

## การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3



นายชาญชัย บุตรโคษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

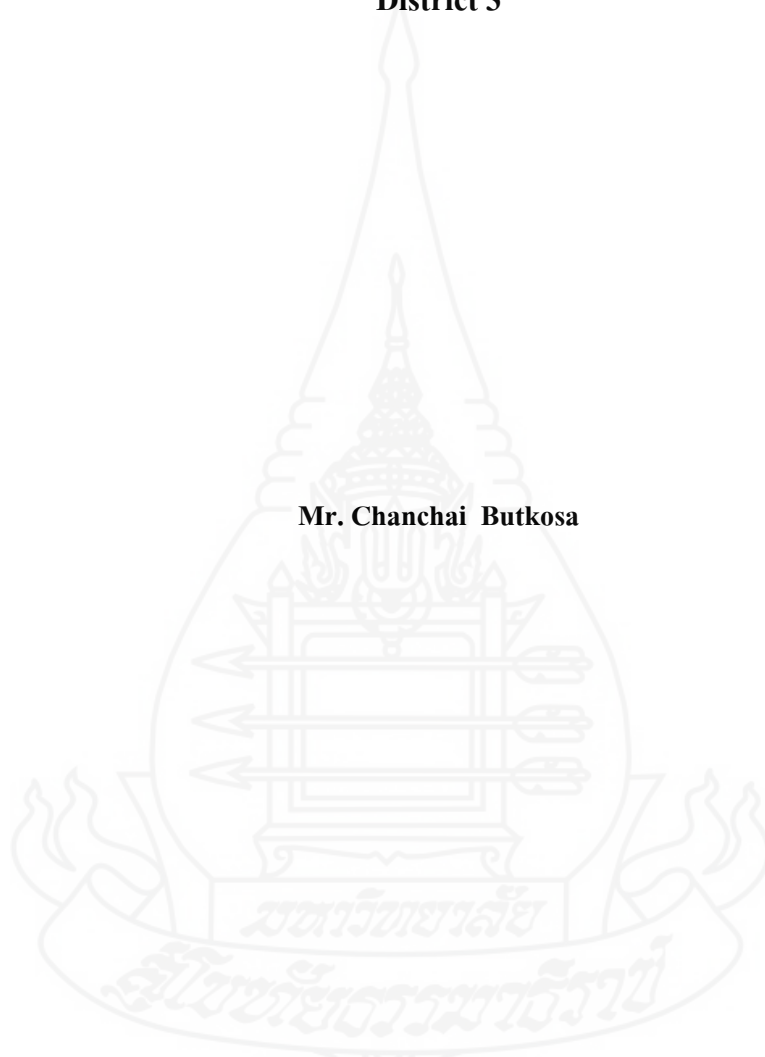
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2561

**Personnel Competency Assessment of Prison and Correctional Institutions,**

**District 3**

**Mr. Chanchai Butkosa**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2018

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3  
ชื่อและนามสกุล นายชาญชัย บุตรโคษา  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2562

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศิริราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3  
**ผู้ศึกษา** นายชาญชัย บุตรโคษา รหัสนักศึกษา 2603002482  
**ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต  
**ปีการศึกษา** 2561

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 (2) เปรียบเทียบสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการ พนักงานราชการ ที่ปฏิบัติงานอยู่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ทั้ง 16 แห่ง จำนวน 1,414 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 312 คน โดยใช้ของสุตรของทาโร่ ยามาเน่ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเชื่อมั่น แบบวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว

ผลการศึกษา พบว่า (1) ผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 โดยภาพรวมทั้ง 3 สมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ (2) บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มี อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และสถานที่ทำงานแตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มี 3 ประการ ได้แก่ 1) ควรมีการจัดโครงการฝึกอบรมและทดสอบสมรรถนะในด้านต่างๆเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพิ่มขึ้น 2) ควรมีการประเมินสมรรถนะในด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง 3) ควรรักษามาตรฐานของสมรรถนะให้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรในการพิจารณาความดีความชอบ การจัดสวัสดิการเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ** การประเมินสมรรถนะ บุคลากร เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

**Independent Study title:** Personnel Competency Assessment of Prison and Correctional Institutions, District 3

**Author:** Mr. Chanchai Butkosa ; **ID:** 2603002482;

**Degree:** Master of Public Administration;

**Independent Study advisor:** Dr. Saneh Juito, Associate Professor;

**Academic year:** 2018

### **Abstract**

The purposes of this study were (1) to evaluate personnel competency of Prison and Correctional Institutions, Region 3 (2) to compare the personal competency of Prison and Correctional Institutions, Region 3 classified by personal factors and (3) to suggest guidelines for improving personnel competency of Prison and Correctional Institutions, Region 3.

This study was a survey research. The population consisted of 1,414 government officers working for Prison and Correctional Institutions, Region 3 in 16 branches. The sample size was determined by using Taro Yamane formula with a sample of 312 people. Sampling group was randomized by accidental sampling. Research instrument was a questionnaire. Data was statistically analyzed in term of percentage, mean, frequency, standard deviation, t-test, f-test, and one-way ANOVA.

