือนจำ เช่น แผ่นพับ

โปสเตอร์ ป้ายประชาสัมพันธ์

- 5) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคประชาสังคมในการพัฒนา

พฤตินิสัยผู้ต้องขัง

- 6) มีการจัดทำบันทึกประวัติศาสตร์ (Hall of Fame)

ในกระบวนการสร้างการรับรู้สู่สังคมและประชาชนนั้นกรมราชทัณฑ์ได้กระทำอย่างต่อเนื่องโดยใช้สื่อต่างๆ เช่น หนังสือ วารสาร โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ รวมทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรืออินเทอร์เน็ตเพื่อเสนอให้ประชาชนเห็นถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงานของกรมราชทัณฑ์ในการที่จะแก้ไขปรับปรุง และยกระดับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้ได้ตามมาตรฐานสากล โดยเน้นถ่ายทอดผลการดำเนินงานให้เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของนโยบายใน 4 ก้าวที่ผ่านมา รวมทั้งถ่ายทอดเรื่องราวของผู้ที่พ้นโทษไปแล้วสามารถกลับตัวเป็นคนดีของสังคม ประกอบอาชีพสุจริต และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมในเรือนจำ/ทัณฑสถาน ไปประกอบอาชีพพึ่งตนเองได้ หรือที่เรียกว่า ผลิตผลคนดี นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสร้างการยอมรับและเป็นการประชาสัมพันธ์อีกหลายกิจกรรม เช่น กิจกรรมมินิมาราธอน 100 ปี กรมราชทัณฑ์ การแลกเปลี่ยนการจัดระเบียบเรือนจำ แลกเปลี่ยนการจัดระเบียบการเยี่ยมญาติ แลกเปลี่ยนโครงการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย การประชาสัมพันธ์งาน “100 ทิศผลิตภัณฑ์ ร้อยราชทัณฑ์ สร้างสรรค์คนดี” การจัดงานพบญาติใกล้ชิด งานแม่กอดลูก คืนคนดีสู่สังคม ด้วยอุดมการณ์ลูกเสือ รวมถึงกิจกรรมอื่นๆ ที่มีการร่วมมือกับเครือข่ายหรือภาคส่วนอื่นและกิจกรรมระหว่างประเทศด้วย

6.7 เรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

เรือนจำ หมายถึง สถานที่ซึ่งใช้ควบคุมผู้ต้องขังกับทั้งสิ่งที่ใช้ต่อเนื่องกันและให้หมายความรวมถึงที่อื่นใดที่รัฐมนตรีได้กำหนด และประกาศในราชกิจจานุเบกษาว่าอาณาเขตไว้โดยชัดเจน

ทัณฑสถาน หมายถึง สถานที่ที่ใช้ในการควบคุมผู้ต้องขัง เพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรมวิชาชีพ หรือการจำแนกแยกขังผู้ต้องขัง

เรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 เป็นส่วนราชการในสังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรมที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกรมราชทัณฑ์ เรื่อง การกำหนดกลุ่มบริหารงานเรือนจำที่มีการแบ่งกลุ่มการบริหารงานเรือนจำและทัณฑสถานออกเป็น 10 กลุ่ม เพื่อให้การปฏิบัติงานตามภารกิจของกรม

ราชทัณฑ์สามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยเรือนจำและทัณฑสถานจำนวน 10 แห่ง ได้แก่

6.7.1 เรือนจำกลางคลองเปรม เดิมตั้งอยู่ที่ถนนมหาไชย แขวงสำราญราษฎร์ กรุงเทพมหานคร ต่อมาเมื่อปี พ.ศ.2513 ได้ย้ายเรือนจำและผู้ต้องขังมาที่เรือนจำแห่งใหม่ ตั้งอยู่ที่เลขที่ 33/2 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10900 เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ 02-5895245 มีพื้นที่ภายในเรือนจำ จำนวน 133 ไร่ 1 งาน 47 ตารางวา ปัจจุบันใช้ควบคุมผู้ต้องขังที่มีอัตราโทษจำคุกสูงจนถึงประหารชีวิต

6.7.2 เรือนจำกลางบางขวาง เดิมคือเรือนจำกองมหันตโทษ ตั้งอยู่ที่ถนนมหาไชย ในพระนคร ต่อมาได้ย้ายมาก่อสร้างใหม่ที่จังหวัดนนทบุรีเมื่อปี พ.ศ.2470 แล้วเสร็จเมื่อปี พ.ศ. 2474 ตั้งอยู่ที่เลขที่ 117 หมู่ที่ 3 ถนนนนทบุรี 1 ตำบลสวนใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ 02-5250486-8 มีเนื้อที่ในเรือนจำ 129 ไร่ 2 งาน 10 ตารางวา ใช้ควบคุมผู้ต้องขังชายที่คดีเสร็จเด็ดขาดที่มีกำหนดโทษ 30 ปีขึ้นไปถึงประหารชีวิต โดยรับผู้ต้องขังจากเรือนจำและทัณฑสถานทั่วประเทศ และใช้เป็นสถานที่ดำเนินการประหารชีวิต

6.7.3 เรือนจำจังหวัดนนทบุรี ก่อตั้งพร้อมกับเรือนจำกลางบางขวาง ตั้งอยู่ที่เลขที่ 117/9 หมู่ที่ 3 ถนนประชาราษฎร์ ตำบลสวนใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ 02-5266480 มีเนื้อที่ประมาณ 8 ไร่ 2 งาน 53 ตารางวา ใช้ควบคุมผู้ต้องขังชายในเขตจังหวัดนนทบุรีที่มีโทษจำคุกไม่เกิน 15 ปี

6.7.4 เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร เดิมตั้งอยู่ที่ถนนมหาไชย แขวงสำราญราษฎร์ กรุงเทพมหานคร ได้มีการเปลี่ยนชื่อมาหลายชื่อตามภารกิจ จนกระทั่ง ปี พ.ศ.2535 ได้ย้ายมาแทนที่ทัณฑสถานวัยหนุ่มบางเขน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่ที่เลขที่ 33 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10900 เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ 02-5917060 มีพื้นที่ประมาณ 23 ไร่ 1 งาน ปัจจุบันใช้ควบคุมผู้ต้องขังที่อยู่ระหว่างคดีที่เป็นคดีทั่วไปนอกเหนือจากคดีอาชญากรรม

6.7.5 เรือนจำพิเศษธนบุรี เริ่มก่อสร้างตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 แล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2537 ตั้งอยู่ที่เลขที่ 1265/111 ถนนเอกชัย แขวงบางบอน เขตบางบอน จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10150 เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ 02-4530859 มีพื้นที่ภายในเรือนจำพิเศษธนบุรี 26 ไร่ 3 งาน 64 ตารางวา ปัจจุบันใช้ควบคุมผู้ต้องขังชายระหว่างสอบสวนของตำรวจ ระหว่างพิจารณาคดีของศาลและควบคุมผู้ต้องขังชายทุกประเภทคดี ซึ่งมีกำหนดโทษไม่เกิน 15 ปี

6.7.6 เรือนจำพิเศษมีนบุรี ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2474 มีที่ตั้งอยู่ที่เลขที่ 49 ถนนสุวินทวงศ์ เขตมีนบุรี จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10510 เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ 02-5407315-6 มีพื้นที่

รวม 24 ไร่ 2 งาน 88 ตารางวา ปัจจุบันใช้ควบคุมผู้ต้องขังที่อยู่ระหว่างดำเนินคดีของศาลจังหวัดมีนบุรี คือผู้กระทำความผิดในเขตมีนบุรี หนองจอก และลาดกระบัง

6.7.7 ทักษสถานบำบัดพิเศษกลาง เดิมใช้ชื่อ ทักษสถานบำบัดพิเศษบางเขน ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2519 และได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง เมื่อปี พ.ศ.2537 ตั้งอยู่ที่เลขที่ 33/2 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10900 เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ 02-5910555 ใช้เป็นสถานที่สำหรับควบคุมผู้ต้องขังคดีอาญาเสพติดให้โทษ

6.7.8 ทักษสถานหญิงกลาง เดิมชื่อว่า “ทัณฑสถานหญิงพระนคร” เดิมตั้งอยู่ที่ถนนมหาไชย แขวงสำราญราษฎร์ กรุงเทพมหานคร และได้ย้ายมาอยู่ที่เลขที่ 33/3 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10900 เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ 02-5895242-3 ต่อมาใช้ชื่อว่า “ทัณฑสถานหญิงกลาง” ตั้งแต่วันที่ 16 มกราคม พ.ศ.2538 มีพื้นที่ภายในจำนวน 17 ไร่ 98 ตารางวา ใช้ควบคุมผู้ต้องขังหญิงทุกประเภทคดี

6.7.9 ทักษสถานหญิงธนบุรี ก่อสร้างเมื่อปีพ.ศ. 2534 แล้วเสร็จเมื่อปี พ.ศ. 2537 มีที่ตั้งอยู่ที่เลขที่ 70 หมู่ที่ 4 ถนนเอกชัย แขวงบางบอน เขตบางบอน จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10150 เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ 02-8953272 มีพื้นที่ภายใน 4 ไร่ 20 ตารางวา ปัจจุบันใช้ควบคุมผู้กระทำความผิดที่เป็นผู้หญิงในเขตธนบุรี

6.7.10 ทักษสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ มีที่ตั้งอยู่ที่เลขที่ 33/2 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10900 เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ 02-9533999 เป็นสถานที่คุมขังและให้การรักษาผู้ต้องขังที่เจ็บป่วยทั้งหญิงและชายที่ถูกส่งมาจากเรือนจำต่างๆ เมื่อรักษาจนอาการดีขึ้นแล้ว ก็จะส่งตัวกลับไปคุมขังที่เรือนจำเดิมต่อไป

สำหรับสถิติของผู้ต้องขังในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ในปัจจุบันถือว่า มีจำนวนมากพอสมควร โดยทั่วไปเป็นผู้ต้องขังที่กระทำความผิดในพื้นที่ของกรุงเทพมหานครและนนทบุรี รวมทั้งผู้ต้องขังที่มีอัตราโทษจำคุกสูงจนถึงตลอดชีวิตและประหารชีวิตที่มาจากเรือนจำตามภูมิลำเนาอื่นๆ ที่เกินอำนาจการควบคุม ซึ่งเมื่อรวมเรือนจำและทัณฑสถานทั้ง 10 แห่งแล้วสามารถแสดงรายละเอียดตามประเภทและเพศ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สถิติผู้ต้องขังเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

เรือนจำ/ทัณฑสถาน	นักโทษเด็ดขาด		ระหว่างอุทธรณ์ฎีกา		ระหว่างไต่สวน		ระหว่างสอบสวน		ผู้ต้องกักขัง		รวม
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	
เรือนจำกลางคลองเปรม	6,534	1	484	-	2	-	-	-	-	-	7,021
เรือนจำบางขวาง	4,907	-	555	-	-	-	-	-	-	-	5,462
เรือนจำนนทบุรี	2,055	-	370	-	162	-	331	-	-	-	2,918
เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร	3,368	-	460	-	286	-	244	-	1	-	4,359
เรือนจำพิเศษธนบุรี	5,573	-	422	-	286	-	457	-	-	-	6,738
เรือนจำพิเศษมีนบุรี	4,318	711	246	41	166	44	339	54	-	1	5,920
ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง	6,415	-	1,009	-	585	-	768	-	9	-	8,786
ทัณฑสถานหญิงกลาง	-	3,737	-	642	-	265	-	227	-	-	4,871
ทัณฑสถานหญิงธนบุรี	-	1,100	-	66	-	50	-	87	-	1	1,304
ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์	328	48	20	6	11	5	13	3	-	-	434
รวม	33,499	5,597	3,566	755	1,500	364	2,152	371	10	2	47,816

ที่มา: กรมราชทัณฑ์ (ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2561)

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 นั้น ผู้วิจัยพบว่ายังไม่เคยมีผู้ศึกษาวิจัยมาก่อน ดังนั้นจึงจะขอนำงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้มาเป็นแนวทาง ดังต่อไปนี้

ศุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์คือการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำความเหมาะสมด้านโครงสร้างของหน่วยงาน และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีการเสนอแนะแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้น ซึ่งได้แก่ ให้ผู้บริหารสนับสนุนหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างจริงจัง เสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่ทำงานด้วยการมีจิตสำนึกสาธารณะ คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก ส่งเสริมการนำหลักธรรมทางศาสนา เช่น พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ประกอบกับมีการกำหนดโครงสร้างและอัตรากำลังของหน่วยงานให้ชัดเจน ตลอดจนเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรในทุกขั้นตอนด้วย

ชานาญ คงรอด (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 2) เปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และ 4) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งพบว่า 1) ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในภาพรวมพบว่าข้าราชการระดับตำแหน่งที่ 1-6 ไม่มีความแตกต่างกัน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ได้แก่ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มีศีลธรรม คุณธรรม

มุ่งเน้นผลงาน วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการทำงานของบุคคล และ 4) เสนอแนะให้ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติโดยสนับสนุนให้บุคลากรยึดหลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ตลอดจนฝึกอบรมให้ข้าราชการมีความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล

เรณู หมั่นห่อ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต โดยวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และ 3) เสนอแนะในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งได้ค้นพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตในภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวได้แก่ การสื่อสารระหว่างองค์กร ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย ส่วนข้อเสนอแนะนั้นเน้นให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และสนับสนุนให้บุคลากรยึดหลักการมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน

นิภาวรรณ รอดโรคา (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละกอง/สำนักในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง และ 4) เสนอแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอยู่ในระดับมากกว่า ร้อยละ 70 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมือง ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 (4) แนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางคือ ควรนำ

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

นิภาพร เกียนเถียน (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 (2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม แต่ละศาลในภาค 8 (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 (4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ของแต่ละศาลแตกต่างกัน (3) ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 (4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้แก่ ควรนำการบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน มาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนั้นควรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่ง และสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

เชิดศักดิ์ ศรีศักดิ์วิชัย (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558 ด้านการศึกษา สู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558 ด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ และระดับความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายฯ สู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ มีจำนวน 7 ปัจจัย ได้แก่ ลักษณะและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย และการจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ลักษณะของหน่วยงาน การสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติ กลไกการบริหาร และสภาพแวดล้อมภายนอก ความสำคัญและความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558 ด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านลักษณะและวัตถุประสงค์ของนโยบาย พบว่า

มีความสำคัญระดับมาก แต่มีความพร้อมในระดับปานกลาง ควรมีการปรับปรุงเกี่ยวกับประเด็นความต่อเนื่องของนโยบาย ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย การกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และตลาดแรงงาน รวมถึงการแปลงนโยบายเป็นแผนงาน/โครงการ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น 2) ปัจจัยด้านทรัพยากรนโยบายและการจัดสรรทรัพยากร พบว่ามีความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพร้อมในระดับปานกลางทั้งนี้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีในระดับมากต่อการดำเนินงานตามนโยบายฯ ซึ่งควรมีการพัฒนาปรับปรุงเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล และการจัดวัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอเพื่อใช้จ่ายในการพัฒนาผู้เรียนและประชาชนให้มากยิ่งขึ้น 3) ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน พบว่ามีความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพร้อมในระดับปานกลาง ควรมีการพัฒนาปรับปรุงโดยผู้กำหนดนโยบาย ต้องมีการสื่อสาร ให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายไปในทิศทางเดียวกัน 4) ปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงาน พบว่า มีความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพร้อมในระดับปานกลาง ทั้งนี้ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายในระดับมาก ควรมีการพัฒนาปรับปรุงโดยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารนโยบายฯ และกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักอย่างชัดเจน 5) ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติ พบว่า มีความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพร้อมในระดับปานกลาง ควรมีการพัฒนาปรับปรุงความพร้อมโดยให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความเข้าใจ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อให้มีทัศนคติที่ดี เห็นคุณค่าความสำคัญและยอมรับนโยบาย 6) ปัจจัยกลไกการบริหาร พบว่ามีความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพร้อมในระดับปานกลาง ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประเด็นเกี่ยวกับจำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ไม่ควรมีมากจนเกินไปทำให้การประสานงานและการตัดสินใจล่าช้า นอกจากนี้ควรเร่งรัดปรับปรุงแก้ไขเรื่องกฎระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานโดยด่วน และ 7) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่ามีความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพร้อมในระดับปานกลาง ควรมีการพัฒนาปรับปรุงโดยรัฐบาลต้องมีนโยบายสนับสนุนการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างจริงจัง เป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารระดับสูง มีความเห็นว่ามีควมสำคัญระดับมากที่สุด แต่มีความพร้อมในระดับปานกลางเท่านั้น

ประกาศร เอี่ยมไผ่ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ว่าอยู่ในระดับใด 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 และ 3) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ในเรื่องจำและทัศนสถานเขต 6 โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีประชากรที่ทำการศึกษาคือข้าราชการจำนวน 807 คน ในสังกัดเรือนจำและทัศนสถานเขต 6 ทั้งหมด 14 แห่ง ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยที่ทำการศึกษาทั้ง 5 ปัจจัย อันได้แก่ กระบวนการบริหาร ทรัพยากรบริหาร ปัจจัยจิตใจ ปัจจัยสุขวิทยา และสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัศนสถานเขต 6 ตลอดจนมีการเสนอแนะเพื่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัศนสถานเขต 6 ว่าควรมีการกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน และความสามารถ จัดกลุ่มภารกิจให้ชัดเจน และให้มีการสร้างมาตรฐานความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ มีการประเมินผลที่โปร่งใสเป็นธรรม และเพิ่มสวัสดิการต่างๆให้เหมาะสมเพื่อเป็นการส่งเสริมเรื่องของแรงใจข้าราชการ

ณัฐนันท์ รัตยเจริญ และรองศาสตราจารย์ ประนต นันทิยะกุล (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์สู่ความเป็นมืออาชีพ เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สภาพปัญหาอุปสรรคในการสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ (2) คุณสมบัติที่สำคัญของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่มีความเป็นมืออาชีพและแนวทางในการสร้างเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์มืออาชีพ (3) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์สู่ความเป็นมืออาชีพ และ (4) เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์สู่ความเป็นมืออาชีพ การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงานประสบการณ์ในเชิงวิชาการและการปฏิบัติรวม 24 คน และการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ทั่วประเทศจำนวน 383 คน ซึ่งผลการวิจัย พบว่า (1) ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายขาดความต่อเนื่องและปัญหาในกระบวนการสรรหาบุคลากร (2) เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ซึ่งมีความเป็นมืออาชีพ ต้องมีทักษะเฉพาะในหลากหลายด้าน (3) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า นโยบายผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ และกระบวนการสรรหากัดเลือกบุคลากรในแต่ละสายงาน มีความสัมพันธ์กับกระบวนการสร้างรูปแบบการพัฒนาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์สู่ความเป็นมืออาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ (4) รูปแบบการพัฒนาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์สู่ความเป็นมืออาชีพควรจัดทำเป็นแผนระยะสั้นช่วงเวลา 3 ปี และแผนงานระยะยาวคือ การสร้างโรงเรียนราชทัณฑ์ เช่นเดียวกับโรงเรียนนายร้อยตำรวจหรือโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

กานต์ชนก แก้วกระจ่าย (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดไปปฏิบัติ กรณีศึกษา เรือนจำกลางเพชรบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า ความชัดเจนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมทางสังคม

สมรรถนะของหน่วยงาน ความพร้อมด้านทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความร่วมมือ และสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ซึ่งจากข้อค้นพบมีการเสนอแนวทาง เพื่อให้การดำเนินงานฯ ไปปฏิบัติเกิดผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การออกหนังสือสั่งการ และมาตรการ การปฏิบัติที่มีความชัดเจน การกำหนดภารกิจ และการมอบหมายงานที่เหมาะสม การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพด้วย

อโนทัย สุชีวงศ์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำกลางนครปฐมและเรือนจำกลางเพชรบุรี มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำกลางนครปฐมและเรือนจำกลางเพชรบุรี 2) เปรียบเทียบปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำทั้งสองแห่ง และ 3) เสนอแนวทางในการปรับปรุงปัจจัยแรงจูงใจของทั้งสองเรือนจำ จากการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำกลางนครปฐมและเรือนจำกลางเพชรบุรี อยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในงานมากที่สุด รองลงมาคือความรับผิดชอบ และน้อยที่สุดคือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยอนามัยที่มากที่สุดคือค่าตอบแทน รองลงมาคือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และน้อยที่สุดคือด้านการบังคับบัญชา 2) ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำกลางนครปฐมและเรือนจำกลางเพชรบุรี ไม่แตกต่างกัน โดยพบว่าปัจจัยที่มีผลมากที่สุดคือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือปัจจัยด้านค่าตอบแทน การได้รับการยอมรับ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามลำดับ 3) แนวทางในการเสริมสร้างความสำเร็จในงาน ได้แก่ การอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ การบริหารงานบุคคล การจัดอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม การมอบหมายงาน ความร่วมมือประสานงาน การให้ความรู้ งบประมาณ และบำรุงรักษาในการนำเทคโนโลยีมาใช้

ทิพวรรณ ชัยสาครสมุทร (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดปทุมธานี 2) ศึกษาความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจำแนกตามอำเภอในจังหวัดปทุมธานี 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจังหวัดปทุมธานี และ 4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดปทุมธานี ซึ่งผลการศึกษา พบว่า 1) ความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 เห็นได้ว่าสามารถบริหารงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 2) ความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในแต่ละอำเภออยู่ในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าอำเภอคลองหลวงมีระดับความสำเร็จสูงสุด 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ในจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 4) แนวทางการพัฒนากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ (1) ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ คณะกรรมการและสมาชิกควรทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกองทุนให้ชัดเจน ตรงกัน ส่งเสริมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนทั้งในเรื่องของความรู้งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็น มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้สมาชิกรับทราบอย่างทั่วถึงสม่ำเสมอ และชัดเจน ให้ความสำคัญกับการจัดหาบุคลากรหรือคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และสร้างจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของกองทุนร่วมกัน มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกองทุนอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ควรมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของกองทุนอย่างสม่ำเสมอ ติดตามการใช้เงินกู้ให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ให้ความสำคัญกับปัญหาของกองทุนตระหนักและรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ให้ชัดเจน ง่ายต่อการตรวจสอบ ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการกองทุนให้มากขึ้น สนับสนุนให้สมาชิกหมุนเวียนเข้ามาเป็นคณะกรรมการกองทุน สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งการเรียนรู้ คิดร่วมกัน ทาร่วมกัน ติดตามตรวจสอบร่วมกันและรับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นธรรม และ (3) ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คณะกรรมการและสมาชิก ควรร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของกองทุนให้ชัดเจน จัดสรรจำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการจัดทำคู่มือกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอนอย่างชัดเจน

เพชรรัตน์ จิตนิยม (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง มาตรการในการป้องกันและปราบปรามการลักลอบและค้ายาเสพติดในเรือนจำและทัณฑสถาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์และมาตรการ รวมทั้งปัญหา อุปสรรคและข้อบกพร่องในการป้องกันและปราบปรามการลักลอบค้ายาเสพติดในเรือนจำและทัณฑสถานของไทย สูดท้ายเพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบมาตรการที่ใช้ในการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดในเรือนจำและทัณฑสถานของไทยกับต่างประเทศ ตลอดจนค้นหามาตรการที่เหมาะสมเพื่อนำมาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวในประเทศไทย ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มาตรการต่างๆ ที่ใช้อยู่ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ สาเหตุหนึ่งเนื่องมาจากยังไม่สามารถแยกผู้ต้องขังที่มีพฤติการณ์ลักลอบค้าขายยาเสพติดออกจากผู้ต้องขังอื่นอย่างเด็ดขาดได้ ทำให้ยังมีช่องทางในการอาศัยผู้ต้องขังอื่นและบุคคลภายนอกเป็นเครื่องมือในการค้าขายยาเสพติดได้ ดังนั้นจึงควรมีมาตรการที่เหมาะสมที่สามารถแยกผู้ต้องขังแต่ละประเภทให้

ชัดเจนและมีมาตรฐานทุกเรือนจำ โดยเฉพาะผู้ต้องขังที่มีพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับลักลอบค้าขายยาเสพติดควรกำหนดให้มีเรือนจำเฉพาะกลุ่มเพื่อคุมขังและกำหนดให้การลักลอบค้าขายยาเสพติดในเรือนจำเป็นความผิดทางวินัยและทางอาญาขั้นสูงสุด เพื่อให้เกิดความเกรงกลัวและไม่กล้าให้ความช่วยเหลือแก่เครือข่ายค้ายาเสพติดในเรือนจำ และเมื่อไม่มีเครื่องมือการสื่อสารหรือโทรศัพท์มือถือแล้ว ปัญหาการลักลอบค้าขายยาเสพติดในเรือนจำและทัณฑสถานก็จะหมดสิ้นไป

ขจรศักดิ์ สุขคำมี (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ 2) เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 148 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที ค่าเอฟ และแอล เอส ดี โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านสวัสดิการในหน่วยงาน 2) การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มี เพศและระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน และข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มี อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่าง

เดชวุฒิ พสุธาตระกูล (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรเรือนจำกลางชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรเรือนจำกลางชลบุรี และเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรเรือนจำกลางชลบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และสถานะของบุคลากร โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรของเรือนจำกลางชลบุรีที่ปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2557 จำนวน 171 คน ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรเรือนจำกลางชลบุรี มีความต้องการพัฒนาตนเองด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาต่อ อย่างไรก็ตามพบว่า ทุกด้านมีความต้องการอยู่ในระดับมาก โดยด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองต้องการแสวงหาความรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ โดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์มากที่สุด ด้านการฝึกอบรม

ต้องการอบรมในหลักสูตรการนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานราชทัณฑ์มากที่สุด และด้านการศึกษาต่อ ต้องการศึกษาต่อในสาขารัฐประศาสนศาสตร์มากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรเรือนจำกลางชลบุรีที่จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และสถานะของบุคลากร พบว่าบุคลากรเรือนจำกลางชลบุรีเพศชาย อายุ 26-35 ปี ระดับการศึกษาปวส./อนุปริญญา รายได้ 15,001-20,000 บาท ระยะเวลาปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี ระดับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน และสถานะลูกจ้าง มีความต้องการพัฒนาตนเองด้านการศึกษาต่อมากกว่ากลุ่มอื่น บุคลากรเรือนจำกลางชลบุรีหญิง อายุ 26-35 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท รายได้ไม่เกิน 15,000 บาท ระยะเวลาปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี ระดับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน และสถานะพนักงานราชการ มีความต้องการพัฒนาตนเองด้านการศึกษาต่อมากกว่ากลุ่มอื่น บุคลากรเรือนจำกลางชลบุรี เพศชาย อายุ 26-35 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท รายได้ไม่เกิน 15,000 บาท ระยะเวลาปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี ระดับตำแหน่งผู้อำนวยการส่วน และสถานะพนักงานราชการมีความต้องการพัฒนาตนเองด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่ากลุ่มอื่น

ศิริวรรณ วงษ์แย้ม (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการควบคุมผู้ต้องขังของเจ้าพนักงานเรือนจำ ในเรือนจำและทัณฑสถานจังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการควบคุมผู้ต้องขังของเจ้าพนักงานเรือนจำในเรือนจำและทัณฑสถานจังหวัดนครราชสีมาในสภาพปัจจุบัน (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการควบคุมผู้ต้องขังของเจ้าพนักงานเรือนจำในเรือนจำและทัณฑสถานจังหวัดนครราชสีมา และ (3) ศึกษาข้อคิดเห็น สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการควบคุมผู้ต้องขังของเจ้าพนักงานเรือนจำในเรือนจำและทัณฑสถานจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับประสิทธิผลของการควบคุมผู้ต้องขังของเจ้าพนักงานเรือนจำในเรือนจำและทัณฑสถานจังหวัดนครราชสีมา ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการควบคุมผู้ต้องขังของเจ้าพนักงานเรือนจำในเรือนจำและทัณฑสถานจังหวัดนครราชสีมา คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร โดยสามารถอธิบายประสิทธิผลได้ร้อยละ 23 และ (3) ปัญหาในการปฏิบัติงานด้านการควบคุมผู้ต้องขังที่พบสูงสุด คือ อัตรากำลังเจ้าพนักงานเรือนจำไม่เพียงพอกับการควบคุมผู้ต้องขัง ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการควบคุมผู้ต้องขังที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุสูงสุดคือ การฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าพนักงานเรือนจำให้มีความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในงานราชทัณฑ์ ซึ่งผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายคือ กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเจ้าพนักงานเรือนจำให้เป็นผู้มีสมรรถนะสูงและมีจรรยาบรรณ มุ่งเน้นการใช้คนน้อย แต่มีประสิทธิภาพสูง และกำหนด

ยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดและโทรศัพท์มือถือในเรือนจำ/ทัณฑสถานให้เป็นวาระเร่งด่วนเพื่อตัดโอกาสการกระทำผิดของผู้ต้องขัง

ประจักษ์ อุดม (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเรือนจำในเขตภาคใต้ฝั่งอันดามัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเรือนจำในเขตภาคใต้ฝั่งอันดามัน 2) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเรือนจำในเขตภาคใต้ฝั่งอันดามัน และ 3) เสนอแนะแนวทางสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเรือนจำในเขตภาคใต้ฝั่งอันดามัน ซึ่งผลการศึกษพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเรือนจำในเขตภาคใต้ฝั่งอันดามันอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การให้เงินเดือนตามมาตรฐานกำหนด การจัดสิทธิประโยชน์ตอบแทนที่ถูกต้องเหมาะสม การสร้างเครือข่ายและสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การระบุลักษณะงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ชัดเจน และการเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ 2) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเรือนจำในเขตภาคใต้ฝั่งอันดามัน อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความต้องการทางสังคม และความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างแรงจูงใจ พบว่าต้องการให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญ มีการสนับสนุนความก้าวหน้าในการงาน เช่น การฝึกอบรมเสริมความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

วิไล ชัยสมภาร (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อ 1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน และ 3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาและเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีค่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน และ 3) แนวทางในการพัฒนาและเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ สร้างจิตสำนึกของการมีส่วนร่วม ความสามัคคี การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในงาน พัฒนาแนวทางการบริหาร การยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด การพัฒนาองค์ความรู้ เปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมกันแก้ไขปัญหา และมีการแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

ธราพัทธ์ สัตย์สารกุลธร (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำโครงการพัฒนาการบริหารงานสถานีดำรวจเพื่อประชาชนไปปฏิบัติ กรณีศึกษาศาสนาดำรวจภูธรท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำโครงการพัฒนาการบริหารงานสถานีดำรวจเพื่อประชาชนไปปฏิบัติ กรณีศึกษาศาสนาดำรวจภูธรท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำโครงการพัฒนาการบริหารงานสถานีดำรวจเพื่อประชาชนไปปฏิบัติ ได้แก่ ปัจจัยด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ปัจจัยด้านงบประมาณและแรงจูงใจ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของประชาชน ปัจจัยด้านการสนับสนุนของหน่วยงาน และปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยมีข้อเสนอแนะได้แก่ เห็นควรเน้นที่ผู้ปฏิบัติทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และผู้บังคับบัญชา ในสถานีดำรวจภูธรทุกแห่ง โดยปลูกจิตสำนึกและจิตวิญญาณในการให้บริการต่อประชาชนด้วยความสุภาพ อ่อนน้อม และมีรอยยิ้มแจ่มใสที่เป็นมิตรกับทุกคนที่มาใช้บริการ ผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบทุกระดับจะต้องมีความเข้าใจในนโยบาย เป้าหมาย ทิศทาง วิธีการ และหลักการปฏิบัติตามโครงการฯ และจะต้องมีการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ดำเนินการตามกำหนดระยะเวลา เน้นการประชาสัมพันธ์ ทั้งบนสถานีและนอกสถานี เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบข้อมูล ข่าวสาร การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจมากขึ้น ควรส่งเสริมคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติทุกระดับสายงานของตำรวจให้มีจิตด้านบริการมากยิ่งขึ้น และการพัฒนาด้านทักษะการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเสมอภาค โปร่งใส มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพที่ดีในด้านบริการ ควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดทำโครงการพัฒนาสถานีดำรวจเพื่อประชาชนให้เพียงพอ ทั้งในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการบริการประชาชน และงบประมาณจัดสถานที่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการของสถานีดำรวจ เป็นต้น

ศิริรินทร์ หล่อตระกูล (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ และ ความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ รวมถึงข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ พร้อมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ และเพื่อให้ได้รูปแบบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยี ด้านความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์ของนโยบาย ด้านมาตรการ

การควบคุมและประเมินผล ด้านลักษณะของหน่วยงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กร

2) ความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการพัฒนาคนและสังคม ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและส่งเสริมการท่องเที่ยว ด้านการส่งเสริมพัฒนาเกษตรกรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการพัฒนาองค์กรและพัฒนาศึกษาท้องถิ่น และด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด 3) รูปแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วยด้านวัตถุประสงค์ของนโยบาย ด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านสมรรถนะขององค์กร และด้านการติดตาม ควบคุม และประเมินผล โดยมีข้อเสนอแนะของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ ควรจัดอบรมความรู้เรื่อง นโยบายสาธารณะให้กับนักการเมืองท้องถิ่นและผู้นำชุมชน หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติควรมีความพร้อมด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และมีการบริหารจัดการที่ทันสมัย ควรมีระบบการประสานงานที่เป็นระบบและชัดเจน ควรปรับโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับงานที่ปรับเปลี่ยน เช่นด้านการศึกษา ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากความคิดเห็นจากประชาชน และควรนำปัจจัยด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ประกอบการกำหนดนโยบายด้วย

สมศักดิ์ พัดแดง (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในเรือนจำจังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในเรือนจำจังหวัดนครราชสีมา (2) เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในเรือนจำจังหวัดนครราชสีมา และ (3) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในเรือนจำจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในเรือนจำจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือด้านการสอนงาน ด้านการเป็นพี่เลี้ยง (2) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการในการพัฒนาตนเอง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เงินเดือน/ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน และระดับการดำรงตำแหน่ง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านสถานะของการทำงานปัจจุบันมีความต้องการในการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (3) แนวทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในเรือนจำจังหวัดนครราชสีมาพบว่า ด้านการศึกษา ควรสนับสนุนบุคลากรได้ศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ด้านการฝึกอบรม ควรเป็นหลักสูตรที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริงจังกอย่างต่อเนื่อง ด้านการเป็นพี่เลี้ยง ควรมีพี่เลี้ยงที่เป็นตัวอย่างที่ดีและสามารถถ่ายทอดความรู้ได้ ด้านการศึกษา

คูงาน ควรสนับสนุนการศึกษาคูงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง ด้านการสอนงาน ควรจัดทีมเพื่อสอนงานให้มากที่สุด ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ควรเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ที่ทันสมัยด้วย

8. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆทั้งในส่วนที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยทั้งหมดที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยขอนำมาสรุปให้เห็นถึงกรอบแนวคิดการวิจัยที่สามารถแสดงได้ ดังภาพ



กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญของปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์ ไปปฏิบัติในเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 10 โดยเน้นการศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ทั้งนี้ได้พยายามกำหนด

ขอบเขตของตัวแปรอิสระเพื่อให้มีความครอบคลุมมากที่สุด โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลักๆ คือ กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงานภาครัฐ และกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย

1) ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยใช้ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน ฮอร์น และแวน มิเตอร์ มาทำการศึกษา ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กรและการขับเคลื่อนกิจกรรม ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ

2) หลักธรรมาภิบาล 10 ประการ ของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. ที่กำหนดไว้ว่าศึกษา ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการระมัดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม/พยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และคุณธรรมจริยธรรม

3) สมรรถนะ โดยใช้แนวทางสมรรถนะหลักของ ก.พ. 5 ประการ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ

4) ค่านิยมและวัฒนธรรมราชทัณฑ์ 7 ประการ ซึ่งเป็นแนวทางของกรมราชทัณฑ์ ได้แก่ มีความเสียสละ การมีวินัย ใฝ่ความรู้ มีความซื่อสัตย์ รักองค์กร เคารพศักดิ์ศรีมนุษย์ และมีคุณธรรม

5) ปัจจัยแรงจูงใจ โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้แก่ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงานขององค์กร เงินเดือนหรือค่าตอบแทน ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ความมั่นคงในการทำงาน สภาพในการทำงาน และความสมดุลของคุณภาพชีวิต ส่วนปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ประกอบด้วย ความรับรู้ในความสำเร็จของงานภายในตนเอง การได้รับยกย่องจากความสำเร็จ ผล ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และการพัฒนาตนเอง

ทั้งหมดนี้เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการนำนโยบาย 5 ตัวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นตัวแปรตาม โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ 5 แนวทาง ประกอบด้วย

- 1) การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ
- 2) การจัดระเบียบภายในเรือนจำ
- 3) การฝึกวินัยผู้ต้องขัง
- 4) การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรศักดาสมาธิ และ
- 5) การสร้างการยอมรับจากสังคม

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าผู้ศึกษาได้เลือกปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระมาทั้งหมด 5 ตัวแปร ทั้งนี้ก็ เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความครอบคลุมในประเด็นที่น่าจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะเน้นการทำวิจัยและเก็บข้อมูลจากข้าราชการที่เป็นผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดผู้ต้องขังภายในเรือนจำและทัณฑสถานเป็นหลัก เพราะมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงต่อตัวแปรตาม ซึ่งก็คือความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์ไปปฏิบัติที่ประกอบด้วย 5 แนวทางเบื้องต้นมากที่สุด รวมทั้งผู้ศึกษาเองมองว่าการที่ข้าราชการจะปฏิบัติภารกิจใดๆให้สำเร็จได้นั้น ย่อมต้องมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบมากมายจะมองเพียงปัจจัยเดียวไม่ได้ ดังนั้นจึงได้กำหนดปัจจัยที่จะศึกษาไว้ 5 ตัวแปรดังกล่าว โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนที่สำคัญเพื่อชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นมีมาจากปัจจัยทั้งสองกลุ่ม ทั้งเรื่องของตัวข้าราชการโดยตรงและเรื่องการบริหารงานของภาครัฐด้วย ซึ่งจะมีปัจจัยใดหรือเรื่องอะไรที่มีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดก็ต้องรอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะกล่าวในการทำวิจัยบทต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการน่านโยบาย “5 ก้าวอย่าง
แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10
กรมราชทัณฑ์ เป็นการศึกษาที่ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจตามระเบียบวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบและประเภทการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบไม่ทดลอง (Non-Experimental Design)
โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยแบบตัดขวางมีลักษณะผสมผสาน
ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลในช่วงระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้คือเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 จำนวน 10 แห่ง
ประกอบด้วย เรือนจำกลางคลองเปรม เรือนจำกลางบางขวาง เรือนจำจังหวัดนนทบุรี เรือนจำพิเศษ
กรุงเทพมหานคร เรือนจำพิเศษธนบุรี เรือนจำพิเศษมีนบุรี ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลางทัณฑสถาน
หญิงกลาง ทัณฑสถานหญิงธนบุรี และทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ โดยมีข้าราชการ
ที่ปฏิบัติงานในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 จำนวน 1,880 คน เป็นตัวแทน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

ที่	หน่วยงาน	จำนวนข้าราชการ
1	เรือนจำกลางคลองเปรม	260
2	เรือนจำกลางบางขวาง	237
3	เรือนจำจังหวัดนนทบุรี	86
4	เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร	380
5	เรือนจำพิเศษธนบุรี	189
6	เรือนจำพิเศษมีนบุรี	158
7	ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง	246
8	ทัณฑสถานหญิงกลาง	170
9	ทัณฑสถานหญิงธนบุรี	58
10	ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์	96
รวม		1,880

ที่มา: กองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์ (ณ วันที่ 5 มกราคม 2560)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาทำการคัดเลือกจากตัวแทนประชากรของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 โดยจะทำการสุ่มตัวอย่างครอบคลุมทั้ง 10 หน่วยงาน ซึ่งมีวิธีการได้มาของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 โดยใช้ตัวแทนประชากรที่เป็นข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 จำนวน 1,880 คน มาคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จากสูตรได้ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ n = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.05

แทนค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่จะใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\frac{1,880}{1 + (1,880) \times (0.05)^2} \quad N = 330$$

จากการคำนวณตามสูตรข้างต้นทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงจะใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในสังกัดเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 จำนวนทั้งสิ้น 330 คน

2.2.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

1) การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random Sampling) โดยแบ่งออกเป็น 10 ชั้นภูมิตามหน่วยงาน มีตัวแทนประชากรของหน่วยงานจำนวน 10 หน่วยงาน รวม 1,880 คน และในแต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Stratified random sampling) โดยได้มาจากวิธีการคำนวณหาขนาดจากสูตร

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละหน่วยงาน} = \frac{\text{จำนวนตัวแทนประชากรแต่ละหน่วย} \times \text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนตัวแทนประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อแทนค่าตามสูตรแล้ว ทำให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของแต่ละหน่วยงาน สำหรับการศึกษาดังปรากฏตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

	หน่วยงาน	ตัวแทนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	เรือนจำกลางคลองเปรม	260	46
2	เรือนจำกลางบางขวาง	237	41
3	เรือนจำจังหวัดนครพนธ์	86	15
4	เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร	380	67
5	เรือนจำพิเศษธนบุรี	189	33
6	เรือนจำพิเศษมีนบุรี	158	28
7	ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง	246	43
8	ทัณฑสถานหญิงกลาง	170	30
9	ทัณฑสถานหญิงธนบุรี	58	10
10	ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์	96	17
	รวม	1,880	330

โดยที่มาสำหรับการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานสามารถทำได้ ดังนี้

เรือนจำกลางคลองเปรม = $(260 \times 330)/1,880$ ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 46 คน

เรือนจำกลางบางขวาง = $(237 \times 330)/1,880$ ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 41 คน

เรือนจำจังหวัดนครพนธ์ = $(86 \times 330)/1,880$ ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 15 คน

เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร = $(380 \times 330)/1,880$ ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 67 คน

เรือนจำพิเศษธนบุรี = $(189 \times 330)/1,880$ ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 33 คน

เรือนจำพิเศษมีนบุรี = $(158 \times 330)/1,880$ ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 28 คน

ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง = $(246 \times 330)/1,880$ ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 43 คน

ทัณฑสถานหญิงกลาง = $(170 \times 330)/1,880$ ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 30 คน

ทัณฑสถานหญิงธนบุรี = $(58 \times 330)/1,880$ ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 10 คน

ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ = $(96 \times 330)/1,880$ ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 17 คน

2) จากนั้นใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีจับสลากจากรายชื่อเจ้าพนักงานเรือนจำหรือทัณฑสถานของแต่ละแห่งและมีโอกาสถูกเลือกที่จะนำมาใช้ในการวิจัยเท่า ๆ กัน จนครบตามจำนวนที่ต้องการ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการน่านโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์” ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลใน 2 ลักษณะ ได้แก่ แบบสอบถาม ที่เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสร้างขึ้นจากการศึกษาหนังสือ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแบบสัมภาษณ์ ดังจะกล่าวในรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

ในการศึกษานี้จะมีการสอบถามกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของหน่วยงาน โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้สร้างขึ้นมาเพื่อทำการสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการน่านโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ประกอบด้วยคำถาม 4 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในเรือนจำหรือทัณฑสถาน และสังกัดที่ปฏิบัติงาน เป็นคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามถึงความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการน่านโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ได้แก่ ปัจจัยการน่านโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นแบบมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Scale) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามถึงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับความสำเร็จออกเป็น 5 ระดับ ตามแบบมาตรประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert’s Scale) ได้แก่

- ระดับ 5 หมายถึง ความสำเร็จมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ความสำเร็จมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ความสำเร็จปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ความสำเร็จน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ความสำเร็จน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด ที่สอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ได้แสดงความคิดเห็นเพื่อทำให้การปฏิบัติหน้าที่ในการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

สำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 มีโครงสร้างของแบบสอบถาม และการกำหนดตัวบ่งชี้ สรุปได้ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 โครงสร้างแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวบ่งชี้

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ ได้แก่		
ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ		
ประกอบด้วย		
1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจในผลลัพธ์หรือสิ่งที่ตั้งใจให้บรรลุผลสำเร็จของนโยบายฯ ซึ่งเกิดจากการกำหนดขึ้นของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	1. ระดับความรู้ความเข้าใจในข้อความหรือถ้อยคำของนโยบาย 2. ระดับความชัดเจนของวัตถุประสงค์และเป้าหมายนโยบายฯ 3. ระดับการมีระบบการประเมินและตรวจสอบผลที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 1 ตอนที่ 2 ข้อที่ 2 ตอนที่ 2 ข้อที่ 3

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2) ทรัพยากรนโยบาย หมายถึง สิ่งที่เป็นต่อการดำเนินงานของนโยบายที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10	1. ระดับความเพียงพอของบุคลากร 2. ระดับของการได้รับการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย 3. ระดับการบริหารจัดการแผนงาน โครงการ และงบประมาณ เพื่อรองรับนโยบาย	ตอนที่ 2 ข้อที่ 4 ตอนที่ 2 ข้อที่ 5 ตอนที่ 2 ข้อที่ 6
3) การสื่อสารในองค์กร หมายถึง การติดต่อสื่อสารหรือส่งผ่านข้อมูลต่างๆให้มีความทั่วถึงภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในแต่ละภาคส่วนมีความรู้ความเข้าใจและถือปฏิบัติให้สอดคล้องตรงกัน	1. ระดับความทั่วถึงของข้อมูลข่าวสาร นโยบายจากฝ่ายบริหารสู่ผู้ปฏิบัติงาน 2. ระดับความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของข้อมูลนโยบายและถือปฏิบัติที่สอดคล้องกัน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 7 ตอนที่ 2 ข้อที่ 8
4) ลักษณะของหน่วยงาน หมายถึง คุณลักษณะหรือศักยภาพของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของนโยบาย	1. ระดับความพร้อมและสมรรถนะของหน่วยงาน 2. ระดับความเหมาะสมในโครงสร้างการบริหารและระบบการตัดสินใจ 3. ระดับความเข้มข้นและชัดเจนของการบังคับบัญชาในการดำเนินงานตามนโยบาย 4. ระดับความสัมพันธ์ในองค์กร และคุณภาพของบุคลากร	ตอนที่ 2 ข้อที่ 9 ตอนที่ 2 ข้อที่ 10 ตอนที่ 2 ข้อที่ 11 ตอนที่ 2 ข้อที่ 12
5) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หมายถึง สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ในเวลานั้นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ	1. ระดับของการได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล 2. ระดับการมีอิทธิพลของกลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มทางการเมืองต่อประสิทธิผลนโยบาย 3. ระดับการมีอิทธิพลของกระแสทางสังคมต่อประสิทธิผลนโยบาย	ตอนที่ 2 ข้อที่ 13 ตอนที่ 2 ข้อที่ 14 ตอนที่ 2 ข้อที่ 15

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
6) ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ ภายในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ	1. ระดับความตั้งใจและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 16
	2. ระดับความเข้าใจ เจตคติและทัศนคติในเชิงบวก (ยอมรับและร่วมมือ) ต่อนโยบายฯ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 17
หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย		
1) หลักประสิทธิภาพ หมายถึง ผลของการดำเนินงานตามนโยบายฯของเรือนจำและ ทัณฑสถานเขต 10 ที่สามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้	1. ระดับการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้	ตอนที่ 2 ข้อที่ 18
	2. ระดับความเป็นมาตรฐานในขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานตามนโยบายฯ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 19
	3. ระดับความต่อเนื่องของการติดตามผลงาน การประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงนโยบายฯ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 20
2) หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารที่เหมาะสม รวมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด	1. ระดับการนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ในการดำเนินนโยบายฯ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 21
	2. ระดับการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 22
	3. ระดับการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 23
3) หลักการตอบสนอง หมายถึง การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของเรือนจำและทัณฑสถาน ให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด	1. ระดับความสามารถในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ได้ทันตามเวลาที่กำหนดไว้	ตอนที่ 2 ข้อที่ 24
	2. ระดับความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียจากการดำเนินงานตามนโยบายฯ ของหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 25
	3. ระดับความสามารถในการตอบสนองต่อความคาดหวังหรือความต้องการของสังคมและประชาชน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 26