The results of this study revealed that (1 ) an overview of personnel competency of Prison and Correctional Institutions, Region 3 was found that 3 competency aspects were at the highest level. Considering in each aspect, it showed that competency on achievement-oriented aspect, adhering to the morality and ethics competency and expertise in career competency were at the highest level respectively (2) the government officers of Prison and Correctional Institutions, Region 3 who were different in age, education level, position and workplace had personnel competencies with statistical significance at the level of 0.05, and (3) the guidelines for improving the personnel competency of Prison and Correctional Institutions, Region 3 were concluded in 3 guidelines, those were 1) providing training programs and evaluation the competency in various aspects to improve their knowledge 2) evaluation the personnel competency continuously and 3) maintain high standards of competency into the highest level from now on by giving the personnel priority as feat, welfare for an incentive to work.

**Keywords:** Personnel competency assessment, Government officers, Prison and Correctional Institutions, District 3

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย อาจารย์ประจำสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ประจำสาขาสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นายกฤตย์ อินทรักษา หัวหน้าฝ่ายรักษาการณณ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยอย่างดียิ่ง

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบคุณ ผู้บัญชาการเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ทุกเรือนจำที่ท่านได้กรุณาอนุญาตให้เข้าทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยรวมถึงผู้บริหาร ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ทุกท่าน ที่สละเวลาให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยเป็นอย่างดี ความมีคุณค่าหรือประโยชน์อันพึงได้จากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายของกรมราชทัณฑ์ต่อไป

ชาญชัย บุตร โภชา

กรกฎาคม 2562

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
สมมุติฐานการศึกษา .....	4
ขอบเขตการศึกษา .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา .....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิด ทฤษฎี การประเมินสมรรถนะ .....	9
ตัวแบบการประเมินสมรรถนะ .....	34
การประเมินสมรรถนะระบบราชการไทย .....	49
กรมราชทัณฑ์ .....	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	60
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	66
รูปแบบการศึกษา .....	66
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง .....	67
แหล่งข้อมูลในการศึกษา .....	70
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	72
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	72

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	74
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3.....	79
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 3.....	90
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	105
สรุปผลการศึกษา.....	105
อภิปรายผล.....	108
ข้อเสนอแนะ.....	113
บรรณานุกรม.....	115
ภาคผนวก.....	120
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	121
ข ค่าดัชนีความสอดคล้องและค่าอำนาจจำแนก.....	126
ค ค่าความเชื่อมั่น.....	130
ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	134
ประวัติผู้ศึกษา.....	144



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	ข้าราชการ พนักงานราชการแยกตามเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3..... 59
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แยกตามเรือนจำและทัณฑสถาน..... 68
ตารางที่ 4.1	แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 74
ตารางที่ 4.2	แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 75
ตารางที่ 4.3	แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 75
ตารางที่ 4.4	แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 76
ตารางที่ 4.5	แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 77
ตารางที่ 4.6	แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 77
ตารางที่ 4.7	แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 78
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับสมรรถนะบุคลากร ของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3..... 79
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับสมรรถนะบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3..... 80
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับสมรรถนะบุคลากร ด้านการบริการที่ดีของเรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3..... 81
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับสมรรถนะบุคลากร ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3..... 83
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับสมรรถนะบุคลากร ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3..... 84
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับสมรรถนะบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีมของเรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3..... 85

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับสมรรถนะบุคลากร ด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย ของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3.....	86
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับสมรรถนะบุคลากร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3.....	87
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับสมรรถนะบุคลากร ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3.....	88
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับสมรรถนะบุคลากร ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3.....	89
ตารางที่ 4.18	แสดงสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินสมรรถนะ บุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากรที่มีเพศต่างกัน.....	90
ตารางที่ 4.19	ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมิน สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน รายได้ต่อเดือน และสถานที่ทำงานแตกต่างกัน.....	91
ตารางที่ 4.20	ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมิน สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน.....	93
ตารางที่ 4.21	ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อ การประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	95
ตารางที่ 4.22	ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมิน สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากร ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน.....	97

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.23 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมิน สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากร ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน.....	99
ตารางที่ 4.24 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมิน สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากร ที่มีรายได้เดือนแตกต่างกัน.....	100
ตารางที่ 4.25 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประเมิน สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากร ที่มีสถานที่ทำงานแตกต่างกัน.....	102



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวทางการจัดการศึกษา.....	8
ภาพที่ 2.1 Iceberg Model ของสมรรถนะ.....	12
ภาพที่ 2.2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ.....	13
ภาพที่ 2.3 การกำหนดสมรรถนะ.....	15
ภาพที่ 2.4 Performance Management System.....	16
ภาพที่ 2.5 เกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม.....	19
ภาพที่ 2.6 เกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา.....	20
ภาพที่ 2.7 การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	22
ภาพที่ 2.8 แนวคิดการประเมินบุคลากร โดยมุ่งเน้นผลงาน.....	37
ภาพที่ 2.9 ค่าเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงาน.....	38
ภาพที่ 2.10 การประเมินบุคลากร โดยเน้นสมรรถนะ (competency evaluation).....	38
ภาพที่ 2.11 ตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะหลักขององค์การบริหารส่วน จังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาล.....	42
ภาพที่ 2.12 ระดับสมรรถนะ.....	43
ภาพที่ 2.13 ค่าคาดหวังกับค่าความเป็นจริงของการประเมินสมรรถนะ.....	43
ภาพที่ 2.14 ระดับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม.....	45
ภาพที่ 2.15 การประเมินสมรรถนะตามค่าความคาดหวัง.....	46
ภาพที่ 2.16 แบบประเมินสมรรถนะ.....	48

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการ โครงสร้างที่กะทัดรัดและเนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชน โดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ รูปแบบการบริหารที่นำมาปรับใช้กับภาครัฐเพื่อลดปัญหาต่างๆ โดยเน้นการทำงานที่ยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์ และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป้าหมายสุดท้าย คือ ระบบราชการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล เจ้าหน้าที่มีศักยภาพสูงและมีการบริหารจัดการทรัพยากรของภาครัฐอย่างประหยัด คุ้มค่า เหมาะสม ทำให้ระบบมีความคล่องตัว ยืดหยุ่นปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและประชาคมโลก สนองต่อความต้องการและนำบริการที่ดีมีคุณภาพไปสู่ประชาชน เหตุผลที่ทำให้เกิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เริ่มต้นจาก (1) ความพยายามในการอธิบายปรากฏการณ์ทางการบริหารงานภาครัฐ ด้วยจุดประสงค์ที่ต้องการสร้างขีดความสามารถในการบริหารงานภาครัฐ จึงต้องมีสมรรถนะในการจัดการที่สูงเพียงพอ สำหรับรองรับการขับเคลื่อนในทิศทางที่พึงประสงค์ NPM มีฐานแนวคิดจากการใช้กลไกตลาด และวิธีการบริหารอย่างมืออาชีพ (2) ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ ความคุ้มค่าของเงิน และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (3) NPM ได้รับอิทธิพลจาก 4 กระแส คือ (3.1) แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ หรือเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก : เป็นแนวคิดให้รัฐใช้กลไกตลาด เน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของเงิน (3.2) แนวคิดจัดการนิยม เป็นแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ เน้นผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ และหลักการความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การจัดการเชิงกลยุทธ์, ศูนย์บริการร่วม (3.3) แนวคิดทางรัฐศาสตร์ เป็นแนวคิดการปกครองร่วมสมัย ให้ความสำคัญเรื่อง

ประชารัฐ เน้นการมีส่วนร่วม โปร่งใส ตอบสนองความต้องการของประชาชนและกระจายอำนาจ (3.4) แนวคิดทางกฎหมายปกครอง เน้นเรื่องหลักนิติธรรม ไม่ต้องการเห็นรัฐบาลใช้อำนาจตามอำเภอใจและเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนด (4) ในการดำเนินการกิจของรัฐในด้านต่างๆ แนวคิด NPM ตั้งอยู่บนสมมติฐานความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ ที่เน้นความสำคัญด้านการประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยผสมผสานกับทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ และเศรษฐศาสตร์สถาบัน (5) ต้องการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การบริหารงานภาครัฐ ซึ่งจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม

สมรรถนะ (competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร คือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น สมรรถนะการบริการที่ดี คือ สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่าสมรรถนะ เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะสามารถจำแนกได้ 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้
2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว
3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น
4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่ที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) คือ กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ซึ่งการประเมินในครั้งนี้ผู้จัดทำได้นำเอาสมรรถนะของกรมราชทัณฑ์ มาประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 เพื่อข้อมูลที่ได้จากการวิจัยศึกษานี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน ในการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย

การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มุ่งสู่การพัฒนาการบริหารบุคลากรที่เป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะของกรมราชทัณฑ์ และมีเป้าหมายที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงาน เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ โดยเน้นตามกรอบสมรรถนะหลักของกรมราชทัณฑ์ 9 ด้าน คือ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม 6. การสร้างและบริหารเครือข่าย 7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 8. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร 9. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 เพื่อเปรียบเทียบและนำสมรรถนะบุคลากร ไปพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษาไว้ดังนี้

- 2.1 เพื่อประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

### 3. สมมุติฐานการศึกษา

จากการศึกษาและผลการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ทำให้ได้สมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

3.1 บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

3.2 บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

3.3 บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

3.4 บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

3.5 บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

3.6 บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีเงินเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

3.7 บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีสถานที่ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

3.8 สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 อยู่ในระดับที่มากที่สุด