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
4) หลักการรับผิดชอบ หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและผลงานต่อเป้าหมาย รวมทั้งดูแลเอาใจใส่ต่อการแก้ไข ปัญหาต่างๆ	1. ระดับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและต่อปัญหาสาธารณะที่เกิดขึ้นจากการ นำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 27
	2. ระดับการเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามนโยบายฯ และมีการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 28
	3. ระดับความสามารถในการชี้แจงและตอบคำถามต่าง ๆ ต่อประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องได้	ตอนที่ 2 ข้อที่ 29
5) หลักความโปร่งใส หมายถึง การดำเนินงานของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ที่ให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	1. ระดับการเปิดเผยข้อมูลในการดำเนินงานตามนโยบายฯ อย่างตรงไปตรงมาและสามารถชี้แจงได้เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	ตอนที่ 2 ข้อที่ 30
	2. ระดับการเข้าถึงข้อมูล กระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงานตามนโยบายฯ ของประชาชน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 31
	3. ระดับการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ตอนที่ 2 ข้อที่ 32
6) หลักการมีส่วนร่วมและการแสวงหาฉันทามติ หมายถึง การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่และประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรและต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนที่เกี่ยวข้อง	1. ระดับการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา และประเมินผล	ตอนที่ 2 ข้อที่ 33
	2. ระดับการเปิด โอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 34
	3. ระดับการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันของเจ้าหน้าที่และประชาชนที่เกี่ยวข้อง	ตอนที่ 2 ข้อที่ 35

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
7) หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การมอบอำนาจในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและดำเนินการต่างๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับภายใน เรือนจำและทัณฑสถานเขต 10	1. ระดับการมอบอำนาจการดำเนินการ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจผู้ ข้าราชการระดับต่าง ๆ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 36
	2. ระดับการการสร้างความประสพการณ์ในการทำงาน โดยมอบอำนาจและความ รับผิดชอบในการทำงานแก่บุคลากร ของผู้บริหารอย่างเหมาะสม	ตอนที่ 2 ข้อที่ 37
8) หลักนิติธรรม หมายถึง การ ดำเนินงานของเรือนจำและทัณฑ สถานเขต 10 ที่ต้องยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ด้วยความ เสมอภาค	1. ระดับการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ของเจ้าหน้าที่	ตอนที่ 2 ข้อที่ 38
	2. ระดับการปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้ต้องขังและประชาชน ของ เจ้าหน้าที่เรือนจำและทัณฑสถานเขต 10	ตอนที่ 2 ข้อที่ 39
10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม หมายถึง การ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ที่ เป็นไปอย่างมีศีลธรรมคุณธรรม รวมทั้งยึดมั่นค่านิยมมาตรฐานด้าน จริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ	1. ระดับการปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกความ รับผิดชอบและมีศีลธรรมคุณธรรมของ เจ้าหน้าที่	ตอนที่ 2 ข้อที่ 43
	2. ระดับการยึดมั่นในค่านิยมและวัฒนธรรม ประมวลจริยธรรม และลักษณะที่พึง ประสงค์ของระบบราชการไทย	ตอนที่ 2 ข้อที่ 44
สมรรถนะ ประกอบด้วย		
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบ ผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานที่ส่วน ราชการกำหนด	1. ระดับความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐาน ของนโยบายฯ ที่กำหนดไว้	ตอนที่ 2 ข้อที่ 45
	2. ระดับการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานใน การดำเนินงานตามนโยบายฯ ให้มี ประสิทธิภาพ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 46
	3. ระดับความต้องการที่จะปฏิบัติงานที่มี ความยากและท้าทายของเจ้าหน้าที่	ตอนที่ 2 ข้อที่ 47

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2) บริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและพยายามของข้าราชการในการปฏิบัติงานด้านการบริการประชาชนและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	1. ระดับความตั้งใจและพยายามให้บริการประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามนโยบายฯ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 48
	2. ระดับการมีจิตสำนึกของผู้ให้บริการและข้าราชการที่ดี ในการดำเนินงานตามนโยบายฯ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 49
	3. ระดับความพอใจของประชาชนต่อการบริการของหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 50
3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ หมายถึง การส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนเอง ด้วยการค้นคว้าหาความรู้ความชำนาญเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ	1. ระดับการชวนหาความรู้ความชำนาญเพื่อพัฒนาความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามนโยบายฯของเจ้าหน้าที่	ตอนที่ 2 ข้อที่ 51
	2. ระดับการฝึกฝนและพัฒนาตนเองในเรื่องที่จำเป็นต่อนโยบายฯ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	ตอนที่ 2 ข้อที่ 52
4) จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมอันดี สอดคล้องกับจรรยาของข้าราชการและวิชาชีพของตน	1. ระดับการประพฤติตนอยู่ในกรอบของคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาของข้าราชการ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 53
	2. ระดับการปฏิบัติหน้าที่อันเป็นการรักษาไว้ซึ่งเกียรติยศ ศักดิ์ศรีของข้าราชการที่ดี และรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม	ตอนที่ 2 ข้อที่ 54
5) ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง ความตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความสามัคคีและรักษาระดับความสัมพันธ์ภายในกลุ่มให้เป็นไปได้ด้วยดี	1. ระดับการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในฐานะสมาชิกของกลุ่มได้อย่างดี	ตอนที่ 2 ข้อที่ 55
	2. ระดับความสามัคคีและการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม	ตอนที่ 2 ข้อที่ 56

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร		
ประกอบด้วย		
1) มีความเสียสละ หมายถึง มีความทุ่มเทในการทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทำงานเพื่อส่วนรวม อุทิศตนให้กับการทำงาน ทั้งร่างกายแรงใจ และเวลาให้แก่ทางราชการ	1. ระดับการทุ่มเทการทำงานด้วยการเสียสละร่างกาย แรงใจ และเวลาแก่ทางราชการ 2. ระดับความมุ่งมั่นทำงานเพื่อส่วนรวมของเจ้าหน้าที่เรือนจำฯ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 57 ตอนที่ 2 ข้อที่ 58
2) มีวินัย หมายถึง การปฏิบัติตนให้ตั้งมั่นอยู่บนความมีระเบียบวินัย การรักษากฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและจรรยาบรรณข้าราชการ	1. ระดับการปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัย กฎหมาย และจรรยาบรรณข้าราชการ 2. ระดับการปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายฯ อย่างตรงต่อเวลา	ตอนที่ 2 ข้อที่ 59 ตอนที่ 2 ข้อที่ 60
3) ใฝ่หาความรู้ หมายถึง การขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานโดยตรง และความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์ได้	1. ระดับการขวนขวายหาความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ 2. ระดับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือมีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 61 ตอนที่ 2 ข้อที่ 62
4) มีความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนตรงไปตรงมา ไม่คดโกง ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน และไม่บิดเบือนความจริง	1. ระดับการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา มีความซื่อสัตย์ ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และต่อประชาชน 2. ระดับการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา	ตอนที่ 2 ข้อที่ 63
5) รักองค์กร หมายถึง การมีจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร มีความรักความภูมิใจ ปกป้องผลประโยชน์และช่วยกันรักษาเกียรติภูมิชื่อเสียงขององค์กร	1. ระดับความรักความภูมิใจ ปกป้องผลประโยชน์ และรักษาเกียรติภูมิชื่อเสียงขององค์กร 2. ระดับการยอมรับกฎกติกาและมีความสามัคคีในองค์กร 3. ระดับการสร้างชื่อเสียงและสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 64 ตอนที่ 2 ข้อที่ 65 ตอนที่ 2 ข้อที่ 66

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
6) เคารพศักดิ์ศรีมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ต้องขังอย่างมีมนุษยธรรม โดยคำนึงถึงหลักสิทธิขั้นพื้นฐานอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค	1. ระดับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอย่างมีมนุษยธรรม 2. ระดับการคำนึงถึงหลักสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ต้องขังอย่างเป็นธรรมเสมอภาค	ตอนที่ 2 ข้อที่ 67 ตอนที่ 2 ข้อที่ 68
7) มีคุณธรรม หมายถึง การมีความรัก ความเมตตาต่อผู้ต้องขัง ประารถนาที่จะเห็นผู้ต้องขังกลับตัวเป็นคนดีและปฏิบัติหน้าที่บนหลักศีลธรรม คุณธรรมอันดีงาม	1. ระดับการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรักความเมตตาต่อผู้ต้องขัง 2. ระดับการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักศีลธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณที่ดีอย่างเป็นธรรมเสมอภาค	ตอนที่ 2 ข้อที่ 69 ตอนที่ 2 ข้อที่ 70
แรงจูงใจ ประกอบด้วย		
1) นโยบายและการบริหาร หมายถึง แนวทาง หลักเกณฑ์ หรือมาตรการที่กำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจทางการบริหาร เพื่อใช้ในการดำเนินงานหรือนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมาย	1. ระดับความเข้าใจในแนวทาง หลักเกณฑ์ และมาตรการต่าง ๆ ของนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ 2. ระดับความสามารถในการตอบ สอนองความ ต้องการขององค์กรและประชาชน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 71 ตอนที่ 2 ข้อที่ 72
2) เงินเดือน หมายถึง เงินค่าตอบแทน จากการทำงานที่กำหนดให้เป็นรายเดือน ทั้งนี้รวมถึงค่าจ้างแรงงาน สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆด้วย	1. ระดับความเหมาะสมของเงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 73
3) การบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับ บัญชาที่มีอำนาจในการปกครอง ควบคุม ดูแล สั่งการให้ เป็นไปตามอำนาจหน้าที่	1. ระดับการบังคับบัญชา การใช้อำนาจ ควบคุมดูแล และสั่งการในการดำเนินงาน ตามนโยบายด้วยความเป็นธรรมยุติธรรม	ตอนที่ 2 ข้อที่ 74
4) ความสัมพันธ์ในองค์กร หมายถึง ลักษณะของบรรยากาศในการติดต่อ สื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กร	1. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ระดับความความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ร่วมงานภายในหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 75 ตอนที่ 2 ข้อที่ 76

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
5) ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลต่อองค์กร ที่เชื่อว่าจะทำให้สามารถทำงานได้อย่างปลอดภัยมีรายได้เลี้ยงชีพได้ในระยะยาว ถือเป็นหลักประกันในการทำงาน	1. ระดับความปลอดภัยและมั่นคงในงาน และสามารถเป็นหลักประกันในการดำเนินชีวิตของเจ้าหน้าที่และครอบครัว	ตอนที่ 2 ข้อที่ 77
6) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพในการทำงาน ทั้งสิ่งแวดล้อมรอบตัว บรรยากาศและวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงาน	1. ระดับของสภาพทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานและวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงานที่เอื้อต่อความสำเร็จของนโยบายฯ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 78
7) คุณภาพชีวิต หมายถึง ภาวะความเป็นอยู่ที่ดีหรือความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและการดำรงชีวิตส่วนตัวและครอบครัว	1. ระดับความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและการดำรงชีวิตส่วนตัวและครอบครัวของเจ้าหน้าที่	ตอนที่ 2 ข้อที่ 79
8) การรับรู้ในความสำเร็จ หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีคุณภาพก่อให้เกิดความพึงพอใจและภูมิใจในตนเอง	1. ระดับความสามารถในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีคุณภาพ 2. ระดับความพึงพอใจและภูมิใจในตนเองที่สามารถทำงานสำเร็จตามนโยบายฯ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 80 ตอนที่ 2 ข้อที่ 81
9) การได้รับการยอมรับ หมายถึง การที่บุคคลได้รับเสียงสะท้อนในทางที่ดีต่อผลของการทำงาน เป็นความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือในฐานะสมาชิกขององค์กร ทั้งจากกลุ่มเพื่อนผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจากบุคคลอื่น	1. ระดับการได้รับการยกย่องชื่นชมในผลของการทำงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ จากสมาชิกในองค์กรและจากประชาชน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 82
10) ลักษณะของงาน หมายถึง ความยากง่ายและรายละเอียดของงาน การที่ได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ	1. ระดับการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย ต้องอาศัยความรู้ ความ สามารถและความเชี่ยวชาญ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 83

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
11) ความรับผิดชอบ หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ทำงานใหม่ๆและสำคัญ โดยมีอำนาจในการรับผิดชอบผลของงานและตัดสินใจอย่างเต็มที่	1. ระดับการได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ที่มีอำนาจตัดสินใจ และรับผิดชอบผลงาน	ตอนที่ 2 ข้อที่ 84
12) โอกาสความก้าวหน้า หมายถึง โอกาสในความเจริญเติบโตในหน้าที่การงานที่ทำ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ในการงานที่สูงขึ้น	1. ระดับการได้รับโอกาสในความก้าวหน้า หรือได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น จาก การดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 85
13) การพัฒนาตนเอง หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาศักยภาพภายในตนเอง เป็นความคาดหวังหรือความตั้งใจในการทำงานของบุคคล	1. ระดับการได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง เช่น ศึกษาต่อ การอบรมสัมมนา หรือศึกษาดูงาน เป็นต้น	ตอนที่ 2 ข้อที่ 86
ตัวแปรตาม ได้แก่		
ความสำเร็จของการนำนโยบาย“ 5 ก้าว		
ต่างๆไปปฏิบัติ ประกอบด้วย		
1) การควบคุมปราบปรามยาเสพติด	1. ระดับการการตรวจค้นบุคคลและยานพาหนะที่เข้าออกเรือนจำ รวมทั้งมีระบบการบันทึกข้อมูล	ตอนที่ 3 ข้อที่ 1
โทรศัพท์มือถือและสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ หมายถึง การดำเนินการตามมาตรการต่างๆภายในเรือนจำ และทัณฑสถาน ทั้งในเชิงป้องกันและปราบปราม	2. ระดับการให้ความสำคัญต่อการจู่โจมตรวจค้น ทั้งกรณีปกติและกรณีพิเศษ	ตอนที่ 3 ข้อที่ 2
เพื่อมิให้มีการลักลอบนำยาเสพติด	3. ระดับการให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน	ตอนที่ 3 ข้อที่ 3
โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้ามเข้าเรือนจำและทัณฑสถาน	4. ระดับการป้องปรามเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขังกลุ่มเสี่ยง การจัดทำบัญชีฝ้าระวัง และการ สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกเรือนจำ	ตอนที่ 3 ข้อที่ 4
	5. ระดับการกำหนดมาตรการเฝ้าระวังและป้องกันรอบเรือนจำ	ตอนที่ 3 ข้อที่ 5
		ตอนที่ 3 ข้อที่ 6

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	6. ระดับการกำจัดระบบขามูไร และแขก ผู้ต้องขังกองนอก ออกศาล และผู้ต้องขัง ใหม่ ออกจากผู้ต้องขังทั่วไป	ตอนที่ 3 ข้อที่ 7
	7. ระดับการให้ความสำคัญต่อการตรวจ ปีศาจวะผู้ต้องขังและเจ้าหน้าที่อย่าง สม่ำเสมอ	
2) การจัดระเบียบภายในเรือนจำ หมายถึง การจัดการภายในเรือนจำและทัณฑ สถาน ภายใต้แนวทาง “วินัยเข้ม สะอาด เป็นระเบียบ สวยงาม ทุกตารางนิ้ว” ในเรื่องสิ่งของเครื่องใช้ สัมภาระต่างๆ และสภาพแวดล้อม ทั่วไป	1. ระดับการให้ความสำคัญต่อสถาน ที่ ทำงานของท่านในเรื่องความสะอาด ความเป็นระเบียบ และความสวยงาม 2. ระดับการจัดทำทะเบียนผู้ถือกุญแจของ ผู้ต้องขังอย่างเป็นระบบ สามารถ ตรวจสอบได้ 3. ระดับการให้ความสำคัญต่อปริมาณ สิ่งของและสัมภาระของผู้ต้องขัง ให้ ถูกต้องตามที่มีการกำหนดไว้ 4. ระดับการให้ความสำคัญต่อการห้ามผู้ต้อง ขังมีสิ่งของเครื่องใช้บนเรือนนอนและ โรง ฝึกวิชาชีพ 5. ระดับการห้ามผู้ต้องขังมีอุปกรณ์ไฟฟ้า เป็นของตนเอง รวมทั้งจำหน่ายอาหาร สดให้กับผู้ต้องขัง	ตอนที่ 3 ข้อที่ 8 ตอนที่ 3 ข้อที่ 9 ตอนที่ 3 ข้อที่ 10 ตอนที่ 3 ข้อที่ 11 ตอนที่ 3 ข้อที่ 12
3) การฝึกวินัยผู้ต้องขัง หมายถึง การเสริม สร้างระเบียบวินัยให้แก่ ผู้ต้องขังให้มีความเคารพต่อ กฎระเบียบ ข้อบังคับของเรือนจำ และสังคมอย่างเคร่งครัด	1. ระดับการการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจ แก่ผู้ต้องขังทุกคนเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ 2. ระดับการกำหนดระเบียบข้อบังคับเรื่อง วินัยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งให้ ผู้ต้องขังทราบอย่างทั่วถึง 3. ระดับการฝึกระเบียบแถว ฝึกการเดิน วิ่ง และบุคคลท่ามือเปล่าแบบทหาร แก่ ผู้ต้องขังอย่างสม่ำเสมอ	ตอนที่ 3 ข้อที่ 13 ตอนที่ 3 ข้อที่ 14 ตอนที่ 3 ข้อที่ 15 ตอนที่ 3 ข้อที่ 16

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	4. ระดับการให้ความสำคัญต่อการเดินสวนสนามของผู้ต้องขัง	
4) การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรศึกษาศาสนาธิ หมายถึง การนำหลักธรรมทางศาสนามาเป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนาจิตใจผู้ต้องขัง โดยมีกรอบตามหลักสูตรภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อการปรับทัศนคติ จิตใจ และพฤติกรรม	1. ระดับการนำหลักธรรมทางศาสนามาพัฒนาจิตใจผู้ต้องขัง โดยการฝึกสมาธิและปลูกฝังเรื่องศีลธรรมจริยธรรม 2. ระดับการอบรมผู้ต้องขังตามหลักสูตรศึกษาศาสนาธิ ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ 3. ระดับการสอบภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติของผู้ต้องขังตามหลักสูตรศึกษาศาสนาธิ	ตอนที่ 3 ข้อที่ 17 ตอนที่ 3 ข้อที่ 18 ตอนที่ 3 ข้อที่ 19
5) การสร้างการยอมรับจากสังคม หมายถึง กิจกรรมที่ทางเรือนจำ และ ทัณฑสถานจัดทำขึ้น โดยเปิดโอกาสให้ประชาชน สื่อมวลชน และบุคคล ภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อปรับทัศนคติให้เกิดการยอมรับผู้ต้องขัง	1. ระดับการให้ประชาชนและสื่อมวลชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อปรับทัศนคติให้เกิดการยอมรับผู้ต้องขัง 2. ระดับการนำผลิตภัณฑ์และกิจกรรมของผู้ต้องขังออกเผยแพร่สู่ประชาชนและสังคม 3. ระดับการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในกิจกรรมของเรือนจำและผู้ต้องขังแก่ประชาชน 4. ระดับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคประชาสังคมในการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง และการจัดทำบันทึกประวัติศาสตร์ (Hall of Fame)	ตอนที่ 3 ข้อที่ 20 ตอนที่ 3 ข้อที่ 21 ตอนที่ 3 ข้อที่ 22 ตอนที่ 3 ข้อที่ 23

3.1.2 แบบสัมภาษณ์ การเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือสำหรับการเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างที่มีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดและปลายเปิด แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการน่านโยบาย “5 ก้าวแห่งแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ระดับความสำเร็จของการน่านโยบาย 5 ก้าวต่างๆ

ไปปฏิบัติ รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อนโยบายฯ ดังกล่าว

3.2 การสร้างเครื่องมือการวิจัย

3.2.1 แบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัยโดยยึดหลักความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยมีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

1) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติจากหนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลของเนื้อหาและนำมาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมในงานวิจัยครั้งนี้

2) นำมายกร่างข้อคำถามต่างๆ ในแบบสอบถาม ทั้งคำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิดให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และรายละเอียดที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษาและความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วย

3) ตรวจสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบถึงความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และให้อาจารย์ที่ปรึกษา ด้านงานวิจัยตรวจสอบ ปรับปรุง และแก้ไขแบบสอบถามให้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

4) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย และนำมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของครอนบาช (Coefficient Cronbach Alpha) โดยเครื่องมือวัดที่ดีจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของครอนบาช ไม่ต่ำกว่า 0.70 ซึ่งจากการนำไปทดลองใช้ในการหาความเชื่อถือได้ของตัวแปร ตามที่ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาใช้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของครอนบาช เท่ากับ 0.978 ซึ่งเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้

5) นำเครื่องมือวัดไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3.4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของบาสแอลฟาแยกตามตัวแปร

ตัวแปร	Cronbach's Alpha
1. ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	.906
2. ธรรมชาติ	.964
3. สมรรถนะ	.899
4. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	.893
5. แรงจูงใจ	.901
6. ความสำเร็จของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ	.949
ค่าสัมประสิทธิ์รวม	.978

3.2.2 แบบสัมภาษณ์

- 1) ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ เอกสาร รายงาน กฎหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) กำหนดกรอบแนวคิดหรือขอบเขตสำหรับงานวิจัย ให้ครอบคลุมเนื้อหา และตัวแปรที่ต้องการศึกษา
- 3) ศึกษาแนวทางการสร้างแบบสัมภาษณ์จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเข้ารับคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำไปสร้างแบบสัมภาษณ์
- 4) สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
- 5) นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษาและเนื้อหารวมถึงตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
- 6) นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ มาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ แล้วจึงนำไป สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ได้จากการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 ทั้งหมด 10 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้จัดสร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือแล้ว รวมทั้งจากการตอบแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีวิธีการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

4.1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) หลังจากที่แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบและนำไปทดลองใช้แล้ว ผู้ศึกษาได้ดำเนินการขอเอกสารจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานทั้ง 10 แห่ง
- 2) จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถาม พร้อมกับประสานตัวแทนของเรือนจำหรือทัณฑสถานในการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถาม โดยลงพื้นที่ด้วยตนเอง
- 3) ลงพื้นที่เก็บรวบรวมแบบสอบถามอีกครั้ง และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นนำมาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

4.1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขออนุญาตผู้บัญชาการเรือนจำกลางคลองเปรมในฐานะที่เป็นประธานกลุ่มเรือนจำเขต 10 กรมราชทัณฑ์ เพื่อขอสัมภาษณ์ตัวแทนสมาชิกที่ได้มีการคัดเลือกความเหมาะสมเป็น จำนวน 3 คน
- 2) ขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ และนัดหมายการสัมภาษณ์
- 3) สรุปรูปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลมาสังเคราะห์ เรียบเรียง พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญเชิงเนื้อหา เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะและแนวทางเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จของการน่านโยบาย 5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์ ไปปฏิบัติ

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

สำหรับข้อมูลทุติยภูมิที่มีการเก็บรวบรวม ประกอบไปด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่

- 1) แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการน่านโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติ เช่น หลักธรรมาภิบาล ปัจจัยการน่านโยบายไปปฏิบัติ สมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ศึกษารวบรวมจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ หนังสือ บทความ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์ ประเภทอินเทอร์เน็ต
- 2) ข้อมูลที่เกี่ยวกับกรมราชทัณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของกรมราชทัณฑ์ เรือนจำ และทัณฑสถานเขต 10 และ “น่านโยบาย 5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” โดยการรวบรวมจากเอกสารที่เป็นคำสั่งทางราชการ หนังสือ คู่มือ หนังสือเวียน รายงานผลการดำเนินงาน รายงานประจำปี กฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผล วิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือในการวิจัย รวมทั้งนำประเด็นที่สำคัญที่เป็นข้อสนับสนุนและขัดแย้งอันเกิดจากการค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้ไปอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้างนี้ จะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เมื่อได้รับข้อมูลจากแบบสอบถามและนำมาตรวจสอบความถูกต้องแล้ว จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติใน 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน ดังนี้

5.1.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage)
- 2) วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Average) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรในการคำนวณหาช่วงห่างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงห่าง} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{\text{max} - \text{min}}{5} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

จากช่วงห่างดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเกณฑ์ในการแปลผลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ดังนี้

- 4.20 - 5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 3.40 - 4.19 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 2.60 - 3.39 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 1.80 - 2.59 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1.00 - 1.79 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

3) วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อความสำเร็จของนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Average) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลความหมาย ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์การแปลผล ได้ดังนี้

- 4.20 - 5.00 หมายถึง มีความสำเร็จมากที่สุด
- 3.40 - 4.19 หมายถึง มีความสำเร็จมาก
- 2.60 - 3.39 หมายถึง มีความสำเร็จปานกลาง
- 1.80 - 2.59 หมายถึง มีความสำเร็จน้อย
- 1.00 - 1.79 หมายถึง มีความสำเร็จน้อยที่สุด

5.1.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมานจะนำมาใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์สมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)
- 2) วิเคราะห์สมมติฐานข้อที่ 2 ในประเด็นความแตกต่างของความสำเร็จในการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ โดยใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์แบบ F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA)
- 3) วิเคราะห์สมมติฐานข้อ 3-5 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ว่าปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 โดยนำเสนอผลในรูปของตารางและการบรรยายต่อไป

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำเสนอข้อมูลในรูปแบบพรรณนาใน 2 ส่วน ได้แก่

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามในการวิจัยและตรวจสอบสมมติฐานการวิจัย โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาระดับข้อมูลตามสมมติฐาน

ตอนที่ 5 แนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ให้บรรลุความสำเร็จ

สัญลักษณ์สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการอธิบายและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	การทดสอบค่าที (t-test)
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติในการทดสอบสมมติฐาน
P	แทน	ค่าแสดงระดับนัยสำคัญทางสถิติ
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย

R^2 Change	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่เปลี่ยนไปเมื่อเพิ่มตัวแปรทำนายทีละตัว
F	แทน	อัตราส่วนที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
2-tailed	แทน	การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติเป็นแบบสองหาง
H_0	แทน	สมมติฐานกลางหรือสมมติฐานที่น่าจะเป็นจริง (Null Hypothesis)
H_a	แทน	สมมติฐานทางเลือก (Alternative Hypothesis)

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ มีการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจากการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลที่ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง อายุราชการ และสังกัดที่ปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่และร้อยละ ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.เพศ		
ชาย	275	83.3
หญิง	55	16.7
รวม	330	100
2.อายุ		
20-30 ปี	31	9.4
31-40 ปี	101	30.6
41-50 ปี	111	33.6
51-60 ปี	87	26.4
รวม	330	100
3.ระดับการศึกษา		
ปวช/ม.6	18	5.4
ปวส/อนุปริญญา	65	19.7
ปริญญาตรี/เทียบเท่า	186	56.4
ปริญญาโท	60	18.2
ปริญญาเอก	1	0.3
รวม	330	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ประเภทตำแหน่ง		
ทั่วไป	180	54.5
วิชาการ	150	45.5
รวม	330	100
5. ระดับตำแหน่ง		
ปฏิบัติงาน	64	19.4
ชำนาญงาน	115	34.9
อาวุโส	1	0.3
ปฏิบัติการ	48	14.5
ชำนาญการ	97	29.4
ชำนาญการพิเศษ	5	1.5
รวม	330	100
6. อายุราชการ		
ต่ำกว่า 10 ปี	109	33.0
10-15 ปี	47	14.3
16-20 ปี	67	20.3
21 ปี ขึ้นไป	107	32.4
รวม	330	100
7. สถานที่ทำงาน		
เรือนจำกลางคลองเปรม	46	13.9
เรือนจำกลางบางขวาง	41	12.4
เรือนจำจังหวัดนนทบุรี	15	4.6
เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร	67	20.3
เรือนจำพิเศษธนบุรี	33	10.0
เรือนจำพิเศษมีนบุรี	28	8.5
ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง	43	13.0
ทัณฑสถานหญิงกลาง	30	9.1
ทัณฑสถานหญิงธนบุรี	10	3.0
ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์	17	5.2
รวม	330	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ชาย จำนวน 275 คน (ร้อยละ 83.3) และผู้หญิง จำนวน 55 คน (ร้อยละ 16.7) มีช่วงอายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 111 คน (ร้อยละ 33.6) รองลงมาคืออายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 101 คน (ร้อยละ 30.6) และอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 87 คน (ร้อยละ 26.4) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า จำนวน 186 คน (ร้อยละ 56.4) รองลงมาคือระดับ ปวส/อนุปริญญา จำนวน 65 คน (ร้อยละ 19.7) ระดับปริญญาโท จำนวน 60 คน (ร้อยละ 18.2) แบ่งเป็นประเภททั่วไป จำนวน 180 คน (ร้อยละ 54.5) และประเภทวิชาการ จำนวน 150 คน (ร้อยละ 45.5) ระดับตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่อยู่ในระดับชำนาญงาน จำนวน 115 คน (ร้อยละ 34.9) รองลงมาคือระดับชำนาญการ จำนวน 97 คน (ร้อยละ 29.4) และระดับปฏิบัติงาน จำนวน 64 คน (ร้อยละ 19.4) ส่วนอายุราชการมากที่สุดอยู่ในช่วงต่ำกว่า 10 ปี มีจำนวน 109 คน (ร้อยละ 33.0) รองลงมาคือมากกว่า 21 ปีขึ้นไป มีจำนวน 107 คน (ร้อยละ 32.4) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร จำนวน 67 คน (ร้อยละ 20.3) เรือนจำกลางคลองเปรม จำนวน 46 คน (ร้อยละ 13.9) และทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง จำนวน 43 คน (ร้อยละ 13.0) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

การศึกษาระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ 2) การจัดระเบียบภายในเรือนจำ 3) การฝึกวินัยผู้ต้องขัง 4) การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรศกศาสนาสมาธิ และ 5) การสร้างการยอมรับจากสังคม โดยผลการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ภาพรวมระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 สรุป ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

รายการ	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ก้าวที่ 1 การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือฯ	4.24	0.55	มากที่สุด	1
ก้าวที่ 2 การจัดระเบียบภายในเรือนจำ	4.19	0.58	มาก	2
ก้าวที่ 3 การฝึกวินัยผู้ต้องขัง	4.01	0.59	มาก	4
ก้าวที่ 4 การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรศึกษาศาสนา	4.12	0.63	มาก	3
ก้าวที่ 5 การสร้างการยอมรับจากสังคม	3.77	0.71	มาก	5
ค่าเฉลี่ยทุกขั้นตอนรวม	4.06	0.51	มาก	

จากตารางแสดงให้เห็นภาพรวมของระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 เรียงลำดับได้ ดังนี้ ก้าวอย่างที่ 1 การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือฯ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24, ก้าวอย่างที่ 2 การจัดระเบียบภายในเรือนจำ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19, ก้าวอย่างที่ 4 การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรศึกษาศาสนา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12, ก้าวอย่างที่ 3 การฝึกวินัยผู้ต้องขัง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และ ก้าวอย่างที่ 5 การสร้างการยอมรับจากสังคม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ตามลำดับ

2.2 ความสำเร็จก้าวอย่างที่ 1 การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และ สิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำและทัณฑสถาน สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในก้าวอย่างที่ 1

รายการ	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ก้าวอย่างที่ 1 การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือฯ				
1. การตรวจค้นบุคคลและยานพาหนะที่เข้าออกเรือนจำ รวมทั้งมีระบบการบันทึกข้อมูลดังกล่าว	4.34	0.69	มากที่สุด	1
2. การจู่โจมตรวจค้น ทั้งกรณีปกติและกรณีพิเศษ	4.33	0.68	มากที่สุด	2
3. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เช่น เครื่องตรวจจับโลหะ เครื่อง Body scan กล้อง cctv และการรายงานทางวิทยุสื่อสาร	4.27	0.70	มากที่สุด	4
4. มาตรการป้องปรามเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขังกลุ่มเสี่ยง การจัดทำบัญชีเฝ้าระวัง และการสร้างเครือข่ายฯ	4.18	0.69	มาก	6
5. การกำหนดมาตรการเฝ้าระวังและป้องกันรอบเรือนจำ เช่น เสริมกำแพง ลวดหนาม มีชุดตรวจตรารอบเรือนจำ เขตปลอดภัยและยานพาหนะ	4.27	0.71	มากที่สุด	5
6. การกำจัดระบบซามูไร การแยกผู้ต้องขังกองนอก ออกศาล และผู้ต้องขังใหม่ ออกจากผู้ต้องขังทั่วไป	4.04	0.81	มาก	7
7. การตรวจปัสสาวะผู้ต้องขังและเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	4.28	0.69	มากที่สุด	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.24	0.55	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ในก้าวอย่างที่ 1 ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ของกรมราชทัณฑ์ทั้ง 7 รายการ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 เรียงลำดับได้ ดังนี้

1. การตรวจค้นบุคคลและยานพาหนะที่เข้าออกเรือนจำ รวมทั้งมีระบบการบันทึกข้อมูลดังกล่าว อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34)
2. การจู่โจมตรวจค้น ทั้งกรณีปกติและกรณีพิเศษ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33)
3. การตรวจปัสสาวะผู้ต้องขังและเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28)
4. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เช่น เครื่องตรวจจับโลหะ เครื่อง Body scan กล้อง cctv และการรายงานทางวิทยุสื่อสารอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27)
5. การกำหนดมาตรการเฝ้าระวังและป้องกันรอบเรือนจำ เช่น เสริมกำแพงและลวดหนาม มีชุดตรวจตรารอบเรือนจำ เขตปลอดภัยและยานพาหนะ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27)

6. มาตรการป้องปรามเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขังกุ่มเสี่ยง การจัดทำบัญชีเฝ้าระวังและการสร้างเครือข่ายฯ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18)

7. การกำจัดระบบซามูไร การแยกผู้ต้องขังกองนอก ออกศาล และ ผู้ต้องขังใหม่ออกจากผู้ต้องขังทั่วไป อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04)

2.3 ความสำเร็จก้าวย่างที่ 2 การจัดระเบียบภายในเรือนจำ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในก้าวย่างที่ 2

รายการ	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ก้าวย่างที่ 2 การจัดระเบียบภายในเรือนจำ				
1. สถานที่ทำงานมีความสะอาด ความเป็นระเบียบ และความสวยงาม	4.22	0.64	มากที่สุด	2
2. การจัดทำทะเบียนผู้ถือเอกสารอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้	4.18	0.68	มาก	3
3. ปริมาณสิ่งของและสัมภาระของผู้ต้องขังถูกต้องตามที่มีการกำหนดไว้	4.09	0.71	มาก	5
4. การห้ามผู้ต้องมีสิ่งของเครื่องใช้บนเรือนนอนและ โรงฝึกวิชาชีพ	4.16	0.71	มาก	4
5. การห้ามผู้ต้องขังมีอุปกรณ์ไฟฟ้า และงคจำหน่ายอาหารสด	4.27	0.75	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.19	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวย่างฯ ในก้าวย่างที่ 2 ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ของกรมราชทัณฑ์ทั้ง 5 รายการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เรียงลำดับได้ ดังนี้

1. การห้ามผู้ต้องขังมีอุปกรณ์ไฟฟ้า และงคจำหน่ายอาหารสดให้กับผู้ต้องขัง อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27)

2. สถานที่ทำงานมีความสะอาด ความเป็นระเบียบ และความสวยงาม อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22)

3. การจัดทำทะเบียนผู้ถือเอกสารอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18)

4. การห้ามผู้ต้องมีสิ่งของเครื่องใช้บนเรือนนอนและ โรงฝึกวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16)

5. ปริมาณสิ่งของและสัมภาระของผู้ต้องขังถูกต้องตามที่มีการกำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09)

2.4 ความสำเร็จก้าวอย่างที่ 3 การฝึกวินัยผู้ต้องขัง

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในก้าวอย่างที่ 3

รายการ	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ก้าวอย่างที่ 3 การฝึกวินัยผู้ต้องขัง				
1. การอบรม ให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ต้องขังทุกคนเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆอย่างทั่วถึง	4.17	0.69	มาก	1
2. การกำหนดระเบียบข้อบังคับเรื่องวินัยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งให้ผู้ต้องขังทราบอย่างทั่วถึง	4.11	0.70	มาก	2
3. การฝึกระเบียบแถว ฝึกการเดิน วิ่ง และบุคลิกท่ามือเปล่าแบบทหาร	3.98	0.72	มาก	3
4. การให้ความสำคัญต่อการเดินสวนสนามของผู้ต้องขัง	3.78	0.80	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	4.01	0.59	มาก	

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างๆ ในก้าวอย่างที่ 3 ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ของกรมราชทัณฑ์ทั้ง 4 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 เรียงลำดับได้ ดังนี้

1. การอบรม ให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ต้องขังทุกคนเกี่ยวกับกฎ ระเบียบและข้อบังคับต่างๆอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17)
2. การกำหนดระเบียบข้อบังคับเรื่องวินัยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งให้ผู้ต้องขังทราบอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11)
3. การฝึกระเบียบแถว ฝึกการเดิน วิ่ง และบุคลิกท่ามือเปล่าแบบทหาร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98)
4. การให้ความสำคัญต่อการเดินสวนสนามของผู้ต้องขัง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78)

2.5 ความสำเร็จก้าวอย่างที่ 4 การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรสัคคศาสมาธิ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในก้าวอย่างที่ 4

รายการ	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ก้าวอย่างที่ 4 การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรสัคคศาสมาธิ				
1. การนำหลักธรรมทางศาสนา มาพัฒนาจิตใจผู้ต้องขัง โดยการฝึกสมาธิ และปลูกฝังเรื่องศีลธรรมจริยธรรม การปรับทัศนคติ จิตใจ และพฤติกรรม	4.15	0.67	มาก	1
2. การอบรมผู้ต้องขังตามหลักสูตรสัคคศาสมาธิ ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์ (ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของผู้ต้องขัง)	4.14	0.70	มาก	2
3. การสอบภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ของผู้ต้องขังตามหลักสูตรสัคคศาสมาธิ (ได้คะแนนร้อยละ 50 ขึ้นไป)	4.07	0.71	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.12	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างในก้าวอย่างที่ 4 ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ของกรมราชทัณฑ์ทั้ง 3 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 เรียงลำดับได้ ดังนี้

1. การนำหลักธรรมทางศาสนา มาพัฒนาจิตใจผู้ต้องขัง โดยการฝึกสมาธิ และปลูกฝังเรื่องศีลธรรมจริยธรรม การปรับทัศนคติ จิตใจและพฤติกรรม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15)
2. การอบรมผู้ต้องขังตามหลักสูตรสัคคศาสมาธิ ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์ (ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของผู้ต้องขัง) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14)
3. การสอบภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ของผู้ต้องขังตามหลักสูตรสัคคศาสมาธิ (ได้คะแนนร้อยละ 50 ขึ้นไป) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07)

2.6 ความสำเร็จก้าวอย่างที่ 5 การสร้างการยอมรับจากสังคม

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่
การเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในก้าวอย่างที่ 5

รายการ	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ก้าวอย่างที่ 5 การสร้างการยอมรับจากสังคม				
1. การให้ประชาชนและสื่อมวลชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อปรับทัศนคติให้เกิดการยอมรับผู้ต้องขัง	3.85	0.78	มาก	2
2. การนำผลิตภัณฑ์และกิจกรรมของผู้ต้องขังออกเผยแพร่แก่ประชาชน และนำผู้ต้องขังออกทำงานสาธารณะเพื่อบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม	3.89	0.79	มาก	1
3. การการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในกิจกรรมของเรือนจำและผู้ต้องขัง	3.74	0.83	มาก	3
4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคประชาสังคมในการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง และการจัดทำบันทึกประวัติศาสตร์ (Hall of Fame)	3.62	0.88	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.77	0.71	มาก	

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่าง ใน
ก้าวอย่างที่ 5 ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ของกรมราชทัณฑ์ทั้ง 4 รายการ อยู่ใน
ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เรียงลำดับได้ ดังนี้

1. การนำผลิตภัณฑ์และกิจกรรมของผู้ต้องขังออกเผยแพร่แก่ประชาชน และนำผู้ต้องขัง
ออกทำงานสาธารณะเพื่อบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89)
2. การให้ประชาชนและสื่อมวลชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อปรับทัศนคติ
ให้เกิดการยอมรับผู้ต้องขังอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85)
3. การการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในกิจกรรมของเรือนจำและผู้ต้องขัง อยู่ในระดับมาก
(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74)
4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคประชาสังคมในการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังและ
การจัดทำบันทึกประวัติศาสตร์ (Hall of Fame) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62)

**ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย
“5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถาน
เขต 10 กรมราชทัณฑ์**

การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ประกอบด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยธรรมชาติ ปัจจัยสมรรถนะ ปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยแรงจูงใจ ซึ่งผลการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

**3.1 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย
“5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ผลการวิเคราะห์
ข้อมูลสรุป ได้ดังนี้**

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำ
นโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน
เขต 10

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	3.58	0.46	มาก	4
2. ปัจจัยธรรมชาติ	3.64	0.50	มาก	3
3. ปัจจัยสมรรถนะ	3.95	0.52	มาก	2
4. ปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	4.04	0.52	มาก	1
5. ปัจจัยแรงจูงใจ	3.42	0.59	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.73	0.44	มาก	

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ทั้ง 5 ปัจจัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เรียงลำดับได้ ดังนี้ ปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04, ปัจจัยสมรรถนะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95, ปัจจัยธรรมชาติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64, ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และปัจจัยแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42

3.2 ความคิดเห็นต่อระดับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ การศึกษาระดับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารในองค์กร ลักษณะของหน่วยงาน เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติในภาพรวม

ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย	3.86	0.54	มาก	1
ทรัพยากรนโยบาย	3.18	0.68	ปานกลาง	6
การสื่อสารในองค์กร	3.60	0.63	มาก	4
ลักษณะของหน่วยงาน	3.66	0.58	มาก	3
เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง	3.41	0.66	มาก	5
ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ	3.80	0.63	มาก	2
รวม	3.58	0.46	มาก	

จากตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นในภาพรวมต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติสามารถเรียงตามลำดับได้ดังนี้ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86), ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80), ลักษณะของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66), การสื่อสารในองค์กร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60), เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41) และทรัพยากรนโยบายอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18) โดยสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละด้านได้ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย

รายการ	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย				
1. ใช้ข้อความหรือถ้อยคำในการเรียบเรียงข้อกำหนดและแนวปฏิบัติของนโยบายฯ เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน	3.96	0.61	มาก	2
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนำนโยบายฯ อย่างชัดเจน	3.97	0.63	มาก	1
3. การประเมินและตรวจสอบผลของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ ที่ชัดเจน	3.64	0.74	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.86	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายทั้ง 3 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เรียงลำดับได้ ดังนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนำนโยบายฯ อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97), การใช้ข้อความหรือถ้อยคำในการเรียบเรียงข้อกำหนดและแนวปฏิบัติของนโยบายฯ เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96) และ การประเมินและตรวจสอบผลของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านทรัพยากรนโยบาย

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ทรัพยากรนโยบาย				
1. มีบุคลากรที่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามนโยบายฯ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ	3.13	0.85	ปานกลาง	2
2. ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย	2.98	0.86	ปานกลาง	3
3. มีการบริหารจัดการแผนงาน โครงการและงบประมาณ ของนโยบายฯ	3.43	0.72	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.18	0.68	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรนโยบายทั้ง 3 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 เรียงลำดับได้ ดังนี้ มีการบริหารการจัดการแผนงาน โครงการและงบประมาณ ของนโยบายฯ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43), มีบุคลากรที่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามนโยบายฯ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13) และได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านการสื่อสารในองค์กร

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
การสื่อสารในองค์กร				
1. มีการสื่อสารข้อมูลนโยบายฯ จากฝ่ายบริหารสู่ผู้ปฏิบัติงาน โดยทั่วถึงกัน	3.64	0.71	มาก	1
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจในรายละเอียดของข้อมูลนโยบายฯ และถือปฏิบัติให้สอดคล้องกัน	3.55	0.68	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.60	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 เรียงลำดับได้ ดังนี้ มีการสื่อสารข้อมูลนโยบายฯ จากฝ่ายบริหารสู่ผู้ปฏิบัติงาน โดยทั่วถึงกัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64) และบุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจในรายละเอียดของข้อมูลนโยบายฯ และถือปฏิบัติให้สอดคล้องกัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านลักษณะของหน่วยงาน

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ลักษณะของหน่วยงาน				
1. หน่วยงานมีสมรรถนะและความพร้อมในการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ	3.72	0.68	มาก	1
2. มีโครงสร้าง และระบบการตัดสินใจที่เหมาะสมในการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ	3.56	0.70	มาก	4
3. ระดับความเข้มข้นและความชัดเจนในการบังคับบัญชาตามนโยบายฯ	3.71	0.72	มาก	2
4. ความสัมพันธ์ในองค์กรและมีบุคลากรที่มีคุณภาพในการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ	3.65	0.73	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.66	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับลักษณะของหน่วยงานทั้ง 4 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 เรียงลำดับได้ ดังนี้ หน่วยงานมีสมรรถนะและความพร้อมในการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72), ระดับความเข้มข้นและความชัดเจนในการบังคับบัญชาตามนโยบายฯ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71), ความสัมพันธ์ในองค์กรและมีบุคลากรที่มีคุณภาพในการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65) และมีโครงสร้างและระบบการตัดสินใจที่เหมาะสมในการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง				
1. การสนับสนุนจากรัฐบาล ในการนำนโยบาย 5 ก้าวฯ ไปปฏิบัติ	3.24	0.78	ปานกลาง	3
2. กลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มทางการเมืองมีอิทธิพลต่อความสำเร็จนโยบายฯ	3.36	0.91	ปานกลาง	2
3. กระแสทางสังคมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ	3.62	0.83	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.41	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทั้ง 3 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 เรียงลำดับได้ ดังนี้ กระแสทางสังคมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62), กลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มทางการเมืองมีอิทธิพลต่อความสำเร็จนโยบายฯ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36) และการสนับสนุนจากรัฐบาล ในการนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ				
1. บุคลากรในหน่วยงานมีความตั้งใจและความสามารถในการนำนโยบายฯไปปฏิบัติ	3.84	0.70	มาก	1
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจ มีเจตคติและทัศนคติในเชิงบวก (ยอมรับและร่วมมือ) ต่อนโยบายฯ	3.77	0.68	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เรียงลำดับได้ ดังนี้ บุคลากรในหน่วยงานมีความตั้งใจและความสามารถในการนำนโยบายฯไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84) และบุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจ มีเจตคติและทัศนคติในเชิงบวก (ยอมรับและร่วมมือ) ต่อนโยบายฯ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77)

3.3 ความคิดเห็นต่อระดับปัจจัยธรรมาภิบาล การศึกษาระดับปัจจัยธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ซึ่งประกอบด้วย หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการระับผิดชอบ หลักความเสมอภาค หลักความโปร่งใส หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักนิติธรรม และหลักการคุณธรรม/จริยธรรมสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลในภาพรวม

ปัจจัยธรรมาภิบาล	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หลักประสิทธิผล	3.71	0.60	มาก	4
หลักประสิทธิภาพ	3.39	0.63	ปานกลาง	9
หลักการตอบสนอง	3.62	0.59	มาก	7
หลักการรับผิดชอบต่อ	3.69	0.62	มาก	5
หลักความโปร่งใส	3.65	0.61	มาก	6
หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ	3.23	0.74	ปานกลาง	10
หลักการกระจายอำนาจ	3.47	0.69	มาก	8
หลักนิติธรรม	3.88	0.62	มาก	2
หลักความเสมอภาค	3.80	0.65	มาก	3
คุณธรรม/จริยธรรม	3.96	0.66	มาก	1
รวม	3.64	0.50	มาก	

จากตารางที่ 4.16 แสดงระดับความคิดเห็นในภาพรวมต่อปัจจัยธรรมาภิบาลสามารถเรียงตามลำดับได้ ดังนี้ คุณธรรม/จริยธรรม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96), หลักนิติธรรม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88), หลักความเสมอภาค อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80), หลักประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71), หลักการรับผิดชอบต่อ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69), หลักความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65), หลักการตอบสนอง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62), หลักการกระจายอำนาจ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47), หลักประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39) และหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23) โดยสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละด้านได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมชาติทางด้านหลักประสิทธิผล