### 4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษาแต่ละด้าน ดังนี้

#### 4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1.1 ประชากร ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำนวน 16 แห่ง (อ้างอิงในจำนวนเต็มจากประชากรทั้งหมด จำนวน 1,414 คน ข้อมูลจากกองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์)

4.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำนวน 312 คน โดยวิธีคำนวณ สูตร Taro Yamane ที่ระดับความคลาดเคลื่อนทางสถิติที่ 0.05



## 4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

4.2.1 **ตัวแปรอิสระ** คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน ประสบการณ์การทำงาน และเงินเดือน

4.2.2 **ตัวแปรตาม** คือ การประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ตามสมรรถนะหลักของกรมราชทัณฑ์ 9 ด้าน ได้แก่ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม 6. การสร้างและบริหารเครือข่าย 7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 8. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร 9. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม

## 4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษา

พื้นที่การศึกษา คือ เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย เรือนจำ จำนวน 14 แห่ง และทัณฑสถาน จำนวน 2 แห่ง รวม 16 แห่ง

4.4 **ขอบเขตด้านระยะเวลา** ระยะเวลาที่จะดำเนินการศึกษาคั้งนี้ กำหนดภายในเดือน เมษายน- เดือนกรกฎาคม 2562

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 **ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน ประสบการณ์การทำงาน และ เงินเดือน

5.2 **บุคลากร** หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำนวน 16 แห่ง

5.3 **เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3** หมายถึง สถานที่ควบคุมผู้ต้องขัง ซึ่งประกอบด้วย เรือนจำกลางอุบลราชธานี ทัณฑสถานหญิงนครราชสีมา เรือนจำกลางนครราชสีมา เรือนจำอำเภอ กันทรลักษ์ เรือนจำกลางสุรินทร์ เรือนจำอำเภอนางรอง เรือนจำจังหวัดยโสธร เรือนจำอำเภอบัวใหญ่ เรือนจำจังหวัดบุรีรัมย์ เรือนจำอำเภอสีคิ้ว เรือนจำจังหวัดอำนาจเจริญ เรือนจำอำเภอรัตนบุรี เรือนจำจังหวัดชัยภูมิ เรือนจำอำเภอภูเขียว เรือนจำจังหวัดศรีสะเกษ และทัณฑสถานเกษตรอุตสาหกรรมเขาพนริก

5.4 **การประเมินสมรรถนะ** หมายถึง กระบวนการในการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับ สมรรถนะที่องค์กร คาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมาก น้อยเพียงใด ซึ่งประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญ

ในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม

**5.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีขึ้นให้มี ประสิทธิภาพ หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจาก ผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

**5.6 บริการที่ดี** หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงาน ในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการ ได้บริการที่ดีจึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการ ทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการ เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี

**5.7 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตนด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

**5.8 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม** คือ การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี

**5.9 การทำงานเป็นทีม** หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อม ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือ เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือ ส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว หมายความว่า รวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วยเกณฑ์ระดับคะแนน ตัวชี้วัด ด้านพฤติกรรมหรือสมรรถนะและแบบบันทึกพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะ

**5.10 การสร้างและบริหารเครือข่าย** หมายถึง กระบวนการบริหารเพื่อทำให้กลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีเป้าหมายร่วมกันมารวมตัวกันด้วยความ สมัครใจ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดโดยมีความ เสมอภาค และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

**5.11 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยวิธีการฝึกอบรมเชิงระบบที่มุ่งเน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้สื่อผสม ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย ใช้กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ มีการทำงานเป็นทีมของคณะวิทยากรผู้จัดการฝึกอบรมและผู้บริหาร ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

**5.12 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง การทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยบุคลากรขององค์กรที่เกิดจากการเรียนรู้การรับรู้ซึ่งกันและกันทำให้เกิดค่านิยมหลักร่วมกัน จึงส่งผลต่อแนวทางปฏิบัติ ความเข้าใจร่วมกัน รูปแบบการสื่อสาร การสืบทอดสัญลักษณ์ พร้อมยอมรับกฎ กติกา ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อันเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานเป็นไปในลักษณะเดียวกันทั้งองค์กร โดยมีผู้บริหารแต่ละระดับเป็นฝ่ายสนับสนุนส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

**5.13 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่ หรือการปรับปรุงจากสิ่งเดิม ที่เกิดจากการนำความรู้ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไปพัฒนาให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร