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หลักประสิทธิผล				
1. หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายฯ ที่กำหนดไว้	3.78	0.67	มาก	1
2. หน่วยงานมีขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานนโยบายฯ อย่างเป็นมาตรฐาน	3.69	0.67	มาก	2
3. หน่วยงานมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงนโยบายฯ อย่างต่อเนื่อง	3.65	0.70	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.71	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับหลักประสิทธิผลทั้ง 3 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เรียงลำดับได้ ดังนี้ หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายฯ ที่กำหนดไว้อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78), หน่วยงานมีขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานนโยบายฯ อย่างเป็นมาตรฐาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69) และ หน่วยงานมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงนโยบายฯ อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมชาติทางด้านหลักประสิทธิภาพ

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หลักประสิทธิภาพ				
1. หน่วยงานมีการนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ	3.36	0.76	ปานกลาง	2
2. หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด	3.48	0.74	มาก	1
3. หน่วยงานมีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	3.32	0.74	ปานกลาง	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.39	0.63	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับหลักประสิทธิภาพทั้ง 3 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 เรียงลำดับได้ ดังนี้ หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48), หน่วยงานมีการนำเทคนิคและเครื่องมือ

การบริหารที่เหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36) และหน่วยงานมีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32)

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักการตอบสนอง

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หลักการตอบสนอง				
1. หน่วยงานสามารถดำเนินงานตามนโยบายฯ ได้ทันตามเวลาที่กำหนดไว้	3.70	0.68	มาก	1
2. ภารกิจนโยบายฯ สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากประชาชน	3.58	0.72	มาก	2
3. สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังหรือความต้องการของสังคมและประชาชน	3.58	0.74	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.62	0.59	มาก	

จากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับหลักการตอบสนองทั้ง 3 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 เรียงลำดับได้ ดังนี้ หน่วยงานสามารถดำเนินงานตามนโยบายฯ ได้ทันตามเวลาที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70), ภารกิจนโยบายฯ สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากประชาชน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58) ซึ่งเท่ากับสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังหรือความต้องการของสังคมและประชาชน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58) เช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักการรับผิดชอบ

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หลักการรับผิดชอบ				
1. การแสดงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและต่อปัญหาสาธารณะที่เกิดขึ้น	3.65	0.70	มาก	3
2. หน่วยงานเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากนโยบายฯ และมีการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ	3.70	0.68	มาก	2
3. หน่วยงานสามารถชี้แจงและตอบคำถามต่างๆ ต่อประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง	3.71	0.71	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.69	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับหลักการรับผิดชอบทั้ง 3 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 เรียงลำดับได้ ดังนี้ หน่วยงานสามารถชี้แจงและตอบคำถามต่าง ๆ ต่อประชาชนและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวข้องได้อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71), หน่วยงานเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากนโยบายฯ และมีการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70) และการแสดงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและต่อปัญหาสาธารณะที่เกิดขึ้น อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65)

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หลักความโปร่งใส				
1. มีการเปิดเผยข้อมูลในการดำเนินงานตามนโยบายฯ อย่างตรงไปตรงมา และสามารถชี้แจงได้เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	3.72	0.74	มาก	2
2. ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล และกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินนโยบายฯ รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องในการปฏิบัติงานได้	3.40	0.83	มาก	3
3. บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3.83	0.67	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.65	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับหลักความโปร่งใสทั้ง 3 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 เรียงลำดับได้ ดังนี้ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83), มีการเปิดเผยข้อมูลในการดำเนินงานตามนโยบายฯ อย่างตรงไปตรงมา และสามารถชี้แจงได้เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72) และประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล และกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินนโยบายฯ รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องในการปฏิบัติงานได้อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40)

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม/
การพยายามแสวงหาฉันทามติ

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ				
1. หน่วยงานเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ เช่น แสดงความคิดเห็น วางแผน การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และประเมินผล	3.41	0.81	มาก	1
2. ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสเข้ามามีส่วนแสดงความคิดเห็น ร่วมรับผลประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานนโยบาย ฯ	3.19	0.83	ปานกลาง	2
3. มีการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันของเจ้าหน้าที่และประชาชน ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่าง ฯ	3.08	0.88	ปานกลาง	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.23	0.74	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการ
น่านโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติทั้ง 3 ด้าน
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 เรียงลำดับได้ ดังนี้ หน่วยงาน
เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.41), ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสเข้ามามีส่วนแสดงความคิดเห็น ร่วมรับ
ผลประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานนโยบาย ฯ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.19) และ มีการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันของเจ้าหน้าที่และประชาชนที่เกี่ยวข้อง
ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่าง ฯ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08)

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักการกระจายอำนาจ

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หลักการกระจายอำนาจ				
1. หน่วยงานมีการมอบอำนาจการดำเนินการ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจ สู่ข้าราชการระดับต่าง ๆ	3.46	0.73	มาก	2
2. ผู้บริหารมีการสร้างประสบการณ์ในการทำงานแก่บุคลากร โดยการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในหน่วยงานอย่างเหมาะสม	3.47	0.76	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.47	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4.23 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับหลักการกระจายอำนาจทั้ง 2 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 เรียงลำดับได้ ดังนี้ ผู้บริหารมีการสร้างประสบการณ์ในการทำงานแก่บุคลากร โดยการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในหน่วยงานอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47) และ หน่วยงานมีการมอบอำนาจการดำเนินการ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจสู่ข้าราชการระดับต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46)

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หลักนิติธรรม				
1. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่โดยยึดกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ต่าง ๆ ในการดำเนินงานตามนโยบายฯ	3.95	0.68	มาก	1
2. บุคลากรปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้ต้องขังและประชาชน	3.82	0.70	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.88	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.24 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับหลักนิติธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เรียงลำดับได้ ดังนี้ บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่โดยยึดกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ในการดำเนินงานตามนโยบายฯ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95) และบุคลากรปฏิบัติ

หน้าที่โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้ต้องขังและประชาชน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักความเสมอภาค

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หลักความเสมอภาค				
1. หน่วยงานปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอย่างเท่าเทียม เสมอภาค และเป็นธรรม	3.85	0.74	มาก	1
2. หน่วยงานปฏิบัติต่อข้าราชการอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม	3.75	0.73	มาก	3
3. หน่วยงานปฏิบัติต่อประชาชนหรือญาติผู้ต้องขังอย่างเป็นธรรมเสมอภาค	3.79	0.74	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4.25 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับหลักความเสมอภาคทั้ง 3 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เรียงลำดับได้ ดังนี้ หน่วยงานปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอย่างเท่าเทียม เสมอภาค และเป็นธรรม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85), หน่วยงานปฏิบัติต่อประชาชนหรือญาติผู้ต้องขังอย่างเป็นธรรมเสมอภาค อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79) และหน่วยงานปฏิบัติต่อข้าราชการอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75)

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรม

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หลักคุณธรรม/จริยธรรม				
1. บุคลากรปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกความรับผิดชอบ อย่างมีศีลธรรมคุณธรรม	3.88	0.71	มาก	2
2. การยึดมั่นในค่านิยมและวัฒนธรรม ประมวลจริยธรรม และลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย	4.03	0.72	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.96	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4.26 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับหลักคุณธรรม/จริยธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เรียงลำดับได้ ดังนี้ การยึดมั่นในค่านิยมและวัฒนธรรม ประมวลจริยธรรมและ

ลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03) และบุคลากรปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกความรับผิดชอบ อย่างมีศีลธรรมคุณธรรม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88)

3.4 ความคิดเห็นต่อระดับปัจจัยสมรรถนะ การศึกษาระดับปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจหรือการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสมรรถนะในภาพรวม

ปัจจัยสมรรถนะ	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.90	0.63	มาก	4
บริการที่ดี	3.96	0.60	มาก	3
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	3.69	0.70	มาก	5
จริยธรรม	4.24	0.64	มากที่สุด	1
ความร่วมมือร่วมใจ	3.97	0.59	มาก	2
รวม	3.95	0.52	มาก	

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (เฉลี่ย 3.95) สามารถเรียงตามลำดับได้ ดังนี้ การมีจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24), ความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97), บริการที่ดี อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96), การมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90) และ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69) โดยสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละด้านได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
การมุ่งผลสัมฤทธิ์				
1. ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ที่กำหนดไว้	4.09	0.70	มาก	1
2. การพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานในการดำเนินงานตามนโยบายฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.83	0.70	มาก	2
3. ความต้องการที่จะปฏิบัติงานที่มีความยากและท้าทาย ในนโยบายฯ	3.76	0.80	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.90	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.28 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้ง 3 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เรียงลำดับได้ ดังนี้ ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09), การพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานในการดำเนินงานตามนโยบายฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83) และความต้องการที่จะปฏิบัติงานที่มีความยากและท้าทาย ในนโยบายฯ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76)

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสมรรถนะด้านการบริการที่ดี

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
บริการที่ดี				
1. ความตั้งใจและให้บริการประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินนโยบายฯ	3.97	0.74	มาก	2
2. จิตสำนึกของผู้ให้บริการและข้าราชการที่ดีในการดำเนินงานตามนโยบายฯ	4.18	0.71	มาก	1
3. ประชาชนหรือสังคมมีความพอใจในการบริการของบุคลากรและหน่วยงาน	3.74	0.69	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.96	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4.29 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริการที่ดีทั้ง 3 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เรียงลำดับได้ ดังนี้ การมีจิตสำนึกของผู้ให้บริการและข้าราชการที่ดีในการ

ดำเนินงานตามนโยบายฯ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18), การมีความตั้งใจและให้บริการประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินนโยบายฯ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97) และประชาชนหรือสังคมมีความพอใจในการบริการของบุคลากรและหน่วยงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74)

ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ				
1. การขวนขวายหาความรู้ความชำนาญ เพื่อพัฒนาความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ	3.68	0.74	มาก	2
2. การฝึกฝนและพัฒนาตนเองในเรื่องที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามนโยบายฯ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.70	0.75	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.69	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.30 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 เรียงลำดับได้ ดังนี้ การฝึกฝนและพัฒนาตนเองในเรื่องที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามนโยบายฯ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70) และการขวนขวายหาความรู้ความชำนาญ เพื่อพัฒนาความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามนโยบายฯ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68)

ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสมรรถนะด้านจริยธรรม

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
จริยธรรม				
1. ประพฤติตนอยู่ในกรอบของคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาของข้าราชการ	4.22	0.70	มากที่สุด	2
2. ปฏิบัติหน้าที่อันเป็นการรักษาไว้ซึ่งเกียรติยศ ศักดิ์ศรีของข้าราชการที่ดีและรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมได้	4.26	0.69	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.24	0.64	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.31 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับจริยธรรมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 เรียงลำดับได้ ดังนี้ การปฏิบัติหน้าที่อันเป็นการรักษาไว้ซึ่งเกียรติยศ ศักดิ์ศรีของข้าราชการที่ดี และรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมได้ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26) และการประพฤติตนอยู่ในกรอบของคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาของข้าราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.22)

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสมรรถนะด้านความร่วมมือ

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ความร่วมมือ				
1. สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในฐานะสมาชิกของกลุ่มได้เป็นอย่างดี	4.03	0.62	มาก	1
2. หน่วยงานมีความสามัคคีและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม	3.92	0.67	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.97	0.59	มาก	

จากตารางที่ 4.32 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับความร่วมมือ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เรียงลำดับได้ดังนี้ ความสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในฐานะสมาชิกของกลุ่มได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03) และหน่วยงานมีความสามัคคีและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92)

3.5 ความคิดเห็นต่อระดับปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ การศึกษาระดับปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ซึ่งประกอบด้วย ความเสียสละ และทุ่มเทในการทำงาน มีวินัย ใฝ่ความรู้ มีความซื่อสัตย์ รักองค์กร เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และมีคุณธรรม สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. มีความเสียสละ	4.06	0.61	มาก	6
2. มีวินัย	4.19	0.60	มาก	2
3. ใฝ่หาความรู้	3.50	0.73	มาก	7
4. มีความซื่อสัตย์	4.13	0.69	มาก	4
5. รักองค์กร	4.06	0.63	มาก	5
6. เคารพศักดิ์ศรีมนุษย์	4.13	0.59	มาก	3
7. มีคุณธรรม	4.19	0.62	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.04	0.52	มาก	

จากตารางที่ 4.33 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของระดับปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.04 เรียงลำดับได้ดังนี้ มีคุณธรรม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19), มีวินัยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19), เคารพศักดิ์ศรีมนุษย์ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13), มีความซื่อสัตย์ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13), รักองค์กรอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06), มีความเสียสละ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06) และใฝ่หาความรู้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50) ซึ่งรายละเอียดในแต่ละด้าน มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความ
เสียดุล

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
มีความเสียดุล				
1. ทุ่มเทการทำงานด้วยการเสียดุลแรงกาย แรงใจ และเวลาแก่ทางราชการ	4.06	0.66	มาก	1
2. มีความมุ่งมั่นทำงานเพื่อส่วนรวม	4.05	0.65	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.06	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.34 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับความเสียดุล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 เรียงลำดับได้ ดังนี้ ความทุ่มเทการทำงานด้วยการเสียดุลแรงกาย แรงใจ และเวลา แก่ทางราชการ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06) และมีความมุ่งมั่นทำงานเพื่อส่วนรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05)

ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความมีวินัย

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
มีวินัย				
1. ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัย กฎหมาย และจรรยาข้าราชการ	4.32	0.68	มากที่สุด	1
2. ปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ อย่างตรงต่อเวลา	4.05	0.62	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.19	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4.35 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับความมีวินัย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เรียงลำดับได้ ดังนี้ ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัย กฎหมาย และจรรยาข้าราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32) และปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ อย่างตรงต่อเวลา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05)

ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การด้านการ
ไฟหาคความรู้

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ไฟหาคความรู้				
1. การชวนขววยหาคความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ ใช้ในนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ได้	3.62	0.72	มาก	1
2. การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือมีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ	3.37	0.89	ปานกลาง	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.50	0.73	มาก	

จากตารางที่ 4.36 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำ
นโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับการไฟหาคความรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.50 เรียงลำดับได้ ดังนี้ การชวนขววยหาคความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้
ในนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ได้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62) และการศึกษา
ต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือมีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37)

ตารางที่ 4.37 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การด้านการ
มีความซื่อสัตย์

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ
มีความซื่อสัตย์			
1. ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงานและต่อประชาชน	4.13	0.69	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.13	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.37 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการ
น่านโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับการมีความซื่อสัตย์ ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา
มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงานและต่อประชาชน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

ตารางที่ 4.38 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านการ
รักองค์กร

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
รักองค์กร				
1. มีความภูมิใจ ปกป้องผลประโยชน์ และรักษาเกียรติภูมิชื่อเสียงขององค์กร	4.20	0.72	มากที่สุด	1
2. ยอมรับกฎกติกาและมีความสามัคคีในองค์กร	4.11	0.71	มาก	2
3. สามารถสร้างชื่อเสียงและสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนได้	3.88	0.74	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.06	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.38 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการ
นานโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับการรักองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
4.06 เรียงลำดับได้ ดังนี้ มีความภูมิใจ ปกป้องผลประโยชน์ และรักษาเกียรติภูมิชื่อเสียงขององค์กร
อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20), ยอมรับกฎกติกาและมีความสามัคคีในองค์กรอยู่ใน
ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11) และสามารถสร้างชื่อเสียงและสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนได้อยู่
ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.39 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านการ
เคารพศักดิ์ศรีมนุษย์

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
เคารพศักดิ์ศรีมนุษย์				
1. ปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอย่างมีมนุษยธรรม	4.14	0.62	มาก	1
2. คำนึงถึงหลักสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ต้องขังอย่างเป็นธรรมเสมอภาค	4.12	0.63	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.13	0.59	มาก	

จากตารางที่ 4.39 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการ
นานโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับการเคารพศักดิ์ศรีมนุษย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมี
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เรียงลำดับได้ ดังนี้ ปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอย่างมีมนุษยธรรม อยู่ในระดับมาก
(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14) และคำนึงถึงหลักสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ต้องขังอย่างเป็นธรรมเสมอภาคอยู่ใน
ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12)

ตารางที่ 4.40 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การด้านการมีคุณธรรม

ปัจจัย	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
มีคุณธรรม				
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรัก ความเมตตาต่อผู้ต้องขัง	4.12	0.67	มาก	2
2. ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักศีลธรรมคุณธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการที่ดี ด้วยความเป็นธรรมเสมอภาค	4.27	0.67	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.19	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.40 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับการมีคุณธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เรียงลำดับได้ ดังนี้ การปฏิบัติหน้าที่ตามหลักศีลธรรมคุณธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการที่ดีด้วยความเป็นธรรมเสมอภาค อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27) และการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรัก ความเมตตาต่อผู้ต้องขัง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12)

3.6 ความคิดเห็นต่อระดับปัจจัยแรงจูงใจ การศึกษาระดับปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 10 ซึ่งประกอบด้วย นโยบาย เงินเดือน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ภายในองค์การ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน คุณภาพชีวิต การรับรู้ในความสำเร็จของงาน การได้รับยกย่อง ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในอาชีพการงานและการพัฒนาตนเอง สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.41 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวม

ปัจจัยแรงจูงใจ	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1 นโยบายและการบริหารงาน	3.77	0.59	มาก	1
2 เงินเดือน	3.20	0.93	ปานกลาง	11
3 การบังคับบัญชา	3.69	0.76	มาก	3
4 ความสัมพันธ์ในองค์กร	3.68	0.66	มาก	4
5 ความมั่นคงในการทำงาน	3.57	0.83	มาก	5
6 สภาพในการทำงาน	3.48	0.81	มาก	6
7 คุณภาพชีวิต	3.36	0.80	ปานกลาง	8
8 การรับรู้ในความสำเร็จ	3.75	0.61	มาก	2
9 การได้รับการยอมรับ	3.29	0.85	ปานกลาง	10
10 ลักษณะของงาน	3.43	0.80	มาก	7
11 ความรับผิดชอบ	3.32	0.82	ปานกลาง	9
12 โอกาสความก้าวหน้า	3.08	0.91	ปานกลาง	12
13 การพัฒนาตนเอง	2.85	1.03	ปานกลาง	13
ค่าเฉลี่ยรวม	3.42	0.59	มาก	

จากตารางที่ 4.41 แสดงให้เห็นว่าระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติในด้านแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 เรียงลำดับได้ดังนี้ นโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77), การรับรู้ในความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75), การบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69), ความสัมพันธ์ในองค์กร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68), ความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57), สภาพในการทำงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48), ลักษณะของงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43), คุณภาพชีวิต อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36), ความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32), การได้รับการยอมรับ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29), เงินเดือน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20), โอกาสความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08) และการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85) ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดตามข้อคำถามได้ตามตาราง 4.42

ตารางที่ 4.42 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยแรงจูงใจแยกตามข้อคำถาม

ปัจจัยแรงจูงใจ	เฉลี่ย	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ความเข้าใจในแนวทาง หลักเกณฑ์ และมาตรการต่าง ๆ ของนโยบายฯ	3.88	0.70	มาก	1
2. การดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ขององค์การสามารถตอบสนองความต้องการขององค์การและประชาชนได้	3.66	0.69	มาก	6
3. เงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ มีความเหมาะสม	3.20	0.93	ปานกลาง	14
4. ผู้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจ ควบคุมดูแล และสั่งการตามนโยบาย ฯ เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ด้วยความยุติธรรม	3.69	0.76	มาก	4
5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.63	0.71	มาก	7
6. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน	3.74	0.71	มาก	3
7. งานในหน้าที่มีความปลอดภัยและมั่นคง	3.57	0.83	มาก	8
8. สภาพทางกายภาพและสิ่งแวดล้อม เช่น บรรยากาศ และวัสดุอุปกรณ์ ที่สนับสนุนการทำงาน เอื้อต่อการทำงานตามนโยบายฯ	3.48	0.81	มาก	9
9. ความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและครอบครัว	3.36	0.80	มาก	11
10. สามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีคุณภาพ	3.68	0.67	มาก	5
11. ความพึงพอใจและภูมิใจในตนเองที่สามารถทำงานสำเร็จตามนโยบาย ฯ	3.82	0.68	มาก	2
12. การได้รับการยกย่องชื่นชมในผลของการทำงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ จากสมาชิกในองค์การและจากประชาชน	3.29	0.85	ปานกลาง	13
13. ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย อาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ	3.43	0.80	มาก	10
14. ได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ที่มีอำนาจตัดสินใจ และรับผิดชอบผลงานนั้นๆ	3.32	0.82	ปานกลาง	12
15. ได้รับโอกาสในความก้าวหน้า หรือได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นจากการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ	3.08	0.91	ปานกลาง	15
16. โอกาสได้รับการพัฒนา เช่น ศึกษาต่อ การอบรมสัมมนา หรือศึกษาดูงาน	2.85	1.03	ปานกลาง	16

จากตารางที่ 4.42 ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติในด้านแรงจูงใจที่แยกตามข้อคำถาม สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ ความเข้าใจในแนวทาง หลักเกณฑ์ และมาตรการต่าง ๆ ของนโยบายฯ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88), ความพึงพอใจและภูมิใจในตนเองที่สามารถทำงานสำเร็จตามนโยบาย ฯ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82), ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74), ผู้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจ ควบคุมดูแล และสั่งการตามนโยบาย ฯ เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ด้วยความยุติธรรม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69), สามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีคุณภาพ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68), การดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ

ขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรและประชาชนได้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66), ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63), งานในหน้าที่มีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57), สภาพทางกายภาพและสิ่งแวดล้อม เช่น บรรยากาศ และวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงาน เอื้อต่อการทำงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48), ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43), ความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและครอบครัว อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36), ได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ที่มีอำนาจตัดสินใจ และรับผิดชอบผลงานนั้นๆอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32), ได้รับการยกย่องชื่นชมในผลของการทำงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29), เงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ มีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20), ได้รับโอกาสในความก้าวหน้า หรือได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08) และมีโอกาสได้รับการพัฒนา เช่น ศึกษาต่อ การอบรมสัมมนา หรือศึกษาดูงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ 5 ประการ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75

สมมติฐานที่ 2 มีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 อย่างน้อย 1 กู้ มีความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐ ที่ประกอบด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ และธรรมาภิบาล มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

สมมติฐานที่ 4 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ที่ประกอบด้วย สมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

สมมติฐานที่ 5 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐและปัจจัยด้านบุคลากร ที่ประกอบด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ธรรมาภิบาล สมรรถนะ ค่านิยมและ

วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

จากสมมติฐานดังกล่าวผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งได้ผลการทดสอบดังต่อไปนี้

4.1 การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เป็นการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการทดสอบ t (t-test) ที่สามารถนำมาอธิบายระดับความสำเร็จได้ตามสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

H_0 : ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 อยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 75 ($\mu_0 < 75$)

H_a : ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 ($\mu_a \geq 75$)

ตารางที่ 4.43 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

ตัวแปร	N	\bar{X}	S.D.	Mean Difference	df	T	Sig. (2-tailed)/2
ความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ	330	4.06	0.51	0.311	329	11.187	0.000

*p < 0.05

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.43 ที่ใช้สถิติ t-test โดยวิธีการวิเคราะห์แบบ One sample t-test แสดงให้เห็นค่า Significance ของการทดสอบทางเดียว หรือ Sig.(2-tailed)/2 = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 และค่า t = 11.187 ดังนั้นจึงปฏิเสธ H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยอมรับ H_a แสดงว่าระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ในภาพรวม

มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ซึ่งอยู่ในระดับมากและคิดเป็นร้อยละ 81.2 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 1

4.2 การทดสอบสมมติฐานที่ 2 มีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 อย่างน้อย 2 แห่ง มีความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ที่แตกต่างกัน

ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนและเปรียบเทียบความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ผู้วิจัยได้ใช้สถิติ F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยและหากพบความแตกต่างจะใช้วิธีเปรียบเทียบความสำเร็จ ด้วยวิธีเชฟเฟ (The Sheffe’s Post hoc Comparison) ซึ่งสามารถนำมาอธิบายสมมติฐาน ได้ดังนี้

H_0 : ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ในแต่ละแห่งไม่แตกต่างกัน

H_a : ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 มีอย่างน้อย 1 คู่ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในภาพรวมของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

สถานที่ทำงาน	Mean	N	Std. D	ค่า F	Sig.
ทัณฑสถาน โรงพยาบาลราชทัณฑ์	3.782	17	0.41	5.469	0.000
เรือนจำกลางบางขวาง	3.822	41	0.36		
ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง	3.869	43	0.47		
เรือนจำจังหวัดนครพนม	4.068	15	0.37		
เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร	4.086	67	0.51		
เรือนจำกลางคลองเปรม	4.106	46	0.52		
เรือนจำพิเศษมีนบุรี	4.143	28	0.52		
เรือนจำพิเศษธนบุรี	4.218	33	0.53		
ทัณฑสถานหญิงธนบุรี	4.298	10	0.47		
ทัณฑสถานหญิงกลาง	4.425	30	0.40		
Total	4.066	330	0.50		

จากตารางที่ 4.44 แสดงค่า Sig. = 0.000 ดังนั้นจึงปฏิเสธ H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือยอมรับ H_a ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 กล่าวคือ มีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 อย่างน้อย 2 แห่งมีความสำเร็จของการน่านโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ที่แตกต่างกัน และเพื่อให้ทราบว่าในรายคูใดที่มีความแตกต่างกันจึงทำการทดสอบต่อไปด้วยวิธี The Sheffe's Post hoc Comparison ซึ่งได้ข้อมูลดังนี้



ตารางที่ 4.45 การทดสอบความแตกต่างระหว่างเงื่อนไขและทัศนสถานที่มึระดับความสำเร็จในภาพรวมของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลง
ราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติที่แตกต่างกัน

เงื่อนไขและทัศนสถาน เขต 10	X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		4.106	3.822	4.068	4.068	4.218	4.143	3.869	4.420	4.298	3.782
1. เรือนจำกลางคลองเปรม	4.106	-	0.284	0.037	0.020	-0.113	-0.038	0.237	-0.319	-0.193	0.324
2. เรือนจำกลางบางขวาง	3.822		-	-0.246	-0.264	-0.396	-0.321	-0.047	-0.603*	-0.476	0.041
3. เรือนจำจังหวัดนนทบุรี	4.068			-	-0.017	-0.150	-0.075	0.199	-0.356	-0.230	0.287
4. เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร	4.068				-	-0.133	-0.058	0.217	-0.339	-0.212	0.304
5. เรือนจำพิเศษธนบุรี	4.218					-	0.075	0.349	-0.207	-0.080	0.437
6. เรือนจำพิเศษมีนบุรี	4.143						-	0.274	-0.282	-0.155	0.362
7. ทัศนสถานบำบัดพิเศษกลาง	3.869							-	-0.566*	-0.429	0.088
8. ทัศนสถานหญิงกลาง	4.425								-	0.127	0.643*
9. ทัศนสถานหญิงธนบุรี	4.298									-	0.517
10. ทัศนสถานโรงพยาบาล ราชทัณฑ์	3.782										-

* มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตารางที่ 4.45 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างเรือนจำและทัณฑสถานที่มีระดับความสำเร็จของการน่านโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ โดยใช้วิธีเชฟเฟอ Sheffe’s Post hoc Comparison เพื่อดูว่าค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จของการน่านโยบายฯ ในภาพรวมแห่งใดบ้างที่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้พบว่าทัณฑสถานหญิงกลาง มีความแตกต่างกับอีก 3 แห่ง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จของการน่านโยบายฯ ไปปฏิบัติที่มากกว่าดังต่อไปนี้

1. ระดับความสำเร็จของการน่านโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในทัณฑสถานหญิงกลาง มีความแตกต่างจากเรือนจำกลางบางขวาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของทัณฑสถานหญิงกลางมีค่าเท่ากับ 4.425 และค่าเฉลี่ยของเรือนจำกลางบางขวาง มีค่าเท่ากับ 3.822 ซึ่งทำให้มีความแตกต่างกันอยู่ที่ 0.603

2. ระดับความสำเร็จของการน่านโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในทัณฑสถานหญิงกลาง มีความแตกต่างจากทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของทัณฑสถานหญิงกลางมีค่าเท่ากับ 4.425 และค่าเฉลี่ยของทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง มีค่าเท่ากับ 3.869 ซึ่งทำให้มีความแตกต่างกันอยู่ที่ 0.556

3. ระดับความสำเร็จของการน่านโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในทัณฑสถานหญิงกลาง มีความแตกต่างจากทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของทัณฑสถานหญิงกลางมีค่าเท่ากับ 4.425 และค่าเฉลี่ยของทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ มีค่าเท่ากับ 3.782 ซึ่งทำให้มีความแตกต่างกันอยู่ที่ 0.643

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทัณฑสถานหญิงกลางมีระดับความสำเร็จของการน่านโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่ง การเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในภาพรวมมากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากเรือนจำหรือทัณฑสถานที่มีระดับความสำเร็จน้อยที่สุดได้แก่ ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ เรือนจำกลางบางขวาง และ ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ตามลำดับ และเพื่อให้ทราบว่าจะแต่ละแห่งมีความสำเร็จของการดำเนินการในแต่ละก้าวอย่างแตกต่างกันอย่างไร ผู้วิจัยจึงมีการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน โดยใช้สถิติ F-test วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) และหากพบความแตกต่างจะใช้วิธีเปรียบเทียบความสำเร็จ ด้วยวิธีเชฟเฟอ (The Sheffe’s Post hoc Comparison) เช่นเดียวกัน ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความสำเร็จรายด้านที่เกิดขึ้นได้ดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.46 ค่าเฉลี่ยความสำเร็จของนโยบายฯ แต่ละด้าน แยกตามเรือนจำและทัณฑสถาน

เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10	ก้าวที่ 1	ก้าวที่ 2	ก้าวที่ 3	ก้าวที่ 4	ก้าวที่ 5	รวม
เรือนจำกลางคลองเปรม	4.158	4.448	4.169	4.188	3.565	4.106
เรือนจำกลางบางขวาง	4.404	3.956	3.799	3.659	3.293	3.822
เรือนจำจังหวัดนนทบุรี	4.181	4.133	4.050	4.178	3.800	4.068
เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร	4.215	4.167	4.082	4.124	3.840	4.086
เรือนจำพิเศษธนบุรี	4.329	4.346	4.220	4.212	3.985	4.218
เรือนจำพิเศษมีนบุรี	4.332	4.200	3.964	4.274	3.946	4.143
ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง	4.063	3.893	3.797	3.907	3.686	3.869
ทัณฑสถานหญิงกลาง	4.624	4.520	4.175	4.522	4.283	4.425
ทัณฑสถานหญิงธนบุรี	4.114	4.260	4.275	4.467	4.375	4.298
ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์	3.807	3.929	3.515	4.157	3.500	3.782
Total	4.244	4.186	4.009	4.119	3.774	4.067
F	4.477	5.370	4.354	5.582	7.043	5.469
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

จากตารางที่ 4.46 เป็นการแสดงค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ในนโยบาย 5 ก้าวต่างๆในแต่ละด้าน ซึ่งได้ค่า Sig. = 0.000 กล่าวคือ ปฏิเสธ H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือยอมรับ H_a ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีความแตกต่างของระดับความสำเร็จในแต่ละก้าวต่างๆของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ดังนั้นเพื่อให้ทราบความแตกต่างดังกล่าวผู้วิจัยจึงต้องมีการทดสอบโดยใช้วิธีเซฟเฟล Sheffe's Post hoc Comparison ซึ่งได้ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 4.47 การวิเคราะห์ความแตกต่างของความสำเร็จของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ แยกเป็นรายด้าน

นโยบาย	เรือนจำและทัณฑสถานเขต 10	เฉลี่ย	1	2	3	4	5	6
ก้าวที่ 1	ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง	4.063	-	-0.561*	0.256			
	ทัณฑสถานหญิงกลาง	4.624		-	0.817*			
	ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์	3.807			-			
ก้าวที่ 2	เรือนจำกลางคลองเปรม	4.448	-	0.492*	0.555*	-0.072		
	เรือนจำกลางบางขวาง	3.956		-	0.063	-0.564*		
	ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง	3.893			-	-0.627*		
ก้าวที่ 3	ทัณฑสถานหญิงกลาง	4.520				-		
	เรือนจำพิเศษธนบุรี	4.220	-	0.705*				
	ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์	3.515		-				
ก้าวที่ 4	เรือนจำกลางบางขวาง	3.659	-	-0.615*	-0.248	-0.864*		
	เรือนจำพิเศษมีนบุรี	4.274		-	0.367	-0.248		
	ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง	3.907			-	-0.615*		
ก้าวที่ 5	ทัณฑสถานหญิงกลาง	4.522				-		
	เรือนจำกลางคลองเปรม	3.565	-	0.273	-0.274	-0.420	-0.718*	-0.810
	เรือนจำกลางบางขวาง	3.293		-	-0.547*	-0.692*	-0.991*	-1.082*
	เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร	3.840			-	-0.145	-0.444	-0.535
	เรือนจำพิเศษธนบุรี	3.985				-	-0.298	-0.390
	ทัณฑสถานหญิงกลาง	4.283					-	-0.092
	ทัณฑสถานหญิงธนบุรี	4.375						-

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วจะพบว่ามีความแตกต่างของความสำเร็จในการน่านโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังต่อไปนี้

ความสำเร็จในก้าวที่ 1 พบว่า ทัณฑสถานหญิงกลางมีความแตกต่างและมีระดับความสำเร็จมากกว่าทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง อยู่ที่ 0.560 และมากกว่าทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ อยู่ที่ 0.817

ความสำเร็จในก้าวที่ 2 พบว่า เรือนจำกลางคลองเปรมมีความแตกต่างและมีระดับความสำเร็จมากกว่าเรือนจำกลางบางขวาง อยู่ที่ 0.492 และมากกว่าทัณฑสถานบำบัดพิเศษ

กลาง อยู่ที่ 0.555 ส่วนทัศนสถานหญิงกลางมีความแตกต่างและมีระดับความสำเร็จมากกว่าเรือนจำกลางบางขวาง อยู่ที่ 0.564 และมากกว่าทัศนสถานบำบัดพิเศษกลางอยู่ที่ 0.627

ความสำเร็จในก้าวอย่างที่ 3 พบว่า เรือนจำพิเศษธนบุรี มีความแตกต่างโดยมีระดับความสำเร็จมากกว่าทัศนสถาน โรงพยาบาลราชทัณฑ์ อยู่ที่ 0.705

ความสำเร็จในก้าวอย่างที่ 4 พบว่าทัศนสถานหญิงกลางมีความแตกต่างและมีระดับความสำเร็จมากกว่าเรือนจำกลางบางขวาง อยู่ที่ 0.864 และมากกว่าทัศนสถานบำบัดพิเศษกลาง อยู่ที่ 0.615 ขณะที่เรือนจำพิเศษมีนบุรีก็มีความแตกต่างและมากกว่าเรือนจำกลางบางขวางอยู่ที่ 0.615 ด้วยเช่นกัน

ความสำเร็จในก้าวอย่างที่ 5 พบว่าทัศนสถานหญิงกลางมีความแตกต่างและมีระดับความสำเร็จมากกว่าเรือนจำกลางบางขวาง อยู่ที่ 0.991 และมากกว่าเรือนจำกลางคลองเปรม อยู่ที่ 0.718 ขณะที่ทัศนสถานหญิงธนบุรี มีความสำเร็จมากกว่าเรือนจำกลางบางขวาง อยู่ที่ 1.082 ส่วนเรือนจำพิเศษธนบุรีมีความสำเร็จมากกว่าเรือนจำกลางบางขวาง อยู่ที่ 0.692 และเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร มีความสำเร็จมากกว่าเรือนจำกลางบางขวาง อยู่ที่ 0.547 ด้วยเช่นกัน

4.3 การทดสอบสมมติฐานที่ 3 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ และธรรมาภิบาล มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัศนสถาน เขต 10

เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามจากสมมติฐาน มีการกำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปรทั้งสองที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและประกอบกรแทนค่าลงในสมการถดถอย ได้แก่ ความสำเร็จของนโยบาย (Y) ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ (X_1) และหลักธรรมาภิบาล (X_2) โดยการใช้สถิติ F-test มาทำการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) สามารถนำมาอธิบายสมการของสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

H_0 : ตัวแปรจากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติและธรรมาภิบาล ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัศนสถานเขต 10

H_a : ตัวแปรจากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติและธรรมาภิบาล มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัศนสถานเขต 10

ตารางที่ 4.48 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการ
น่านโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติ

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	Const	R	R ²	Std. Er	F	Sig.	
หลักธรรมาภิบาล (X ₂)	Unstandardized	0.538	2.116	0.542	0.294	0.420	136.487	0.000
	Standardized	0.542						

*มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.48 เป็นผลวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ที่สามารถอธิบายความผันแปรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของนโยบายฯ โดยพบว่ามีเพียงตัวแปรด้านหลักธรรมาภิบาล ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 และสามารถนำไปใช้พยากรณ์ภาพรวมความสำเร็จของการน่านโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยของหลักธรรมาภิบาลนี้มีอิทธิพล และสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 29.4 (R² = 0.294, Beta = 0.542, p = 0.000) สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยได้ ดังนี้

$$Y = 2.116 + 0.538X_2$$

โดยที่ Y = ความสำเร็จของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติ

X₂ = หลักธรรมาภิบาล

เนื่องจากการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการทดสอบการถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนนี้จะคัดเอาเฉพาะผลลัพธ์ที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลตามสมมติฐาน โดยพิจารณาจากค่า significance ที่ต่ำกว่าระดับ 0.05 เท่านั้น ทำให้ได้เพียงปัจจัยด้านหลักธรรมาภิบาลที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือช่วยส่งเสริมภาพรวมความสำเร็จของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ส่วนปัจจัยการน่านโยบายไปปฏิบัติ ที่ไม่เข้ามาอยู่ในสมการถดถอยได้นั้น แสดงให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวไม่สามารถอธิบายความผันแปรหรือไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยความสำเร็จของการน่านโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติ

4.4 การทดสอบสมมติฐานที่ 4 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ประกอบด้วย สมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ และแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการน่านโยบาย “5 ก้าวแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10

เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามจากสมมติฐานว่า ปัจจัยด้านบุคลากรทั้ง 3 ตัวแปร น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ โดยมีการกำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและประกอบการแทนค่าลงในสมการถดถอย ได้แก่ ความสำเร็จของนโยบายฯ (Y), สมรรถนะ (X₁), ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (X₂) และ แรงจูงใจ (X₃) โดยมีการใช้สถิติ F-test มาทำการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน สามารถนำมาอธิบายสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

H₀: ตัวแปรจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากรที่ประกอบไปด้วยสมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจ ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

H_a: ตัวแปรจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากรที่ประกอบไปด้วยสมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

ตารางที่ 4.49 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย	
		1	2
แรงจูงใจ	Unstandardized Beta	0.521	0.342
	Standardized Beta	0.585	0.384
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	Unstandardized Beta		0.338
	Standardized Beta		0.349
Constant		2.254	1.515
R		0.585	0.651
R ²		0.343	0.424
R ² Change		0.343	0.081
Std. Error Estimate		0.405	0.380
F		171.042	120.261
Sig. F Change		0.000	0.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.49 เป็นผลวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ที่สามารถอธิบายความผันแปรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของนโยบาย พบว่ามีตัวแปรด้านบุคลากรจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ แรงจูงใจ และค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 สามารถนำไปใช้พยากรณ์ภาพรวมความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย สามารถเรียงลำดับความสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ (X_3) เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จของนโยบายฯ ได้ร้อยละ 34.3 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ($R^2 = 0.343$ และ Sig. F Change = 0.000)

2. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (X_2) เป็นตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (R^2 Change = 0.081 และ Sig. F Change = 0.000)

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งสองเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรของ ความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ได้ร้อยละ 42.4 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 = .424$ และ $p = 0.000$) และเมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักการอธิบายความผันแปรในเรื่องความสำเร็จดังกล่าว พบว่าเมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จ ดังกล่าว จากมากไปน้อยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) แรงจูงใจ ($Beta = 0.384$, $p < 0.05$) และ (2) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ($Beta = 0.349$, $p < 0.05$) สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยได้ ดังนี้

$$Y = 1.515 + 0.342X_3 + 0.338X_2$$

โดยที่ Y = ความสำเร็จของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติ

X_2 = ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

X_3 = แรงจูงใจ

กล่าวได้ว่าปัจจัยแรงจูงใจและค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือช่วยผลักดันให้การนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ให้ประสบผลสำเร็จมากขึ้น ส่วนปัจจัยด้านสมรรถนะที่ไม่เข้ามาอยู่ในสมการถดถอยได้นั้น แสดงให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวไม่สามารถอธิบายความผันแปรหรือไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติ ของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

4.5 การทดสอบสมมติฐานที่ 5 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร ประกอบด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ธรรมชาติของสมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามจากสมมติฐานว่าปัจจัยทั้งหมด 5 ตัวแปร น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายฯ โดยมีการกำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและประกอบกรแทนค่าลงในสมการถดถอย ได้แก่ ความสำเร็จของนโยบายฯ (Y), ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ(X_1), ทัศนคติ (X₂), สมรรถนะ (X₃), ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (X₄) และ แรงจูงใจ (X₅) โดยมีการใช้สถิติ F-test มาทำการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) สามารถนำมาอธิบายสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

H_0 : ตัวแปรจากปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐและด้านบุคลากรที่ประกอบไปด้วยปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ธรรมชาติของสมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

H_a : ตัวแปรจากปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐและด้านบุคลากรที่ประกอบไปด้วยปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ธรรมชาติของสมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

ตารางที่ 4.50 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย			
		1	2	3	4
แรงจูงใจ (X ₅)	Unstandardized	0.521	0.342	0.420	0.349
	Standardized Beta	0.585	0.384	0.472	0.392
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (X ₄)	Unstandardized		0.338	0.360	0.330
	Standardized Beta		0.349	0.371	0.341
ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ (X ₁)	Unstandardized			-0.148	-0.268
	Standardized Beta			-0.135	-0.244
ทัศนคติ (X ₂)	Unstandardized				0.221
	Standardized Beta				0.222

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย			
		1	2	3	4
Constant		2.254	1.515	1.684	1.677
R		0.585	0.651	0.657	0.665
R ²		0.343	0.424	0.432	0.442
R ² Change		0.343	0.081	0.008	0.011
Std. Error of the Estimate		0.405	0.380	0.378	0.375
F		171.042	120.261	82.483	64.444
Sig. F Change		0.000	0.000	0.036	0.013

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.50 เป็นผลวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ที่สามารถอธิบายความผันแปรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ โดยพบว่าตัวแปรจำนวน 4 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 สามารถนำไปใช้พยากรณ์ภาพรวมความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติ ซึ่งผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ (X_3) เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จของนโยบายฯ ได้ร้อยละ 34.3 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ($R^2=0.343$ และ Sig. F Change = 0.000)

2. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (X_4) เป็นตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (R^2 Change = 0.081 และ Sig. F Change = 0.000)

3. ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ (X_1) เป็นตัวแปรลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.8 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (R^2 Change = 0.008 และ Sig. F Change = 0.036)

4. หลักธรรมาภิบาล (X_2) เป็นตัวแปรลำดับที่สี่ที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (R^2 Change = 0.011 และ Sig. F Change = 0.013)

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรในภาพรวมเรื่องความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ได้ร้อยละ 44.2 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 = .442$) เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักการอธิบายความผันแปรในเรื่องความสำเร็จดังกล่าว พบว่าเมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จดังกล่าวจากมากไปน้อยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) แรงจูงใจ ($Beta = 0.392, p < 0.05$), (2) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ($Beta = 0.341, p < 0.05$) (3) ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ($Beta = -0.244, p < 0.05$) และ (4) หลักธรรมาภิบาล ($Beta = 0.222, p < 0.05$) โดยพบว่าตัวแปร 3 ตัว ได้แก่ แรงจูงใจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และหลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนและผลักดันให้การนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติ ประสบกับความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น ส่วนตัวแปรด้านปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่ามีค่าน้อยมากหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ปัจจัยดังกล่าวอาจจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หรือทำให้ความสำเร็จนั้นลดลงไปได้ ซึ่งทั้งหมดสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยได้ ดังนี้

$$Y = 1.677 + 0.349X_5 + 0.330X_4 - 0.268X_1 + 0.221X_2$$

โดย Y แทน ความสำเร็จของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ

X_1 แทน ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ

X_2 แทน หลักธรรมาภิบาล

X_4 แทน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

X_5 แทน แรงจูงใจ

ส่วนปัจจัยด้านสมรรถนะที่ไม่เข้ามาอยู่ในสมการถดถอยได้นั้น แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวไม่มีความสามารถอธิบายความผันแปรหรือไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

ตอนที่ 5 แนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการนำ นโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ให้บรรลุผลสำเร็จ

สำหรับการเสนอแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลของนโยบายฯ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอใน 2 ส่วน ได้แก่ การเสนอกกลยุทธ์ที่ได้จากการนำข้อมูลในแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ตามกรอบ SWOT ANALYSIS แล้วนำมาทำการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix และข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง

5.1 การวิเคราะห์ตามกรอบ SWOT ANALYSIS

เป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำกรอบแนวคิดปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวน ฮอร์น และ แวนมิเตอร์ ที่ประกอบด้วย วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากร นโยบาย การสื่อสารภายในองค์กร ลักษณะหน่วยงาน เจือใจทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ มาพิจารณาร่วมกับปัจจัยภายนอก ได้แก่ เทคโนโลยีและนวัตกรรม และกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาวิเคราะห์ตามกรอบของ SWOT ANALYSIS แยกพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยแบ่งเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยได้นำความคิดเห็นที่มีความเด่นชัดในแต่ละประเด็นดังกล่าวมา สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.51 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 โดยใช้กรอบ SWOT

ส่วนที่ 1 สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง (Strengths) และ จุดอ่อน (Weaknesses))

ประเด็นพิจารณา	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1.ทรัพยากรนโยบาย (Policy Resources) ได้แก่ 4S ประกอบด้วย	1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน	1 อาคารสถานที่ไม่เอื้ออำนวย ก่อสร้างมานานมีสภาพเก่าชำรุด สถานที่คับแคบ
1.1 Man	2 ผู้บริหารมีคุณภาพ การบริหารมีความคล่องตัว	2 บุคลากรน้อย มีหน้าที่รับผิดชอบมากมาย ทำให้ตราครุฑ ผู้ต้องขังมีจำนวนมาก เกิดความแออัด
1.2 Money		3 งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่เพียงพอต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ
1.3 Materials		
1.4 Management		

ตารางที่ 4.51 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
2. การสื่อสารใน องค์กร (Inter-Organizational Communication)	1 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่และ ผู้บริหาร มีความร่วมมือที่ดีระหว่าง หน่วยงาน 2 การปฏิสัมพันธ์มีความยืดหยุ่น ทั้งอย่าง เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัว	1 การสื่อสารที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขาดการชี้แจงรายละเอียดหรือแนวทาง ปฏิบัติ ทำให้การปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน 2 การสื่อสารในระบบราชการมีหลาย ขั้นตอนและเป็นไปตามลำดับขั้น ทำให้ เกิดความล่าช้า
3. ลักษณะของ หน่วยงาน (The Characteristics of Implementing Agencies)	1 มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ทั้งระดับ องค์กรและหน่วยงานย่อย 2 การบริหารจัดการที่เป็นระบบ ทั้ง โครงสร้าง การบังคับบัญชาและการ กำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน 3 ขับเคลื่อนดำเนินงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ทำให้มีความมั่นคงในการ ปฏิบัติงานและเชื่อถือได้	1 ความเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา มี ระบบอุปถัมภ์ ขีดคิดวัฒนธรรมเดิมๆ เกิด ความขัดแย้งด้านความคิด ทศนคติ ระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน 2 ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรใน กระบวนการต่างๆ ขาดการบูรณาการ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบุคลากรมุ่งเน้น แต่ภารกิจของตัวเองเป็นหลัก
4. ความตั้งใจของ ผู้ปฏิบัติ (The Disposition of Implementers)	1 บุคลากรมีความกระตือรือร้น ความ ร่วมมือ สามัคคีและมุ่งมั่นปฏิบัติงาน ตามนโยบายฯ 2 บุคลากรมีการปฏิบัติตามคำสั่ง และ กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีระเบียบ วินัย และความรับผิดชอบในการทำงาน 3 บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หลาย หน้าที่ ทำให้เกิดประสพการณ์ มีความ ชำนาญรอบด้าน และเกิดความคล่องตัว ในการทำงาน	1 บุคลากรขาดธรรมาภิบาลและจริยธรรม ที่ดีมีทัศนคติทางลบ 2 บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากขาดสวัสดิการ รวมทั้ง กฎระเบียบวินัยมีค่อนข้างมาก 3 บุคลากรเกิดความเหนื่อยล้าจากงานและ เวรๆที่มาก ส่งผลต่อประสิทธิภาพงาน โดยรวม เกิดปัญหาการลาออก อยากร เปลี่ยนงานและปัญหาสุขภาพ 4 การปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กฎหมายและ ระเบียบวินัยที่เคร่งครัด ทำให้ข้าราชการ เคยชินกับการปฏิบัติงานตามคำสั่งขาด การวิเคราะห์ข้อมูลและใช้เหตุผล ตัดสินใจด้วยตัวเอง ขาดความริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยจะปฏิบัติงานต่อเมื่อ มี คำสั่งหรือหนังสือสั่งการเท่านั้น

ตารางที่ 4.51 (ต่อ)

ส่วนที่ 2 สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats))

ประเด็นพิจารณา	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. วัตถุประสงค์และ มาตรฐานนโยบาย (Objectives and Policy Standards)	1 การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่กรม ราชทัณฑ์ มีประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้อง หากได้ผลตามเป้าหมาย	1 มาตรฐานการดำเนินงานแต่ละแห่งไม่ เท่ากัน บางอย่างปฏิบัติยากไม่เหมาะสม กับบริบทของแต่ละเรือนจำ
	2 การสร้างมาตรฐาน กำหนดขั้นตอน รายละเอียดให้ชัดเจน ตรวจสอบและ ประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ	2 ขาดความต่อเนื่องและจริงจังของนโยบาย ไม่มีความแน่นอน เช่น ขึ้นอยู่กับ การเมือง
	3 การกำหนดแนวทางในการแก้ไข ฟื้นฟู และพัฒนาผู้ต้องขังให้กลับตัวเป็น คนดีของสังคม	3 ในความเป็นจริงยังไม่สามารถแก้ไข พัฒนา ผู้ต้องขังให้กลับเป็นคนดีได้ตาม เป้าหมายที่วางไว้
		4 ขาดการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่าง ทั่วถึง
2. เงื่อนไขทาง เศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง (Economic, Social and Political Conditions)	1 การประสานความร่วมมือจากหน่วยงาน ภายนอก สังคมและประชาชน ให้เกิด การยอมรับ เพิ่มการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้โอกาสแก่ผู้ต้องขังในสังคม หลังพ้นโทษ	1 สังคมและประชาชนยังมีทัศนคติทางลบ มีความเข้าใจและรับรู้แบบเดิม ทำให้ขาด ความร่วมมือหรือการยอมรับเนื่องจาก ภาพลักษณ์ในอดีต
	2 กระแสทางสังคมต้องการเห็นการ เปลี่ยนแปลงที่ดีของกรมราชทัณฑ์ มี การเผยแพร่กิจกรรมแก่สังคม ส่งเสริม ให้องค์กรภายนอกร่วมพัฒนาระบบ ยุติธรรม	2 สื่อต่างๆ องค์กรอิสระ หน่วยงานด้าน สิทธิมนุษยชน นักการเมือง และ สถานทูตเป็นอุปสรรคและปัญหา ในการ นำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ
	3 รัฐบาล กลุ่มการเมือง และกลุ่มทาง สังคม สนับสนุนนโยบายฯ โดยมอง ว่าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและมี ความเป็นรูปธรรม ควรมีการ สนับสนุนด้านต่างๆ	3 ขาดการมีส่วนร่วมและประชาสัมพันธ์ต่อ สาธารณะอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
		4 ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ การเมือง หรือองค์กรภายนอกในเรื่องงบประมาณ
		5 ถูกแทรกแซงจากภายนอก เช่น นักการเมือง นายทุนและผู้มีอิทธิพลที่เข้า มาข้องเกี่ยวกับการแต่งตั้งโยกย้าย เจ้าหน้าที่ การควบคุม ดูแลผู้ต้องขัง รวมทั้งการประมวลและการจัดซื้อจัดจ้าง

ตารางที่ 4.51 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
3. เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation)	<p>1 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการดำเนินงานตามนโยบายฯ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล</p> <p>2 การพัฒนาและสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีเฉพาะด้านมาใช้ในงานราชทัณฑ์ และนำมาพัฒนาผู้ต้องขังให้สามารถนำไปประกอบเป็นอาชีพได้</p> <p>3 การสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้พัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</p>	<p>1 มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมในงานมาใช้บ้างน้อย เจ้าหน้าที่ขาดความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่</p> <p>2 ขาดการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและจริงจังจากหน่วยงานภาครัฐ</p> <p>3 ขาดการบูรณาการด้านข้อมูลและนวัตกรรม ขาดการนำไปต่อยอดในภาพรวม</p>
4. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Law and Regulation)	<p>1 การแก้ไขกฎหมายและระเบียบให้ทันสมัย ปรับปรุง กฎระเบียบให้สอดคล้องกับนโยบาย และมีความยืดหยุ่น ต่อสถานการณ์</p> <p>2 การออกคำสั่ง ระเบียบ และกฎหมายที่ชัดเจน สามารถควบคุมการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้</p> <p>3 นำแนวคิดหรือแนวทางใหม่ๆมาใช้ในงานราชทัณฑ์ โดยออกเป็นกฎระเบียบต่างๆเพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และทัศนคติของผู้ต้องขัง</p> <p>4 การออกกฎหมายหรือสนธิสัญญาต่างๆ ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่นานาชาติเห็นถึงความเป็นสากลและเกิดความคล่องตัวในการบริหารผู้ต้องขังต่างชาติ</p>	<p>1 กฎระเบียบบางอย่างกระทบสิทธิเสรีภาพผู้ต้องขังและเจ้าหน้าที่ ทำให้มีการร้องเรียนบ่อยครั้ง</p> <p>2 มีกฎหมายหลายประเภท หลายระดับ ทำให้มีขั้นตอนมาก เกิดความล่าช้า การปฏิบัติงานมีความผิดพลาดเพราะสับสนและไม่เข้าใจกฎระเบียบอย่างถ่องแท้</p> <p>3 ขาดการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทำให้เกิดการปฏิเสธหรือไม่ให้ความร่วมมือ</p> <p>4 กฎหมายบางประเด็นล้าสมัย ไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน</p> <p>5 กระบวนการแก้ไขหรือปฏิรูปกฎหมายยุ่งยากและใช้เวลานาน จากการพิจารณาในระบบสภาทำให้การปฏิบัติต่อผู้ต้องขังยากขึ้น</p>

SWOT Analysis เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ โอกาสที่จะดำเนินการได้ และ อุปสรรคหรือข้อจำกัด โดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อให้รู้จักตัวเอง ส่วนโอกาสและอุปสรรคจะช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันสถานการณ์ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางดำเนินการขององค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบายหรือภารกิจที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ก็ต้องมีการประเมินผลและจัดทำตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงภารกิจต่างๆ ในอนาคตด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ข้อมูลข้างต้นที่ประกอบด้วยปัจจัยภายใน 4 ปัจจัยและปัจจัยภายนอกอีก 4 ปัจจัย เพื่อนำมาพิจารณา กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ โดยใช้ TOWS Matrix

5.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์โดย TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นการจับคู่สภาพของปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่ได้มีการประเมินไว้ตามกรอบของ SWOT Analysis ตามสภาพความเป็นจริง ณ เวลาปัจจุบัน โดยสามารถจับคู่ได้ทั้งหมด 4 แบบ ได้แก่

SO กลยุทธ์เชิงรุก เป็นสถานการณ์ที่ต้องผลักดันเต็มที่ โดยนำจุดแข็งในองค์การ ผสานโอกาสภายนอกรุกไปข้างหน้าเพื่อเป้าหมายขององค์การ

ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน เป็นการปรับเปลี่ยนทิศทางหรือสร้างโอกาส เนื่องจากสิ่งแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย โดยนำจุดแข็งไปป้องกันภัยคุกคามหรืออุปสรรคภายนอก

WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข เป็นพัฒนาหรือพลิกตัว โดยนำโอกาสภายนอกมาแก้ไขจุดอ่อนภายใน หรือแก้ไขจุดอ่อนภายในโดยฉกฉวยโอกาสจากภายนอก

WT กลยุทธ์เชิงรับ เป็นการตั้งรับหรือป้องกันตัวเนื่องจากสถานการณ์ที่เลวร้ายทางเลือกในการวางตัวคือต้องหลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ พยายามอย่าให้สถานการณ์แยกว่านี้ตั้งรับโดยเน้นปรับปรุงภายในแบบค่อยเป็นค่อยไป และเฝ้าระวังภัยคุกคามจากภายนอก

สำหรับการวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ได้นำข้อมูลที่เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถามปลายเปิดมาตรวจสอบและจัดการข้อมูล แล้วนำประเด็นที่ชัดเจนไปพิจารณา เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการเสนอแนะองค์การในการนำไปพัฒนาความสำเร็จของนโยบาย 5 ตัวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.52 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ภายใน	S1 บุคลากรมีศักยภาพรอบด้าน	W1 สถานที่ไม่อำนวย
	S2 ผู้นำเก่ง บริหารคล่องตัว	W2 เจ้าหน้าที่น้อย ผู้ต้องขังมาก
	S3 ความสัมพันธ์ที่ดี ยึดหยุ่นใน	W3 ขาดงบประมาณและสิ่ง
TOWS	การสื่อสาร	สนับสนุน
	S4 วัฒนธรรมองค์การเข้มแข็ง	W4 สื่อสารไม่ชัดเจน หลาย
	S5 โครงสร้างบังคับบัญชาชัดเจน	ขั้นตอน
	S6 ขับเคลื่อนตามกฎหมายและ	W5 มีระบบอุปถัมภ์ไม่เป็นธรรม
ภายนอก	ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด	W6 ขาดการมีส่วนร่วมทุกระดับ
	S7 บุคลากรร่วมมือสามัคคี	W7 ขาดคุณธรรม จริยธรรม
		W8 บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ
โอกาส (Opportunities)	SO Strategies	WO Strategies
O1 กู้ศักดิ์ศรี สร้างภาพลักษณ์ที่ดี	S1S7O1 สร้างความเชื่อมั่นและ	W1W2O2 ลดความแออัด
O2 สร้างมาตรฐานการบริหาร	ภาพลักษณ์ที่ดี	W3O4O5 ผสานความร่วมมือ
จัดการ	S1S3O3 พัฒนาระบบควบคุม	ภายนอก
O3 แก้ไข ฟื้นฟู และพัฒนา	ผู้ต้องขัง	W8O7 สร้างขวัญและเพิ่ม
ผู้ต้องขัง	S7O3O4 บูรณาการเพื่อแก้ไขและ	สวัสดิการ
O4 ผสานความร่วมมือภายนอก	พัฒนาผู้ต้องขัง	W7O1 ปลูกฝังคุณธรรม
O5 ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี	S2S5O2 สร้างมาตรฐานการ	จริยธรรม
O6 สร้างและถ่ายทอดนวัตกรรม	บริหารงาน	W1O5 ปรับปรุงทัศนียภาพ
และองค์ความรู้	S1O5O6 พัฒนานวัตกรรมและองค์	W6O1O4 พัฒนาการมีส่วนร่วม
O7 แก้ไข ปรับปรุงกฎระเบียบให้	ความรู้	
มีประสิทธิภาพ	S6O7 ปรับปรุงระเบียบ	
	กฎหมาย	
อุปสรรค (Threats)	ST Strategies	WT Strategies
T1 ความแตกต่างแต่ละแห่ง	S7T3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม	W6T3T4 ประชาสัมพันธ์และรับ
T2 ความต่อเนื่องและจริงจัง	S1T6 พัฒนาขีดความสามารถ	ฟังความคิดเห็น
T3 ขาดการสนับสนุนภายนอก	S7T3T4 เผยแพร่กิจกรรม	W1W2T1 การจัดการที่ดี
T4 สังคมประชาชนมีอคติ	พระราชทาน	W3T3 ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า
T5 องค์การภายนอกเป็นอุปสรรค	S7T1T2 พัฒนาสิ่งจำเป็นพื้นฐาน	W8T5T7 ปรับตัวตามสถานการณ์
T6 ขาดนวัตกรรมและเทคโนโลยี	S3S4T5 ส่งเสริมความสามัคคี	W7T4 ปรับเปลี่ยนทัศนคติ
T7 กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ		

จากการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix ทำให้ได้กลยุทธ์ในการพัฒนาความสำเร็จของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ หรือ “กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ 5 ก้าวต่างๆ” ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆที่กำหนดออกมานี้ ก็จะเป็นแนวทางให้องค์กรนำไปพิจารณาเป็นโครงการหรือแผนปฏิบัติงานต่อไป ดังนี้

จะสร้างภาพลักษณ์เชื่อมั่นให้กลับมา	ต้องพัฒนาสิ่งจำเป็นพื้นฐาน
สร้างมาตรฐานการทำงาน	บริหารจัดการลดแออัด
พัฒนาการควบคุมผู้ต้องขัง	ปลูกฝังคุณธรรมให้นำพา
เพิ่มขีดความสามารถให้ก้าวหน้า	บูรณาการแก้ไขฟื้นฟู
ต้องปรับเปลี่ยนความคิดผู้เกี่ยวข้อง	สร้างขวัญต้องเพิ่มสวัสดิการ
ส่งเสริมเจ้าหน้าที่ให้ร่วมกัน	ผสานความร่วมมือสู่ภายนอก
เผยแพร่กิจกรรมราชทัณฑ์	บริหารให้คิดที่มีอยู่
สร้างนวัตกรรมองค์ความรู้	ปรับปรุงฟื้นฟูทัศนียภาพ
ประชาสัมพันธ์ฟังความคิดเห็น	ปรับตัวเป็นทันตามสถานการณ์
แก้ไขกฎระเบียบที่ใช้มานาน	บริหารทรัพยากรให้คุ้มค่าเอย

ทั้งนี้กลยุทธ์ที่เหมาะสมของเรือนจำและทัณฑสถานแต่ละแห่งจึงอาจมีความแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และประเมินหรือระบุสถานการณ์ขององค์กรของตนเองได้ถูกต้องเพียงใด โดยควรมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคให้รอบด้าน เนื่องจากปัจจัยบางอย่างอาจจะเป็นจุดแข็งขององค์กรหนึ่งแต่ก็อาจจะเป็นจุดอ่อนของอีกแห่งก็เป็นได้ จากนั้นจึงจะกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นแบบแผนขึ้นนำให้องค์กรและบุคลากรในองค์กรนำไปปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้องค์กรก้าวสู่สถานภาพตามที่ต้องการ นับเป็นจุดขึ้นที่องค์กรและบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ รอบตัวนั่นเอง โดยทั่วไปจะมีกระบวนการจัดการกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของสภาพแวดล้อม วิเคราะห์ทรัพยากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการตัดสินใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ การวางแผนการปฏิบัติงานและด้านงบประมาณ การประเมินผล การแก้ไขปรับปรุงรวมทั้งพัฒนานโยบายต่อไป ทั้งนี้ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้วยเช่นกัน (ชลธิศ ธีระฐิติ, 2557: 185-226) ตลอดจนการพิจารณาน้ำหนักของปัจจัยต่างๆว่ามีระดับมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นสถานการณ์และเลือกใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กร ซึ่งการดำเนินการนั้นจะประกอบด้วย การกำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ การวางแผนการ

ปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัด กำหนดแนวทางการประเมินผล และเป้าหมายระยะยาว เพื่อสนับสนุนภารกิจให้มีประสิทธิผลตามที่วางไว้ได้

5.3 ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้เสนอความคิดเห็นในการเพิ่มประสิทธิผลของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ไว้ดังต่อไปนี้

1. ควรมีการจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้มากขึ้น
2. ควรประสานความร่วมมือจากหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ รวมทั้งสังคมและประชาชน เพื่อให้เกิดการยอมรับ การรับฟังความคิดเห็น เพิ่มการประชาสัมพันธ์และให้โอกาสแก่ผู้ต้องขังหลังพ้นโทษ
3. ควรให้ความสำคัญแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จูงใจการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจ เช่น เพิ่มสวัสดิการต่างๆ มีค่าตอบแทนที่เหมาะสมกว่านี้และการให้รางวัลแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่มีผลงาน เป็นต้น
4. ควรมีการเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
5. ควรมีการอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความเข้าใจ เกิดความชำนาญในแต่ละด้าน รวมทั้งการประเมินผลงานที่เป็นธรรมอย่างทั่วถึงด้วย
6. ควรดำเนินงานนโยบายอย่างต่อเนื่องและขยายสู่เรื่องอื่นๆอย่างมีรูปแบบให้ครบทุกขั้นตอน ทั้งการวางแผน การมอบอำนาจ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข เป็นต้น
7. ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาผู้ต้องขัง ให้สามารถประกอบอาชีพได้จริง เช่น การมีผู้เชี่ยวชาญด้านอาชีพหรือผู้มีประสบการณ์ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี และส่งเสริมสังคมให้โอกาส
8. ควรพัฒนาผู้ต้องขังด้านจิตใจ ทักษะคติ ให้เป็นคนดีมีจริยธรรม มีระเบียบวินัยเสียก่อน
9. ควรมีการจำแนกผู้ต้องขัง แยกประเภทเรือนจำ แยกแดนหรือห้องนอนที่เป็นระเบียบและชัดเจนมากกว่านี้
10. ผู้บริหารทุกระดับควรทำตัวเป็นแบบอย่าง มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ
11. ควรมีการบริหารจัดการผู้ต้องขังที่มีอิทธิพล เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความยุติธรรมเสมอภาค

จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้างต้น จะเห็นว่ามีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กรที่ได้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ด้วยเช่นกัน กล่าวคือ

ผู้บริหารทุกท่านต่างก็เห็นพ้องว่าแนวคิดด้านตัวแปรอิสระที่ประกอบด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ หลักธรรมาภิบาล สมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจ ล้วนแต่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างๆ ไปปฏิบัติทั้งสิ้น หากแต่จะมีผลมากน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับการนำปัจจัยเหล่านั้น ไปบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลได้ดีเพียงใด ซึ่งในส่วนของผู้บริหารเองก็มีหน้าที่ที่สำคัญในการจัดการแนวคิดต่างๆเหล่านั้น ไปสู่ทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนภารกิจให้เกิดประสิทธิผลให้ได้มากที่สุด โดยจะต้องมีการพิจารณาในการจัดสรรด้านทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ศักยภาพหรือความถนัด ต้องคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ สถานที่ และช่วงเวลาที่เหมาะสมด้วย โดยเมื่อพิจารณาตามสภาพแวดล้อมของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ทั้งภายในและภายนอกแล้วนั้น ผู้บริหารทุกท่านก็มีความคิดเห็นคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างทั้งประเด็นของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในเรื่องของทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารในองค์กร ลักษณะของหน่วยงาน ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เทคโนโลยีและนวัตกรรม และกฎหมายระเบียบต่างๆ ซึ่งทั้งหมดก็เห็นว่า เป็นข้อเท็จจริงภายในองค์กรที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการดำเนินงานของนโยบาย เพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อยุทธศาสตร์ให้มากที่สุด ทั้งนี้อาจจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละแห่ง เช่น ใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์เป็นการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุก การปรับเปลี่ยนหรือการสร้างโอกาสใหม่ๆ การแก้ไขและพัฒนาองค์กรจากใช้โอกาสมาปิดจุดอ่อน หรืออาจใช้กลยุทธ์เชิงรับเพื่อหลบหลีกอุปสรรคและลดจุดอ่อน



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีลักษณะผสมระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดที่สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์
- 1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์
- 1.1.3 เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ในการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ให้บรรลุผลสำเร็จ

1.2 สมมติฐานการวิจัย

- 1.2.1 ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75
- 1.2.2 มีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 อย่างน้อย 2 แห่ง มีความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ที่แตกต่างกัน
- 1.2.3 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐที่ประกอบด้วยปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ และธรรมาภิบาล มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

1.2.4 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากรที่ประกอบด้วย สมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

1.2.5 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐและปัจจัยด้านบุคลากร ที่ประกอบด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ธรรมดาภิบาล สมรรถนะค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้คือเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 จำนวน 10 แห่ง ประกอบด้วย เรือนจำกลางคลองเปรม เรือนจำกลางบางขวาง เรือนจำจังหวัดนนทบุรี เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร เรือนจำพิเศษธนบุรี เรือนจำพิเศษมีนบุรี ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง ทัณฑสถานหญิงกลาง ทัณฑสถานหญิงธนบุรี และทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ โดยมีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 จำนวน 1,880 คน เป็นตัวแทนของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน ที่ได้จากรีการสุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 และมีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Stratified Sampling) โดยแบ่งออกเป็น 10 ชั้นภูมิตามหน่วยงานทั้งหมด จากนั้นใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีจับสลากจากรายชื่อเจ้าพนักงานเรือนจำหรือทัณฑสถานของแต่ละแห่งและมีโอกาสถูกเลือกที่จะนำมาใช้ในการวิจัยเท่า ๆ กัน จนครบตามจำนวนที่ต้องการ

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลใน 2 ลักษณะ ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วยคำถาม 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในเรือนจำหรือทัณฑสถาน และสังกัดที่ปฏิบัติงาน เป็นคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามถึงความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ได้แก่ ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านธรรมดาภิบาล ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามถึงความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จของนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด ที่สอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา หรืออุปสรรค และโอกาส รวมทั้งข้อเสนอแนะของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางในการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

2) **แบบสัมภาษณ์** เป็นการใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง โดยมีผู้บริหารระดับสูงขององค์การเป็นตัวแทนในการให้ข้อมูล ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิดและปลายปิด แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ และส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ระดับความสำเร็จของนโยบายฯ รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อนโยบายฯ ดังกล่าว

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ มีการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยขั้นตอนการยกร่างข้อคำถามได้รับการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิในองค์การ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ ซึ่งผลการตรวจสอบถึงความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ระหว่าง 0.50 - 1.00 จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย และนำมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของกรอนบาช ปรากฏว่าได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้รวมเท่ากับ 0.978 ซึ่งเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จึงได้นำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างในเรือนจำและทัณฑสถานรวม 10 แห่ง จำนวน 330 คน และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในหน่วยงาน จำนวน 3 คน

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร หนังสือ และสื่อต่างๆ เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เช่น หลักธรรมาภิบาล ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ สมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับกรมราชทัณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของกรมราชทัณฑ์ เรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 และ นโยบาย 5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์ โดยการรวบรวมจากเอกสารที่เป็นคำสั่งทางราชการ หนังสือ คู่มือ หนังสือเวียน รายงานผลการดำเนินงาน รายงานประจำปี กฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) แบ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาจากแบบสอบถาม โดยนำมาตรวจสอบความถูกต้อง และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในส่วนของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Average) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบสมมติฐานทั้งห้าข้อ โดยการใช้การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบความสัมพันธ์หรือความแปรปรวนของตัวแปรทางเดียว (ANOVA) แบบ F-test และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยนำเอาข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์มาทำการตรวจสอบความถูกต้องและจัดระเบียบข้อมูล โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่างๆ ในรูปของการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ รวมทั้งมีการเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์องค์การ โดยใช้ TOWS Matrix

1.4 ผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑ-สถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ สรุปได้ดังนี้

1.4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จากการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 275 คน (คิดเป็นร้อยละ 83.3) และเพศหญิงจำนวน 55 คน (คิดเป็นร้อยละ 16.7)

ส่วนใหญ่อายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี (คิดเป็นร้อยละ 33.6) รองลงมาคืออายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 101 คน (คิดเป็นร้อยละ 30.6) อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 87 คน (คิดเป็นร้อยละ 26.4) และอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 31 คน (คิดเป็นร้อยละ 9.4)

จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี/เทียบเท่ามากที่สุดจำนวน 186 คน (คิดเป็นร้อยละ 56.4) รองลงมาคือ ปวส/อนุปริญญา จำนวน 65 คน (คิดเป็นร้อยละ 19.7) ระดับปริญญาโท

จำนวน 60 คน (คิดเป็นร้อยละ 18.2) ระดับ ปวช/ม.6 จำนวน 18 คน (คิดเป็นร้อยละ 5.4) และปริญญาเอก จำนวน 1 คน (คิดเป็นร้อยละ 0.3)

ประเภทตำแหน่ง ได้แก่ ประเภททั่วไป จำนวน 180 คน (คิดเป็นร้อยละ 54.5) และ ประเภทวิชาการ จำนวน 150 คน (คิดเป็นร้อยละ 45.5)

ระดับตำแหน่ง ได้แก่ ระดับชำนาญงาน จำนวน 115 คน (คิดเป็นร้อยละ 34.9) รองลงมาระดับชำนาญการ จำนวน 97 คน (คิดเป็นร้อยละ 29.4) ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 64 คน (คิดเป็นร้อยละ 19.4) ระดับปฏิบัติการ จำนวน 48 คน (คิดเป็นร้อยละ 14.5) ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 5 คน (คิดเป็นร้อยละ 1.5) และระดับอาวุโส จำนวน 1 คน (คิดเป็นร้อยละ 0.3)

อายุราชการมากที่สุดอยู่ในช่วงต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 109 คน (คิดเป็นร้อยละ 33.0) รองลงมาก็คือ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 107 คน (คิดเป็นร้อยละ 32.4) ช่วงระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 67 คน (คิดเป็นร้อยละ 20.3) และช่วงระหว่าง 10-15 ปี จำนวน 47 คน (คิดเป็นร้อยละ 14.3)

สังกัดที่ปฏิบัติงาน เรียงลำดับได้ดังนี้ เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร มากที่สุด จำนวน 67 คน (คิดเป็นร้อยละ 20.3) รองลงมาเรือนจำกลางคลองเปรม จำนวน 46 คน (คิดเป็นร้อยละ 13.9) ทักษสถานบำบัดพิเศษกลาง จำนวน 43 คน (คิดเป็นร้อยละ 13.0) เรือนจำกลางบางขวาง จำนวน 41 คน (คิดเป็นร้อยละ 12.4) เรือนจำพิเศษธนบุรี จำนวน 33 คน (คิดเป็นร้อยละ 10.0) ทักษสถานหญิงกลาง จำนวน 30 คน (คิดเป็นร้อยละ 9.1) เรือนจำพิเศษมีนบุรี จำนวน 28 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.5) ทักษสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ จำนวน 17 คน (คิดเป็นร้อยละ 5.2) เรือนจำจังหวัดนนทบุรี จำนวน 15 คน (คิดเป็นร้อยละ 4.6) และทัณฑสถานหญิงธนบุรี จำนวน 10 คน (คิดเป็นร้อยละ 3.0) ตามลำดับ

1.4.2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.73 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) ปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 โดยรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ การมีคุณธรรม (เฉลี่ย 4.19) ส่วนรายการที่ถูกประเมินต่ำที่สุด คือ การไล่หาความรู้ (เฉลี่ย 3.50)

2) ปัจจัยสมรรถนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 โดยรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ การมีจริยธรรม (เฉลี่ย 4.24) ส่วนรายการที่ถูกประเมินต่ำที่สุด คือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (เฉลี่ย 3.69)

3) ปัจจัยธรรมชาติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 โดยรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ หลักคุณธรรม/จริยธรรม (เฉลี่ย 3.96) ส่วนรายการที่ถูกประเมินต่ำที่สุด คือ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (เฉลี่ย 3.23)

4) ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 โดยรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (เฉลี่ย 3.86) ส่วนรายการที่ถูกประเมินต่ำที่สุด คือ ทรัพยากรนโยบาย (เฉลี่ย 3.18)

5) ปัจจัยแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 โดยรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ นโยบายและการบริหารงาน (เฉลี่ย 3.77) ส่วนรายการที่ถูกประเมินต่ำที่สุด คือ การพัฒนาตนเอง (เฉลี่ย 2.85)

1.4.3 ความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 เรียงลำดับได้ ดังนี้

1) ก้าวที่ 1 การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือและสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 โดยรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ การตรวจค้นบุคคลและยานพาหนะที่เข้าออกเรือนจำ รวมทั้งมีระบบการบันทึกข้อมูลดังกล่าว (เฉลี่ย 4.34) ส่วนรายการที่ถูกประเมินต่ำที่สุด คือ การกำจัดระบบซามูไร การแยกผู้ต้องขังกองนอก ออกศาล และผู้ต้องขังใหม่ ออกจากผู้ต้องขังทั่วไป (เฉลี่ย 4.04)

2) ก้าวที่ 2 การจัดระเบียบภายในเรือนจำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 โดยรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ การห้ามผู้ต้องขังมีอุปกรณ์ไฟฟ้า และงดจำหน่ายอาหารสดให้กับผู้ต้องขัง (เฉลี่ย 4.27) ส่วนรายการที่ถูกประเมินต่ำที่สุด คือ ปริมาณสิ่งของและสัมภาระของผู้ต้องขังถูกต้องตามที่มีการกำหนดไว้ (เฉลี่ย 4.09)

3) ก้าวที่ 4 การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรศึกษาศาสนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 โดยรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ การนำหลักธรรมทางศาสนา มาพัฒนาจิตใจผู้ต้องขัง โดยการฝึกสมาธิและปลูกฝังเรื่องศีลธรรมจริยธรรม การปรับทัศนคติ จิตใจ และพฤติกรรม (เฉลี่ย 4.15) ส่วนรายการที่ถูกประเมินต่ำที่สุด คือ การสอบภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ของผู้ต้องขังตามหลักสูตรศึกษาศาสนา (เฉลี่ย 4.07)

4) ก้าวที่ 3 การฝึกวินัยผู้ต้องขัง โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 โดยรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ การอบรม ให้ความรู้ความเข้าใจ

แก่ผู้ต้องขังทุกคนเกี่ยวกับกฎ ระเบียบและข้อบังคับต่างๆอย่างทั่วถึง (เฉลี่ย 4.17) ส่วนรายการที่ถูกประเมินต่ำที่สุด คือ การให้ความสำคัญต่อการเดินสวนสนามของผู้ต้องขัง (เฉลี่ย 3.78)

5) ตัวอย่างที่ 5 การสร้างการยอมรับจากสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 โดยรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ การนำผลิตภัณฑ์และกิจกรรมของผู้ต้องขังออกเผยแพร่แก่ประชาชน และนำผู้ต้องขังออกทำงานสาธารณะเพื่อบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม (เฉลี่ย 3.89) ส่วนรายการที่ถูกประเมินต่ำที่สุด คือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคประชาสังคมในการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง และการจัดทำบันทึกประวัติศาสตร์ (Hall of Fame) (เฉลี่ย 3.62)

1.4.4 ความคิดเห็นต่อจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะของการนำนโยบาย 5 ตัวอย่างฯ ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 สรุปได้ดังนี้

1) จุดแข็ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามความคิดเห็นที่มากที่สุด พบว่า

(1) ด้านทรัพยากรนโยบาย คือ การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน

(2) ด้านการสื่อสารในองค์กร คือ มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้บริหาร และมีความร่วมมือที่ดีระหว่างหน่วยงาน

(3) ด้านลักษณะของหน่วยงาน คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ทั้งระดับองค์กรและหน่วยงานย่อย

(4) ด้านความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ คือ การที่บุคลากรมีความกระตือรือร้น มีความร่วมมือ ความสามัคคี และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามนโยบายฯ

2) จุดอ่อน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามความคิดเห็นที่มากที่สุด พบว่า

(1) ด้านทรัพยากรนโยบาย คือ อาคารสถานที่ไม่เอื้ออำนวย มีสภาพเก่า ชำรุด เนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานานและคับแคบ

(2) ด้านการสื่อสารในองค์กร คือ การสื่อสารไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขาดการชี้แจงรายละเอียดหรือแนวทางการปฏิบัติ ทำให้การปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน

(3) ด้านลักษณะของหน่วยงาน คือ ความเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา การมีระบบอุปถัมภ์ และความขัดแย้งด้านความคิด ทศนคติ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน

(4) ด้านความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ คือ บุคลากรขาดธรรมาภิบาลและจริยธรรมที่ดี มีทัศนคติทางลบ ทำให้ขาดความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขัง

3) *โอกาส* เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามความคิดเห็นที่มากที่สุด พบว่า

- (1) ด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย คือ โอกาสในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่กรมราชทัณฑ์ ถือว่าเป็นนโยบายที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม
- (2) ด้านเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง คือ โอกาสในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ รวมทั้งภาคประชาชน เพื่อให้โอกาสแก่ผู้ต้องขังหลังพ้นโทษ
- (3) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม คือ โอกาสในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล
- (4) ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง คือ โอกาสในการแก้ไขกฎหมายและระเบียบต่างๆ ให้ทันสมัย สอดคล้องกับนโยบายและมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์

4) *อุปสรรค* เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามความคิดเห็นที่มากที่สุด พบว่า

- (1) ด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย คือ มาตรฐานการดำเนินงานแต่ละแห่งไม่เท่ากัน บางอย่างปฏิบัติยากไม่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละเรือนจำ
- (2) ด้านเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง คือ การที่สังคมและประชาชนยังมีทัศนคติทางลบ มีความเข้าใจและรับรู้แบบเดิมๆ ทำให้ขาดความร่วมมือหรือการยอมรับ อันเนื่องจากภาพลักษณ์กรมราชทัณฑ์ในอดีต
- (3) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม คือ การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในงานราชทัณฑ์มีน้อย และขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความชำนาญในเทคโนโลยีใหม่ๆ
- (4) ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง คือ กฎหมายหรือระเบียบบางอย่างกระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลของผู้ต้องขังและเจ้าหน้าที่ ทำให้มีการร้องเรียนบ่อยครั้ง

5) *ข้อเสนอแนะ* ในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการและหน่วยงานในสังกัดเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 10 เพื่อให้การนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะแนวทางไว้ ดังนี้

- (1) ควรมีการจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้มากขึ้น
- (2) ควรประสานความร่วมมือจากหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ รวมทั้งสังคมและประชาชน เพื่อให้เกิดการยอมรับ การรับฟังความคิดเห็น เพิ่มการประชาสัมพันธ์และให้โอกาสแก่ผู้ต้องขังหลังพ้นโทษ
- (3) ควรให้ความสำคัญแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จูงใจการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจ เช่น เพิ่มสวัสดิการต่างๆ มีค่าตอบแทนที่เหมาะสมกว่านี้และการให้รางวัลแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่มีผลงาน เป็นต้น

- (4) ควรมีการเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
- (5) ควรมีการอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความเข้าใจ เกิดความชำนาญในแต่ละด้าน รวมทั้งการประเมินผลงานที่เป็นธรรมอย่างทั่วถึงด้วย
- (6) ควรดำเนินงานนโยบายอย่างต่อเนื่องและขยายสู่เรื่องอื่นๆอย่างมีรูปแบบ ให้ครบทุกขั้นตอน ทั้งการวางแผน การมอบอำนาจ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขเป็นต้น
- (7) ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาผู้ต้องขัง ให้สามารถประกอบอาชีพได้จริง เช่น การมีผู้เชี่ยวชาญด้านอาชีพหรือผู้มีประสบการณ์ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี และส่งเสริมสังคมให้โอกาส
- (8) ควรพัฒนาผู้ต้องขังด้านจิตใจ ทักษะคิด ให้เป็นคนดีมีจริยธรรม มีระเบียบวินัยเสียก่อน
- (9) ควรมีการจำแนกผู้ต้องขัง แยกประเภทเรือนจำ แยกแดนหรือห้องนอนที่เป็นระเบียบและชัดเจนมากกว่านี้
- (10) ผู้บริหารทุกระดับควรทำตัวเป็นแบบอย่าง มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ
- (11) ควรมีการบริหารจัดการผู้ต้องขังที่มีอิทธิพล เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความยุติธรรมเสมอภาค

1.5 การทดสอบสมมติฐาน จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

สมมติฐานที่ 1 ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 ทดสอบโดยใช้สถิติ t-test สรุปได้ว่าความสำเร็จดังกล่าวมีไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ($t = 11.187$ และ $p = 0.000$) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และมีค่าความสำเร็จเท่ากับร้อยละ 81.2

สมมติฐานที่ 2 มีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 อย่างน้อย 2 แห่ง มีความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติ F-test วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยและเปรียบเทียบความสำเร็จ ด้วยวิธีเชฟเฟ (The Sheffe’s Post hoc Comparison) ซึ่งสรุปได้ว่าทัณฑสถานหญิงกลางมีความแตกต่างกับอีก 3 แห่ง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติที่มากกว่าเรือนจำกลางบางขวาง อยู่ที่ 0.603 มากกว่าทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง อยู่ที่ 0.556 และมากกว่าทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์อยู่ที่ 0.643

สมมติฐานที่ 3 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปรจากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐประกอบด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ และธรรมาภิบาล มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 โดยใช้สถิติ F-test มาทำการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อให้ทราบผลดังกล่าว ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรด้านธรรมาภิบาลมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ และเมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้วพบว่าตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จได้ร้อยละ 29.4

สมมติฐานที่ 4 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ประกอบด้วย สมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 โดยใช้สถิติ F-test มาทำการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่ามีตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลดังกล่าว โดยปัจจัยแรงจูงใจมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของความสำเร็จของนโยบายฯ ได้ร้อยละ 34.3 และปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.1

สมมติฐานที่ 5 มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร ประกอบด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ธรรมาภิบาล สมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 โดยใช้สถิติ F-test มาทำการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่ามีตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลดังกล่าว โดยปัจจัยแรงจูงใจ มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของความสำเร็จของนโยบายฯ ได้ร้อยละ 34.3, ปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.1, ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.8 และปัจจัยธรรมาภิบาล มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.1 เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรในภาพรวมเรื่องความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ได้ร้อยละ 44.2

2. การอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ พบประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

2.1 ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความสำเร็จในภาพรวมของการนำนโยบายฯ ดังกล่าวไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 หรือมีค่าความสำเร็จเท่ากับร้อยละ 81.2 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่าระดับความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัตินั้นมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 โดยมีค่า Sig. (2-tailed)/2 = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t มีค่า 11.187 ดังนั้นจึงยอมรับ H_a นั่นคือระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ในภาพรวมมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 และเมื่อพิจารณาแต่ละก้าวอย่างแล้วสามารถอธิบาย ได้ดังนี้

ก้าวอย่างที่ 1 การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทศัพทที่มีมือถือ และสิ่งของต้องห้าม ในเรือนจำ ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในก้าวอย่างที่ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด กล่าวคือมีความสำเร็จในระดับที่สูงทุกกิจกรรม เช่น การตรวจค้นบุคคลและยานพาหนะที่เข้าออกเรือนจำ รวมทั้งมีระบบการบันทึกข้อมูลดังกล่าว อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34) การจับกุมตรวจค้น ทั้งกรณีปกติและกรณีพิเศษ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33) การตรวจปัสสาวะผู้ต้องขังและเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28) และกิจกรรมที่ได้คะแนนน้อยที่สุดคือการกำจัดระบบซามูไร การแยกผู้ต้องขังกองนอก ออกศาล และ ผู้ต้องขังใหม่ ออกจากผู้ต้องขังทั่วไป ก็ยังอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04) ทั้งนี้ก็เนื่องจากนโยบายในก้าวอย่างที่ 1 ถือเป็นนโยบายเร่งด่วนลำดับแรกของผู้บริหารระดับสูงของกรมราชทัณฑ์และกระทรวงยุติธรรมได้เล็งเห็นความสำคัญและได้กำชับให้หน่วยงานในสังกัดรวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกคนพึงปฏิบัติเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมและประชาชน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแทนที่ภาพลักษณ์เดิมๆ ในอดีต โดยเหตุผลที่สำคัญก็คือการแก้ไขปัญหาเรื่องยาเสพติด การใช้เรือนจำเป็นฐานบัญชาการในการซื้อขายยาเสพติด และเป็นช่องทางในการก่ออาชญากรรมหรือกระทำผิดอื่นๆ ได้อีก ดังนั้นเจ้าหน้าที่ทุกคนจึงต้องร่วมมือร่วมใจกันด้วยความสามัคคี จนทำให้การแก้ปัญหาด้านยาเสพติด โทศัพทที่มีมือถือ และสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างที่ 2 การจัดระเบียบภายในเรือนจำ ผลการศึกษาพบว่ามีความสำเร็จเป็นอันดับที่สองรองจากตัวอย่างที่ 1 โดยมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.19) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นได้ว่ามี 2 ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การห้ามผู้ต้องขังมีอุปกรณ์ไฟฟ้า และงดจำหน่ายอาหารสดให้กับผู้ต้องขัง อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27) และสถานที่ทำงานมีความสะอาด ความเป็นระเบียบ และความสวยงาม อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22) ส่วนข้ออื่นๆอยู่ในระดับมาก โดยข้อสุดท้ายคือเรื่องปริมาณสิ่งของและสัมภาระของผู้ต้องขังถูกต้องตามที่มีการกำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09) ก็ยังถือว่ามีความสำเร็จค่อนข้างสูง ทั้งนี้เป็นเพราะกิจกรรมต่างๆในตัวอย่างที่ 2 นี้เป็นผลมาจากตัวอย่างที่ 1 กล่าวคือ เมื่อต้องการที่จะทำตัวอย่างที่ 1 ให้ประสบผลสำเร็จก็จำเป็นต้องทำกิจกรรมตามตัวอย่างที่ 2 ไปพร้อมๆ กันเพื่อตอบสนองตัวอย่างที่ 1 ด้วยนั่นเอง โดยการจัดระเบียบเรือนจำได้แก่ การทำให้เรือนจำมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม ปราศจากกลิ่นเหม็น กำหนดให้ผู้ต้องขังมีสัมภาระเท่าที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกและจูงใจตรวจสอบสิ่งของต้องห้ามต่างๆ ภายใต้แนวทาง “วินัยเข้มสะอาด เป็นระเบียบ สวยงามทุกตารางนิ้ว” ซึ่งในตัวอย่างที่ 1 และ 2 นี้ ถือเป็นขั้นตอนแรกของนโยบาย 5 ตัวอย่างๆ ที่ทุกๆ เรือนจำต้องดำเนินการให้ผ่านตามเกณฑ์ที่กรมราชทัณฑ์กำหนดไว้ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายเร่งด่วน และสามารถตอบสนองต่อแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงยุติธรรม รวมทั้งนโยบายในระดับประเทศที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัญหาเรื่องยาเสพติด

ตัวอย่างที่ 3 การฝึกวินัยผู้ต้องขัง จากผลการศึกษาพบว่ามีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นได้ว่าการอบรม ให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ต้องขังทุกคนเกี่ยวกับกฎ ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ อย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.17 รองลงมาได้แก่การกำหนดระเบียบข้อบังคับเรื่องวินัยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งให้ผู้ต้องขังทราบอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ตามด้วยการฝึกระเบียบแถว ฝึกการเดิน วิ่ง และบุคลิกท่ามือเปล่าแบบทหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และการให้ความสำคัญต่อการเดินสวนสนามของผู้ต้องขังก็อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 สังเกตได้ว่ากิจกรรมนี้จะเป็นผลต่อเนื่องจากก้าวที่ 1 และ 2 ข้างต้น กล่าวคือเมื่อสองตัวอย่างแรกสำเร็จแล้ว ก้าวต่อไปจำเป็นต้องมีการพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขที่ตัวผู้ต้องขัง กล่าวอีกนัยหนึ่งเมื่อเราจัดการปัญหาในด้านกายภาพแล้ว จำเป็นต้องมีการพัฒนาด้านความคิด ทศนคติ จิตใจ และพฤติกรรมนิสัยด้วย ซึ่งทางกรมราชทัณฑ์ก็ได้มีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาส่งเสริมให้ผู้ต้องขังมีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม บ่มเพาะความมีระเบียบวินัยจนสามารถประพฤติเป็นนิสัย สามารถปรับตัว และเคารพกฎเกณฑ์ของสังคมไม่หวนกลับมากระทำความผิดซ้ำอีก

ตัวอย่างที่ 4 การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรศึกษาศาสนาธิ ผลการศึกษาพบว่ามีความสำเร็จภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.12) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นได้ว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางศาสนา มีการนำเอาหลักศาสนามาพัฒนาจิตใจผู้ต้องขัง โดยการฝึกสมาธิ ปลูกฝังเรื่องศีลธรรมจริยธรรม การปรับทัศนคติ จิตใจและพฤติกรรม โดยใช้หลักสูตรศึกษาศาสนาธิที่มูลนิธิสถาบันพลังจิตตานุภาพฯ โดยพระอาจารย์หลวงพ่อวิริยงค์ สิริขโร ซึ่งมีการอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ นับเป็นแนวทางที่กรมราชทัณฑ์ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นการพัฒนาจิตใจเบื้องต้นที่ส่งผลต่อความคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้ต้องขังที่แสดงออกมา สังเกตได้ว่าตัวอย่างที่ 3 และ 4 จะมีลักษณะที่คล้ายกันคือเป็นการให้ความสำคัญหรือพัฒนาเกี่ยวกับตัวบุคคล โดยมุ่งหวังให้ผู้ต้องขังมีการปรับพฤติกรรม มีระเบียบวินัย มีความสุภาพอ่อนโยน ยิ้มแย้มแจ่มใส รู้ถึงวิธีการดับทุกข์ สามารถพบกับความสุขทางใจ และให้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการยกระดับจิตใจของผู้ต้องขัง รวมทั้งสามารถนำผลสอบไปเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาพักโทษหรือลดวันต้องโทษได้อีกด้วย

ตัวอย่างที่ 5 การสร้างการยอมรับจากสังคม จากผลการศึกษาพบว่าความสำเร็จโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรมสามารถเรียงลำดับความสำเร็จได้ดังนี้ 1) การนำผลิตภัณฑ์และกิจกรรมของผู้ต้องขังออกเผยแพร่แก่ประชาชน และนำผู้ต้องขังออกทำงานสาธารณะเพื่อบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89) 2) การให้ประชาชนและสื่อมวลชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อปรับทัศนคติให้เกิดการยอมรับผู้ต้องขัง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85) 3) การการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในกิจกรรมของเรือนจำและผู้ต้องขัง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74) และ 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคประชาสังคมในการพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขัง และการจัดทำบันทึกประวัติศาสตร์ (Hall of Fame) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62) ตามลำดับ ซึ่งในตัวอย่างที่ 5 นี้ นับว่าเป็นตัวอย่างสุดท้ายที่แต่ละเรือนจำต้องดำเนินการเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของทั้งสี่ตัวอย่างก่อนหน้านี้ และเป็นการแสดงถึงความตั้งใจจริงที่มีต่อสังคมและประชาชน ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจและปรับทัศนคติของประชาชน เพื่อให้เกิดการยอมรับกรมราชทัณฑ์และผู้ต้องขังหลังปล่อยตัว นับเป็นการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ต่อกรมราชทัณฑ์ที่ต้องอาศัยความร่วมมือและกระทำอย่างต่อเนื่อง บนแนวทางของการสร้างความเชื่อมั่นและความภาคภูมิใจแก่นบุคลากรของกรมราชทัณฑ์ ที่สามารถก้าวข้ามช่วงเวลาที่เราร้ายมาได้ โดยกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การประชาสัมพันธ์กิจกรรมทุกตัวอย่างสู่สังคมและประชาชนเพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ถูกต้อง เข้าใจ เกิดการยอมรับ และสามารถปลูกฝังความเชื่อ ทัศนคติ และค่านิยมที่ดี อย่างเป็นรูปธรรมได้ในที่สุด