## **6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

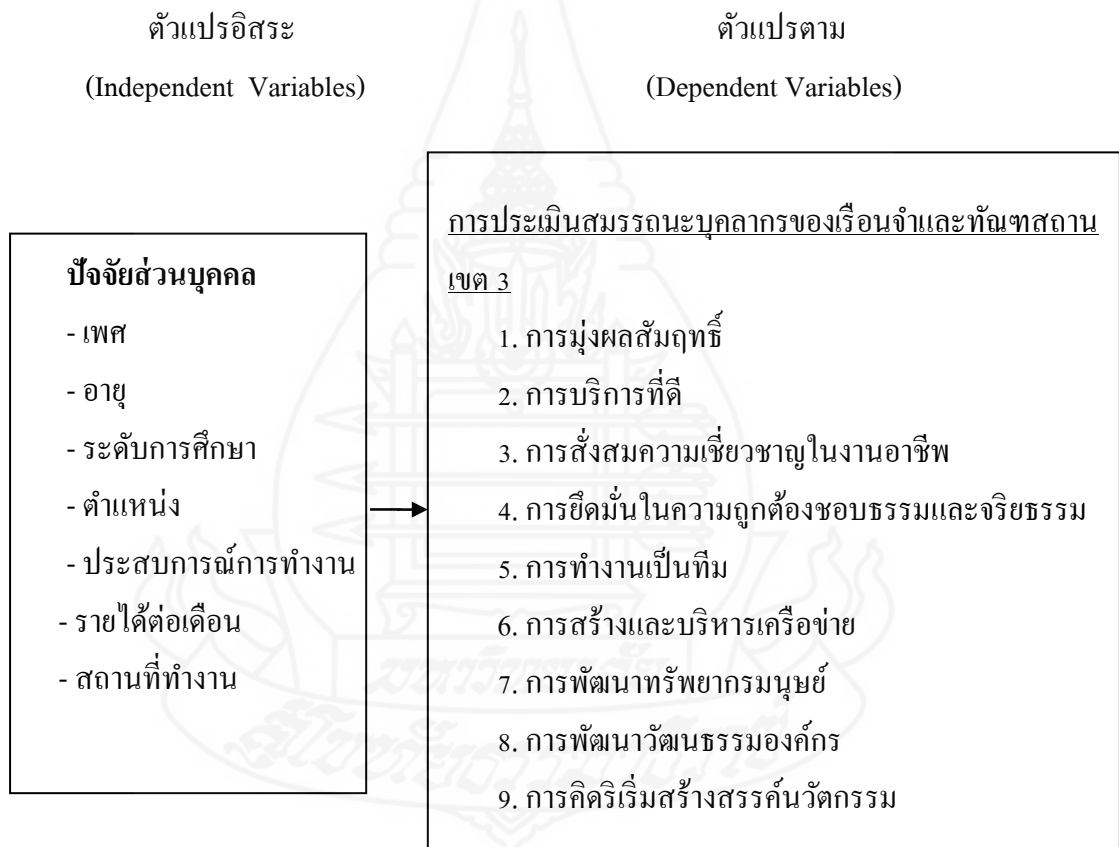
6.1 ทราบถึงสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3

6.2 นำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้กับผู้บังคับบัญชา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะบุคคลของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 ให้ดียิ่งขึ้น

6.3 เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

## 7. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้นำกรอบสมรรถนะหลักของกรมราชทัณฑ์ มาเป็นกรอบในการศึกษา ในการประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 ตามสมรรถนะหลัก 9 ด้าน คือ 1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.การบริการที่ดี 3.การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4.การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5.การทำงานเป็นทีม 6.การสร้างและบริหารเครือข่าย 7.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 8.การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร 9.การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาค

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ผู้ศึกษาได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี การประเมินสมรรถนะ
2. ตัวแบบการประเมินผลสมรรถนะ
3. การประเมินสมรรถนะของระบบราชการไทย
4. กรมราชทัณฑ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิด ทฤษฎี การประเมินสมรรถนะ

สมรรถนะ (competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

องค์กรต่างๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์การในด้านต่างๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิด และแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะจึงจะกล่าวถึงความเป็นมา และความหมาย องค์ประกอบประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ

##### 1.1 ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคิลแลนค์เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดี แต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคิลแลนค์ได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behaviora Even Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคิลแลนค์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยาดซิส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ.1994 แกรี่แฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำ ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้นๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Coporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์ 2546 : 13) แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้นหน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังนี้

สก๊อต บี พารี (Scott B. Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48)

แมคเคิลเลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อานนท์ สักดิ์วีระชัย (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะคือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นอะไร หรือลักษณะสำคัญ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