สำหรับความสำเร็จของนโยบายฯ ทั้ง 5 ก้าวต่างๆ เมื่อนำผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาพิจารณาร่วมด้วยแล้วก็พบว่ามีความสอดคล้องและเกี่ยวข้องกันหลายเรื่อง เช่น ในเรื่องการ ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดในเรือนจำ พบว่างานวิจัยของ กานต์ชนก แก้วกระจาย (2556) เรื่อง การนำนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดไปปฏิบัติ กรณีศึกษาเรือนจำกลาง เพชรบุรี ซึ่งให้เห็นว่ามีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จดังกล่าว ได้แก่ สมรรถนะของ หน่วยงาน ความพร้อมด้านทรัพยากร ความชัดเจนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กฎหมายและ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ส่วนงานวิจัยของ เพชรรัตน์ จิตนิยม (2557) เรื่อง มาตรการในการป้องกันและ ปราบปรามการลักลอบและค้ายาเสพติดในเรือนจำและทัณฑสถานไทย ซึ่งว่ามาตรการต่างๆ ที่ใช้อยู่ ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากการบริหารจัดการเกี่ยวกับผู้ต้องขังยังขาดความชัดเจนและ ขาดประสิทธิภาพ แต่เมื่อสามารถปราบปรามเรื่องสิ่งของต้องห้ามให้หมดไปได้ ปัญหาเหล่านี้ก็จะ หมดตามไปด้วย สำหรับความสำเร็จในก้าวต่างๆ อื่นๆ นั้นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ เพื่อก้าว สู่ความสำเร็จ เช่น การวิจัยของ ประภากร เอี่ยมไผ่ (2556) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ที่ชี้ว่าควรมีการกำหนดอัตรากำลัง ให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ความสามารถ จัดกลุ่มภารกิจให้ชัดเจนและเพิ่มสวัสดิการต่างๆ ให้ เหมาะสมเพื่อเป็นการส่งเสริมเรื่องของแรงใจข้าราชการ ส่วนศิริวรรณ วงษ์แย้ม (2557) ที่ทำวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการควบคุมผู้ต้องขังของเจ้าพนักงานเรือนจำ ในเรือนจำ และทัณฑสถานจังหวัดนครราชสีมา ก็แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรนโยบาย การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและมีจริยบรรณ และกำหนดคยุทธศาสตร์ด้านการป้องกัน และปราบปรามยาเสพติดและโทษทัณฑ์มือถือในเรือนจำ/ทัณฑสถานให้เป็นวาระเร่งด่วน เพื่อตัด โอกาสการกระทำผิดของผู้ต้องขังเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของอินทัย สุขิวังศ์ (2557) เรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำกลางนครปฐมและเรือนจำกลางเพชรบุรี ที่ได้เสนอแนวทางในการเสริมสร้างความสำเร็จในงาน ซึ่งได้แก่ การอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ การบริหารงานบุคคล การจัดงบประมาณและอัตรากำลังให้เหมาะสม การมอบหมายงาน ความร่วมมือประสานงาน และการนำเทคโนโลยีมาใช้ รวมทั้งงานวิจัยของณัฐนันท์ รัตยเจริญและ รongศาสตราจารย์ ประนต นันทิยะกุล (2556) เรื่องการพัฒนาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์สู่ความเป็นมือ อาชีพ ที่เสนอให้มีการพัฒนาข้าราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในภารกิจของกรมราชทัณฑ์

จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่าในก้าวอย่างที่ 1 และ 2 จะมีความสำเร็จมากที่สุด รองลงมาเป็นก้าวอย่างที่ 3 และก้าวอย่างที่ 4 ที่ใกล้เคียงกัน ส่วนก้าวอย่างที่ 5 นับเป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งก็มีความสำเร็จน้อยที่สุดในขณะนี้ ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะขั้นตอนของการดำเนินการที่ต้องก้าวไป ทีละก้าวตามที่มีการกำหนดรายละเอียดเอาไว้ในแผนการดำเนินงาน โดยการบริหารงานตามนโยบายฯ

ในแต่ละเรื่องจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรด้านต่างๆให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลมากที่สุด ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ผู้ต้องขัง รวมทั้งบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้นโยบายนั้นประสบความสำเร็จได้มากที่สุด ความสำเร็จในก้าวอย่างที่ 1 และก้าวอย่างที่ 2 มาจากการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ ส่วนก้าวอย่างที่ 3 และก้าวอย่างที่ 4 นั้น ก็ต้องขึ้นอยู่กับตัวของผู้ต้องขังเป็นสำคัญเช่นกัน การที่จะบอกว่าผู้ต้องขังมีการกลับตัวกลับใจหรือไม่นั้น คงต้องใช้เวลาและการกระทำเป็นเครื่องพิสูจน์อีกครั้ง ส่วนก้าวที่ 5 ก็ต้องได้รับความร่วมมือจากประชาชนและสังคมด้วย ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานั้นจำเป็นต้องใช้เครื่องมือหรือเทคนิคในการบริหารให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละเรื่องจำด้วย โดยการศึกษาในครั้งนี้ได้นำแนวคิดหรือปัจจัยต่างๆ ที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของนโยบายฯ ดังกล่าว ได้แก่ แนวคิดปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ แนวคิดธรรมาภิบาล สมรรถนะ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งเรื่องของแรงจูงใจ มาทำการศึกษาระดับของความคิดเห็นของบุคลากรในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 โดยปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จของนโยบายฯ มากน้อยเพียงใดนั้น จะได้กล่าวในลำดับถัดไป

การดำเนินนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ที่ผ่านมานั้น ถือเป็นการตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาแก่ประชาชนได้เป็นอย่างมาก ทั้งนี้การที่รัฐบาลและผู้บริหารของกระทรวงยุติธรรมและกรมราชทัณฑ์ ได้เล็งเห็นถึงปัญหาเรื่องยาเสพติดและปัญหาอื่นๆ ในเรือนจำที่สะสมมานาน จนมีความจริงจังในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว นโยบายเร่งด่วนนี้สามารถชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์หลักของกรมราชทัณฑ์ได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้มีประสิทธิภาพ การคืนคนดีสู่สังคม การขจัดปัญหาเสพติดให้ได้ผลอย่างยั่งยืน การส่งเสริมราชทัณฑ์มีอาชีพ และทำให้เกิดราชทัณฑ์ธรรมาภิบาล อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวทางระดับมหัพภาคด้วย เช่น Roadmap ของกรมราชทัณฑ์ที่เน้นในเรื่องการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดและสิ่งของต้องห้าม การควบคุมและแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขัง และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ตลอดจนแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2559-2562 ที่ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) พัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐานสากล 2) พัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดีสู่สังคม 3) แก้ไขปัญหาเสพติดให้ได้ผลอย่างยั่งยืน 4) พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ และ 5) เสริมสร้างการปฏิบัติงานราชทัณฑ์โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม พ.ศ.2558-2561 ที่ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 “พัฒนาประสิทธิภาพการบริการประชาชนให้เข้าถึงความยุติธรรม” ยุทธศาสตร์ที่ 2 “บังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ” ยุทธศาสตร์ที่ 3 “พัฒนาระบบการปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิด” ยุทธศาสตร์ที่ 4 “พัฒนากฎหมาย กระบวนการยุติธรรม และส่งเสริมความร่วมมือกับทุกภาคส่วน

ทั้งในและต่างประเทศ” และ ยุทธศาสตร์ที่ 5 “พัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล” ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการของกระทรวงได้นำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานต่อไป อีกทั้งเชื่อมโยงกับนโยบายของกระทรวงยุติธรรมในด้านการพัฒนาพุดินนิสัย แก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด และการป้องกันการกระทำผิด ด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด และด้านการพัฒนากฎหมายและกระบวนการยุติธรรม ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ยังสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ทั้งนี้การที่กรมราชทัณฑ์สามารถจัดปัญหาเรื่องยาเสพติด และสิ่งผิดกฎหมายในเรือนจำได้ อีกทั้งมีการพัฒนา แก้ไขปรับปรุงผู้ต้องขังให้กลับตัวเป็นคนดีของสังคมได้นั้น นับได้ว่าได้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนโดยรวม ทำให้ภารกิจภาครัฐประสบผลสำเร็จ มีการลดขั้นตอน ทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของภารกิจ มีการปรับปรุงแก้ไขภารกิจที่เป็นปัญหาของสังคมและภาพลักษณ์ทางลบได้อย่างทันสถานการณ์ ส่งผลต่อการประเมินการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ที่ต้องการให้สังคมปราศจากยาเสพติดและสิ่งผิดกฎหมาย รวมทั้งอยากเห็นความสุขสงบสุขทั่วทุกพื้นที่ของประเทศ ซึ่งภารกิจต่อไปนั้นกรมราชทัณฑ์จะต้องให้ความสำคัญในก้าวอย่างที่ 5 เป็นพิเศษ ทั้งนี้เพื่อสร้างความสุขแก่สังคมโดยจะให้ความสำคัญแก่ประชาชนในการรับฟังความคิดเห็น ชี้แจงหรือทำความเข้าใจ ตลอดจนประสานความร่วมมือแบบบูรณาการในการดำเนินการกิจการต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์สามารถก้าวสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการคืนคนดีสู่สังคมให้ได้

2.2 การเปรียบเทียบความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

จากสมมุติฐานที่ว่าความสำเร็จในการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติในแต่ละเรือนจำน่าจะมีการแตกต่างกันนั้น จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าสมมุติฐานนั้นเป็นจริง กล่าวคือมีการยอมรับ H_0 หรือกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ในแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน โดยผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) จากการใช้สถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และทดสอบความแตกต่างดังกล่าวด้วยวิธี Sheffe สามารถสรุปได้ว่า ระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในทัณฑสถานหญิงกลางมีความแตกต่างและมีค่าเฉลี่ยมากกว่าระดับความสำเร็จของเรือนจำอื่น จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ เรือนจำกลางบางขวางและทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง ตามลำดับ

โดยการวิเคราะห์ความสำเร็จของนโยบายฯ ทั้ง 5 ด้าน ที่ประกอบด้วย ก้าวที่ 1 คือ การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทศัพทที่มีมือถือ และสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ ก้าวที่ 2 การจัดระเบียบภายในเรือนจำ ก้าวที่ 3 การฝึกวินัยผู้ต้องขัง ก้าวที่ 4 การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรศรัทธาสมาธิ และก้าวที่ 5 การสร้างการยอมรับจากสังคม ดังกล่าวพบว่ามี ความแตกต่างกันนั้น อาจเป็นเพราะว่าการดำเนินงานตามนโยบายฯ รวมถึงปัจจัยต่างๆของแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน เป็นเหตุผลที่เอื้อต่อความสำเร็จที่แตกต่างกันด้วย ทั้งนี้ นอกจากจะมองที่ปัจจัยที่นำมาศึกษา เช่น ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ หลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่ สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และเรื่องของแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จที่แตกต่างกันแล้วนั้น ยังต้องพิจารณาลึกลงไปในแต่ละแห่งด้วยว่ามีความแตกต่างในสภาพแวดล้อมหรือในบริบทใดบ้าง ไม่ว่าจะเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายนอก องค์กรด้วย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการที่ทัณฑสถานหญิงกลางมีความสำเร็จแตกต่างจากที่อื่นมากนั้น อาจเป็นผลมาจากการจัดการปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านทรัพยากร การสื่อสารในองค์กร สมรรถนะหรือความพร้อมของหน่วยงาน ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งปัจจัยภายนอก เช่น วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยีและนวัตกรรม และกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องด้วย สำหรับผลการวิเคราะห์ที่ออกมานี้ ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในเรือนจำเขต 10 มาเป็นเวลานานพอสมควรและมีโอกาสได้เข้าไปสัมผัสกับสภาพแวดล้อมภายในของทั้ง 10 เรือนจำดังกล่าว รวมทั้งพิจารณาจากแบบสอบถามปลายเปิดจากกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นว่าการที่ทั้ง 3 เรือนจำมีระดับผลความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติต่ำกว่าทัณฑสถานหญิงกลางนั้น อาจสรุปได้ว่าบริบทของแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันในแต่ละเรื่อง ดังนี้

กรณีของทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ที่มีระดับความสำเร็จต่ำที่สุดของเขต 10 และมีความแตกต่างกับทัณฑสถานหญิงกลางมากนั้น อาจมีสาเหตุในเรื่องของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ไม่เอื้ออำนวย ได้แก่ ลักษณะของหน่วยงานที่ไม่ได้ออกแบบมา เพื่อเป็นสถานที่ในการควบคุมผู้ต้องขังทั่วไป แต่เป็นสถานที่เพื่อการรักษาผู้ต้องขังที่มีอาการป่วยเป็นหลัก ทำให้หน้าที่และความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับการนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ มาปฏิบัติ จึงไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของนโยบายฯดังกล่าวได้ดีเท่าที่ควร กอปรกับมีทรัพยากรด้านบุคลากรที่ไม่เพียงพอ การที่เจ้าหน้าที่ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องในทัณฑสถานโรงพยาบาลนั้นมีหลายฉบับ หลายระดับ ทำให้มีขั้นตอนมาก ไม่ชัดเจน เกิดความสับสน และไม่เข้าใจกฎระเบียบอย่างถ่องแท้ สรุปได้ว่าการที่ผลความสำเร็จอยู่ในระดับที่น้อยที่สุดเป็นเพราะสภาพแวดล้อมและกลุ่มผู้ต้องขังไม่มีความพร้อมหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการ

ดำเนินการให้ความสอดคล้องกับนโยบายฯ ที่กรมราชทัณฑ์กำหนดขึ้นนั่นเอง โดยในก้ำอย่างที่ 1 เรื่องการควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ นับเป็นประเด็นที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 กับทัศนสถานหญิงกลางมากที่สุด

กรณีของเรือนจำกลางบางขวางที่มีความแตกต่างกับทัศนสถานหญิงกลางค่อนข้างมากนั้น อาจเป็นสาเหตุมาจากเรือนจำกลางบางขวางเป็นเรือนจำที่มีสภาพทางกายภาพที่เก่าแก่ที่สุด เนื่องจากก่อสร้างมานานมาก กล่าวได้ว่าเป็นเรือนจำแรกของกรมราชทัณฑ์ที่มีการก่อสร้างขึ้นมาเมื่อกว่า 90 ปีที่ผ่านมา อีกทั้งยังเป็นเรือนจำที่มีกำหนดอัตราโทษสูง โดยปกติผู้ต้องขังส่วนใหญ่มีกำหนดโทษสูงตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไปถึงประหารชีวิต ทำให้ผู้ต้องขังมีปัญหาด้านสภาพจิตใจ มีสภาวะของความเครียด อ่อนไหว หรือซึมเศร้า ทำให้ขาดการให้ความร่วมมือจากผู้ต้องขัง ส่งผลต่อประสิทธิผลของนโยบายฯ อีกทั้งขึ้นอยู่กับกรมราชทัณฑ์ด้านบุคลากรที่ไม่เพียงพอ ตลอดจนผู้ต้องขังมีหลายประเภทและมีผู้ต้องขังรายสำคัญและมีอิทธิพล ยกแก่การปกครอง ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าเรือนจำกลางบางขวางมีความแตกต่างในเชิงลบกับทัศนสถานหญิงกลางที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ที่ชัดเจนใน 3 ประเด็น ได้แก่ ก้ำอย่างที่ 2 การจัดระเบียบภายในเรือนจำ ก้ำอย่างที่ 4 การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรสัปดาห์สามาริ และก้ำอย่างที่ 5 การสร้างการยอมรับจากสังคม

กรณีทัศนสถานบำบัดพิเศษกลางที่มีความแตกต่างในเชิงลบกับทัศนสถานหญิงกลางค่อนข้างมากเช่นกันนั้น สืบเนื่องจากปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานเป็นสำคัญ กล่าวคือ ทัศนสถานบำบัดพิเศษกลางเป็นสถานที่ใช้สำหรับควบคุมผู้ต้องขังคดียาเสพติดให้โทษเพียงอย่างเดียว ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าสภาพกายทางด้านอาคารสถานที่นั้น ไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้ต้องขังคดียาเสพติดที่มีเพิ่มมากขึ้นทุกวัน ทำให้เกิดปัญหาความแออัดของผู้ต้องขัง ปัญหาด้านการจัดการสถานที่ที่มีจำกัด แม้ในปัจจุบันจะมีการกระจายผู้ต้องขังเด็ดขาดไปสู่เรือนจำอื่นๆก็ตาม ส่งผลโดยรวมต่อระดับความสำเร็จของการน่านโยบาย 5 ก้ำอย่างไปปฏิบัติ โดยเมื่อเปรียบเทียบกับทัศนสถานหญิงกลาง พบว่าในก้ำอย่างที่ 1 ก้ำอย่างที่ 2 และก้ำอย่างที่ 4 มีระดับความสำเร็จน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เมื่อมองโดยภาพรวมแล้วแม้ทัศนสถานหญิงกลางอาจจะมีไม่ได้เปรียบในปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลและผู้ต้องขังที่เป็นผู้หญิง แต่ก็แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสามารถบริหารจัดการการดำเนินงานและจงใจให้เกิดการยอมรับและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามนโยบายฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อองค์การได้รับความร่วมมือจากผู้ต้องขังหญิงอยู่ในระดับมากในทุกชั้นตอน จึงส่งผลต่อความสำเร็จสำเร็จที่แตกต่างกับเรือนจำและทัศนสถาน อีก 3 แห่ง ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น แต่นั่นก็เป็นเพียงการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ

ในสังกัดทัศนสถานหญิงกลางที่เอาไปเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรือนจำหรือทัศนสถานอื่นๆเท่านั้น แต่สิ่งที่สามารถนำมาเป็นตัวชี้วัดหรืออ้างอิงได้นั้นก็คือ ผลการประเมินการดำเนินงานตามนโยบายฯ ที่กรมราชทัณฑ์ได้มีแนวทางและสั่งให้ดำเนินการขึ้น ได้แก่ การจัดประกวดการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ในแต่ละชั้นตอน ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการจัดประกวดตามแนวทางที่กำหนดขึ้น และสามารถนำมาอธิบายประกอบได้ ดังนี้

กรณีที่ 1 การเปรียบเทียบความสำเร็จในก้าวอย่างที่ 2 เรื่องการจัดระเบียบในเรือนจำ ได้ปรากฏในผลการประกวดการจัดระเบียบเรือนจำและทัศนสถาน ที่กรมราชทัณฑ์มีแนวทางให้เรือนจำและทัศนสถานทั่วประเทศจัดประจำปีงบประมาณ 2560 โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินตามหนังสือกรมราชทัณฑ์ ที่ ขธ 0705.4/6933 ลงวันที่ 15 มีนาคม 2560 กำหนดให้มีการจัดประกวดขึ้นในแต่ละเขต ทั้งนี้ให้เรือนจำประธานเขตเป็นผู้ดำเนินการประเมินและแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาผลดังกล่าว สำหรับเรือนจำและทัศนสถานเขต 10 นั้น ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้บัญชาการเรือนจำและผู้อำนวยการทัศนสถานทั้ง 10 แห่ง ทำหน้าที่ในการประเมินผลการประกวดการจัดระเบียบและดำเนินงานในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกรมราชทัณฑ์ด้วยความเรียบร้อย ซึ่งผลการประกวดแสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 5.1 ผลการประกวดจัดระเบียบเรือนจำ/ทัศนสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ปี 2560

ลำดับที่	เรือนจำ/ทัศนสถาน
1	เรือนจำพิเศษธนบุรี
2	ทัศนสถานหญิงกลาง
3	เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร
4	เรือนจำกลางคลองเปรม
5	ทัศนสถานบำบัดพิเศษกลาง
6	เรือนจำพิเศษธนบุรี
7	เรือนจำกลางบางขวาง
8	ทัศนสถานหญิงธนบุรี
9	เรือนจำจังหวัดนนทบุรี
10	ทัศนสถาน โรงพยาบาลราชทัณฑ์

ที่มา: ศูนย์ปฏิบัติการพิเศษเขต 10 เรือนจำกลางคลองเปรม

จากตารางที่ 5.1 แสดงผลการประกวดการจัดระเบียบเรือนจำและทัณฑสถานของเขต 10 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 ซึ่งสามารถเรียงลำดับตามคะแนนสูงสุด ได้ดังนี้ เรือนจำพิเศษมีนบุรี ทัณฑสถานหญิงกลาง เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร เรือนจำกลางคลองเปรม ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง เรือนจำพิเศษธนบุรี เรือนจำกลางบางขวาง ทัณฑสถานหญิงธนบุรี เรือนจำจังหวัดนนทบุรี และทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าหลายแห่งมีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับผลการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละแห่ง แต่บางแห่งก็มีความแตกต่างของระดับการประเมินของคณะกรรมการและความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้เป็นเพราะมุมมองของทั้งสองกลุ่มที่แตกต่างกัน กล่าวคือกลุ่มตัวอย่างจะเห็นการจัดระเบียบเพียงแคภายในเรือนจำหรือทัณฑสถานของตนเองแล้วอนุมานเอาน่าจะอยู่ในระดับใดเท่านั้น หากแต่คณะกรรมการนั้นได้เห็นและมีการเปรียบเทียบการจัดระเบียบของเรือนจำและทัณฑสถานทั้ง 10 แห่ง เพราะได้มีการเข้าไปประเมินจากสภาพภายในของทุกเรือนจำและทัณฑสถาน จึงเห็นข้อแตกต่างในภาพรวมจากการเปรียบเทียบดังกล่าวที่ชัดเจนกว่า

กรณีที่ 2 การเปรียบเทียบความสำเร็จในก้าวอย่างที่ 3 เรื่องการฝึกวินัยผู้ต้องขังกรมราชทัณฑ์ได้มีการส่งเสริมนโยบาย 5 ก้าวอย่างๆ เพื่อจูงใจให้ผู้ต้องขังทั่วประเทศประพฤติดีและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ต้องขังให้มีความภูมิใจในตนเอง โดยกำหนดให้มีการจัดประกวดแข่งขันสวนสนามและกายบริหาร 10 ท่าพญายมขึ้น ทั้งนี้ให้เรือนจำประธานเขตถือปฏิบัติเช่นเดียวกันกับการประกวดในก้าวอย่างที่ 2 ที่ผ่านมายกเว้นทัณฑสถานหญิงและทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ ที่ไม่ต้องเข้ารับการประกวด จากนั้นเรือนจำกลางคลองเปรมได้มีการดำเนินการจัดประกวดการแข่งขันการเดินสวนสนามและกายบริหาร ขึ้น ณ เรือนจำกลางบางขวาง เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ.2561 ที่ผ่านมา ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนน ได้แก่ ความถูกต้องของท่า ความแข็งแรง/อ่อนตัว ความมั่นคง การจัดระเบียบร่างกาย ความพร้อมเพรียง รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ในการแสดงออก สำหรับผลการประกวด 10 ท่าพญายม มีดังนี้

ตารางที่ 5.2 ผลการแข่งขันประกวดออกกำลังกาย 10 ท่าพญายม เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 10

ลำดับที่	เรือนจำ/ทัณฑสถาน
1	ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง
2	เรือนจำพิเศษธนบุรี
3	เรือนจำกลางคลองเปรม
4	เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร
5	เรือนจำจังหวัดนนทบุรี
6	เรือนจำพิเศษมีนบุรี
7	เรือนจำกลางบางขวาง

ที่มา: ศูนย์ปฏิบัติการพิเศษเขต 10 เรือนจำกลางคลองเปรม

เมื่อนำผลการประกวดออกกำลังกาย 10 พญายมดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกับผลคะแนนการประกวดเดินสวนสนาม ทำให้ได้คะแนนรวมการประกวดของเขต 10 ดังนี้ รางวัลชนะเลิศ ได้แก่ ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง รองชนะเลิศอันดับที่หนึ่ง ได้แก่ เรือนจำพิเศษธนบุรี และรองชนะเลิศอันดับที่สอง ได้แก่ เรือนจำกลางคลองเปรม จะเห็นว่าเรือนจำพิเศษธนบุรีและเรือนจำกลางคลองเปรม มีความใกล้เคียงกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละแห่งที่ทำการสำรวจ แต่พบความแตกต่างของอันดับผลคะแนนการประกวดของทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลางที่คณะกรรมการให้คะแนนสูงสุด แต่ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในทัณฑสถานเองกลับให้คะแนนน้อยเป็นอันดับท้ายๆ ของเขต 10 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างของทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลางที่ได้แสดงความคิดเห็นนั้น ส่วนใหญ่ไม่ได้เห็นหรือสัมผัสการฝึกซ้อมของผู้ต้องขังเนื่องจากอาจไม่ได้ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีการฝึกระเบียบวินัยแก่ผู้ต้องขังก็เป็นได้ จึงไม่มีเกณฑ์การให้คะแนนและไม่มีการเปรียบเทียบตามความเป็นจริง แต่เมื่อผลจากคณะกรรมการออกมาเช่นนี้ ก็แสดงว่าทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลางมีผลสำเร็จในก้าวที่ 3 ที่คืออย่างแท้จริง เนื่องจากมีความเชื่อถือได้จากเกณฑ์การให้คะแนนของคณะกรรมการและมีการเปรียบเทียบการประกวดภาคสนามกับเรือนจำและทัณฑสถานอื่น

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการวิจัยและสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่น่าจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลักๆ สองส่วน คือ 1) ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐ ได้แก่

ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติและปัจจัยธรรมชาติ และ 2) ปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยสมรรถนะ ปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยแรงจูงใจ เมื่อนำตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร มาทำการวิเคราะห์ในภาพรวมโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การทดสอบหาความสัมพันธ์ดังกล่าวด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา ซึ่งผลการวิเคราะห์จากโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งเอาไว้ กล่าวคือมีตัวแปรอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 โดยมีตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปรที่มีค่าระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 ซึ่งหมายถึงการปฏิเสธ H_0 หรือยอมรับ H_a นั่นคือ ตัวแปรอิสระทั้งหมดที่กล่าวถึงสามารถนำมาพยากรณ์ภาพรวมความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 และเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 4 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว สามารถอธิบายความผันแปรในภาพรวมเรื่องความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ได้ร้อยละ 44.2 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 = .442, p < 0.05$) ซึ่งสามารถอธิบายถึงความสอดคล้องของผลการวิจัยกับกรอบแนวคิดที่ได้พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม ผลงาน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ซึ่งประกอบด้วย นโยบายเงินเดือน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ภายในองค์กร ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน คุณภาพชีวิต การรับรู้ในความสำเร็จของงาน การได้รับยกย่อง ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการพัฒนาตนเอง กับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 โดยปัจจัยแรงจูงใจนับเป็นตัวแปรแรกเข้าสู่สมการถดถอยในการพยากรณ์ความสำเร็จ ซึ่งมีความสามารถในการอธิบายความแปรผันของความสำเร็จดังกล่าวได้ร้อยละ 34.3 โดยปัจจัยแรงจูงใจทั้งหมดที่นำมาศึกษานี้ได้นำมาจากทฤษฎีทวิปัจจัยของเฟรดริกส์ เฮิร์ชเบิร์ก ที่เชื่อว่าปัจจัยต่างๆดังกล่าวสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของงาน ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ให้ความสำคัญกับทั้งสองส่วน กล่าวคือ กลุ่มปัจจัยด้านสุขวิทยาสามารถลดความไม่พอใจในงานหรือผู้บริหารโดยตรง ส่วนกลุ่มปัจจัยจูงใจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ นโยบายและการบริหารงานและการรับรู้ในความสำเร็จ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการอย่าง อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์หรือลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ที่มีความเห็นว่าประสิทธิผลของงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่มากระตุ้นและตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล โดยที่แต่ละคนนั้นจะมีความต้องการส่วนตัว

ดังนั้นจึงจะแสดงพฤติกรรมต่างๆออกมาเพื่อทำให้ความต้องการนั้นถูกตอบสนองและจะมีระดับของความ ต้องการเพิ่มขึ้นสู่ลำดับที่สูงขึ้น ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านแรงจูงใจที่นำมาศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสอดคล้องกันหลายประการ ได้แก่ 1) ความต้องการด้านร่างกาย เป็นความต้องการด้านค่าตอบแทนหรือเงินเดือนเพื่อนำมาใช้จ่ายให้ได้ว่าซึ่งปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต 2) ความต้องการความปลอดภัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงาน 3) ความต้องการทางสังคม ประกอบด้วย การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ในองค์กร ลักษณะของงาน และความรับผิดชอบในงาน 4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ได้แก่ การได้รับการยกย่องและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ 5) ความต้องการประจักษ์ในตนหรือความต้องการสูงสุด ได้แก่ การรับรู้ในความสำเร็จและการพัฒนาตนเอง

อีกทั้งยุทธศาสตร์กรมราชทัณฑ์ในประเด็นที่ 4 ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยกรมราชทัณฑ์ได้มีแนวทางและกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมด้านแรงจูงใจแก่บุคลากร ซึ่งนับว่ามีทิศทางเดียวกันกับปัจจัยแรงจูงใจตามทฤษฎีทวิปัจจัยของเฟรดริกส์ เฮิร์ชเบิร์ก ทั้ง 13 หัวข้อที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ ทั้งนี้กรมราชทัณฑ์มีการกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งตรงกับปัจจัยด้านนโยบายและการบังคับบัญชา 2) การพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมตามระบบสมรรถนะตรงกับปัจจัยด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ 3) การพัฒนาสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ภายในองค์กร ความก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง และ 4) การเสริมสร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาสวัสดิการเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านเงินเดือน คุณภาพชีวิต การรับรู้ในความสำเร็จและการได้รับยกย่อง นั่นเอง

สอดคล้องกับการศึกษาของ อโนทัย สุชีวงศ์ (2557) เรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำกลางนครปฐมและเรือนจำกลางเพชรบุรี ที่พบว่าปัจจัยจูงใจด้านการรับรู้ในความสำเร็จนั้นมีมากที่สุด รองลงมาคือความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยอนามัยที่มากที่สุดคือค่าตอบแทน รองลงมาคือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนการศึกษาของ ขจรศักดิ์ สุขคำมี (2557) เรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ก็ชี้ให้เห็นว่าการบังคับบัญชาหรือความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และลักษณะของหน่วยงานด้านความยุติธรรมและสภาพการทำงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตลอดจนการศึกษาของ สมศักดิ์ พัดแดง (2559) ที่ศึกษาเรื่องความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในเรือนจำจังหวัดนครราชสีมา ก็ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาตนเอง

เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและพัฒนาประสิทธิผลของงาน โดยมีการเสนอแนะด้านการศึกษาว่าควรสนับสนุนบุคลากรได้ศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ด้านการฝึกอบรม ควรเป็นหลักสูตรที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริงจ้องอย่างต่อเนื่อง ด้านการเป็นพี่เลี้ยง ควรมีพี่เลี้ยงที่เป็นตัวอย่างที่ดีและสามารถถ่ายทอดความรู้ได้ ด้านการศึกษาดูงาน ควรสนับสนุนการศึกษาดูงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง ด้านการสอนงาน ควรจัดทีมเพื่อสอนงานให้มากที่สุด ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ควรเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ที่ทันสมัยด้วย สำหรับการศึกษารองปริญญา อุดม (2558) เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเรือนจำในเขตภาคใต้ฝั่งอันดามัน นั้น พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเรือนจำในเขตภาคใต้ฝั่งอันดามัน อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความต้องการทางสังคม และความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย ในทฤษฎีของมาสโลว์ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ การให้เงินเดือนตามมาตรฐานกำหนด การจัดสิทธิประโยชน์ตอบแทนที่ถูกต้องเหมาะสม การสร้างเครือข่ายและสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การระบุลักษณะงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ชัดเจน และการเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรเรือนจำกลางชลบุรี ที่ทำศึกษาโดย เดชวุฒิ พสุธาตระกูล (2557) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรเรือนจำกลางชลบุรี ซึ่งพบว่าบุคลากรเรือนจำกลางชลบุรี มีความต้องการพัฒนาตนเองด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาต่อ ตลอดจนการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 โดยประการ เอี่ยมไผ่ (2556) ที่ได้สนับสนุนแนวคิดที่ว่าปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขวิทยา มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 และมีการเสนอให้เพิ่มสวัสดิการต่างๆ ให้เหมาะสมเพื่อเป็นการส่งเสริมเรื่องของแรงจูงใจแก่ข้าราชการด้วย

2) พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การกับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑ-สถานเขต 10 โดยเป็นตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอยและสามารถอธิบายความผันแปรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.1 ซึ่งเรื่องที่มีคะแนนมากที่สุดคือการมีคุณธรรมของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ สอดคล้องกับที่ผู้บริหารและกรมราชทัณฑ์มีความประสงค์ที่อยากให้ข้าราชการในสังกัดมีการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีแนวทางที่ชัดเจน มีความถูกต้องดีงาม และเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยมีการกำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานภายใต้กรอบของ “ค่านิยมร่วม กรมราชทัณฑ์” ซึ่งประกอบด้วย มีความเสียสละ มีวินัย ใฝ่ความรู้ มีความซื่อสัตย์ รักษากฎ กติกา ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และมีคุณธรรม นับเป็นแบบแผนหรือวิถีปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ของราชทัณฑ์ที่แสดงให้เห็น

ถึงความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม หรืออุดมการณ์ขององค์กรที่ถือปฏิบัติมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้เปรียบเสมือนเครื่องมือกำกับพฤติกรรมกรรมการแสดงออกถึงเอกลักษณ์ขององค์กร และสามารถอธิบายความสัมพันธ์หรือความผูกพันระหว่างพฤติกรรมของสมาชิกได้ ทั้งนี้ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของกรมราชทัณฑ์นั้นถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและควรยึดถือปฏิบัติเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สามารถสร้างประสิทธิผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของกรมราชทัณฑ์มาจากการกำหนดค่านิยมร่วมของกรมราชทัณฑ์ เพื่อเป็นการปลูกฝังให้ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต นับว่ามีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมในระบบราชการไทยที่ได้มีการพัฒนาและเสนอเป็นค่านิยมใหม่ให้กับระบบราชการไทย โดยแนวคิดที่ถูกผลักดันจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. ได้แก่ แนวคิดกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม มีการผลักดันสู่ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สู่การปฏิบัติในปี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติของข้าราชการ 8 ประการ ตามตัวแบบที่เรียกว่า “I AM READY” ประกอบด้วย

I - Integrity หมายถึง ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี

A - Activeness หมายถึง ขยันตั้งใจทำงาน

M - Morality หมายถึง มีศีลธรรม คุณธรรม

R - Relevancy หมายถึง รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม

E - Efficiency หมายถึง มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

A - Accountability หมายถึง รับผิดชอบผลงานต่อสังคม

D - Democracy หมายถึง มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมและ

โปร่งใส

Y - Yield หมายถึง การมุ่งเน้นผลงาน

นับเป็นการตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์ข้อที่ 5 เรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546- 2550) ซึ่งมีเป้าหมายที่สำคัญคือ การส่งเสริมให้ข้าราชการยุคใหม่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความขยันหมั่นเพียร สามารถปรับตัวให้ก้าวทันต่อสภาพสังคมและโลกภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งเสริมการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อผลของงานและต่อสังคม ส่งเสริมการทำงานในแนวทางประชาธิปไตย ความโปร่งใส และการทำงานที่ที่เน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศ สามารถตอบสนองต่อความต้องการ

ของประชาชนและสามารถรองรับการพัฒนาประเทศในอนาคตได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของสุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554) ที่พบว่าปัจจัยด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนการศึกษาของนิภาพร เกียนเถียน (2555) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ก็พบว่าปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ ล้วนมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยเสนอให้นำการบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ และกระบวนการทัศน์ใหม่ วัฒนธรรมและค่านิยม มาใช้ในการทำงานอย่างจริงจัง เช่นเดียวกับการศึกษาของวิไล ชัยสมภาร (2558) เรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ที่ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ซึ่งเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยได้เสนอแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ สร้างจิตสำนึกของการมีส่วนร่วม ความสามัคคี การยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมกันแก้ไขปัญหา

3) พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารในองค์กร ลักษณะของหน่วยงาน เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ กับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ก่อนข้างน้อยมาก โดยปัจจัยดังกล่าวสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.8 ทั้งนี้ พบว่าปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติอาจจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หรือทำให้ความสำเร็จนั้นลดลงไปได้ เนื่องจากการสนับสนุนปัจจัยต่างๆที่ไม่เพียงพอในการดำเนินงานของนโยบายฯ สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ระบุว่าเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ยังมีจุดอ่อนในหลายเรื่องเช่น การขาดทรัพยากรด้านบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ การสื่อสารที่ไม่ตรงกันและมีขั้นตอนมาก ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรและการบังคับบัญชาที่เป็นธรรม ข้าราชการขาดขวัญกำลังใจและขาดธรรมาภิบาล รวมทั้งขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังจากองค์กรภายนอก เป็นต้น จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่ามีหลายปัจจัยที่เรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ขาดการสนับสนุนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ทำให้ประสิทธิผลของนโยบายฯ นั้นลดลงหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้ ซึ่งตามความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติที่หมายถึง

กระบวนการจัดการและประสานกิจกรรมภายในองค์กร ภายใต้กลุ่มบุคคลที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และทรัพยากรที่มี เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบายที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสำคัญในการชี้วัดความสำเร็จของนโยบายเป็นอย่างมาก เพราะหลายปัจจัยส่งผลต่อขวัญกำลังใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร โดยกล้า ทองขาว (2553) กล่าวว่า ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ความชัดเจนของข้อความนโยบาย ศักยภาพหรือความพร้อมขององค์กร ผู้นำองค์กร การได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจ การมีจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน และการประเมินผลและการจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติทั่วไปเริ่มต้นจากการก่อตัวนโยบายจากแนวคิดสู่การแปลงเป็นนโยบาย การประชาสัมพันธ์และสร้างการยอมรับ จากนั้นจึงมีการระดมพลังจากผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การลงมือปฏิบัติ อาจจะมีการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาร่วมด้วย ประการสุดท้ายคือการสร้างความเป็นปึกแผ่นและความต่อเนื่องของนโยบาย

ซึ่งถือว่าสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของหลายท่านที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยการนำนโยบายในด้านต่าง ๆ นั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของนโยบายหรือภารกิจของภาครัฐ เช่นการศึกษาของศิริวรรณ วงษ์แย้ม (2557) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการควบคุมผู้ต้องขังของเจ้าพนักงานเรือนจำในเรือนจำและทัณฑสถานจังหวัดนครราชสีมา ที่พบว่าปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติที่มีอิทธิพลในด้านบวกมากที่สุดนั้นคือทรัพยากรนโยบาย โดยเฉพาะอัตรากำลังและคุณภาพของบุคลากร โดยมีการเสนอให้มีการเพิ่มบุคลากรให้เพียงพอต่อการควบคุมผู้ต้องขัง รวมทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าพนักงานเรือนจำให้มีความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในงานราชทัณฑ์ด้วย ส่วนกานต์ชนก แก้วกระจาย (2556) ที่ศึกษา เรื่อง การนำนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดไปปฏิบัติ กรณีศึกษา เรือนจำกลางเพชรบุรี ก็ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลในด้านบวกนั้น ได้แก่ ความชัดเจนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ลักษณะของหน่วยงาน และทรัพยากรนโยบาย โดยมีการเสนอแนวทาง เพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การออกหนังสือสั่งการและมาตรการการปฏิบัติที่มีความชัดเจน การกำหนดภารกิจ และการมอบหมายงานที่เหมาะสม การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพด้วยด้วยกัน ส่วน ศิริรินทร์ หล่อตระกูล (2559) ที่ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ก็ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยี ด้านความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์ของนโยบาย ด้านมาตรการการควบคุมและประเมินผล ด้านลักษณะของหน่วยงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กร

สำหรับงานวิจัยของ ธารพัชร สัตย์สารกุลธร (2558) เรื่อง“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำโครงการพัฒนาการบริหารงานสถานีตำรวจเพื่อประชาชนไปปฏิบัติ กรณีศึกษาสถานีตำรวจภูธรท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี” ก็พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำโครงการพัฒนาการบริหารงานสถานีตำรวจดังกล่าว ได้แก่ ปัจจัยด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของประชาชน ปัจจัยด้านการสนับสนุนของหน่วยงาน และปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เช่นเดียวกับ ประภากร เอี่ยมไผ่ (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ก็พบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรบริหารที่ประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ด้วยเช่นกัน ซึ่งจากผลการศึกษาค้นคว้าที่พบว่าปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในเชิงลบนั้น ก็แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 มีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่า ปัจจัยสนับสนุนการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยรวมนั้นยังไม่เพียงพอและเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย จึงได้มีการเสนอแนะให้มีการจัดสรรหรือสนับสนุนปัจจัยต่างๆเพิ่มขึ้น ในการนำมาพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของนโยบายๆ ในอนาคต

และถึงแม้ว่าผลการวิเคราะห์ตัวแปรในสมมติฐานที่ 3 ว่ามีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐ ที่ประกอบด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ และธรรมาภิบาล มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 จะทำให้ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่อยู่ในสมการถดถอยเชิงพหุ หรือกล่าวได้ว่าไม่อาจนำมาใช้พยากรณ์ความน่าจะเป็นได้ (มีค่า $P = 0.200$ ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05) ก็ตาม แต่ปัจจัยดังกล่าวก็สามารถกลับเข้าสู่สมการถดถอยในการพยากรณ์ความสำเร็จได้ เมื่อมีการวิเคราะห์โดยนำตัวแปรทุกตัว มาทำการประมวลผลพร้อมกันในสมมติฐานที่ 5 หากแต่ผลที่ได้นั้นมีทิศทางไปในเชิงลบ ($Beta = -0.244, p < 0.05$ ซึ่งโดยนัยนับว่าเป็นอุปสรรคหรือทำให้นโยบายๆ นั้นมีความสำเร็จน้อยลง อันเนื่องจากการสนับสนุนปัจจัยต่างๆที่ไม่เพียงพอ ซึ่งก็สอดคล้องกับความเห็นของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539: 152) ที่กล่าวว่าความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรนโยบาย ความชัดเจนของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย นโยบายนั้นต้องตั้งอยู่บนหลักเหตุผลและมีการดำเนินงานที่เอื้อต่อความสำเร็จ มีการสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานยอมรับและเข้าใจตรงกัน การได้รับการสนับสนุนจากภายนอก และมีความผันผวนด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่ไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

4) พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยธรรมาภิบาลกับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ค่อนข้างน้อย โดยพบว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวแปรลำดับสุดท้ายที่เข้าสู่สมการและมีความสามารถในการอธิบายความผันได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.1 โดยเรื่องที่ถูกมองว่ามีความคิดเห็นและให้คะแนนสูงสุด ได้แก่ หลักคุณธรรม/จริยธรรม หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค ตามลำดับ กล่าวได้ว่า หลักธรรมาภิบาลที่เป็นข้อกำหนดหรือกรอบวิธีปฏิบัติในการผสมผสานระหว่างการใช้อำนาจการบริหาร ทรัพยากร กิจกรรม และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของภารกิจอย่างยั่งยืนและมีเสถียรภาพนั้น มีความสอดคล้องกับการที่รัฐบาลไทยที่ผ่านมามีความพยายามผลักดันเพื่อนำแนวคิดนี้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาในด้านต่างๆของประเทศตามรอยของนานาประเทศและองค์การภายนอก ดังที่ได้มีการประกาศระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 นับเป็นการวางรากฐานการบริหารราชการแนวใหม่ของไทย โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ก็ได้กำหนดไว้ว่าในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเช่นกัน จนกระทั่งมีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการ ในเวลาต่อมา

การศึกษาครั้งนี้ได้นำเอาหลักธรรมาภิบาลมาเป็นตัวแปรในการศึกษา เพื่อชี้ให้เห็นว่ากรมราชทัณฑ์ได้ยึดกรอบการปฏิบัติเพื่อรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องดีงามขององค์การ โดยยึดมั่นในหลักการทั้ง 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการระมัดระวัง หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม ในการดำเนินกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์ โดยมีเป้าหมายให้กิจกรรมต่างๆมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งไปรษณีย์เคนพรม (2558) ได้กล่าวว่าหลักธรรมาภิบาลนั้นสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายมิติ ทั้งภาครัฐ ภาคประชาชน และธุรกิจเอกชน ด้วยทั้งนี้รัฐบาลได้นำแนวทางธรรมาภิบาลบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-2561) ที่กำหนดมีวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการไว้ว่า “ระบบราชการไทยมุ่งเน้นพัฒนาการทำงานเพื่อประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประชาชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยกระดับขีดสมรรถนะไปสู่ความเป็นเลิศ บูรณาการและเพิ่มประสิทธิภาพงานของรัฐ ประสานการทำงานกับทุกภาคส่วน สร้างความโปร่งใส ต่อต้านทุจริตและประพฤติมิชอบให้เป็นที่น่าเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชน” ซึ่งเมื่อมองย้อนกลับไปจะเห็นว่าการนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางการบริหารประเทศนั้น

มีความสอดคล้องและเกี่ยวข้องกับกฎหมายสำคัญๆ หลายฉบับ ตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่กำหนดให้รัฐต้องดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อจัดระบบและพัฒนาการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ จัดทำและให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กระทั่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ที่ระบุในหมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง ว่า “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงานลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนาจความสะอาด และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ในหมวดที่ 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตราที่ 76 ที่ระบุว่ารัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอื่นๆ ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ตลอดทั้งพัฒนา เจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะอาด รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

กรมราชทัณฑ์ได้นำแนวทางของหลักธรรมาภิบาลมาเป็นกรอบในการบริหารองค์การ โดยเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2559-2562 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เรื่อง เสริมสร้างการปฏิบัติงานราชทัณฑ์โดยยึดหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม พ.ศ.2558-2561 ในยุทธศาสตร์ ที่ 5 เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นการสนับสนุนให้กรมราชทัณฑ์เป็น “องค์กรแห่งการพัฒนาและมีประสิทธิภาพ” เพื่อ “คืนคนดี มีคุณค่า สู่อสังคม” ที่ผ่านมานับว่ากรมราชทัณฑ์ได้ให้ความสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารองค์การเพื่อมุ่งหวังให้เกิดประสิทธิภาพของภารกิจในนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ โดยพบว่ามีความสอดคล้องกับการศึกษาของวิไลชัยสมภาร (2558) เรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนที่ระบุว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน เช่นเดียวกับทิพวรรณ ชัยสาครสมุท (2557) ที่ทำการศึกษารื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจังหวัดปทุมธานี และพบว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จดังกล่าว โดยเสนอให้มีการตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

รับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ และส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ รวมทั้งสอดคล้องกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรื่องจำและทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ที่ชำนาญ คงรอด (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ซึ่งพบว่าความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ได้แก่ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มีศีลธรรม คุณธรรม มุ่งเน้นผลงาน วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และความสำเร็จในการทำงานของบุคคล และเสนอแนะให้ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติโดยสนับสนุนให้บุคลากรยึดหลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ตลอดจนฝึกอบรมให้ข้าราชการมีความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งการศึกษาของ เรณู หมั่นห่อ (2554) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรการบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ซึ่งพบว่าความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวได้แก่ การสื่อสารระหว่างองค์กร ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ และมาตรฐานของนโยบาย ส่วนข้อเสนอแนะนั้นเน้นให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และสนับสนุนให้บุคลากรยึดหลักการมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน ด้วยเช่นกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่พบว่าตัวแปรในปัจจัยด้านสมรรถนะไม่สามารถเข้าสู่สมการถดถอยหรือมีอิทธิพลน้อยมากนั้น อาจเป็นเพราะคุณสมบัติตัวแปรในปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นแนวคิดหรือหลักการที่กลุ่มตัวอย่างนั้นคุ้นเคย เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวได้นำเอาหลักการที่เสนอโดย ก.พ. มาใช้เป็นตัวชี้วัดด้านสมรรถนะภายในกรมราชทัณฑ์ด้วย ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะทั่วไปเหมือนกับหน่วยราชการอื่นๆ ไม่มีความแตกต่างหรือเด่นชัดในความเป็นเอกลักษณ์สำหรับงานราชทัณฑ์ จึงทำให้ผลการแสดงความคิดเห็นออกมาเป็นเช่นนี้ ส่วนปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ น่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความครอบคลุมและปรากฏใน โครงสร้างภารกิจเหมือนกับหน่วยงานภาครัฐทั่วไป ไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างที่เด่นชัดต่อการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ดังนั้นจึงควรส่งเสริมปัจจัยด้านบวกเพื่อเพิ่มความสำเร็จดังกล่าว และควรปรับปรุงแก้ไขหรือให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านลบ ได้แก่ ตัวแปรต่างๆ ในปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติให้สามารถกลับมาเป็นด้านบวกให้ได้และควรส่งเสริมการศึกษาปัจจัยที่เป็นเอกลักษณ์ของราชทัณฑ์มากขึ้นเพื่อเพิ่มโอกาสในความสำเร็จของภารกิจกรมราชทัณฑ์