## 1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลเลนด์มี 5 ส่วนคือ

**1.2.1 ความรู้ (knowledge)** คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

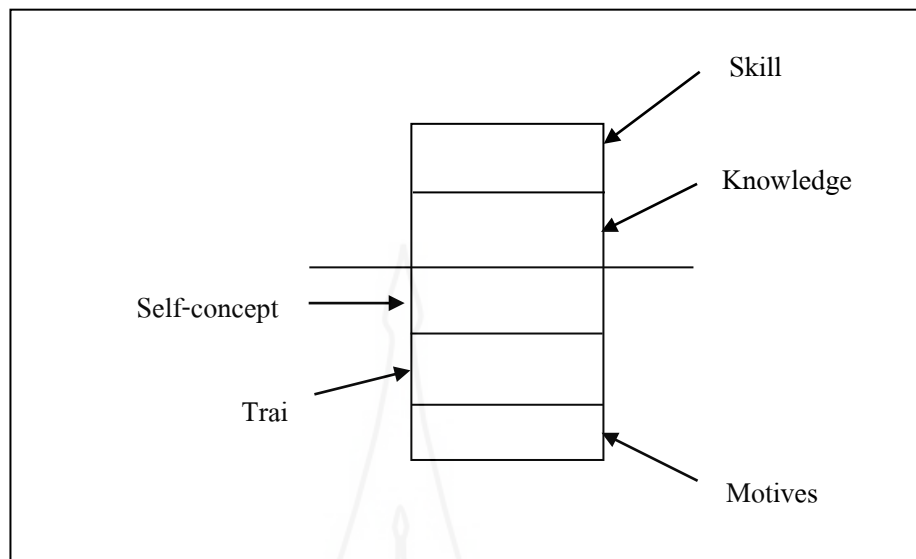
**1.2.2 ทักษะ (skill)** คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

**1.2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self-concept)** คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

**1.2.4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits)** เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

**1.2.5 แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude)** เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพ

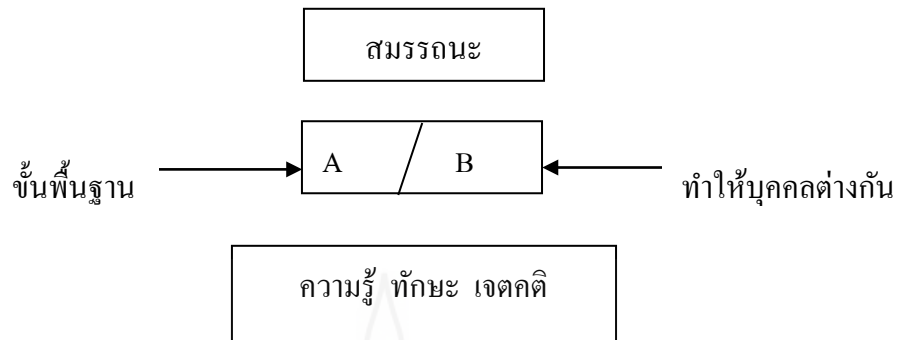


ภาพที่ 2.1 Iceberg Model ของสมรรถนะ

ที่มา : เทียน ทองแก้ว “สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ”.น. 3 :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

จากภาพจะพบว่า skill และ knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง skill และ knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ จากแนวคิดของแมคเคิลแลนดั้นสกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (attributes) ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนดั้นสกอตต์กล่าวไว้ว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.2





ภาพที่ 2.2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

ที่มา : เทียน ทองแก้ว “สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ”.น. 4 :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใดๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่าง เช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะในตนเองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการก่อสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะหรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

### 1.3 ประเภทของสมรรถนะ

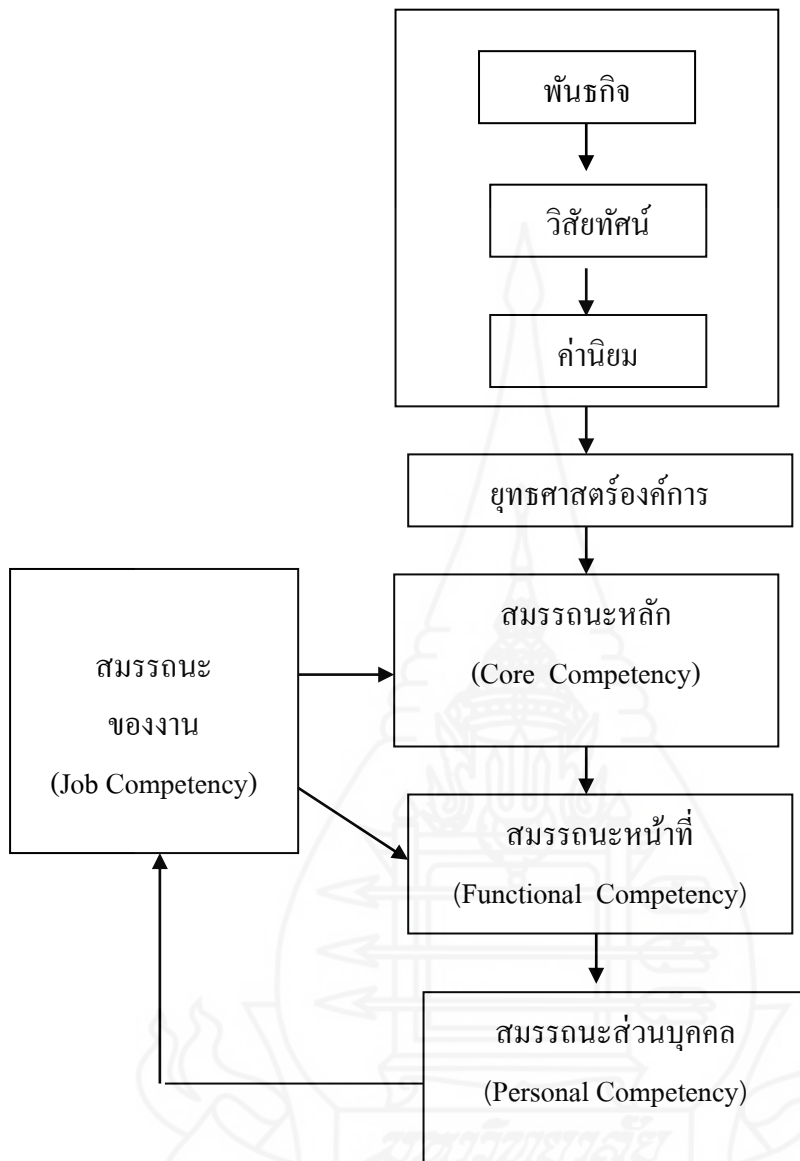
สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก
2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น
3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น
4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น
5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