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือส่งเสริมความสำเร็จนั้น ผู้บริหารมองว่าหากองค์การรวมทั้งกรมราชทัณฑ์สามารถสนับสนุนตามที่กลุ่มตัวอย่างได้เสนอไปได้นั้นก็นับว่าจะช่วยสร้างความสำเร็จของนโยบายได้อย่างเป็นรูปธรรมได้แน่นอน แต่ในความเป็นจริงกระบวนการต่างๆอาจจะไม่สามารถดำเนินการอย่างที่มุ่งหวังไว้ทุกประการหรืออาจจะมีปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เนื่องจากยังมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย การบริหารจัดการในเรื่องต่างๆอาจจะยังไม่ดีพอซึ่งอาจจะเกิดจากปัญหาด้านทรัพยากร การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผลงาน การแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนา ความต่อเนื่องและจริงจัง รวมทั้งขาดการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ในส่วนความสำเร็จของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ที่ผ่านมานั้น ทางผู้บริหารทุกท่านต่างก็มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ความสำเร็จนั้นสามารถพิสูจน์ให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมในหลายๆขั้นตอน และมีลักษณะต่อเนื่องกันไปตามกระบวนการของนโยบายที่นำไปปฏิบัติ เมื่อมองในฐานะคนในด้วยกันยิ่งทำให้รู้สึกว่าการสำเร็จในหลายๆก้าวหน้านั้นสามารถส่งผลให้เห็นอย่างชัดเจนมากขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น ก้าวแรกที่ 1 เมื่อเราร่วมมือกันด้วยความสามัคคีและทุ่มเทเสียสละแล้ว ทำให้องค์กรสามารถจัดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติด โทรศัพท์มือถือ และสิ่งของต้องห้ามต่างๆภายในเรือนจำและทัณฑสถานได้เป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของนโยบายก้าวที่ 2 คือการจัดระเบียบเรือนจำโดยตรง กล่าวคือ นโยบายทั้งสองนี้จะมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันและกระทำในเวลาเดียวกันควบคู่กันไป ส่งผลให้เรือนจำและทัณฑสถานมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย และปราศจากสิ่งของผิดระเบียบไปพร้อมๆกัน สำหรับก้าวที่ 3 และ 4 ก็เป็นการดำเนินการที่สอดคล้องคู่กันไป นับเป็นการให้ความสำคัญกับการแก้ไขพัฒนาในตัวผู้ต้องขังให้สามารถกลับตัวกลับใจเป็นคนดีของสังคม มีทั้งการแก้ไขปรับปรุงด้านพฤติกรรม การส่งเสริมความมีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบต่อสังคม และสุดท้ายเป็นการพัฒนาด้านจิตใจ และทัศนคติด้วยหลักธรรมทางพุทธศาสนา ซึ่งในขั้นตอนนี้ผู้บริหารเห็นว่าความสำเร็จนั้นของอยู่กับสองปัจจัยเป็นสำคัญ คือ ประการแรก ตัวผู้ต้องขังเองต้องแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะแก้ไขปรับปรุงตัวเอง โดยใช้กิจกรรมที่ทางกรมราชทัณฑ์จัดขึ้นเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตัวเอง เป็นการพิจารณาที่ตัวบุคคลว่าแต่ละคนมีพื้นฐานด้านความคิด ทัศนคติ หรือจริยธรรมคุณธรรมมากน้อยต่างกันเพียงใด หากคนใดมีต้นทุนดังกล่าวเพียงพอก็จะเป็นการส่งเสริมให้สามารถกลับตัวกลับใจเป็นคนดีของสังคมได้ ในทางกลับกันยังมองว่าผู้ต้องขังจำนวนมากยังมีพื้นฐานด้านความคิด ทัศนคติ และคุณธรรม ที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาให้สามารถกลับตัวกลับใจเป็นคนดีได้ในเวลาอันสั้น ทั้งนี้เป็นผลมาจากปัญหาการอบรมเลี้ยงดูของครอบครัวและชุมชนรอบตัวตั้งแต่เป็นเด็กและเยาวชน ความขาดแคลน ความบกพร่องหรือความไม่สมบูรณ์ต่างๆก่อให้เกิดปัญหาด้านครอบครัว สังคมและเศรษฐกิจสะสมเรื่อยมากลายเป็นจุดอ่อนของสังคมไทยที่หล่อหลอมให้คนในชาติ

ขาดคุณภาพ นับว่าเป็นก้าวที่มีความท้าทายเป็นอย่างมากเพราะมองว่าการจะแก้ไขให้คนเป็นคนดีได้นั้นนับว่าเป็นงานที่ยากมากที่สุดงานหนึ่ง

ส่วนในก้าวอย่างสุดท้าย คือการสร้างการยอมรับจากสังคม ผู้บริหารมองว่าเป็นกระบวนการที่เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ในก้าวที่ 1 เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ภารกิจของกรมราชทัณฑ์ผู้สังคมและประชาชนภายนอก เป็นขั้นตอนที่ต้องการความร่วมมือ การเสนอความคิดเห็น และการทำงานแบบบูรณาการจากทุกภาคส่วนของสังคม เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมที่ทางราชทัณฑ์กำลังทำอยู่นี้จะช่วยนำพาให้สังคมมีความสุข สร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชน และเป็นหลักประกันว่ากรมราชทัณฑ์จะดำเนินการกิจเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ว่า “กรมราชทัณฑ์ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการควบคุม แก้ไข และพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดี มีคุณค่า แก่สังคม” ดังนั้นบุคลากรของกรมราชทัณฑ์ทุกคนจึงจำเป็นต้องมีความร่วมแรงร่วมใจ และตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เคยเป็นมาในอดีต เพื่อที่จะทำทุกวิถีทางไม่ให้เกิดซ้ำไปซ้ำรอยเดิมอีก ซึ่งในมุมมองของผู้บริหารเองก็ยอมรับว่าการที่จะทำทุกอย่างตามที่กลุ่มตัวอย่างเสนอมานั้น อาจจะต้องใช้เวลาและมีการพิจารณาแต่ละประเด็นให้ที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาด้วย โดยจะมีการบริหารงานที่มุ่งเน้นทั้งมิติของงานและคนไปพร้อมๆกัน เพื่อต้องการให้เกิดประสิทธิผลของงานมากที่สุด ทั้งนี้ได้กล่าวเสริมว่าควรมีการปลูกฝังด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและธรรมาภิบาล แก่ข้าราชการทุกระดับให้นำมาเป็นกรอบหรือแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของภารกิจอีกด้วย

การดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ที่ผ่านมานับว่าได้มีการนำเอาแนวคิดและหลักการที่มีความเป็นสากลมาปรับใช้เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายฯได้เป็นอย่างดี จะเห็นได้จากการนำเอาปัจจัยต่างๆมาเป็นตัวแปรอิสระเพื่อทำการศึกษาในครั้งนี้ ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่ทันสมัยและได้รับการยอมรับในปัจจุบัน โดยมักจะปรากฏในหลักการหรือแนวคิดของนักวิชาการและกฎหมายหรือระเบียบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดธรรมาภิบาล สมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจ และแนวคิดของเวนฮอร์นและเวน มิเตอร์ ในเรื่องปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ถือได้ว่าเชื่อมโยงกับแนวคิดที่สำคัญทางรัฐประศาสนศาสตร์ในยุคปัจจุบัน ที่ได้มีการเสนอแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public Management) โดยโจนาธาน บอสตันและคณะ ซึ่งมีการผลักดันแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยมีสาระสำคัญได้แก่ การเชื่อว่าการบริหารงานภาครัฐและเอกชนนั้นเหมือนกัน ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์หรือรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ ให้ความสำคัญต่อทักษะการบริหารมากกว่าการกำหนดนโยบาย มีการกระจายอำนาจและปรับขนาดองค์กรให้เล็กลงเพื่อความคล่องตัว เน้นการบริหารแบบเอกชน ทำสัญญาในระยะสั้น

แต่ชัดเจน สร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2558: 14-32) อีกประการหนึ่งคือความสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ระบุเป้าหมายเอาไว้ 7 ประการ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้นำเอาแนวคิดที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายนั้นๆ ได้ด้วย เช่น ในข้อที่ 1 เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนและข้อที่ 6 ประชาชนได้รับความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ ก็มีการนำเอาหลักการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่ปรากฏในแนวคิดธรรมาภิบาลมาทำการศึกษาดู ข้อที่ 2 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้นำหลักการรับผิดชอบมาพิจารณา เช่นเดียวกับเป้าหมายในข้อที่ 3 เรื่องความมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐและข้อที่ 4 การไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น ก็ได้นำแนวคิดธรรมาภิบาลในด้านหลักความโปร่งใส หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล และหลักการกระจายอำนาจ มาศึกษาด้วยเช่นกัน และในเป้าหมายสุดท้ายเรื่องมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ได้นำแนวคิดการจูงใจหรือแรงจูงใจมาทำการศึกษาดูด้วยเช่นกัน นอกจากนี้แล้วผลการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ยังสามารถเชื่อมโยงการนำแนวคิดการบริหารจัดการที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานของข้าราชการตลอดเวลาที่ผ่านมาในยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย โดยประเด็นที่เด่นชัด ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงาน การสร้างระบบการบริหารงานบุคลากรและค่าตอบแทนใหม่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

ซึ่งนับว่ามีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารงานด้านราชทัณฑ์ระดับสากล ในการประชุม GCTF countering violent extremism (CVE) working group ณ กรุง Marrakash ประเทศ Morocco ที่มีตัวแทนจากประเทศต่างๆ จำนวน 25 ประเทศ และมีความเห็นเกี่ยวกับงานราชทัณฑ์ ในด้านการพัฒนาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนิสัยของผู้ต้องขัง ว่าควรให้ความสำคัญในกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- 1) สนับสนุนให้สถาบันครอบครัวเข้ามามีบทบาทในการปรับเปลี่ยนความคิดทัศนคติ ส่งเสริมการพบปะพูดคุยแบบใกล้ชิดมากขึ้น โดยพยายามให้มีรูปแบบและทิศทางเดียวกัน
- 2) เพิ่มโปรแกรมการแก้ไขพัฒนาให้หลากหลายขึ้น เช่น life management, life skill, stop drug, no smoking, good bye for substance abuse, ready to new life เป็นต้น
- 3) ควรมีการคัดกรองผู้ต้องขังที่เข้าร่วมโครงการหรือโปรแกรมหักล้าง โดยคัดเอาผู้ต้องขังที่มีความตั้งใจจริงก่อน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายและสามารถสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ต้องขังรุ่นถัดไป

4) ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานเพื่อแก้ไข และพัฒนาทัศนคติผู้ต้องขัง โดยสนับสนุนกิจกรรมให้เจ้าหน้าที่สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ต้องขัง ให้สามารถชนะใจผู้ต้องขังในลักษณะ win mind and heart ให้ได้

5) ส่งเสริมการแก้ไขพฤติกรรมของผู้ต้องขัง โดยครอบครัวและชุมชนบำบัด สนับสนุนการไถ่ถอนประนีประนอม กิจกรรมการให้อภัยของเหยื่อและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ที่ประชุมยังได้ให้ความสำคัญในเป้าหมายของงานราชทัณฑ์ใน 3 ประเด็น ได้แก่ การป้องกันไม่ให้เกิดการกระทำผิดซ้ำอีก, การส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้ต้องขังหลังปล่อย และการติดตามประเมินผลหลังปล่อย ทั้งนี้มีการส่งเสริมให้ประเทศสมาชิกเน้นการสร้างเครื่องมือในการประเมินผู้ต้องขังใน 3 ระยะ ประกอบด้วย 1) ประเมินความพร้อมและกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขัง 2) ประเมินความต้องการในการให้โปรแกรมที่เหมาะสมแก่ผู้ต้องขัง และ 3) ประเมินความพร้อมในการกลับสู่สังคม รวมทั้งผู้ต้องขังในคดีความมั่นคงและคดีทางการเมืองต้องปฏิบัติตาม Mandela rule อย่างเคร่งครัด เพื่อความเป็นธรรมในจิตใจของผู้ต้องขังซึ่งเป็นผลมาจากแรงจูงใจทางการเมือง ส่วนตัวแทนของประเทศไทยก็ได้เสนอเครื่องมือการประเมินที่สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองบริบทของสังคมไทย และข้อจำกัดของจำนวนเจ้าหน้าที่กับจำนวนผู้ต้องขังที่มีความแตกต่างจากมาตรฐานสากล ซึ่งหากพบว่าผู้ต้องขังคนใดอยู่ในกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูง ก็จะไม่ปล่อยพักโทษหรือลดวันต้องโทษ และผู้ต้องขังกลุ่มนี้จะต้องได้รับการคัดกรองอย่างเข้มข้นจากโปรแกรมที่เหมาะสม แต่หากผู้ต้องขัง อยู่ในกลุ่มที่เสี่ยงต่ำก็สามารถปล่อยพักโทษแบบมีเงื่อนไขได้

2.4 สถิติการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังที่ได้รับการปล่อยตัว

จากคำถามที่อ่านโยบาย 5 ก้าวต่างๆ นั้นสามารถตอบโจทย์หรือสนองต่อเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบายฯ ได้อย่างแท้จริงหรือไม่ นั้น นับว่าเป็นคำถามที่ตอบได้ยากพอสมควร เนื่องจากในความเป็นจริงแล้วมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก การที่จะบอกอ่าน โยบาย 5 ก้าวต่างๆ สามารถช่วยแก้ไขปรับปรุงให้ผู้ต้องขังสามารถกลับตัวเป็นคนดีได้หรือไม่ จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยและข้อมูลในหลายๆ ด้าน เพราะเมื่อมองถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการคืนคนดีสู่สังคม และไม่สร้างปัญหาแก่สังคมอีก ถือว่าตัวนโยบายมีเป้าหมายที่ดี หากแต่การนำมาปฏิบัติจริงนั้นจะได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายหรือไม่นั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง การประเมินผลลัพธ์ของนโยบายฯ จำเป็นต้องมีข้อมูลที่เชื่อถือได้เพื่อนำมาประเมินผลและอภิปรายสรุปผลของนโยบายฯ โดยภาพรวม จากก้าวแรกจนถึงก้าวสุดท้ายตลอดระยะเวลาการดำเนินการที่ผ่านมา นั้น กรมราชทัณฑ์ได้มีความพยายาม มุ่งมั่นทุ่มเท ร่วมแรงร่วมใจทั่วทั้งองค์กรเพื่อมุ่งหวังที่จะนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ บุคลากรราชทัณฑ์ส่วนมากรับรู้ในความสำเร็จของแต่ละก้าวจาก

ร่วมมือดังกล่าว แต่นั่นก็เป็นเพียงการรับรู้ในแง่มุมเดียว หากแต่ไม่สามารถรับรู้ความสำเร็จในแง่
อื่นๆหรือผลสะท้อนกลับของนโยบายในภาพรวมได้แน่ชัด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลที่สามารถ
นำมาอ้างอิงผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามนโยบายฯ ที่เชื่อถือได้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้มีการนำ
ข้อมูลที่เป็นตัวเลขทางสถิติที่ได้จากศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศของกรมราชทัณฑ์ มาประกอบการ
อภิปรายผลการศึกษา โดยข้อมูลที่สำคัญและเกี่ยวข้องนั้นได้แก่ สถิติผู้ต้องขังที่เข้าใหม่ สถิติการ
กระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังทั่วประเทศโดยภาพรวมและการจำแนกตามเพศ คดี และประเภทผู้ต้องขัง
สถิติการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 รวมทั้งสถิติผู้ต้องขังที่กระทำ
ผิดซ้ำที่ปล่อยตัว ในปี 2560 แยกตามประเภทของคดี

สำหรับความหมายของอัตราการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังในกรมราชทัณฑ์นี้
หมายถึง ผู้ต้องขังที่ถูกปล่อยตัวออกจากเรือนจำไปแล้วทั้งกรณีพ้นโทษแบบมีเงื่อนไขและไม่มี
เงื่อนไขในช่วงปีงบประมาณหนึ่งๆ แล้วหวนกลับมากระทำผิดซ้ำโดยถูกส่งตัวเข้าสู่เรือนจำอีกครั้ง
ทั้งในกรณีนักโทษเด็ดขาด ผู้ต้องขังระหว่างพิจารณาคดี และผู้ต้องกักขัง ภายในระยะเวลาช่วงหนึ่ง
ที่กำหนดไว้หลังการปล่อยตัวดังกล่าว และมีกรอบระยะเวลาติดตามผล 3 ปีงบประมาณ โดยระบบ
จะดำเนินการประมวลผลรายชื่อนักโทษเด็ดขาดทั้งหมดที่ได้รับการปล่อยตัวในปีงบประมาณหนึ่งๆ
(1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายนของปีถัดไป) แล้วสืบค้นข้อมูลว่านักโทษที่ปล่อยตัวในกลุ่มดังกล่าวมีการ
พบข้อมูลการป้อนรายชื่อกลับเข้ามาในระบบฐานข้อมูลผู้ต้องขังอีกหรือไม่ภายในกรอบระยะเวลา
ติดตามผลที่กำหนด แต่กรมราชทัณฑ์ในฐานะข้อมูล คือ การเทียบเคียงข้อมูลนักโทษเด็ดขาดที่ได้รับ
การปล่อยตัวออกจากเรือนจำและก็มีข้อจำกัดข้อมูลการกลับเข้ามาในระบบฐานข้อมูลผู้ต้องขัง
ของกรมราชทัณฑ์นั้นจะใช้เฉพาะ การเทียบเคียงด้วยหมายเลขบัตรประชาชน 13 หลัก เพื่อให้แน่ใจ
ว่าเป็นผู้ต้องขังคนเดียวกันจริง ทั้งนี้กรมราชทัณฑ์อยู่ระหว่างเร่งรัดการนำเข้าข้อมูลหมายเลขบัตร
ประชาชน 13 หลักของผู้ต้องขังทุกคนให้ครบถ้วนและถูกต้องเพื่อให้เกิดความแม่นยำของข้อมูล
ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ฐานข้อมูลต่อไป ซึ่งข้อมูลที่น่ามาเสนอมีความสอดคล้องกับการศึกษา
ครั้งนี้ได้แก่ สถิติของผู้ต้องขังที่กระทำผิดซ้ำหลังจากปล่อยตัวโดยผ่านกระบวนการดำเนินงาน
ของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 5.3 สถิติการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังที่ได้รับการปล่อยตัว (ทั่วประเทศ)

ปีบ	ผู้ต้องขัง ปล่อยตัว	มีเลขบัตร ประชาชน	กระทำผิดซ้ำ ภายใน 1 ปี	ร้อยละ	กระทำผิดซ้ำ ภายใน 2 ปี	ร้อยละ	กระทำผิดซ้ำ ภายใน 3 ปี	ร้อยละ
2556	79,080	35,021	5,256	15.01	8,802	25.13	11,528	32.92
2557	109,815	72,101	9,923	13.76	16,913	23.46	22,769	31.58
2558	141,983	98,402	13,985	14.21	24,708	25.11	33,522	34.07
2559	146,711	121,683	17,279	14.20	31,246	25.68		
2560	135,193	116,149	17,081	14.71				

(ข้อมูล ณ 04/10/2561)

หมายเหตุ* ข้อมูลการกระทำผิดสามารถคำนวณได้เฉพาะผู้ต้องขังรายที่มีบัตรประชาชน

จากตารางที่ 5.3 เป็นการแสดงอัตราการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังที่ได้รับการปล่อยตัวในภาพรวมทั่วประเทศ ช่วง 5 ปีหลังสุด ซึ่งเมื่อพิจารณาข้อมูลที่สอดคล้องกับการศึกษาค้นคว้าพบว่าสถิติผู้ต้องขังที่ได้ผ่านกระบวนการของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆที่สามารถนำข้อมูลมาอภิปรายผลการศึกษาค้นคว้าได้คือตั้งแต่ปีงบประมาณ 2558 เนื่องจากการดำเนินการตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆอย่างจริงจังและเข้มข้นนั้นอยู่ในช่วงปี พ.ศ.2558 เป็นต้นมา ข้อมูลดังกล่าวนี้จะเป็นการบ่งบอกว่าผู้ต้องขังที่ได้รับการพัฒนาตามแนวทางนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้เป็นคนดีหรือกลับตัวกลับใจนั้น สามารถเป็นไปตามเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด สถิติที่นำมานี้เป็นการใช้ให้เห็นว่าเมื่อผู้ต้องขังได้รับการปล่อยตัวไปแล้ว มีการกลับมากระทำผิดซ้ำอีกจำนวนเท่าไร เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการคืนคนดีสู่สังคมหรือไม่ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากตารางจะเห็นว่าจำนวนผู้ต้องขังที่มีเลขบัตรประชาชนกล่าวคือเป็นผู้ต้องขังที่มีสัญชาติไทยที่มีการกลับมากระทำผิดซ้ำภายในระยะเวลา 1 ปี เมื่อได้รับการปล่อยตัวจากเรือนจำและทัณฑสถานในระหว่างปี 2558 ถึง 2560 เป็นจำนวนร้อยละ 14.21, 14.20 และ 14.71 ตามลำดับ

ในเบื้องต้นจะพบว่าสถิติการกลับมากระทำผิดของผู้ต้องขังที่ปล่อยตัวไปนั้นไม่ได้มีแนวโน้มลดลงเลย โดยมีอัตราที่ใกล้เคียงกันทุกปีและพบว่าการกลับมากระทำผิดซ้ำในปีแรกจะมีมากที่สุดและจะลดลงในปีที่ 2 และปีที่ 3 ซึ่งเมื่อพิจารณาการติดตามพฤติกรรมครบ 3 ปี พบว่าสถิติผู้กลับมากระทำผิดซ้ำอยู่ประมาณร้อยละ 30 ทำให้กรมราชทัณฑ์รู้สึกกังวลและเกิดคำถามว่านโยบาย 5 ก้าวต่างๆนั้น มีส่วนช่วยให้ผู้ต้องขังมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมได้จริงหรือไม่ รวมทั้งเป็นคำถามว่าทำไมสถิติที่ออกมาไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายที่วางไว้ได้ หรืออาจจะเป็นเพราะการดำเนินงานที่ผ่านมายังไม่ครอบคลุมถึงประเด็นหรือกิจกรรมที่สำคัญหรือขาด

การจัดการที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งอาจจะเป็นเพราะปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการกลับมากระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังที่ได้รับการปล่อยตัวไปก็เป็นได้ ดังนั้นกรมราชทัณฑ์จึงจำเป็นต้องหาคำตอบ รวมถึงพิจารณาหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานนโยบายฯ การรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน เพื่อค้นหาคำตอบที่ทำให้สถิติการกระทำผิดซ้ำนั้นยังคงสูงอยู่ ดังนั้นจึงควรพิจารณาลึกลงในรายละเอียดของผู้ต้องขังที่กระทำผิดซ้ำในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประกอบผลการศึกษาด้วย เช่น

ตารางที่ 5.4 สถิติผู้ต้องขังเข้าใหม่ทั่วประเทศ ระหว่าง ปีงบประมาณ 2559 ถึง 2561

ปี งบประมาณ	ชาย (คน)	หญิง (คน)	รวม (คน)
2559	183,251	27,294	210,545
2560	195,140	27,134	222,274
2561	203,510	25,961	229,471

ที่มา: กรมราชทัณฑ์

จากตารางที่ 5.4 แสดงจำนวนผู้ต้องขังที่เข้าสู่กรมราชทัณฑ์ใน 3 ปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยปีละประมาณ 220,763 คน ต่อปี นับว่าเป็นปริมาณที่มากพอสมควร แต่หากมองลึกถึงอัตราการเพิ่มขึ้นในแต่ละปีจะพบว่า จำนวนผู้ต้องขังที่เข้าสู่กรมราชทัณฑ์ในปี 2560 มีอัตราการเพิ่มขึ้น 5.57% จากปี 2559 และเพิ่มจากปี 2560 ที่มีจำนวน 222,274 คน เป็น 229,471 คน ในปี 2561 ซึ่งคิดเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นเท่ากับ 3.24 % จะสังเกตได้ว่าอัตราการเพิ่มขึ้นนั้นมีแนวโน้มลดลง ซึ่งต้องติดตามสถานการณ์ในอนาคตต่อไป และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างจำนวนผู้ต้องขังที่เข้าใหม่ ผู้ต้องขังที่ปล่อยตัว และผู้ต้องขังที่กลับมากระทำผิดซ้ำ จะพบว่าจำนวนผู้ต้องขังที่เข้าสู่ราชทัณฑ์ในแต่ละปีจะมีมากกว่าจำนวนผู้ต้องขังที่ได้รับการปล่อยตัว ซึ่งเป็นผลให้มียอดสะสมของผู้ต้องขังในแต่ละปีที่เพิ่มขึ้น (พฤศจิกายน ปี 2561 มีผู้ต้องขังประมาณ 372,000 คน) เมื่อพิจารณาจำนวนผู้ต้องขังที่กระทำผิดซ้ำเทียบกับจำนวนผู้ต้องขังที่เข้าสู่กรมราชทัณฑ์ทั้งหมดในปี 2559 และ 2560 พบว่าสามารถคิดเป็น 8.20 % และ 7.68 % ตามลำดับ ซึ่งถือว่ามียอดที่ค่อนข้างต่ำ

ตารางที่ 5.5 สถิติผู้ต้องขังที่กระทำผิดซ้ำหลังการปล่อยตัวแยกตามประเภท

ปี	งบ	ประเภท	ผลข ปล่อยตัว		ระยะเวลาติดตามพฤติกรรม				
			จำนวน (คน)	1 ปี (คน/ร้อยละ)	2 ปี (คน/ร้อยละ)	3 ปี (คน/ร้อยละ)	3 ปี (คน/ร้อยละ)		
2556		เด็ดขาด		4,006	11.44	6,865	19.60	9,001	25.70
		ระหว่าง	35,021	671	1.92	1,043	2.98	1,323	3.78
		อื่นๆ		579	1.65	894	2.55	1,204	3.44
2557		เด็ดขาด		8,219	11.40	14,113	19.57	19,016	26.37
		ระหว่าง	72,101	789	1.09	1,295	1.80	1,722	2.39
		อื่นๆ		915	1.27	1,505	2.09	2,031	2.82
2558		เด็ดขาด		11,218	11.40	19,971	20.30	27,041	27.48
		ระหว่าง	98,402	850	0.86	1,415	1.44	1,880	1.91
		อื่นๆ		1,917	1.95	3,322	3.38	4,601	4.68
2559		เด็ดขาด		14,470	11.89	26,359	21.66		
		ระหว่าง	121,683	788	0.65	1,341	1.10		
		อื่นๆ		2,021	1.66	3,546	2.91		
2560		เด็ดขาด		13,945	12.01				
		ระหว่าง	116,149	971	0.84				
		อื่นๆ		2,165	1.86				

ที่มา: กรมราชทัณฑ์

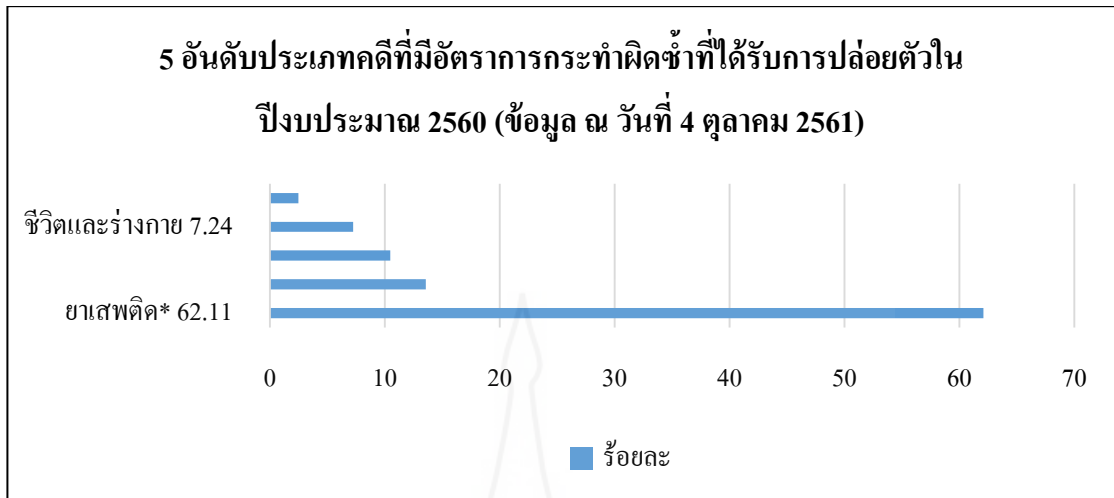


ตารางที่ 5.6 สถิติผู้ต้องขังที่กระทำผิดซ้ำหลังการปล่อยตัวแยกตามเพศ

ปี	เพศ	ผดข.ปล่อยตัว จำนวน (คน)	ระยะเวลาติดตามพฤติกรรม					
			1 ปี (คน/ร้อยละ)	2 ปี (คน/ร้อยละ)	3 ปี (คน/ร้อยละ)	4 ปี (คน/ร้อยละ)	5 ปี (คน/ร้อยละ)	
2556	ชาย	35,021	4,640	13.25	7,765	22.17	10,153	28.99
	หญิง		504	1.44	862	2.46	1,141	3.26
2557	ชาย	72,101	9,119	12.65	15,503	21.5	20,861	28.93
	หญิง		758	1.05	1,327	1.84	1,785	2.48
2558	ชาย	98,402	12,971	13.18	22,841	23.21	30,993	31.5
	หญิง		1,001	1.02	1,839	1.87	2,492	2.53
2559	ชาย	121,683	16,083	13.22	29,040	23.87		
	หญิง		1,195	0.98	2,204	1.81		
2560	ชาย	116,149	15,969	13.75				
	หญิง		1,112	0.96				

ที่มา: กรมราชทัณฑ์

ตารางที่ 5.6 พิจารณาตามประเภทของผู้ต้องขังที่ได้รับการปล่อยตัวในระหว่างปี พ.ศ.2558 ถึง พ.ศ.2560 จะสังเกตได้ว่าผู้ต้องขังประเภทเด็ดขาดจะมีอัตราการกระทำผิดซ้ำที่เพิ่มขึ้น (11.40%, 11.89% และ 12.01% ตามลำดับ) ส่วนประเภทที่อยู่ระหว่างฯและอื่นๆก็ยังไม่แน่นอน กล่าวคือในช่วงปี พ.ศ.2560 ทั้งสองกลุ่มกลับมีอัตราการกระทำผิดซ้ำที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน แต่เมื่อพิจารณาตามเพศแล้วจะพบว่าอัตราการกระทำผิดซ้ำในเพศชายที่ได้รับการปล่อยตัวในระหว่างปี พ.ศ.2558 ถึง พ.ศ.2560 ในช่วงหนึ่งปีแรกมีอัตราที่เพิ่มขึ้น (13.18, 13.22 และ 13.75 ตามลำดับ) ส่วนเพศหญิงนั้นอัตราการกระทำผิดซ้ำที่ลดลง (1.02, 0.98 และ 0.96 ตามลำดับ) ตามตารางที่ 5.6



* ความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด(พ.ร.บ.ยาเสพติดฯ พ.ร.บ.สารระเหย พ.ร.บ.วัตถุออกฤทธิ์ต่อจิตประสาท)

** อื่นๆ (เช่น พ.ร.บ.ป่าไม้ พ.ร.บ.การพนัน พ.ร.บ.อาวุธปืน พ.ร.บ.คนเข้าเมือง ลหุโทษ ฯลฯ)

ภาพที่ 5.1 สถิติการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังที่ได้รับการปล่อยตัวในปี พ.ศ. 2560

จากภาพที่ 5.1 เป็นการแสดงสถิติของผู้ต้องขังที่กลับมากระทำผิดซ้ำหลังได้รับการปล่อยตัวในปี พ.ศ.2560 แยกตามประเภทคดีใน 5 อันดับแรก จะเห็นได้ว่าคดี พ.ร.บ. ยาเสพติด ยังมีอัตราการกระทำผิดซ้ำมากกว่าคดีอื่นๆอย่างชัดเจนอยู่ที่ระดับ 62.11% คดีเกี่ยวกับทรัพย์สิน 13.56% คดีอื่นๆ 10.48% คดีเกี่ยวกับชีวิตและร่างกาย 7.24% และคดีเกี่ยวกับเพศ 2.48% ตามลำดับ นับเป็นการชี้ให้เห็นสภาพปัญหาของประเทศได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ ในสังคมไทยปัจจุบันเต็มไปด้วยปัญหาด้านยาเสพติดมากมาย มีจำนวนผู้เสพยาเสพติดประเภทต่างๆจำนวนมาก ผู้ขายก็มีจำนวนมากด้วยเช่นกัน ถือเป็นปัญหาระดับชาติที่เป็นบ่อนทำลายความมั่นคงของชาติในภาพรวม ทำให้เกิดปัญหาด้านสังคมต่างๆตามมา เช่น ปัญหาเกี่ยวกับสถาบันครอบครัว การเสียบประมาณจำนวนมากเพื่อนำไปปราบปรามยาเสพติดและบำบัดรักษาผู้เสพยาเสพติด ส่งผลต่อสภาพเศรษฐกิจของชาติ ซึ่งก็ทำให้มีคดีที่เกี่ยวกับทรัพย์สินตามมา เช่น คดีลักขโมย ปล้นจี้ วิ่งราว ชิงทรัพย์ นื้อ โกงในรูปแบบต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นผลมาจากปัญหาด้านการติดยาเสพติดของประชาชนและสภาพเศรษฐกิจนั่นเอง

ตารางที่ 5.7 สถิติผู้ต้องขังที่กระทำผิดซ้ำหลังการปล่อยตัวแยกตามประเภทคดี (ทั่วประเทศ)

ปีงบ	ประเภทคดี	ผลข ที่ปล่อยตัว		ระยะเวลาติดตามพฤติกรรม				
		จำนวน (คน)	1 ปี (คน/ร้อยละ)	2 ปี (คน/ร้อยละ)	3 ปี (คน/ร้อยละ)	3 ปี (คน/ร้อยละ)		
2556	ยาเสพติด	35,021	4,308	9.73	5,271	15.05	6,479	18.5
	อื่น ๆ		1,306	3.73	2,023	5.78	2,502	7.14
	ทรัพย์สิน		621	1.77	970	2.77	1,203	3.44
	กษัตริย์ราชย์		468	1.34	702	2.0	861	2.46
	ประชาชน		152	0.43	270	0.77	353	1.01
	ชีวิต-ร่างกาย							
2557	ยาเสพติด	72,101	6,705	9.3	10,735	14.89	13,569	18.82
	อื่น ๆ		3,480	4.83	5,546	7.69	7,063	9.8
	ทรัพย์สิน		1,548	2.15	2,459	3.41	3,132	4.34
	กษัตริย์ราชย์		1,058	1.47	1,695	2.35	2,178	3.02
	ประชาชน		289	0.4	516	0.72	687	0.95
	ชีวิต-ร่างกาย							
2558	ยาเสพติด	98,402	9,582	9.74	16,256	16.52	20,835	21.17
	อื่น ๆ		5,801	5.9	9,699	9.86	12,387	12.59
	ทรัพย์สิน		2,554	2.6	3,971	4.04	4,960	5.04
	กษัตริย์ราชย์		1,474	1.5	2,489	2.53	3,269	3.32
	ประชาชน		468	0.48	799	0.81	1,044	1.06
	ชีวิต-ร่างกาย							
2559	ยาเสพติด	121,683	12,186	10.01	21,050	17.3		
	อื่น ๆ		8,629	7.09	14,601	12		
	ทรัพย์สิน		3,111	2.56	4,937	4.06		
	กษัตริย์ราชย์		2,018	1.66	3,493	2.87		
	ประชาชน		677	0.55	1,214	1.0		
	ชีวิต-ร่างกาย							
	ยาเสพติด	116,149	12,037	10.36				
	อื่น ๆ		9,153	7.88				
	ทรัพย์สิน		2,814	2.42				
	กษัตริย์ราชย์		2,409	2.07				
	ประชาชน		802	0.69				
	ชีวิต-ร่างกาย							

อื่นๆ (หลายประเภท เช่น พ.ร.บ.ป่าไม้ พ.ร.บ.การพนัน พ.ร.บ.อาวุธปืน พ.ร.บ.คนเข้าเมือง ลหุโทษ ฯลฯ) ความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด (พ.ร.บ.ยาเสพติดฯ พ.ร.บ.สารระเหย พ.ร.บ.วัตถุออกฤทธิ์ต่อจิตประสาท) ที่มา : กรมราชทัณฑ์

สำหรับตารางที่ 5.7 เมื่อพิจารณาตามประเภทของคดีของผู้ต้องขังที่ได้รับการปล่อยตัวในช่วง ปี พ.ศ.2558 ถึง พ.ศ.2560 จะสังเกตได้ว่าผู้ต้องขังที่ได้รับการปล่อยตัวในคดียาเสพติด มีอัตราการกระทำความผิดซ้ำที่เพิ่มขึ้น กล่าวคือ ปี พ.ศ.2557 จาก 9.3% เพิ่มขึ้นเป็น 9.74%, 10.01% และ 10.36% ตามลำดับ เช่นเดียวกับคดีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตและร่างกาย ก็มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นทุกๆปีในรอบ 3-4 หลังสุด (0.4%, 0.48%, 0.55% และ 0.69% ตามลำดับ) คดีที่เป็นภัยอันตรายต่อประชาชนก็เพิ่มขึ้นตลอดในช่วง 5 ปีหลังสุด (1.34%, 1.47%, 1.50%, 1.66% และ 2.07% ตามลำดับ) และคดีอื่นๆ (เช่น พ.ร.บ.ป่าไม้ พ.ร.บ.การพนัน พ.ร.บ.อาวุธปืน พ.ร.บ.คนเข้าเมือง ลหุโทษ ฯลฯ) ก็มีอัตราการกระทำผิดซ้ำที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เช่นกัน (2.73%, 4.83%, 5.90%, 7.09% และ 7.88% ตามลำดับ) ส่วนคดีเกี่ยวกับทรัพย์สินกลับมีแนวโน้มลดลงใน 3 ปีหลังสุด (2.6%, 2.56% และ 2.42% ตามลำดับ)

ตารางที่ 5.8 สถิติการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

ปี บบ	ผู้ต้องขังที่ปล่อยตัว	ระยะเวลาติดตามพฤติกรรม					
		1 ปี (คน/ร้อยละ)		2 ปี (คน/ร้อยละ)		3 ปี (คน/ร้อยละ)	
2556	4375	859	19.63	1410	32.23	1851	42.31
2557	8387	1370	16.33	2276	27.14	3015	35.95
2558	9897	1580	15.96	2694	27.22	3677	37.15
2559	11780	1713	14.54	3019	25.63		
2560	9812	1483	15.11				

ข้อมูล ณ 29 ตุลาคม 2561

สำหรับสถิติการกระทำผิดซ้ำของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 นั้น เมื่อมองในภาพรวมแล้วจะเห็นว่ามีความถี่สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมทั้งประเทศเล็กน้อย โดยหากมองในปีแรก จะเห็นว่ามีความถี่ลดลงเรื่อยๆตั้งแต่ปี 2556 จนกระทั่งคิดตัวกลับขึ้นมาในปี 2560 เล็กน้อย ส่วนค่าเฉลี่ยเมื่อครบ 3 ปี จะสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมทั้งประเทศเล็กน้อย ซึ่งสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้อัตราการกลับมาก่อการกระทำผิดซ้ำของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 มากนั้น น่าจะมาจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตสังคมเมืองในกรุงเทพมหานครและนนทบุรี กล่าวได้ว่าเป็นพื้นที่

ที่มีความเจริญทางด้านวัตถุและเศรษฐกิจ การมีประชากรอยู่อย่างหนาแน่น มีผู้คนจากหลากหลายท้องถิ่นเข้ามาประกอบอาชีพต่างๆ นับว่าเป็นพื้นที่ที่มีความล่อแหลม มีสิ่งอบายมุขช่วยมากมาย ส่งผลต่อความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาอาชญากรรมต่างๆขึ้น อีกทั้งกำหนดโทษโดยรวมของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ถือว่ามีอัตราโทษที่สูง หลายกรณีมีการกระทำผิดในลักษณะที่รุนแรงจนถึงประหารชีวิต ดังนั้นเมื่อผู้ต้องขังที่ปล่อยตัวออกไปสู่สังคมภายนอก จึงมีโอกาสสูงที่จะได้สัมผัสกับสภาพแวดล้อมของสังคมเมืองที่มีสิ่งช่วยมากมายโดยเฉพาะปัญหาเกี่ยวกับยาเสพติด ประกอบกับพื้นฐานทางครอบครัวที่ไม่แข็งแรงจึงมีโอกาสกระทำผิดซ้ำได้ง่ายกว่าผู้ต้องขังที่อยู่ในเขตอื่นๆ ได้ด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้ต้องขังที่เข้าสู่กรมราชทัณฑ์ในปัจจุบันถือว่ามียอดสะสมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากการเข้านั้นมากกว่าการปล่อยตัวออกไปในแต่ละปี แต่ก็มีอัตราส่วนที่ลดลงเรื่อยๆ ส่วนคดีที่มีการกระทำผิดซ้ำมากที่สุดก็คือคดีเกี่ยวกับพระราชบัญญัติยาเสพติด ซึ่งก็สอดคล้องกับอัตราส่วนโดยรวมของผู้ต้องขังทั่วประเทศที่เป็นคดีเกี่ยวกับยาเสพติดที่มีมากกว่าร้อยละ 70 ขึ้นไป ส่วนอัตราการกระทำผิดซ้ำนั้น โดยรวมถือว่ายังคงที่ กล่าวคือมีทั้งเพิ่มขึ้นและลดลงในช่วงแคบๆ และเมื่อติดตามพฤติกรรมเป็นระยะเวลา 3 ปี จะพบว่าผู้ที่มีผู้ที่กระทำความผิดซ้ำประมาณ 1 ใน 3 ของผู้ที่ปล่อยตัวไป ทั้งนี้พบว่าผู้ชายมีอัตราการกระทำผิดซ้ำที่เพิ่มขึ้น ส่วนผู้หญิงมีอัตราการกระทำผิดซ้ำที่ลดลง และการกลับมากระทำผิดซ้ำของผู้ที่ได้รับการปล่อยตัวในปีแรกนั้น นับเป็นดัชนีบ่งบอกการกระทำผิดซ้ำในภาพรวมทั้ง 3 ปี กล่าวคือเมื่อปีแรกมีการกระทำซ้ำมากหรือน้อยก็จะทำให้สถิติทั้ง 3 ปี มีแนวโน้มไปตามนั้น หากสามารถควบคุมหรือบริหารจัดการให้อัตราการกระทำผิดซ้ำในปีแรกลดลงก็จะส่งผลในปีถัดไปด้วย ดังนั้นกรมราชทัณฑ์และหน่วยงานภายนอกอื่นๆ จึงจำเป็นต้องมีมาตรการรองรับผู้ต้องขังที่ปล่อยตัวทั้งแบบมีเงื่อนไขและไม่มีเงื่อนไข ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดการกระทำผิดซ้ำของผู้ที่ได้รับการปล่อยตัว โดยควรส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมที่ช่วยปรับทัศนคติ ส่งเสริมความมีวินัย การมีส่วนร่วม เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ จึงควรมีการบูรณาการกับองค์กรต่างๆ เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีที่ยืนในสังคม โดยควรสนับสนุนให้มีการติดตามประเมินผลภายนอกอย่างจริงจัง เข้มงวด และต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัวได้

เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุแห่งการกระทำผิดแล้วนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นใหญ่ๆ ซึ่งได้แก่ 1) ตัวผู้ต้องขังและครอบครัว ซึ่งถือว่าแยกออกจากกันได้ยาก เพราะการที่บุคคลคนหนึ่งจะเป็นเช่นไรนั้นก็ย่อมเป็นผลมาจากการบ่มเพาะเลี้ยงดูมาตั้งแต่เด็ก ดังนั้นสถาบันครอบครัวจึงเป็นจุดเริ่มต้นและถูกนำมาพิจารณาเป็นอันดับแรกๆ การที่ประเทศไทยมีความแตกต่างด้านสถานะทางครอบครัวและฐานะทางสังคมก่อนข้างมากนั้นย่อมส่งผลต่อปัญหาทางสังคมตามมา ซึ่งจากการสังเกตผู้ต้องขังที่กระทำผิดที่อยู่ในเรือนจำและทัณฑสถานทั่วไปนั้นปฏิเสธไม่ได้ว่ามีจำนวนมาก

ที่สถาบันครอบครัวอ่อนแอ อันเป็นสาเหตุให้เด็กและเยาวชนถูกหล่อหลอมมาในสภาพที่ไม่ดี ขาดการอบรมสั่งสอนในศีลธรรมอันดี ขาดความรักความเอาใจใส่ในทางที่ดี ขาดการชี้แนะในทางที่ดี รวมทั้งขาดความคิดและทัศนคติที่ดี ส่งผลต่อการตัดสินใจที่ทำให้หลายคนก้าวสู่ความพลั้งพลาด นั่นเอง 2) สภาพแวดล้อมรอบตัว นอกจากครอบครัวแล้วสังคมรอบๆ นับว่าเป็นอีกปัจจัยที่มีส่วน บังชี้ถึงการกระทำผิดของคนในชุมชนนั้น กล่าวคือเมื่อเป็นเด็กและเยาวชนทุกคนควรได้รับการ ศึกษาและพัฒนาด้านสติปัญญา ความคิด และทัศนคติ ทั้งจากโรงเรียน สถาบันทางศาสนา และ ชุมชนรอบข้าง การที่มีองค์ประกอบเหล่านั้นที่ดีย่อมส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จักยังคิดยังทำในสิ่งที่ผิด กฎหมาย ย่อมส่งผลต่ออัตราการกระทำผิดที่ลดลงด้วยเช่นกัน หากแต่ชุมชนใดรอบล้อมด้วยสิ่ง อบายมุข หรือปัญหาต่างๆที่เอื้อต่อการกระทำผิดกฎหมายหรือมีส่วนชักจูงคนในชุมชนกระทำผิด เช่น ชุมชนมียาเสพติดมากหรือมีบ่อนการพนัน ย่อมทำให้เด็กและเยาวชนมี โอกาสเข้าไปสู่ การกระทำผิดได้ง่ายขึ้นเช่นกัน สิ่งที่ถูกพูดถึงบ่อยๆก็คือการทำให้ผู้ที่ได้รับการปล่อยตัวสามารถ เลี้ยงตนเองได้ เป็นการชี้ให้เห็นถึงสภาพเศรษฐกิจและการยอมรับทางสังคม กล่าวคือหากผู้ที่ได้รับ การปล่อยตัวได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะและความสามารถในการประกอบอาชีพ แล้วเมื่อ ปล่อยตัวออกไปสังคมหรือองค์กรต่างๆยังให้โอกาสเพื่อประกอบอาชีพและสนับสนุนให้สามารถ อยู่ในสังคมได้ รวมทั้งมีสภาพเศรษฐกิจที่สามารถเอื้อต่อการมีทางเลือกในการหาเลี้ยงชีพได้นั้น ย่อมทำให้คนเหล่านั้นมีทางเลือกเพื่อหลีกเลี่ยงการกระทำที่ผิดกฎหมายด้วยเช่นกัน อีกประเด็นหนึ่ง ที่อยากให้มีกรนำมาพิจารณาได้แก่ การแก้ไขกฎหมายต่างๆเพื่อเป็นการลดจำนวนผู้กระทำผิดที่เข้า สู่เรือนจำ ทั้งนี้ควรมีการพิจารณาใช้แนวทางลงโทษอื่นๆ เพื่อเลี่ยงการเข้าสู่ระบบของราชทัณฑ์ เช่น ใช้การลงโทษในรูปแบบการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม การปรับและคุมประพฤติแบบมี เงื่อนไข รวมทั้งการส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย เช่น การนำวิชากฎหมายเข้า บรรจุในหลักสูตรการศึกษาของนักเรียนนักศึกษา เพื่อให้เยาวชนตระหนักถึงผลของการกระทำผิด กฎหมายที่ตามมา ส่งผลให้เยาวชนและประชาชนเกิดภูมิคุ้มกันในตัวเอง มีความยับยั้งชั่งใจ และใช้ ชีวิตอย่างระมัดระวังมากขึ้น ทำให้เลี่ยงการกระทำผิดในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งควรส่งเสริมให้มี ที่ปรึกษาด้านกฎหมายในชุมชน อาจจะเป็นในรูปแบบของนิติกรประจำตำบลหรือทนายประชาชน ในทุกชุมชน เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือและให้คำปรึกษา รวมทั้งให้ความรู้ด้านกฎหมายแก่ประชาชน ในพื้นที่ เพื่อเป็นการช่วยลดปัญหาผู้ต้องขังล้นคุกและลดการเสียชีวิตประมาทจำนวนมากในงาน ราชทัณฑ์