### 1.4 การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ 2547 : 62 ; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 50 – 51 ; 58 – 59)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.3

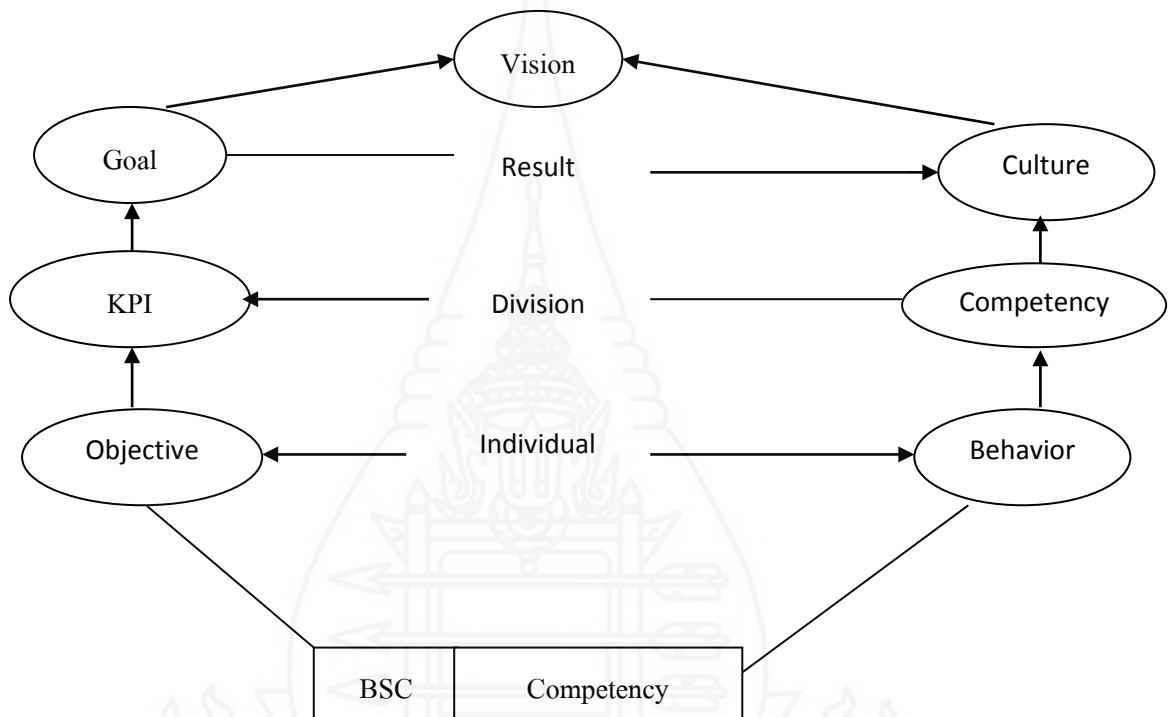


ภาพที่ 2.3 การกำหนดสมรรถนะ

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, (2545). สืบค้นจาก <https://www.ftpi.or.th/>

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย

ขององค์กร จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตามๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่างๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ด้วยความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพที่ 2. 4



ภาพที่ 2.4 Performance Management System

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, (2545). สืบค้นจาก <https://www.ftpi.or.th>.

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่นๆ อีก เช่น การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือทำหน้าที่นั้นๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะ ที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่างๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะ

ของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้ จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่ยังมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

### 1.5 ตัวอย่างสมรรถนะ

**1.5.1 สมรรถนะส่วนบุคคล** ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

**1.5.2 สมรรถนะของผู้จัดการ** ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

### 1.6 การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิด เพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

**1.6.1 ประวัติการทำงาน** ของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

**1.6.2 ผลประเมินการปฏิบัติงาน (performance appraisal)** ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

**1.6.3 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (task performance)** เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ

**1.6.4 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน** แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

**1.6.5 ผลการสัมภาษณ์ (interview)** ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดาๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

**1.6.6 ศูนย์ประเมิน (assessment center)** จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

**1.6.7 การประเมินแบบ 360 องศา** หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

### 1.7 การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

### 1.8 ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

#### 1.8.1 แบบกำหนดเป็นสเกล (scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ

- 1) ระดับเริ่มต้น (beginner)
- 2) ระดับมีความรู้บ้าง (novice)
- 3) ระดับมีความรู้สูง (intermediate)
- 4) ระดับมีความรู้สูง (advance)
- 5) ระดับความเชี่ยวชาญ (expert)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ภาพที่ 2.5 เกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม

ที่มา : อานนท์ สักดิ์วีระวิทย์ (2547). การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ.