สำหรับกิจกรรมที่ทางกรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการในนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ เพื่อเป็น การปรับเปลี่ยน แก้ไขพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ต้องขังนั้น ในความจริงต้องยอมรับว่าการกระทำ ดังกล่าวนั้นทำได้ยากมาก อีกทั้งการวัดความสำเร็จก็ต้องใช้เวลาและพิจารณาถึงพฤติกรรมในระยะ

ยาวและต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ ร่วมด้วย เนื่องจากกรมราชทัณฑ์สามารถประเมินจากสถิติของผู้ต้องขังที่หวนกลับสู่ระบบเดิมได้เท่านั้น แต่อย่างน้อยเมื่อพิจารณาตามสถิติที่ได้นำเสนอข้างต้น ก็มีแนวโน้มแสดงให้เห็นว่าการนำนโยบายดังกล่าวมาปฏิบัติในครั้งนั้นไม่ได้เสียเปล่า อย่างน้อยก็ได้มีการปลูกฝังเรื่องคุณธรรมจริยธรรม การมีระเบียบวินัย ให้ความรู้และทักษะอาชีพพอควร จึงถือได้ว่าส่งผลดีในระดับหนึ่ง หากแต่จะมองถึงการที่ผู้ต้องขังเหล่านี้ถูกปล่อยคืนสู่สังคมแล้วจะเป็นเช่นไรต่อไป ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวกับสถาบันครอบครัวและสังคมรอบตัวที่ได้กล่าวไว้แล้วที่จะเป็นตัวชี้นำการดำเนินชีวิตภายนอกด้วย และเมื่อมองถึงอัตราการกระทำผิดซ้ำต่อจำนวนผู้ต้องขังที่เข้าใหม่นั้น จะเห็นว่าเมื่อมีอัตราที่ต่ำนั้นก็แสดงให้เห็นว่าผู้ต้องขังที่ผ่านกระบวนการของนโยบาย 5 ก้าวอย่างได้มีการกระทำผิดซ้ำที่น้อยลงเช่นกัน ดังนั้นสิ่งที่รัฐบาลและกรมราชทัณฑ์ควรให้ความสนใจและสนับสนุนเพื่อเป็นการลดผู้กระทำผิดนั้นได้แก่ การพัฒนาปัจจัยภายนอก เช่น การส่งเสริมสถาบันครอบครัวให้มีความเข้มแข็งและอบอุ่น ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่เด็กและเยาวชน สร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและทั่วถึงเท่าเทียม แก้ไขปัญหาชุมชนเสื่อมโทรม ส่งเสริมให้ภาครัฐจัดปัญหาด้านยาเสพติดอย่างจริงจัง ส่งเสริมให้เศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและพัฒนาสู่รากหญ้าด้วยความยั่งยืน ส่งเสริมการพัฒนาคนให้เห็นคุณค่าของความคิดมากกว่าเงินทองหรือวัตถุนิยม รวมทั้งมีการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคและล่าช้า ตลอดจนมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจังด้วย

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลและผลการศึกษาวิจัยที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง และผู้บริหารองค์กร รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานมาจัดทำเป็นข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง ทั้งนี้การดำเนินตามนโยบายควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนหรือสังคม โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ผู้ต้องขัง ญาติผู้ต้องขัง เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ และประชาชน

ควรมีการประชาสัมพันธ์ในรายละเอียดของนโยบาย รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือ

2) ควรมีการพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่มีความแตกต่างในแต่ละเรือนจำ เนื่องจากบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กรแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน ดังนั้นควรมีการแยกพิจารณาหรือดำเนินการตามความเหมาะสม เช่น ในขั้นตอนการประเมินผล ควรมีการแบ่งกลุ่มในการพิจารณาตามความพร้อมและสมรรถนะของแต่ละแห่งที่มีความใกล้เคียงกัน เพื่อไม่ให้เกิดการเปรียบเทียบที่ทำให้เกิดความเสียเปรียบกัน อีกทั้งควรมีการสำรวจและประเมินสถานภาพในปัจจัยต่างๆของแต่ละแห่ง จากนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงควรส่งเสริมหรือสนับสนุนในปัจจัยที่เรือนจำแต่ละแห่งขาดแคลนหรือไม่มีความพร้อมเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายฯ มีประสิทธิผลที่ใกล้เคียงกัน

3) ควรมีการดำเนินงานให้เกิดเป็นรูปธรรมและชัดเจนในส่วนของ การพัฒนาผู้ต้องขัง โดยเฉพาะในก้าวอย่างที่ 3 ก้าวอย่างที่ 4 และก้าวอย่างที่ 5 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อคืนคนดีสู่สังคม จากการสังเกตของผู้ศึกษายังพบว่ากิจกรรมและขั้นตอนดังกล่าวยังขาดความเป็นรูปธรรม และความชัดเจน เช่น การที่จะวัดว่าผู้ต้องขังมีระเบียบวินัยและมีการพัฒนาด้านจิตใจ ทักษะคิด รวมทั้งพฤติกรรมหรือไม่นั้น เป็นการยากที่จะบอกได้ว่าเมื่อเขาเหล่านั้นอยู่ในเรือนจำสามารถปรับตัวได้เพียงใด อีกด้านคือการพัฒนาอาชีพให้ผู้ต้องขังสามารถนำออกไปใช้ในชีวิตจริงได้ ควรมีการพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าอาชีพใดมีประโยชน์ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ดังนั้นกรมราชทัณฑ์จึงควรมีกระบวนการในการติดตามตรวจสอบ การวางแผนกิจกรรม การประเมินผล และการแก้ไขปรับปรุงในรายละเอียดของนโยบายไว้ด้วย และควรมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอน

4) ควรมีการจำแนกหรือจัดประเภทของเรือนจำ และผู้ต้องขังให้ชัดเจน ซึ่งปัจจุบันยังพบว่าการจำแนกผู้ต้องขัง แยกประเภทเรือนจำ แยกแดน หรือแยกห้องขังยังมีความสับสนและไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด อีกทั้งยังมีปัญหาด้านการบริหารจัดการผู้ต้องขังที่มีอิทธิพลหรือมีชื่อเสียง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เกิดความยากลำบาก มีหลายมาตรฐานเกิดปัญหาด้านการร้องเรียนและผลประโยชน์ตามมา ดังนั้นจึงควรมีการปรับทัศนคติของผู้บริหารเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และผู้ต้องขัง เพื่อให้เป็นมาตรฐานและมีความเป็นธรรมมากกว่านี้

5) ควรมีการสนับสนุนความร่วมมืออย่างจริงจัง เนื่องจากการศึกษา ที่พบว่าเรือนจำและทัณฑสถานส่วนใหญ่ยังต้องการการสนับสนุนด้านบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยแล้ว กรมราชทัณฑ์ควรมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มประสิทธิผลให้มากขึ้น ทั้งองค์กรเอกชน องค์กรอิสระและสังคมประชาชน โดยเฉพาะการแก้ไขปรับปรุงในด้านของข้อระเบียบและกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้อง ทั้งในกรม

ราชทัณฑ์หรือกระทรวงยุติธรรม รวมทั้งหน่วยงานหรือกระทรวงอื่นๆ ที่จำเป็นต้องมีความร่วมมือในการพัฒนาและส่งเสริมผู้ต้องขังในอนาคตด้วย

3.1.2 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์ภาคปฏิบัติ โดยพิจารณาตามตัวแปรที่ทำการศึกษาในครั้งนี้อาจมีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่

1) **ด้านปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ** ควรมีการสนับสนุนปัจจัยและกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

(1) ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และรายละเอียดของเป้าหมาย รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานด้วยความที่ชัดเจน สามารถเข้าใจได้ตรงกัน

(2) ควรมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินตรวจสอบที่ชัดเจนและมีมาตรฐาน

(3) ควรสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เพียงพอ

(4) ควรมีการจัดทำแผนงาน โครงการและการบริหารงบประมาณให้ชัดเจน

(5) ส่งเสริมการสื่อสารในองค์กรให้มีความสอดคล้องและทั่วถึง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

(6) ส่งเสริมการมอบอำนาจการตัดสินใจและพิจารณาโครงสร้างการตัดสินใจให้เหมาะสมในแต่ละโอกาส

(7) ส่งเสริมความชัดเจนและความเป็นธรรมในการบังคับบัญชาในองค์กร

(8) ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรทุกระดับ

(9) สร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอก ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน กลุ่มการเมือง สังคมและประชาชน

(10) ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติทางบวก เกิดความร่วมมือและมีความทุ่มเทตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายฯ

2) **ด้านธรรมาภิบาล** ควรมีการสนับสนุนปัจจัยและกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

(1) ควรมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การประเมินผล การแก้ไข ปรับปรุงนโยบายอย่างชัดเจนต่อเนื่อง และอย่างเป็นทางการ

(2) ควรนำเครื่องมือหรือเทคนิคการบริหารที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุดมาใช้ในการดำเนินงานตามนโยบายฯ

(3) ควรมีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(4) ส่งเสริมการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา สามารถสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากประชาชนได้

(5) สนับสนุนกิจกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประชาชน รวมทั้งรับผิดชอบผลการดำเนินงานหรือปัญหาที่เกิดขึ้น

(6) พร้อมได้รับการตรวจสอบจากภายนอกรวมทั้งสามารถอธิบายหรือให้คำตอบต่อประชาชนและสังคมได้

(7) สนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสตรงไปตรงมา ตามกรอบของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

(8) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการะบวนการต่างๆ

(9) ส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่บุคลากรในระดับต่างๆ

(10) ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานโดยยึดหลักกฎหมาย และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

(11) ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยความเท่าเทียมเสมอภาค และตั้งอยู่บนหลักคุณธรรมจริยธรรมอันดี

3) *ด้านสมรรถนะ* ควรมีการสนับสนุนปัจจัยและกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

(1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย รวมทั้งการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานตามนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ

(2) ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีจิตสำนึกและความทุ่มเทของผู้ให้บริการ ที่ดี เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน

(3) ส่งเสริมการพัฒนาด้านบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงานที่ท้าทายและสร้างประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในการทำงาน

(4) ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบของศีลธรรมคุณธรรม จรรยาของข้าราชการ อันเป็นการรักษาไว้ซึ่งเกียรติยศและศักดิ์ศรีของข้าราชการที่ดี

(5) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างความสามัคคีภายในองค์กร

4) *ด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร* ควรมีการสนับสนุนปัจจัยและกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

(1) ควรมีการปรับทัศนคติข้าราชการให้มีความเสียสละและทุ่มเทในการทำงานเพื่อส่วนรวม

(2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัย ปฏิบัติงานด้วยการเคารพและยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ตลอดจนมีความตรงต่อเวลา

(3) ส่งเสริมให้ข้าราชการศึกษาต่อหรือมีการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่สูงขึ้น

(4) ส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การและต่อประชาชน

(5) ส่งเสริมให้บุคลากรความรักความภูมิใจ ปกป้องผลประโยชน์และรักษาเกียรติภูมิชื่อเสียงขององค์การ เช่น มีความรักความสามัคคี และสร้างชื่อเสียงแก่องค์การ

(6) ส่งเสริมให้บุคลากรเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และปฏิบัติต่อผู้ต้องขังด้วยความเท่าเทียมและมีมนุษยธรรม

(7) ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติต่อผู้ต้องขังด้วยความรักความเมตตาและด้วยความมีคุณธรรมจริยธรรมอย่างเสมอภาค

5) ด้านแรงจูงใจ ควรมีการสนับสนุนปัจจัยและกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

(1) ควรมีการชี้แจงรายละเอียดนโยบายแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและชัดเจน

(2) สนับสนุนด้านค่าตอบแทน เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ต่างๆอย่างเพียงพอและเหมาะสม

(3) ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจ ควบคุมดูแลและสั่งการเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ด้วยความยุติธรรม

(4) ส่งเสริมบรรยากาศและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การ

(5) ส่งเสริมความมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

(6) ส่งเสริมบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อย และวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงานตามนโยบายฯ

(7) ส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวและครอบครัว

(8) ส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความภูมิใจในตนเองของบุคลากร จากความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ และควรให้การยกย่องชื่นชมแก่บุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจ

(9) ควรมีการมอบหมายงานใหม่ๆให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีความท้าทาย และมอบอำนาจตัดสินใจรวมทั้งรับผิดชอบผลงานนั้นๆ

(10) ส่งเสริมความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองแก่บุคลากรให้มากขึ้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การศึกษาต่อ อบรมสัมมนา หรือดูงาน เป็นต้น

และจากผลการจัดประกวดการดำเนินงานตามนโยบายในก้าวอย่างที่ 2 และก้าวอย่างที่ 3 ที่ทัศนสถานเขต 10 จัดขึ้น ทำให้ทราบว่าเรือนจำหรือทัศนสถานแห่งใดมีผลสำเร็จมากที่สุดในแต่ละก้าวอย่างนั้น ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะให้ผู้บริหารของเรือนจำและทัศนสถานเขต 10 นำเครื่องมือการบริหารมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรให้มากขึ้น โดยแนวคิดที่จะเสนอคือ Benchmarking ซึ่งถือเป็นแนวคิดหนึ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรสมัยใหม่ โดย เดวิด ที เคิร์นส์ (David T. Keams) มองว่า Benchmarking หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องในการวัดผลผลิต บริการ และการปฏิบัติงานต่างๆ โดยเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำ เครื่องมือการบริหารนี้มีแนวคิดในการเทียบเคียงผลความสำเร็จขององค์กรที่มีภารกิจที่คล้ายคลึงกัน เพื่อเปรียบเทียบว่าองค์กรใดมีความสำเร็จมากที่สุด เป็นการแสวงหาวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับ โรเบิร์ต ซี. แคมป์ (Robert C. Camp) ที่มองว่า Benchmarking เป็นการสำรวจกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรอื่นแล้วนำมาปรับปรุงองค์กรตนเองให้เหมือนกับต้นแบบหรือนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์) เป็นการประหยัดเวลาและลดการลองผิดลองถูก นับเป็นเส้นทางลัดสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดอีกแนวคิดหนึ่งที่ส่งเสริมความยั่งยืนและการพัฒนา รวมทั้งกระตุ้นนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรในระยะสั้น ซึ่งจะส่งผลดีในเรื่องการนำข้อมูลองค์กรมาปรับปรุงเพื่อให้เกิดแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสม การเห็นภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจนและเกิดการเรียนรู้จากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อการพร้อมรับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

การทำ Benchmarking นั้นสามารถนำมาใช้ได้ทั้งในกระบวนการวิเคราะห์ การวางแผน การปฏิบัติ และการบูรณาการ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงภารกิจของกรมราชทัณฑ์โดยเฉพาะนโยบาย 5 ก้าวอย่างนี้แล้วนั้น ถือว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำมาเป็นเครื่องมือการพัฒนาประสิทธิภาพของภารกิจนโยบายของแต่ละเรือนจำได้เป็นอย่างดี อาจจะมีการนำมาพิจารณาแยกตามประเด็นที่แต่ละองค์กรต้องการ เช่น การพิจารณาด้านกลยุทธ์ (Strategic Benchmarking) ด้านสมรรถนะ (Performance Benchmarking) หรือด้านกระบวนการ (Process Benchmarking) โดยกระบวนการ Benchmarking ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ (ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานต์)

1. Where are we? เราอยู่ที่ไหน เป็นกระบวนการแรกที่เรื่อนำหรือทัศนสถานแต่ละแห่งต้องสามารถระบุสถานภาพขององค์กรให้ได้ โดยพิจารณาจากการสำรวจตนเอง เพื่อให้รู้จุดแข็ง จุดอ่อน ตามกรอบ SWOT Analysis ทั้งนี้การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวควรให้ความสำคัญในการเสนอความคิดเห็นของสมาชิกองค์กร เพื่อให้มีความครอบคลุมรอบด้านด้วย

2. Who is the best? ใครเก่งหรือดีที่สุด เป็นการเปรียบเทียบความสำเร็จของการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติในเรื่อนำและทัศนสถานเขต 10 ว่าแห่งใด มีผลสำเร็จมากที่สุด แล้วใช้เป็นจุดอ้างอิงที่จะนำพากล้องการก้าวไปให้ถึงจุดนั้น ทั้งนี้อาจพิจารณาได้จากผลการประกวด การดำเนินการตามนโยบายฯ ในก้าวอย่างที่ 2 และก้าวอย่างที่ 3 ที่เรื่อนำและทัศนสถานเขต 10 จัดขึ้น

3. How do they do it? เขาทำอย่างไร เป็นการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลว่าเรื่อนำหรือทัศนสถานที่มีผลความสำเร็จมากที่สุดนั้น เขาทำได้อย่างไรหรือมีวิธีการปฏิบัติอย่างไรบ้าง เพื่อเป็นการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ซึ่งประเด็นที่นำมาพิจารณา ได้แก่

(1) ตัวชี้วัดเพื่อวัดความสำเร็จตามกรอบหรือหลักเกณฑ์การดำเนินงานของนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้น

(2) ทำอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ เป็นการพิจารณาในกระบวนการปฏิบัติงานของเรื่อนำหรือทัศนสถานที่มีผลสำเร็จมากที่สุดในกรอบของระบบงาน

(3) ปัจจัยที่ทำให้สำเร็จ หรือทำไมจึงมีผลสำเร็จมากที่สุด เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ หรือระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

4. How can we do it better? เราจะทำให้ดีกว่าเขาได้อย่างไร เป็นการนำข้อมูลที่ได้พิจารณาก่อนหน้านี้มาเรียนรู้และประยุกต์ใช้ มีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศหรือประสบผลสำเร็จมากที่สุดให้ได้ โดยการวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับเรื่อนำที่มีผลความสำเร็จมากที่สุด จากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุง วางระบบและแผนการปฏิบัติงานใหม่

สำหรับข้อเสนอที่ผู้ศึกษาให้ความสำคัญในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ การที่ต้องการให้กรมราชทัณฑ์มีการพิจารณาปัจจัยด้านสมรรถนะให้มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะมากกว่านี้ เพราะมองว่าสมรรถนะที่นำมาใช้ในปัจจุบันไม่มีความแตกต่างจากหน่วยงานภาครัฐทั่วไป ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานราชทัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์ค่อนข้างสูง ส่วนอีกประเด็นที่ต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญคือการพิจารณาเรื่องความก้าวหน้าหรือการสืบทอดตำแหน่ง ทั้งนี้ควรมีการพิจารณา เรื่องความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสม โดยเฉพาะข้าราชการที่มีประสิทธิภาพโดยตรงในการปฏิบัติหน้าที่ใกล้ชิดกับผู้ต้องขังมาเป็น

เวลานาน กล่าวได้ว่าบุคลากรเหล่านี้มีทั้งประสบการณ์ ความเข้าใจและการแก้ไขปัญหาภายใน เรือนจำได้เป็นอย่างดี เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจและขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในทุกระดับ

ดังนั้น กรมราชทัณฑ์จึงควรให้ความสำคัญทั้งปัจจัยด้านการบริหารจัดการ และปัจจัยด้านบุคลากรที่กล่าวไว้ข้างต้น โดยควรมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การสำรวจ การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล และการแก้ไขปรับปรุง ทั้งนี้ ควรตั้งอยู่ในความเหมาะสมด้านการบริหารทรัพยากรนโยบาย โดยเฉพาะด้านบุคลากรนั้น ควรมีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่ง สถานที่ และเวลาหรือสถานการณ์ นอกจากนี้กรมราชทัณฑ์ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนทัศนคติและกระบวนทัศน์ในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมหรือเป็นทีม มุ่งเน้นการทำงานโดยใช้หลักประชาธิปไตย การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย การพัฒนา ด้านภาวะผู้นำ และให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยการสนับสนุนด้านแรงจูงใจแก่บุคลากรด้วย

3.1.3 กลยุทธ์ในการนำนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ไปปฏิบัติสู่ความสำเร็จ

จากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การแล้วนำมาพิจารณา ตามกรอบ TOWS Matrix ทำให้ได้กลยุทธ์เพื่อพัฒนาความสำเร็จของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ได้แก่ สร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดี พัฒนาลังจำเป็น พื้นฐาน สร้างมาตรฐานการบริหารงาน ลดความแออัด ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาขีดความสามารถ ผสานความร่วมมือจากภายนอก ปรับเปลี่ยนทัศนคติ สร้างขวัญและเพิ่มสวัสดิการ ส่งเสริมความร่วมมือสามัคคี เผยแพร่กิจกรรมราชทัณฑ์ ประชาสัมพันธ์และรับฟังความคิดเห็น พัฒนาวัตถุกรรมและองค์ความรู้ แก้ไขปรับปรุงกฎหมาย ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ปรับปรุงทัศนียภาพ และปรับตัวตามสถานการณ์

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพและมีการศึกษาเชิงลึกในรายละเอียดของปัจจัย ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละแห่ง เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบและปรับใช้ในการดำเนินงาน ของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ และนโยบายอื่นๆ ให้เกิดประสิทธิผลของงานมากยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรพิจารณานำแนวคิดหรือตัวแปรอื่นๆ มาศึกษาร่วมด้วย เช่น ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม เป็นต้น รวมทั้งการศึกษาความสำเร็จและปัจจัยต่างๆ จากงานวิจัย ในต่างประเทศมาประกอบด้วย

3.2.3 ควรมีการขยายขอบเขตด้านหน่วยงานหรือประชากรมากขึ้น เช่น การศึกษา ความคิดเห็นของผู้ต้องขัง ญาติผู้ต้องขัง และประชาชน ร่วมด้วย ทั้งนี้เพื่อจะได้ข้อมูล เพื่อนำมา บูรณาการการแก้ไขปรับปรุงนโยบายๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2.4 ควรส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยในเรื่องจำและทัศนสถานทั่วประเทศ รวมทั้งนำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้สามารถเกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม โดยควรมีการศึกษาในระยะกลางและระยะยาว เพื่อความต่อเนื่องของนโยบาย ฯ ด้วย





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กานต์ชนก แก้วกระจาย. (2556). *การนำนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาเรือนจำกลางเพชรบุรี*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.
- การส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. สืบค้นจาก http://opdc.go.th/special.php?spc_id=3&content_id=2225.
- กล้า ทองขาว. (2548). *การนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติ: แนวคิด ทฤษฎีและแนวทางการดำเนินงาน*. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2553). “แนวคิดและหลักการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา นโยบายสาธารณะและการวางแผน* (หน่วยที่ 5). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กรมราชทัณฑ์ กระทรวงมหาดไทย. (2525). *สมโภชกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี ประวัติการราชทัณฑ์ 200 ปี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ราชทัณฑ์ เรือนจำกลางคลองเปรม.
- กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม. (2556). *รวมกฎหมายราชทัณฑ์ พร้อมด้วย กฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับและประกาศที่เกี่ยวข้อง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ราชทัณฑ์ เรือนจำกลางคลองเปรม.
- กรมราชทัณฑ์. (2555). “คำนิยามร่วมราชทัณฑ์” ใน *ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ราชทัณฑ์ เรือนจำกลางคลองเปรม.
- _____. (2559). “รายงานการดำเนินงานของรัฐต่อสาธารณะรายปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559”
- _____. (2559). ประกาศกรมราชทัณฑ์ ที่ ยช 0702.1/19436 เรื่อง “การกำหนดคณะกรรมการบริหารเรือนจำ” ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2559.
- _____. (2560). ประกาศกรมราชทัณฑ์. เรื่อง “หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัดกรมราชทัณฑ์”
- _____. (2560). ประกาศกรมราชทัณฑ์ ที่ ยช 0705.4/6933 เรื่อง “แนวทางดำเนินการจัดงานประกวดการจัดระเบียบเรือนจำ/ทัณฑสถานทั่วประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560” ลงวันที่ 15 มีนาคม 2560.

- _____. (2560). ประกาศกรมราชทัณฑ์ ที่ ยช 0705.4/15377 เรื่อง “ประกาศผลการประกวดการจัดระเบียบเรือนจำและทัณฑสถานทั่วประเทศ (รอบแรก) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560” ลงวันที่ 13 มิถุนายน 2560.
- _____. (2561). ประกาศกรมราชทัณฑ์ ที่ ยช 0705.1/11511 เรื่อง “การจัดงานประกวดแข่งขันสวนสนามผู้ต้องขัง และกายบริหาร 10 ท่าพญายม” ลงวันที่ 17 เมษายน 2561.
- กองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์. (2560). “การประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับรอบการประเมินที่ 2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560” (ระหว่างวันที่ 1 เมษายน 2560 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2560)
- กองแผนงาน กรมราชทัณฑ์. (2559). “บันทึกประวัติศาสตร์ 5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์”
- _____. (2559). “แผนปฏิบัติราชการ กรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2559 - 2562”. กรุงเทพมหานคร: กรมราชทัณฑ์
- กุลชน ธนาพงศธร. (2548). “แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ” ในเอกสารการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน หน่วยที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิทยาการจัดการ.
- กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม กรมราชทัณฑ์. (2554). *คู่มือประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ราชทัณฑ์ เรือนจำกลางคลองเปรม.
- กลุ่มงานติดตามและประเมินผล กองแผนงาน กรมราชทัณฑ์. “การประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์”
- “กฎกระทรวง ฉบับที่ 12” (พ.ศ. 2547). *ออกตามความในพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พุทธศักราช 2479*. สืบค้นจาก <http://www.kodmhai.com/Kkat/NKkat/Nkkat-8/New/N3.html>
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Human capability series)*. กรุงเทพมหานคร: นาโกต้า.
- ขจรศักดิ์ สุขคำมี. (2557). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาลของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. *ธรรมาภิบาล ของ สลค*. สืบค้นจาก <http://www.cleansoc@soc.go.th>.
คุณครูจากเมืองพนัส. *ทฤษฎีแรงจูงใจ*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/208291>

- จุมพล นิมพานิช. (2549). “การวิเคราะห์นโยบาย” ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2552). “การจูงใจ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ* หน่วยที่ 10 หน้า 51-69. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิทยาการจัดการ.
- จำปา ไชแสง. (2550). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานควบคุมของเจ้าพนักงานเรือนจำในเรือนจำกลางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- จำเนียร ราชแพทยาคม. (2556). “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้คุณธรรมจริยธรรม” คู่มือ *การอบรมเข้มเสริมประสบการณ์มหาบัณฑิตรัฐประศาสนศาสตร์* กิจกรรมที่ 8 หน้าที่ 137-157. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิทยาการจัดการ.
- จิราภรณ์ สุชัยมสกา. (2552). “ระบบสารสนเทศเพื่อกำหนดนโยบายสาธารณะและการวางแผน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา นโยบายสาธารณะและการวางแผน* หน่วยที่ 15. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2552). “การจัดการทรัพยากรสมัยใหม่” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 14. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิทยาการจัดการ.
- _____. (2557). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 14. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชนกสุดา ธนศักดิ์. (2552). *กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์กับแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555): กรณีศึกษา สำนักงาน ก.พ.ร.* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ชลธิศ ธีระจิติ. (2557). “การจัดการเชิงกลยุทธ์.สมรรถนะ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 9. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิทยาการจัดการ.
- ชำนานู คงรอด. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

เชิดศักดิ์ ศรีศักดิ์วิชัย. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558 ด้านการศึกษา ผู้การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ. (รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักบริหารการศึกษา ระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นศส.ศช.) สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการประจำปี 2555).

ณัฐกร สิทธิชัย. (2548). “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา สายงานรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่แผนงาน บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
ณัฐนันท์ รัตยเจริญ และ ประนต นันทิยะกุล. “การพัฒนาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์สู่ความเป็นมืออาชีพ” สืบค้นจาก <https://tcithaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/34779/36209>

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

_____. (2553). *วัฒนธรรมองค์กร คุณค่าที่ซื้อหาไม่ได้แต่สร้างได้*. นนทบุรี.

เดชวูฒิ พสุธาตระกูล. (2557). *ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรเรือนจากกลางชลบุรี*. (งานนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ดิน ปรัชญพฤกษ์ และ สุพิน เกษาคุปต์. (2556). “วัฒนธรรมองค์กร วิชาชีพ และจรรยาบรรณ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ* หน่วยที่ 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิทยาการจัดการ.

ไตรรัตน์ โภคพลารณ์, เฉลิมพงษ์ มีสมนัย และกอบเกียรติ กสิวิวัฒน์. (2549). “แนวคิด ทฤษฎี และขอบเขตของการบริหารงานราชทัณฑ์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานราชทัณฑ์*. (หน่วยที่ 1 น.1-41). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิทยาการจัดการ.

ไตรรัตน์ โภคพลารณ์ และสุพิน เกษาคุปต์. (2557). “การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิทยาการจัดการ.

ถวิลวดี บุรีกุล. (2557). “การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* (หน่วยที่ 10 น. 230-272). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิทยาการจัดการ.

- ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. (2545). *โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *เครื่องมือการจัดการ (Management Tools)*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพมหานคร: รัตนาไคร.
- ทิพวรรณ ชัยสาครสมุทร. (2557). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2553). “การศึกษานโยบายสาธารณะของไทย: การศึกษานโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ใน *ประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะ* หน่วยที่ 8 หน้า 8-12 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- _____. การเทียบเคียง (Benchmarking). สืบค้นจาก <http://sms.stou.ac.th/index.php?p=1466&lang=en>
- ธราพัชร สัตย์สารกุลธร. (2558). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำโครงการพัฒนาการบริหารรัฐสถานีตำรวจเพื่อประชาชนไปปฏิบัติ: กรณีศึกษานิติตำรวจท่ายางจังหวัดเพชรบุรี*. (ภาคนิพนธ์ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด, กรุงเทพฯ.
- นัทธิดา จิตสว่าง. *ประวัติเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร*. จากคู่มือค้นคว้า สู่พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/440788>
- นิภาพร เฉียนเทียน. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- นิภาพร รอดโรคา. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ประจักษ์ อุดม. (2558). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเรือนจำในเขตภาคใต้ฝั่งอันดามัน*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

ประกาศกร เอี่ยมไผ่. (2556). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการใน
เรือนจำและทัณฑสถานเขต 6. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

ประวัติทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง. สืบค้น

จาก [https://www.hosdoc.com/images/stories/documente/November/profile/bumbutpe
sedgrag.pdf](https://www.hosdoc.com/images/stories/documente/November/profile/bumbutpe
sedgrag.pdf)

ประวัติทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์. สืบค้นจาก

[https://hosdoc.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1:tour-
jail&showall=1](https://hosdoc.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1:tour-
jail&showall=1)

ประวัติทัณฑสถานหญิงกลาง. สืบค้นจาก

<https://www.hosdoc.com/images/stories/documente/November/profile/yeggrag.pdf>

ประวัติทัณฑสถานหญิงธนบุรี. สืบค้นจาก

<https://www.hosdoc.com/images/stories/documente/November/profile/yegtung.pdf>

ประวัติเรือนจำกลางคลองเปรม. สืบค้น

จาก [https://www.hosdoc.com/images/stories/documente/November/profile/kogpem.p
df](https://www.hosdoc.com/images/stories/documente/November/profile/kogpem.p
df)

ประวัติเรือนจำกลางบางขวาง. สืบค้นจาก

[https://www.hosdoc.com/images/stories/documente/November/profile/bang
karg.pdf](https://www.hosdoc.com/images/stories/documente/November/profile/bang
karg.pdf).

ประวัติเรือนจำจังหวัดนนทบุรี. สืบค้นจาก

<http://www.correct.go.th/popnont/History%20INDEX.0.htm>

ประวัติเรือนจำพิเศษธนบุรี. สืบค้นจาก

<https://www.hosdoc.com/images/stories/documente/November/profile/freedom/2.pdf>

ประวัติเรือนจำพิเศษมีนบุรี. สืบค้นจาก

[https://www.hosdoc.com/images/stories/documente/November/profile/pesdmembur
e.pdf](https://www.hosdoc.com/images/stories/documente/November/profile/pesdmembur
e.pdf)

“แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8” (พ.ศ. 2540-2544) และ “แผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9” (พ.ศ. 2545-2549).

พระมหาปริวัฒน์ ฐิตวิริโย. (2552). ความเห็นของพระภิกษุที่มีต่อการบริหารจัดการวัดตามหลักธรรม
มาภิบาล: กรณีศึกษาวัดในเขตอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี. (วิทยานิพนธ์

- ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546” (2546, 9 ตุลาคม) ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่ม 120 ตอนที่ 100ก หน้า 1-16.
- “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่5) พ.ศ.2545” (2545, 2 ตุลาคม) ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 119 ตอนที่ 99ก หน้า 1-13.
- “พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พุทธศักราช 2479” (2479, 29 พฤศจิกายน) ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่ม 53.
- “พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พุทธศักราช 2560” (2560, 18 กุมภาพันธ์) ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่ม 134 ตอนที่ 21ก. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุทรไพศาล.
- พรรณรายณ์ เวณูผล. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอลำทับ จังหวัดกระบี่*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เพชรรัตน์ จิตนิยม. (2557). *มาตรการในการป้องกันและปราบปรามการลักลอบและค้ายาเสพติดในเรือนจำและทัณฑสถาน*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญานิติศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ไพรวลัย เคนพรม. (2558). *หลักรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาณี ชนาธิปกรณ์ และธีระพงษ์ มาลัยทอง. (2546). “การบริหารจัดการภาครัฐที่ดี: เป้าหมายเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ” *วารสารเศรษฐกิจและสังคม*, 40, (กันยายน-ตุลาคม): หน้า 28
- มยุรี อนุมานราชชน. (2549). *นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- _____. (2548). *นโยบายสาธารณะ แนวคิด กระบวนการและการวิเคราะห์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่: คະนิงนิจการพิมพ์.
- ขงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์. *แนวคิด Benchmarking*. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สืบค้นจาก http://aimhc.net/new/_admin/download/-320-1502073376.pdf
- “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542”
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540”

“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550”

“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560” (2560, 6 เมษายน) ราชกิจจานุเบกษาฉบับ
กฤษฎีกา เล่ม 134 ตอนที่ 40ก.

ราณี อธิกุลชัย. (2553). “การจูงใจบุคลากรในองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ*
(หน่วยที่ 9 น. 1-55). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิทยาการจัดการ.

เรณู หมั่นห่อ. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติใน*
องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

เรือนจำกลางคลองเปรม. (2560). คำสั่งเรือนจำกลางคลองเปรม ที่ 307/2560 เรื่อง “กำหนดหน้าที่
ความรับผิดชอบของเรือนจำกลางคลองเปรม”

_____. (2560). คำสั่งเรือนจำกลางคลองเปรม ประธานเขต 10 ที่ 301/2560 เรื่อง “แต่งตั้ง
คณะกรรมการโครงการประกวดการจัดระเบียบเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 10”

_____. (2560). คำสั่งเรือนจำกลางคลองเปรม ที่ ขธ.0723/2994 เรื่อง “ให้เรือนจำ/ทัณฑสถาน
เขต 10 จัดระเบียบเรือนจำและทัณฑสถาน เพื่อประเมินตามโครงการประกวดจัด
ระเบียบเรือนจำและทัณฑสถานทั่วประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560”

_____. (2561). คำสั่งเรือนจำกลางคลองเปรม ที่ ขธ 0738/832 เรื่อง “การจัดงานประกวด
แข่งขันสวนสนามผู้ต้องขัง และกายบริหาร 10 ท่าพญาวม”

วิทยากร เชียงกูล. (2550). *อธิบายศัพท์สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: สายธาร.

วรเดช จันทรศร. (2527). *การนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบและคุณค่า*. วารสารบัณฑิตพัฒนาบริหาร
ศาสตร์ 24 (ตุลาคม), กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์

_____. (2543). *การนำนโยบายไปปฏิบัติ*. สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการปฏิรูประบบ
ราชการ. กรุงเทพมหานคร: สहाยบลือกและการพิมพ์.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ด
ดูเคชั่น อินโดไชน่า.

วิไล ชัยสมภาร. (2559). “ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน”
วารสารการจัดการสมัยใหม่, 14(1), (เดือนมกราคม – มิถุนายน 2559)

ศุภชัย ยาวะประภาส. (2533). *นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2546). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*.

กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2552). *นโยบายสาธารณะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร:

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิรินันท์ หล่อตระกูล. (2559). *รูปแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กากพลินธุ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.

ศิริวรรณ วงษ์เข้ม. (2557). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการควบคุมผู้ต้องขังของเจ้าหน้าที่เรือนจำในเรือนจำและทัณฑสถานจังหวัดนครราชสีมา*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

ศรีนวล สถิตวิทยานันท์ (2547). การบริหารจัดการองค์กรพยาบาลสู่ธรรมาภิบาล. *วารสารพยาบาล มสช.* 1, (สิงหาคม), 15-22.

สถาบันพระปกเกล้า. (2546). *รายงานการวิจัยตัวชี้วัดธรรมาภิบาล* (พิมพ์ครั้งที่ 2).

กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ศาลาาดพร้าว.

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. (2554). *นโยบายสาธารณะ: แนวคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ* (พิมพ์ครั้งที่ 22). กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.

_____. (2550). *นโยบายสาธารณะ: แนวคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ*.

กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.

_____. (2549). *นโยบายสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.

สมศักดิ์ พัดแดง. (2559). *ความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในเรือนจำ จังหวัดนราธิวาส*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

สุรพล เพชรไกร. (2554). *เทคนิคการจูงใจ*. อยุธา: เทียนวัฒนาพรีนติ้ง.

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี..

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2554). *กระบวนการทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2553). “ตัวแบบสาธารณะ” ใน *ประมวลสาระวิชา นโยบายสาธารณะ* หน้าที่ 2 หน้า 26. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิทยาการจัดการ.

_____. (2551). *องค์กรสมัยใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิน. (2554). “การจูงใจ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารรัฐกิจเบื้องต้น*.
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร*.
เอกสารแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สพฐ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ). (2547). การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง
ที่ดี. (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- _____. (กพ). (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ใน เอกสาร
ประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการและ
เจ้าหน้าที่ภาครัฐยุคใหม่ (I AM READY)*. โครงการ สร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยน
กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม.
- _____. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการ
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)*. กรุงเทพมหานคร:
ฟรีเมียร์โพร.
- _____. (2556). “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556-2561)”
(พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงยุติธรรม. (2558). “รายงานการดำเนินงานตามนโยบาย
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมและมาตรการราชทัณฑ์ที่ยั่งยืน”
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม. “แผนยุทธศาสตร์กระทรวง
ยุติธรรม พ.ศ. 2558 – 2561”
- อมร รักษาสัตย์. (2522). *การพัฒนานโยบาย*. เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐ
ประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อโนทัย สุชีวงศ์. (2557). *ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำกลางนครปฐม
และเรือนจำกลางเพชรบุรี*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญารัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- Good Governance. สืบค้นจาก <http://www.socgg.soc.go.th/History2.htm>.
- Two Factor Theory of Motivation. สืบค้นจาก <http://www.jppoker.co/wiring/herzbergs-motivation-hygiene-theory-diagram.html>

ภาคผนวก





ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

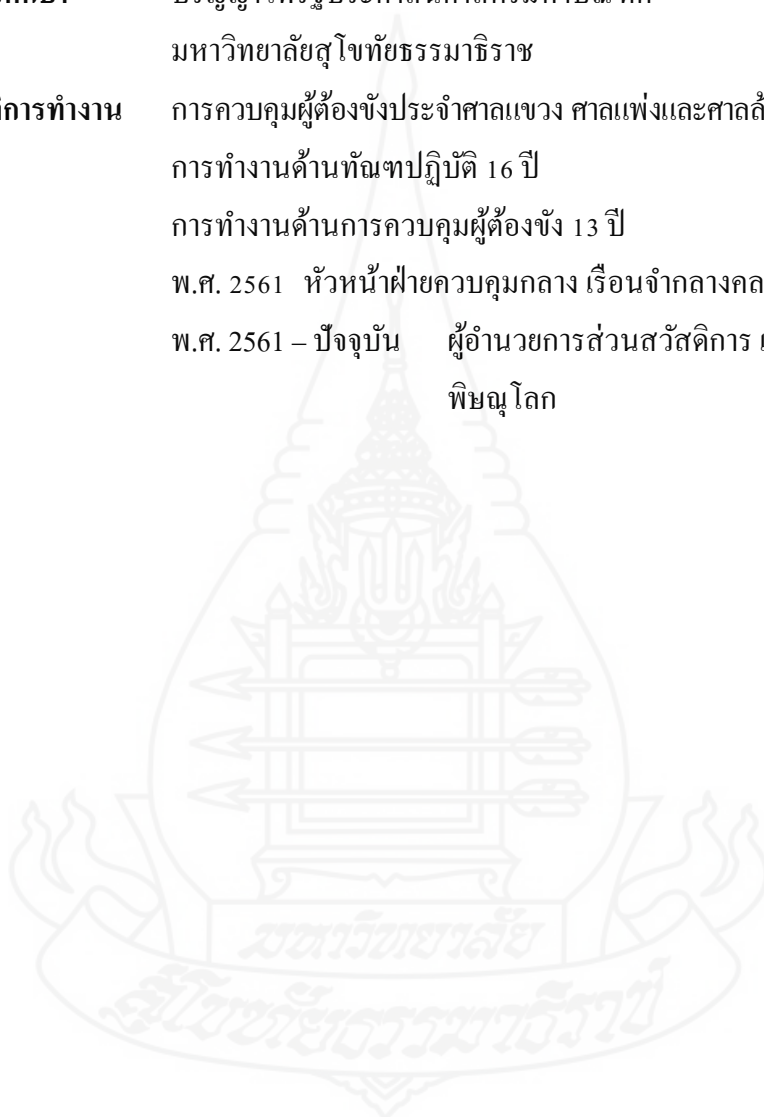
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบสอบถาม

1. ชื่อ นายณรงค์ศักดิ์ สมพัศ
- ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้บัญชาการเรือนจำกลางคลองเปรม
- สถานที่ทำงาน เรือนจำกลางคลองเปรม แขวงลาดยาว เขตจตุจักร
จังหวัดกรุงเทพมหานคร
- ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัย
รามคำแหง
ปริญญาโท สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต (สังคมสงเคราะห์ใน
กระบวนการยุติธรรม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประวัติการทำงาน ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอบัวใหญ่ 2 ปี
ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดกาฬสินธุ์ 5 ปี
ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดสระบุรี 2 ปี
ผู้บัญชาการเรือนจำกลางเพชรบุรี 2 ปี
ผู้บัญชาการเรือนจำกลางนครปฐม 3 ปี
ผู้อำนวยการทัณฑสถานวัยหนุ่มกลาง 3 ปี
ผู้บัญชาการเรือนจำกลางคลองเปรม ก.พ. 2561 – ปัจจุบัน
2. ชื่อ นายมานูช สร้อยเพชร
- ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี (นักทัณฑวิทยา
ชำนาญการพิเศษ)
- สถานที่ทำงาน เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
- ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2537 บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด) มหาวิทยาลัยรังสิต
พ.ศ. 2538 Advance Certificate in Management Skills. Swinburne
University of Technology, Victoria, Australia
พ.ศ. 2541 Master of Business. Victoria University of Technology,
Victoria, Australia
พ.ศ. 2549 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารงานกระบวนการ
ยุติธรรม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การอบรม/ดูงาน	พ.ศ. 2543 - พ.ศ. 2556	ศึกษาดูงานด้านราชทัณฑ์ที่ประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ สหรัฐอาหรับเอมิเรต เวียดนาม จีน ฮองกง ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา สิงคโปร์
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2542	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 กองแผนงาน สำนักทัณฑวิทยา
	พ.ศ.2544 – พ.ศ.2545	นักทัณฑวิทยา 4 สำนักทัณฑวิทยา
	พ.ศ.2548	เจ้าหน้าที่บริหารงานราชทัณฑ์ 6 (หัวหน้าฝ่ายกิจการ ราชทัณฑ์ต่างประเทศ) เรือนจำกลางลำปาง รักษาราชการ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 สำนักทัณฑวิทยา
	พ.ศ.2548	เจ้าหน้าที่บริหารงานอบรมและฝึกวิชาชีพ 6 เรือนจำกลาง บางขวาง รักษาราชการแทนนักทัณฑวิทยา 6 สำนักทัณฑวิทยา
	พ.ศ.2551	นักวิชาการอบรมและฝึกวิชาชีพ ชำนาญการ เรือนจำกลาง บางขวาง รักษาราชการแทน นักทัณฑวิทยาชำนาญการ สำนักทัณฑวิทยา
	พ.ศ.2557	นักวิชาการอบรมและฝึกวิชาชีพ ชำนาญการ รักษาการ ผู้อำนวยการส่วน ราชทัณฑ์ต่างประเทศ
	พ.ศ.2558	นักทัณฑวิทยา ชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการส่วนราชทัณฑ์ ต่างประเทศ สำนักทัณฑวิทยา
	พ.ศ.2559 – พ.ศ.2561	นักทัณฑวิทยา ชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการ ส่วนควบคุมผู้ต้องขัง เรือนจำกลางคลองเปรม
	พ.ศ.2561 – ปัจจุบัน	นักทัณฑวิทยา ชำนาญการพิเศษ ผู้บัญชาการ เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

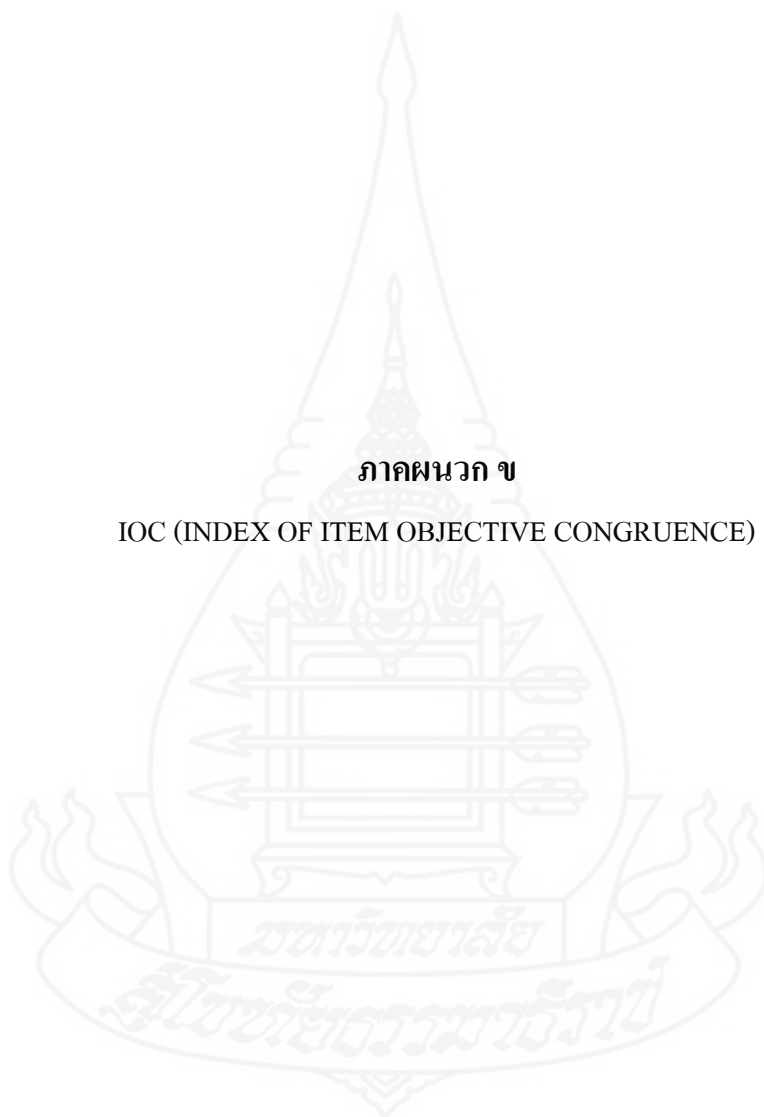
3. ชื่อ	นายเทพวงศ์พันธ์ เมืองยม
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ
สถานที่ทำงาน	เรือนจำอำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกริก
ประวัติการอบรม	การพัฒนาบุคลากรด้านการข่าวเสพคดีในเรือนจำและทัณฑสถาน รุ่นที่ 1 หลักสูตรผู้กำกับ รุ่นที่ 95 วิทยาลัยการตำรวจ หลักสูตรการบริหารงานรักษาความปลอดภัย รุ่นที่ 101 สำนักข่าวกรอง แห่งชาติ หลักสูตรผู้บริหารงานยุติธรรมระดับกลาง (บชค) รุ่นที่ 17 กระทรวง ยุติธรรม หลักสูตรนักทำลายวัตถุระเบิดกิตติมศักดิ์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
ประวัติการทำงาน	พ.ศ.2527 รับราชการทหาร พ.ศ.2539 โอนมารับราชการกรมราชทัณฑ์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อบรม และฝึกวิชาชีพ 3 ทัณฑสถานวัยหนุ่มกลาง พ.ศ.2540 – พ.ศ.2541 ตำแหน่งนักทัณฑวิทยา 3-5 พ.ศ.2545 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 เรือนจำกลางพระนครศรีอยุธยา พ.ศ.2551 นักวิชาการอบรมและฝึกวิชาชีพชำนาญการ เรือนจำกลาง พระนครศรีอยุธยา พ.ศ.2557 นักวิชาการอบรมและฝึกวิชาชีพชำนาญการ ศูนย์ปฏิบัติการพิเศษ กรมราชทัณฑ์ พ.ศ.2558 นักทัณฑวิทยาชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการ พิเศษ กรมราชทัณฑ์ พ.ศ.2559 – พ.ศ.2561 นักทัณฑวิทยาชำนาญการพิเศษ 1) ผู้อำนวยการส่วนควบคุมผู้ต้องขัง 2 เรือนจำ กลางคลองเปรม 2) ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการพิเศษ เรือนจำ กลางคลองเปรม พ.ศ.2561 – ปัจจุบัน ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ

4. ชื่อ นายประจวบ อักษรนำ
- ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการส่วนสวัสดิการ เรือนจำกลางพิษณุโลก (นักวิชาการและ
ฝึกรอบรมวิชาชีพ ชำนาญการพิเศษ)
- สถานที่ทำงาน เรือนจำกลางพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก
- วุฒิการศึกษา ปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ประวัติการทำงาน การควบคุมผู้ต้องขังประจำศาลแขวง ศาลแพ่งและศาลล้มละลายกลาง 5 ปี
การทำงานด้านทัณฑปฏิบัติ 16 ปี
การทำงานด้านการควบคุมผู้ต้องขัง 13 ปี
พ.ศ. 2561 หัวหน้าฝ่ายควบคุมกลาง เรือนจำกลางคลองเปรม
พ.ศ. 2561 – ปัจจุบัน ผู้อำนวยการส่วนสวัสดิการ เรือนจำกลาง
พิษณุโลก



ภาคผนวก ข

IOC (INDEX OF ITEM OBJECTIVE CONGRUENCE)



แบบสอบถามโครงการวิจัย
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย
“5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ :
ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้จะใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ โดยเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ เพื่อจะนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ต่อไป

2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามดังกล่าว ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิในหน่วยงานโดยตรง ช่วยตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามทั้งด้านเนื้อหาและวัตถุประสงค์ว่ามีความตรงประเด็นกับแนวคิด ทฤษฎี และหลักวิชาการ ตลอดจนสามารถวัดได้ตรงวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยที่ต้องการจะวัดหรือไม่

วิธีการหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยหรือแบบสอบถาม โดยหาค่า IOC (INDEX OF ITEM OBJECTIVE CONGRUENCE) ในการศึกษาครั้งนี้ได้จากการคำนวณคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 ท่านตามสูตร

$$\text{ค่า IOC แต่ละข้อ} = \frac{\text{ผลรวมคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ}}{\text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ}}$$

โดย ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามวัตถุประสงค์
 ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

เกณฑ์

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้
 ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตรวจสอบแบบสอบถามชุดนี้

นายเอก ศิริโชคธรรมกุล

นักศึกษาระดับปริญญาโท แผนกวิชาการบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช โทรศัพทมือถือ 082-0749318, aeklegazy@gmail.com

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดย
ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับคะแนน			
	+1	0	-1	IOC
วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย				
1. ท่านคิดว่ากรมราชทัณฑ์ใช้ข้อความหรือถ้อยคำในการเรียบเรียงข้อกำหนดและแนวปฏิบัติของนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มากน้อยเพียงใด	4			1.00
2. ท่านคิดว่ากรมราชทัณฑ์มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และรายละเอียดของเป้าหมายของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด	4			1.00
3. ท่านคิดว่ากรมราชทัณฑ์มีระบบการประเมินและตรวจสอบผลความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด	4			1.00
ทรัพยากรนโยบาย				
4. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
5. หน่วยงานของท่านได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ อยู่ในระดับใด	3	1		0.75
6. หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการจัดทำแผนงาน โครงการและงบประมาณเพื่อรองรับการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับใด	4			1.00
การสื่อสารในองค์กร				
7. หน่วยงานของท่านมีการสื่อสารข้อมูลนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ จากฝ่ายบริหารสู่ผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วถึงกัน มากน้อยเพียงใด	4			1.00
8. ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจในรายละเอียดของข้อมูลนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ และถือปฏิบัติให้สอดคล้องกัน มากน้อยเพียงใด	4			1.00
ลักษณะของหน่วยงาน				
9. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีสมรรถนะและความพร้อมในการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับใด	4			1.00

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างฯ แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับคะแนน			
	+1	0	-1	IOC
10. หน่วยงานของท่านมีโครงสร้าง และระบบการตัดสินใจ ที่เหมาะสมในการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
11. หน่วยงานของท่านมีระดับความเข้มข้นและความชัดเจนในการบังคับบัญชา ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ อยู่ในระดับใด	4			1.00
12. หน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์ในองค์กร และมีบุคลากรที่มีคุณภาพในการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง				
13. หน่วยงานของท่านได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล ในการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับใด	3	1		0.75
14. ท่านคิดว่ากลุ่มผลประโยชน์ หรือกลุ่มทางการเมือง มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
15. ท่านคิดว่ากระแสทางสังคมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ				
16. ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงานมีความตั้งใจและแสดงความสามารถ ในการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับใด	4			1.00
17. ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจ มีเจตคติและทัศนคติในเชิงบวก (ยอมรับและร่วมมือ) ต่อนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ อยู่ในระดับใด	4			1.00
หลักประสิทธิผล				
18. หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับใด	4			1.00
19. หน่วยงานของท่านมีขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ อย่างเป็นมาตรฐาน มากน้อยเพียงใด	4			1.00
20. หน่วยงานของท่านมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ อย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด	4			1.00
หลักประสิทธิภาพ				
21. ท่านคิดว่ามีการนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
22. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด อยู่ในระดับใด	3	1		0.75
23. ในการปฏิบัติงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ หน่วยงานมีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มากน้อยเพียงใด	4			1.00

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง 5 แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับคะแนน			
	+1	0	-1	IOC
หลักการตอบสนอง				
24. หน่วยงานของท่านสามารถดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ได้ทันตามเวลาที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
25. การปฏิบัติงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ของหน่วยงานสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสีย ได้มากน้อยเพียงใด	4			1.00
26. ท่านคิดว่า การดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังหรือความต้องการของสังคมและประชาชนได้ในระดับใด	3	1		0.75
หลักการรับผิดชอบ				
27. หน่วยงานของท่านมีการแสดงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและต่อปัญหาสาธารณะที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
28. หน่วยงานของท่านเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ และมีการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
29. หน่วยงานของท่านสามารถชี้แจงและตอบคำถามต่าง ๆ ต่อประชาชนและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ได้ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
หลักความโปร่งใส				
30. หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ อย่างตรงไปตรงมา และสามารถชี้แจงได้เมื่อมีปัญหาก่อขึ้น อยู่ในระดับใด	4			1.00
31. ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล และกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องในการปฏิบัติงานได้ มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
32. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ				
33. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การแสดงความคิดเห็น การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงานการแก้ไขปัญหา และประเมินผล มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
34. ท่านคิดว่าประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสเข้ามามีส่วนแสดงความคิดเห็น ร่วมรับผลประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ของหน่วยงานของท่าน มากน้อยเพียงใด	2	2		0.50

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าว่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับคะแนน			
	+1	0	-1	IOC
35. มีการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันของเจ้าหน้าที่และประชาชนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ อยู่ในระดับใด	2	2		0.50
หลักการกระจายอำนาจ				
36. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ หน่วยงานของท่านมีการมอบอำนาจการดำเนินการ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจสู่ข้าราชการระดับต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
37. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ผู้บริหารมีการสร้างประสบการณ์ในการทำงานแก่บุคลากร โดยการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในหน่วยงานอย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด	4			1.00
หลักนิติธรรม				
38. ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติหน้าที่โดยยึดกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
39. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้ต้องขังและประชาชน อยู่ในระดับใด	4			1.00
หลักความเสมอภาค				
40. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอย่างเท่าเทียม เสมอภาค และเป็นธรรม อยู่ในระดับใด	4			1.00
41. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ข้าราชการในหน่วยงานได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
42. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ หน่วยงานของท่านปฏิบัติต่อประชาชนหรือญาติผู้ต้องขังอย่างเป็นธรรมเสมอภาค มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
หลักคุณธรรม/จริยธรรม				
43. ท่านคิดว่าในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกความรับผิดชอบ อย่างมีศีลธรรมคุณธรรม มากน้อยเพียงใด	4			1.00
44. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านมีการยึดมั่นในค่านิยมและวัฒนธรรม ประมวลจริยธรรม และลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย มากน้อยเพียงใด	4			1.00
การมุ่งผลสัมฤทธิ์				
45. ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานของนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด	4			1.00

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าว่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับคะแนน			
	+1	0	-1	IOC
46. ท่านมีการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อยู่ในระดับใด	4			1.00
47. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานที่มีความยากและท้าทาย มากน้อยเพียงใด	4			1.00
บริการที่ดี				
48. ท่านมีความตั้งใจและพยายามให้บริการประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
49. ท่านมีจิตสำนึกของผู้ให้บริการและข้าราชการที่ดี ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ อยู่ในระดับใด	4			1.00
50. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านคิดว่าประชาชนหรือสังคมมีความพอใจในการบริการของท่านและหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด	4			1.00
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ				
51. ท่านมีการขวนขวายหาความรู้ความชำนาญ เพื่อพัฒนาความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
52. ท่านมีการฝึกฝนและพัฒนาตนเองในเรื่องที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอมากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
จริยธรรม				
53. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านประพฤติตนอยู่ในกรอบของคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาของข้าราชการ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
54. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านปฏิบัติหน้าที่อันเป็นการรักษาไว้ซึ่งเกียรติยศ ศักดิ์ศรีของข้าราชการที่ดี และรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมได้มากน้อยเพียงใด	4			1.00
ความร่วมมือร่วมใจ				
55. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในฐานะสมาชิกของกลุ่มได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับใด	4			1.00
56. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ หน่วยงานของท่านมีความสามัคคี และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม อยู่ในระดับใด	4			1.00
มีความเสียสละ				
57. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านได้ทุ่มเทการทำงานด้วยการเสียสละแรงกาย แรงใจ และเวลาแก่ทางราชการ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
58. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านมีความมุ่งมั่นทำงานเพื่อส่วนรวมมากน้อยเพียงใด	4			1.00

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง 5 แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับคะแนน			
	+1	0	-1	IOC
มีวินัย				
59. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างๆ ท่านปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัย กฎหมาย และจรรยาข้าราชการ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
60. ท่านปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างๆ อย่างตรงต่อเวลา มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
ใฝ่หาความรู้				
61. ท่านมีการขวนขวายหาความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆที่จะสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในนโยบาย 5 ก้าวอย่างๆ ให้เกิดประโยชน์ได้ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
62. ท่านมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือมีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ มากน้อย เพียงใด	4			1.00
มีความซื่อสัตย์				
63. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างๆ ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และต่อประชาชน อยู่ในระดับใด	4			1.00
รักองค์กร				
64. ท่านมีความรักความภูมิใจ ปกป้องผลประโยชน์ และรักษาเกียรติภูมิชื่อเสียงของ องค์กร มากน้อยเพียงใด	4			1.00
65. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างๆ ท่านยอมรับกฎกติกาและมีความ สามัคคีในองค์กร อยู่ในระดับใด	4			1.00
66. ท่านสามารถสร้างชื่อเสียงและสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนจากนโยบาย 5 ก้าวอย่างๆ ได้ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
เคารพศักดิ์ศรีมนุษย์				
67. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างๆ ท่านปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอย่างมี มนุษยธรรม มากน้อยเพียงใด	4			1.00
68. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างๆ ท่านคำนึงถึงหลักสิทธิขั้นพื้นฐานของ ผู้ต้องขังอย่างเป็นธรรมเสมอภาค มากน้อยเพียงใด	4			1.00
มีคุณธรรม				
69. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างๆ ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรัก ความ เมตตาต่อผู้ต้องขัง มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
70. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างๆ ท่านปฏิบัติหน้าที่ตามหลักศีลธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการที่ดี ด้วยความเป็นธรรมเสมอภาค มากน้อยเพียงใด	4			1.00

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง 5 แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับคะแนน			
	+1	0	-1	IOC
นโยบายและการบริหาร				
71. ท่านมีความเข้าใจในแนวทาง หลักเกณฑ์ และมาตรการต่าง ๆ ของนโยบาย 5 ก้าว อย่างฯ ที่กำหนดขึ้น โดยผู้บริหาร มากน้อยเพียงใด	4			1.00
72. ท่านคิดว่าการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ขององค์กรสามารถ ตอบสนองความต้องการขององค์กรและประชาชนได้ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
เงินเดือน				
73. ท่านคิดว่าเงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ มีความเหมาะสมสำหรับ ท่าน มากน้อยเพียงใด	4			1.00
การบังคับบัญชา				
74. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจ ควบคุมดูแล และสั่งการในการ ดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ด้วยความยุติธรรม มากน้อยเพียงใด	4			1.00
ความสัมพันธ์ในองค์กร				
75. ท่านคิดว่าการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ มีความ สัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับใด	3	1		0.75
76. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน ในการดำเนินงานตาม นโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ อยู่ในระดับใด	3	1		0.75
ความมั่นคงในการทำงาน				
77. ท่านคิดว่างานในหน้าที่มีความปลอดภัยและมั่นคง สามารถเป็นหลักประกันใน การดำเนินชีวิตได้ มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
สภาพในการทำงาน				
78. สภาพทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานของท่าน เช่นบรรยากาศ ความมีระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน และวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการ ทำงาน เอื้อต่อการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ให้สำเร็จ มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
คุณภาพชีวิต				
79. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ท่านมีความสมดุลระหว่างคุณภาพ ชีวิตการทำงานและการดำรงชีวิตส่วนตัวและครอบครัว อยู่ในระดับใด	3	1		0.75
การรับรู้ในความสำเร็จ				
80. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ท่านสามารถทำงานให้บรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีคุณภาพได้ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
81. ท่านมีความพึงพอใจและภูมิใจในตนเองที่สามารถทำงานสำเร็จตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ มากน้อยเพียงใด	4			1.00

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าว่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับคะแนน			
	+1	0	-1	IOC
การได้รับการยอมรับ				
82. ท่านได้รับการยกย่องชื่นชมในผลของการทำงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ จากสมาชิกในองค์กรและจากประชาชน มากน้อยเพียงใด	4			1.00
ลักษณะของงาน				
83. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านได้รับมอบหมายงานที่ทำหาย ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
ความรับผิดชอบ				
84. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ที่มีอำนาจตัดสินใจ และรับผิดชอบผลงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
โอกาสความก้าวหน้า				
85. ท่านคิดว่าท่านได้รับโอกาสในความก้าวหน้า หรือได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น จากการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ มากน้อยเพียงใด	3	1		0.75
การพัฒนาตนเอง				
86. จากดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านมีโอกาสได้รับการพัฒนา เช่น ศึกษาต่อ การอบรมสัมมนา หรือศึกษาดูงาน มากน้อยเพียงใด	2	2		0.50

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าว่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าว่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับคะแนน			
	+1	0	-1	IOC
การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือและสิ่งของต้องห้ามในเรือนจำ				
1. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการตรวจค้นบุคคลและยานพาหนะที่เข้าออกเรือนจำ รวมทั้งมีระบบการบันทึกข้อมูลดังกล่าว มากน้อยเพียงใด	4			1.00
2. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการจับกุมตรวจค้น ทั้งกรณีปกติและกรณีพิเศษ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
3. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น เครื่องตรวจจับ โลหะ เครื่อง Body scan กล้อง cctv และการรายงานทางวิทยุสื่อสาร มากน้อยเพียงใด	4			1.00
4. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อมาตรการป้องปรามเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขังก่อให้เกิดภัย การจัดทำบัญชีเฝ้าระวัง และการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกเรือนจำ มากน้อยเพียงใด	4			1.00

ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับคะแนน			
	+1	0	-1	IOC
5. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการกำหนดมาตรการเฝ้าระวังและป้องกัน รอบเรือนจำ เช่น เสริมกำแพงและลวดหนาม มีชุดตรวจตรารอบเรือนจำ กำหนดเขตปลอดคนและยานพาหนะ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
6. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการกำจัดระบบขามูไร และแยกผู้ต้องขัง กองนอก ออกศาล และผู้ต้องขังใหม่ ออกจากผู้ต้องขังทั่วไป มากน้อยเพียงใด	4			1.00
7. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการตรวจปีศาจผู้ต้องขังและเจ้าหน้าที่ อย่างสม่ำเสมอ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
การจัดระเบียบภายในเรือนจำ				
8. ท่านให้ความสำคัญต่อสถานที่ทำงานของท่านในเรื่องความสะอาด ความเป็น ระเบียบ และความสวยงาม มากน้อยเพียงใด	4			1.00
9. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการจัดทำทะเบียนผู้ถือกุญแจของผู้ต้องขัง อย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
10. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อปริมาณสิ่งของและสัมภาระของผู้ต้องขัง ให้ถูกต้องตามที่มีการกำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
11. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการห้ามผู้ต้องขังมีสิ่งของเครื่องใช้บนเรือน นอนและโรงฝึกวิชาชีพ มากน้อยเพียงใด	4			1.00
12. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการห้ามผู้ต้องขังมีอุปกรณ์ไฟฟ้าเป็นของ ตนเอง รวมทั้งจำหน่ายอาหารสดให้กับผู้ต้องขัง มากน้อยเพียงใด	4			1.00
การฝึกวินัยผู้ต้องขัง				
13. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ต้องขัง ทุกคนเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆอย่างทั่วถึงมากน้อยเพียงใด	4			1.00
14. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการกำหนดระเบียบข้อบังคับเรื่องวินัยไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งให้ผู้ต้องขังทราบอย่างทั่วถึง มากน้อยเพียงใด	4			1.00
15. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการฝึกระเบียบแถว ฝึกการเดิน วิ่ง และ บุคลิกท่ามือเปล่าแบบทหาร แก่ผู้ต้องขังอย่างสม่ำเสมอมากน้อยเพียงใด	4			1.00
16. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการเดินสวนสนามของผู้ต้องขัง มากน้อยเพียงใด	4			1.00
การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรศึกษาศาสนา				
17. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมทางศาสนามาพัฒนาจิตใจ ผู้ต้องขัง โดยการฝึกสมาธิและปลูกฝังเรื่องศีลธรรมจริยธรรม การปรับทัศนคติ จิตใจ และพฤติกรรม มากน้อยเพียงใด	4			1.00

ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับคะแนน			
	+1	0	-1	IOC
18. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการอบรมผู้ต้องขังตามหลักสูตรศึกษาศาสนา ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์ (ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของผู้ต้องขัง) มากน้อยเพียงใด	4			1.00
19. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการสอบภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ของผู้ต้องขังตามหลักสูตรศึกษาศาสนา (ได้คะแนน ร้อยละ 50 ขึ้นไป) มากน้อยเพียงใด	4			1.00
การสร้างการยอมรับจากสังคม				
20. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการให้ประชาชนและสื่อมวลชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อปรับทัศนคติให้เกิดการยอมรับผู้ต้องขัง มากน้อยเพียงใด	4			1.00
21. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการนำผลิตภัณฑ์และกิจกรรมของผู้ต้องขังออกเผยแพร่ เช่น นำผลิตภัณฑ์ผู้ต้องขังไปจำหน่ายให้แก่ประชาชน นำผู้ต้องขังออกทำงานสาธารณะเพื่อบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม มากน้อยเพียงใด	4			1.00
22. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในกิจกรรมของเรือนจำและผู้ต้องขังแก่ประชาชน มากน้อยเพียงใด	4			1.00
23. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคประชาสังคมในการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง และการจัดทำบันทึกประวัติศาสตร์ (Hall of Fame) มากน้อยเพียงใด	4			1.00



ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม

แบบสอบถามโครงการวิจัย
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย
“5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ:
ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาปัจจัยการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

3. ทุกความคิดเห็นที่ผู้วิจัยได้รับจากท่านในครั้งนี้ ข้าพเจ้าขอรับรองว่าจะถือเป็นความลับและจะเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

นายเอก ศิริ ไชยธรรมกุล
 นักศึกษาปริญญาโท แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิทยาการจัดการ
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โทรศัพท์มือถือ 082-0749318 aeklegazy@gmail.com

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความในแต่ละข้อให้ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20 - 30 ปี

31 - 40 ปี

41 - 50 ปี

51 - 60 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ปวช./ม.6

ปวส./อนุปริญญา

ปริญญาตรี/เทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ประเภทตำแหน่ง

ทั่วไป

วิชาการ

5. ระดับตำแหน่ง

ปฏิบัติงาน

ปฏิบัติการ

ชำนาญงาน

ชำนาญการ

อาวุโส

ชำนาญการพิเศษ

6. อายุราชการ

ต่ำกว่า 10 ปี

10 - 15 ปี

16 - 20 ปี

21 ปี ขึ้นไป

7. สังกัดที่ปฏิบัติงาน

เรือนจำกลางคลองเปรม

เรือนจำกลางบางขวาง

เรือนจำจังหวัดนนทบุรี

เรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร

เรือนจำพิเศษธนบุรี

เรือนจำพิเศษมีนบุรี

ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง

ทัณฑสถานหญิงกลาง

ทัณฑสถานหญิงธนบุรี

ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง
 แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ					
วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย					
1. ท่านคิดว่ากรมราชทัณฑ์ใช้ข้อความหรือถ้อยคำในการเรียบเรียง ข้อกำหนดและแนวปฏิบัติของนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ เพื่อให้ข้าราชการ มีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มากน้อยเพียงใด					
2. ท่านคิดว่ากรมราชทัณฑ์มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และรายละเอียดของ เป้าหมายของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
3. ท่านคิดว่ากรมราชทัณฑ์มีระบบการประเมินและตรวจสอบผล ความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
ทรัพยากรนโยบาย					
4. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มากน้อยเพียงใด					
5. หน่วยงานของท่านได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ อยู่ในระดับใด					
6. หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการจัดทำแผนงาน โครงการและ งบประมาณ เพื่อรองรับการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ไปปฏิบัติ อยู่ใน ระดับใด					
การสื่อสารในองค์กร					
7. หน่วยงานของท่านมีการสื่อสารข้อมูลนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ จากฝ่าย บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วถึงกัน มากน้อยเพียงใด					
8. ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจในรายละเอียดของข้อมูล นโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ และถือปฏิบัติให้สอดคล้องกัน มากน้อยเพียงใด					

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าว่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
ลักษณะของหน่วยงาน					
9. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีสมรรถนะและความพร้อมในการนำ นโยบาย 5 ก้าว่างฯ ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับใด					
10. หน่วยงานของท่านมีโครงสร้าง และระบบการตัดสินใจ ที่เหมาะสมในการนำนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
11. หน่วยงานของท่านมีระดับความเข้มข้นและความชัดเจนในการบังคับ บัญชา ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ อยู่ในระดับใด					
12. หน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์ในองค์กร และมีบุคลากรที่มี คุณภาพในการนำนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง					
13. หน่วยงานของท่านได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล ในการนำนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับใด					
14. ท่านคิดว่ากลุ่มผลประโยชน์ หรือกลุ่มทางการเมือง มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
15. ท่านคิดว่ากระแสทางสังคมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำ นโยบาย 5 ก้าว่างฯ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ					
16. ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงานมีความตั้งใจและความสามารถในการ นำนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับใด					
17. ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจ มีเจตคติและทัศนคติ ในเชิงบวก (ยอมรับและร่วมมือ) ต่อนโยบาย 5 ก้าว่างฯ อยู่ในระดับใด					
หลักธรรมาภิบาล					
หลักประสิทธิผล					
18. หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ นโยบาย 5 ก้าว่างฯ ที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับใด					
19. หน่วยงานของท่านมีขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ อย่างเป็นมาตรฐาน มากน้อยเพียงใด					
20. หน่วยงานของท่านมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุง นโยบาย 5 ก้าว่างฯ อย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าว่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
หลักประสิทธิภาพ					
21. ท่านคิดว่ามีการนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ของหน่วยงาน มากน้อย เพียงใด					
22. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ หน่วยงานมีการใช้ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด อยู่ในระดับใด					
23. ในการปฏิบัติงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ หน่วยงานมีการลดขั้นตอน ที่ไม่จำเป็นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มากน้อยเพียงใด					
หลักการตอบสนอง					
24. หน่วยงานของท่านสามารถดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ได้ทันตามเวลาที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด					
25. ภารกิจตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ของหน่วยงานสร้างความเชื่อมั่นและ ความไว้วางใจจากประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสีย ได้มากน้อยเพียงใด					
26. ท่านคิดว่าการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ สามารถตอบสนอง ต่อความคาดหวังหรือความต้องการของสังคมและประชาชน ได้ใน ระดับใด					
หลักการรับผิดชอบ					
27. หน่วยงานของท่านมีการแสดงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และต่อปัญหาสาธารณะที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ไป ปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
28. หน่วยงานของท่านเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการ ดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ และมีการควบคุมตรวจสอบอย่าง สม่ำเสมอ มากน้อยเพียงใด					
29. หน่วยงานของท่านสามารถชี้แจงและตอบคำถามต่าง ๆ ต่อประชาชนและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ได้ มากน้อยเพียงใด					
หลักความโปร่งใส					
30. หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ อย่างตรงไปตรงมาและสามารถชี้แจงได้เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น อยู่ในระดับใด					

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่การเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
31. ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล และกระบวนการต่าง ๆ ในการ ดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องใน การปฏิบัติงานได้ มากน้อยเพียงใด					
32. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ บุคลากรในหน่วยงานของ ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นไปตามกฎระเบียบที่ เกี่ยวข้อง มากน้อยเพียงใด					
หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทมติ					
33. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ หน่วยงานของท่านเปิด โอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การแสดงความคิดเห็น การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา และประเมินผล มากน้อยเพียงใด					
34. ท่านคิดว่าประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสเข้ามามีส่วน แสดงความคิดเห็น ร่วมรับผลประโยชน์ และการประเมินผลการ ปฏิบัติงานในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ของหน่วยงาน ของท่าน มากน้อยเพียงใด					
35. มีการแสวงหาฉันทมติหรือข้อตกลงร่วมกันของเจ้าหน้าที่และ ประชาชนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ อยู่ในระดับใด					
หลักการกระจายอำนาจ					
36. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ หน่วยงานของท่านมีการ มอบอำนาจการดำเนินการ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจสู่ ข้าราชการระดับต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด					
37. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ผู้บริหารมีการสร้าง ประสบการณ์ในการทำงานแก่บุคลากร โดยการมอบอำนาจ และความ รับผิดชอบในหน่วยงานอย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าว่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
หลักนิติธรรม					
38. ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติหน้าที่โดยยึดกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ มากน้อยเพียงใด					
39. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้ต้องขังและประชาชน อยู่ในระดับใด					
หลักความเสมอภาค					
40. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอย่างเท่าเทียม เสมอภาค และเป็นธรรม อยู่ในระดับใด					
41. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ข้าราชการในหน่วยงานได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม มากน้อยเพียงใด					
42. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ หน่วยงานของท่านปฏิบัติต่อประชาชนหรือญาติผู้ต้องขังอย่างเป็นธรรมเสมอภาค มากน้อยเพียงใด					
หลักคุณธรรม/จริยธรรม					
43. ท่านคิดว่าในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกความรับผิดชอบ อย่างมีศีลธรรมคุณธรรม มากน้อยเพียงใด					
44. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านมีการยึดมั่นในค่านิยมและวัฒนธรรม ประมวลจริยธรรม และลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย มากน้อยเพียงใด					
สมรรถนะ					
การมุ่งผลสัมฤทธิ์					
45. ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานของนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด					
46. ท่านมีการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อยู่ในระดับใด					
47. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานที่มีความยากและท้าทาย มากน้อยเพียงใด					

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าว่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
บริการที่ดี					
48. ท่านมีความตั้งใจและพยายามให้บริการประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ มากน้อยเพียงใด					
49. ท่านมีจิตสำนึกของผู้ให้บริการและข้าราชการที่ดี ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ อยู่ในระดับใด					
50. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านคิดว่าประชาชนหรือสังคมมีความพอใจในการบริการของท่านและหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ					
51. ท่านมีการชวนช่วยหาความรู้ความชำนาญ เพื่อพัฒนาความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ มากน้อยเพียงใด					
52. ท่านมีการฝึกฝนและพัฒนาตนเองในเรื่องที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มากน้อยเพียงใด					
จริยธรรม					
53. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านประพฤติตนอยู่ในกรอบของคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาของข้าราชการ มากน้อยเพียงใด					
54. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านปฏิบัติหน้าที่อันเป็นการรักษาไว้ซึ่งเกียรติยศ ศักดิ์ศรีของข้าราชการที่ดี และรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมได้ มากน้อยเพียงใด					
ความร่วมมือร่วมใจ					
55. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในฐานะสมาชิกของกลุ่มได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับใด					
56. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ หน่วยงานของท่านมีความสามัคคีและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม อยู่ในระดับใด					

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าว่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร					
มีความเสียสละ					
57. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านได้ทุ่มเทการทำงานด้วยการเสียสละแรงกาย แรงใจ และเวลาแก่ทางราชการ มากน้อยเพียงใด					
58. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านมีความมุ่งมั่นทำงาน เพื่อส่วนรวม มากน้อยเพียงใด					
มีวินัย					
59. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านปฏิบัติตนอยู่ใน ระเบียบวินัย กฎหมาย และจรรยาข้าราชการ มากน้อยเพียงใด					
60. ท่านปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ อย่างตรงต่อเวลา มากน้อยเพียงใด					
ใฝ่หาความรู้					
61. ท่านมีการขวนขวายหาความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆที่จะสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ให้เกิดประโยชน์ได้ มากน้อย เพียงใด					
62. ท่านมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือมีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ มากน้อยเพียงใด					
มีความซื่อสัตย์					
63. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่าง ตรงไปตรงมา มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และต่อ ประชาชน อยู่ในระดับใด					
รักองค์กร					
64. ท่านมีความรักความภูมิใจ ปกป้องผลประโยชน์ และรักษาเกียรติภูมิ ชื่อเสียงขององค์กร มากน้อยเพียงใด					
65. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านยอมรับกฎกติกาและ มีความสามัคคีในองค์กร อยู่ในระดับใด					
66. ท่านสามารถสร้างชื่อเสียงและสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนจาก นโยบาย 5 ก้าว่างฯ ได้ มากน้อยเพียงใด					

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าว่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
เคารพศักดิ์ศรีมนุษย์					
67. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอย่าง มีมนุษยธรรม มากน้อยเพียงใด					
68. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านคำนึงถึงหลักสิทธิขั้น พื้นฐานของผู้ต้องขังอย่างเป็นธรรมเสมอภาค มากน้อยเพียงใด					
มีคุณธรรม					
69. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ รัก ความเมตตาต่อผู้ต้องขัง มากน้อยเพียงใด					
70. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านปฏิบัติหน้าที่ตามหลัก ศีลธรรมคุณธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการที่ดี ด้วยความเป็นธรรมเสมอภาค มากน้อยเพียงใด					
แรงจูงใจ					
นโยบายและการบริหาร					
71. ท่านมีความเข้าใจในแนวทาง หลักเกณฑ์ และมาตรการต่าง ๆ ของ นโยบาย 5 ก้าว่างฯ ที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหาร มากน้อยเพียงใด					
72. ท่านคิดว่า การดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ขององค์กร สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรและประชาชนได้ มากน้อยเพียงใด					
เงินเดือน					
73. ท่านคิดว่าเงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ มีความเหมาะสม สำหรับท่าน มากน้อยเพียงใด					
การบังคับบัญชา					
74. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจ ควบคุมดูแล และสั่งการในการ ดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ด้วยความ ยุติธรรม มากน้อยเพียงใด					
ความสัมพันธ์ในองค์กร					
75. ท่านคิดว่าในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ มีความ สัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับใด					
76. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน ในการ ดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ อยู่ในระดับใด					

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าว่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความมั่นคงในการทำงาน					
77. ท่านคิดว่างานในหน้าที่มีความปลอดภัยและมั่นคง สามารถเป็นหลักประกันในการดำเนินชีวิตได้ มากน้อยเพียงใด					
สภาพในการทำงาน					
78. สภาพทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานของท่าน เช่น บรรยากาศ ความมีระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน และวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงาน เอื้อต่อการทำงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ให้สำเร็จ มากน้อยเพียงใด					
คุณภาพชีวิต					
79. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านมีความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและการดำรงชีวิตส่วนตัวและครอบครัว อยู่ในระดับใด					
การรับรู้ในความสำเร็จ					
80. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีคุณภาพได้มากน้อยเพียงใด					
81. ท่านมีความพึงพอใจและภูมิใจในตนเองที่สามารถทำงานสำเร็จตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ มากน้อยเพียงใด					
การได้รับการยอมรับ					
82. ท่านได้รับการยกย่องชื่นชมในผลของการทำงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ จากสมาชิกในองค์กรและจากประชาชน มากน้อยเพียงใด					
ลักษณะของงาน					
83. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ มากน้อยเพียงใด					
ความรับผิดชอบ					
84. ในการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าว่างฯ ท่านได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ที่มีอำนาจตัดสินใจ และรับผิดชอบผลงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด					

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
โอกาสความก้าวหน้า					
85. ท่านคิดว่าท่านได้รับโอกาสในความก้าวหน้า หรือได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น จากการดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ มากน้อยเพียงใด					
การพัฒนาตนเอง					
86. จากดำเนินงานตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ท่านมีโอกาสดำเนินการพัฒนา เช่น ศึกษาต่อ การอบรมสัมมนา หรือศึกษาดูงาน มากน้อยเพียงใด					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การควบคุมปราบปรามยาเสพติด โทรศัพท์มือถือและสิ่งของต้องห้าม ในเรือนจำ					
1. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการตรวจค้นบุคคลและยานพาหนะที่เข้าออกเรือนจำ รวมทั้งมีระบบการบันทึกข้อมูลดังกล่าว มากน้อยเพียงใด					
2. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการรู้โจมตรวจค้น ทั้งกรณีปกติและกรณีพิเศษ มากน้อยเพียงใด					
3. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น เครื่องตรวจจับโลหะ เครื่อง Body scan กล้อง cctv และการรายงานทางวิทยุสื่อสาร มากน้อยเพียงใด					
4. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อมาตรการป้องปรามเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขังกลุ่มเสี่ยง การจัดทำบัญชีเฝ้าระวัง และการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกเรือนจำ มากน้อยเพียงใด					
5. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการกำหนดมาตรการเฝ้าระวังและ					

ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
ป้องกันรอบเรือนจำ เช่น เสริมกำแพงและลวดหนาม มีชุดตรวจตรา รอบเรือนจำ กำหนดเขตปลอดภัยคนและยานพาหนะ มากน้อยเพียงใด					
6. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการกำจัดระบบขามูไร และแยก ผู้ต้องขังกองนอก ออกศาล และผู้ต้องขังใหม่ ออกจากผู้ต้องขังทั่วไป มากน้อยเพียงใด					
7. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการตรวจปัสสาวะผู้ต้องขังและ เจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ มากน้อยเพียงใด					
การจัดระเบียบภายในเรือนจำ					
8. ท่านให้ความสำคัญต่อสถานที่ทำงานของท่านในเรื่องความสะอาด ความ เป็นระเบียบ และความสวยงาม มากน้อยเพียงใด					
9. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการจัดทำทะเบียนผู้ถือกุญแจของ ผู้ต้องขังอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ มากน้อยเพียงใด					
10. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อปริมาณสิ่งของและสัมภาระของ ผู้ต้องขัง ให้ถูกต้องตามที่มีการกำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด					
11. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการห้ามผู้ต้องขังมีสิ่งของเครื่องใช้ บนเรือนนอนและโรงฝึกวิชาชีพ มากน้อยเพียงใด					
12. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการห้ามผู้ต้องขังมีอุปกรณ์ไฟฟ้า เป็นของตนเอง รวมทั้งงดจำหน่ายอาหารสดให้กับผู้ต้องขัง มากน้อยเพียงใด					
การฝึกวินัยผู้ต้องขัง					
13. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่ ผู้ต้องขังทุกคนเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆอย่างทั่วถึงมาก น้อยเพียงใด					
14. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการกำหนดระเบียบข้อบังคับเรื่อง วินัยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งให้ผู้ต้องขังทราบอย่างทั่วถึง มาก น้อยเพียงใด					
15. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการฝึกระเบียบแถว ฝึกการเดิน วิ่ง และบุคคลท่ามือเปล่าแบบทหาร แก่ผู้ต้องขังอย่างสม่ำเสมอมากน้อย เพียงใด					
16. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการเดินสวนสนามของผู้ต้องขัง มากน้อยเพียงใด					

ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
การพัฒนาจิตใจด้วยหลักสูตรสัคคสามาธิ					
17. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมทางศาสนามาพัฒนาจิตใจผู้ต้องขัง โดยการฝึกสมาธิและปลูกฝังเรื่องศีลธรรมจริยธรรม การปรับทัศนคติ จิตใจ และพฤติกรรม มากน้อยเพียงใด					
18. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการอบรมผู้ต้องขังตามหลักสูตรสัคคสามาธิ ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์ (ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของผู้ต้องขัง) มากน้อยเพียงใด					
19. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการสอบภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ของผู้ต้องขังตามหลักสูตรสัคคสามาธิ (ได้คะแนนร้อยละ 50 ขึ้นไป) มากน้อยเพียงใด					
การสร้างการยอมรับจากสังคม					
20. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการให้ประชาชนและสื่อมวลชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อปรับทัศนคติให้เกิดการยอมรับผู้ต้องขัง มากน้อยเพียงใด					
21. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการนำผลิตภัณฑ์และกิจกรรมของผู้ต้องขังออกเผยแพร่ เช่น นำผลิตภัณฑ์ผู้ต้องขังไปจำหน่ายให้แก่ประชาชน นำผู้ต้องขังออกทำงานสาธารณะเพื่อบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม มากน้อยเพียงใด					
22. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในกิจกรรมของเรือนจำและผู้ต้องขังแก่ประชาชน มากน้อยเพียงใด					
23. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคประชาสังคมในการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง และการจัดทำบันทึกประวัติศาสตร์ (Hall of Fame) มากน้อยเพียงใด					

ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10

4.1 ในการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

4.2 ในการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

4.3 ท่านคิดว่าการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติมีปัญหา/อุปสรรค อะไรบ้างจากปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของนโยบายฯ

.....

.....

.....

.....

4.4 เพื่อให้การนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ท่านมีข้อเสนอแนะหรือคิดว่ามีโอกาสพัฒนาปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย
 “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ :
 ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

คำชี้แจง: แบบสัมภาษณ์นี้มี 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการสร้าง
 ความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำ
 และทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

ขอความกรุณาตอบข้อคำถามให้ครบถ้วน รวมถึงร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้
 ข้อเสนอแนะ เพราะคำตอบที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมาก ในการส่งเสริมและพัฒนาการ
 การสร้างความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ
 ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....เพศ.....อายุ.....ปี

วุฒิการศึกษา

.....

ตำแหน่ง.....

.....

สถานที่ทำงาน

.....

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

.....

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....เวลา.....น. ถึงน.

สถานที่

.....

**ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางในการสร้างความสำเร็จของ
 การนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำ
 และทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์**

ประเด็นคำถาม จำนวน 5 ข้อ ได้แก่

ข้อที่ 1 ท่านคิดว่าความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่าง แห่งการเปลี่ยนแปลง
 ราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 โดยรวมอยู่ในระดับใด และแต่ละก้าวอย่าง
 มีความสำเร็จและยังไม่สำเร็จ อย่างไรบ้าง

ข้อที่ 2 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการนำนโยบายปฏิบัติ ได้แก่ ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสาร
 ระหว่างองค์กร ลักษณะของหน่วยงาน ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย
 เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เทคโนโลยีและนวัตกรรม และกฎหมายและระเบียบ
 ที่เกี่ยวข้อง มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯไปปฏิบัติหรือไม่ แต่ละปัจจัยมีจุด
 แข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค อย่างไรบ้าง

ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านธรรมาภิบาล สมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การและ
 แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯไปปฏิบัติหรือไม่ ปัจจัยใด
 มีความสำคัญมากน้อยอย่างไรบ้าง

ข้อที่ 4 ท่านคิดว่าสามารถใช้แนวคิดและแนวทางอื่นๆ ใดบ้าง ที่จะช่วยให้การดำเนินงาน
 ของนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ เป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ข้อที่ 5 ท่านคิดว่าการดำเนินการตามนโยบาย 5 ก้าวอย่างฯ ของกรมราชทัณฑ์ที่ผ่านมา
 มีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์ในด้านต่างๆมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด



ภาคผนวก จ
คำศัพท์ประเพณีครอนบาช

ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาช

จากแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาชแอลฟาแยกตามตัวแปร

ตัวแปร	Cronbach's Alpha
1. ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	.906
2. ธรรมภิบาล	.964
3. สมรรถนะ	.899
4. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	.893
5. แรงจูงใจ	.901
6. ความสำเร็จของนโยบาย 5 ก้าวต่างๆ	.949
ค่าสัมประสิทธิ์รวม	.978

1. ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ

Item-Total Statistics

คำถามข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	56.0333	71.895	.313	.907
2	56.0667	69.237	.479	.903
3	56.5000	66.534	.583	.900
4	57.1333	65.361	.556	.901
5	57.3000	64.493	.665	.897
6	56.5000	64.879	.642	.898
7	56.3667	63.689	.712	.896
8	56.3000	68.700	.566	.901
9	56.4000	66.869	.529	.902
10	56.4333	65.564	.670	.897
11	56.0667	65.926	.644	.898
12	56.3667	65.068	.726	.896
13	56.9667	64.723	.615	.899
14	56.9000	67.541	.344	.910
15	56.4667	68.051	.430	.905
16	56.3333	65.609	.606	.899
17	56.4000	64.593	.713	.896

2. ธรรมชาติบาล

Item-Total Statistics

คำถามข้อที่	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if
	Deleted	Deleted	Correlation	Item Deleted
18	96.3333	234.023	.665	.963
19	96.2333	231.633	.747	.962
20	96.2000	230.648	.750	.962
21	96.6667	232.506	.644	.963
22	96.2333	229.495	.747	.962
23	96.5000	226.052	.732	.962
24	96.3333	232.989	.623	.963
25	96.3667	230.792	.641	.963
26	96.4000	235.628	.392	.966
27	96.0333	231.895	.669	.963
28	95.9667	231.826	.663	.963
29	96.1333	235.085	.613	.963
30	95.8667	231.085	.715	.963
31	96.2667	229.582	.782	.962
32	95.9000	225.128	.858	.961
33	96.2667	225.237	.736	.962
34	96.7333	221.099	.781	.962
35	96.5667	226.737	.715	.963
36	96.1667	228.282	.773	.962
37	96.1333	222.671	.851	.961
38	96.2000	233.959	.645	.963
39	96.0000	235.172	.764	.963
40	95.7667	235.220	.658	.963
41	96.1333	223.844	.809	.962
42	95.9333	233.444	.705	.963
43	96.1667	234.420	.688	.963
44	95.9000	236.852	.557	.964

3. ผลรวมคะแนน

Item-Total Statistics

คำถามข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
45	45.4333	19.357	.698	.886
46	45.6333	19.482	.743	.884
47	45.7333	19.237	.736	.884
48	45.5333	18.878	.778	.882
49	45.3667	19.137	.717	.885
50	45.8333	21.040	.353	.904
51	45.7000	19.114	.722	.885
52	45.7667	19.357	.758	.883
53	45.3333	20.575	.565	.893
54	45.2667	20.823	.495	.896
55	45.6333	19.895	.651	.889
56	45.8333	20.971	.291	.911



4. คำนิยมและวัฒนธรรมองค์กร

Item-Total Statistics

คำถามข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
57	55.1667	25.385	.621	.884
58	55.1667	26.489	.593	.887
59	54.9667	24.654	.601	.885
60	55.0333	25.826	.477	.890
61	55.4000	24.041	.709	.880
62	55.5667	23.564	.498	.897
63	54.9333	25.789	.604	.885
64	54.8333	25.730	.612	.885
65	55.1000	25.266	.688	.882
66	55.3333	23.333	.762	.877
67	55.0667	26.271	.554	.887
คำถามข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
68	55.0333	26.516	.484	.890
69	55.1000	26.507	.440	.891
70	55.0667	25.237	.672	.882

5. แรงจูงใจ

Item-Total Statistics

คำถามข้อที่	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if
	Deleted	Deleted	Correlation	Item Deleted
71	55.0000	57.310	.287	.903
72	55.4333	52.530	.537	.897
73	55.7667	49.357	.726	.889
74	55.1667	57.178	.276	.904
75	55.3667	55.620	.399	.901
76	55.4667	54.740	.463	.899
77	55.5333	51.361	.655	.892
78	55.4667	54.326	.550	.896
79	55.5667	52.875	.634	.893
80	55.3667	54.033	.690	.893
81	55.1000	53.197	.664	.893
82	55.3333	51.747	.765	.889
83	55.2333	53.426	.647	.893
84	55.3667	52.723	.650	.893
85	55.8667	50.533	.619	.894
86	55.9667	50.033	.627	.894

6. ความสำเร็จของนโยบาย 5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์

Item-Total Statistics

คำถามข้อที่	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if
	Deleted	Deleted	Correlation	Item Deleted
1	91.0667	92.547	.750	.946
2	90.9333	91.926	.774	.945
3	91.1667	90.282	.774	.945
4	91.1667	92.213	.751	.946
5	91.0333	91.206	.779	.945
6	91.2667	89.375	.784	.945
7	91.2000	90.372	.785	.945
8	90.9667	92.930	.682	.947
9	91.0333	94.033	.679	.947
10	91.1000	93.266	.695	.947
11	91.0667	94.823	.608	.948
12	90.9333	97.237	.281	.951
13	91.3667	93.068	.614	.947
14	91.2333	91.978	.740	.946
15	91.5333	93.637	.612	.947
16	91.6000	91.697	.544	.949
17	91.2333	92.737	.670	.947
18	91.1333	92.878	.668	.947
19	91.2000	91.338	.705	.946
20	91.4333	93.220	.601	.947
21	91.7333	89.995	.663	.947
22	91.7000	92.493	.532	.949
23	91.7000	91.390	.540	.949

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายเอก ศิริโชคธรรมกุล
วัน เดือน ปี เกิด	21 มิถุนายน 2523
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลจังหวัดยโสธร
ที่อยู่ปัจจุบัน	33/1499 เรือนจำกลางคลองเปรม ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขต จตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2556
สถานที่ทำงาน	เรือนจำกลางคลองเปรม แขวงลาดยาว เขตจตุจักร จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักทัณฑวิทยา ปฏิบัติการ