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)
2. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)
3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)
5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard)

## ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้</li> </ul>
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้บ้าง</li> </ul>
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่</li> </ul>
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ</li> </ul>
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ สามารถแก้ไขปัญหาคและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก</li> </ul>

ภาพที่ 2.6 เกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

ที่มา : อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547) : การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ.

### 1.8.9 แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

## 1.9 การนำสมรรถนะ (competency) ไปประยุกต์ใช้

1.9.1 การนำ competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี competency ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร



2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (compensable factor) เช่น วิธีการ point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการ competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ competency ตรงกับตำแหน่งงาน

4) การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง competency ของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมี competency อะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

## Performance



ภาพที่ 2.7 การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, (2545). สืบค้นจาก <https://www.ftpi.or.th/>

### 1.10 การประยุกต์ competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

แนวทางในการประยุกต์ competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

อาจดำเนินการดังนี้

1.10.1 แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่ง เรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ competency เป็นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตามการพัฒนา core competency และ core products

1.10.2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้าน กำหนด competency มาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมอง วิเคราะห์หน้าที่หลัก ( functional analysis ) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตาม เนื้อหาของงานนั้นๆ

1.10.3 เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (critical incident technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหาเป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก

1.10.4 การกำหนด core competency ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ และลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กร ในการกำหนด core competency ผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์ และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และความรู้หลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ competency

1.10.5 ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับ competency และนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

1.10.6 กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจาก competency เป็นหลัก

1.10.7 นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล

### 1.11 การประเมินผล

ประเมินผล หรือมักเรียก "การติดตามประเมินผล" เป็นกระบวนการดำเนินงานด้านการกำกับควบคุม เพื่อติดตามความก้าวหน้าของภารกิจและหรือประเมินว่าภารกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การติดตามประเมินผล โดยปกติจะต้องกำหนดดัชนีการติดตามประเมินผลเพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าสถาน การณ์ที่ตรวจสอบวัดได้นั้นบรรลุหรือไม่บรรลุ เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือดัชนีที่กำหนดประโยชน์ของการติดตามประเมินผลไม่เพียงแต่ช่วยให้ทราบความก้าวหน้า และหรือความล้มเหลวของการดำเนินการ โดยใช้ดัชนีประเมินว่าการดำเนินการใกล้ถึงเป้าหมายที่กำหนดแค่ไหนเพียงไรแล้ว ยังสามารถช่วยให้วิเคราะห์เพิ่มเติมให้ทราบปัจจัยเหตุแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวดังกล่าวได้ ทำให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงแนวทางดำเนินการต่อไปได้

#### ความหมายและความสำคัญ

ความหมายของการประเมินผล (Evaluation) ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Guilford (1954: 5) ได้นิยามว่า การประเมินผลเป็นการตัดสินคุณค่าของการกระทำ Good (1959: 307) ได้นิยามว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการในการตัดสินความสำคัญของปรากฏการณ์อย่างหนึ่งกับปรากฏการณ์อีกอย่างหนึ่งโดยใช้มาตรฐานที่กำหนด

Green (1970: 15) ได้นิยามว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าข้อมูลที่ได้จากการวัดอย่างมีระบบ

Gronlund & Linn (1990: 5-6) ได้ให้นิยามว่า การประเมินผลเป็นการตัดสินค่าของผลที่ได้โดยพิจารณาจากข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2543: 15) ได้ให้นิยามว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการในการตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีหลักเกณฑ์เพื่อสรุปว่าสิ่งนั้นดี-เลวปานใด จากนิยามดังกล่าวสรุปได้ว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการอย่างมีระบบโดยการนำข้อมูลทั้งหลายที่ได้จากการวัดมาพิจารณาวิเคราะห์ แปลความหมาย เพื่อที่จะตัดสินหรือสรุปคุณภาพ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ได้จากการวัดผลว่า ผลที่ได้นั้น ดี-เลว, สูง-ต่ำ, มาก-น้อยกว่าเกณฑ์หรือ มาตรฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม การประเมินผลจะเน้นในเรื่องของคุณภาพมากกว่าปริมาณ ต้องใช้ข้อมูลหลาย ด้านมาผสมผสานกัน

## 1.12 แนวทางในการประเมินผล

การประเมินผล มีขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

### 1.12.1 การศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อทำความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) สถานการณ์ทั่วไป (2) วัตถุประสงค์เป้าหมาย และ (3) แผนการปฏิบัติการงาน นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ประเมินที่ต้องการจะรู้ข้อมูลอะไรเพิ่มเติม โดยอาจศึกษาได้จากเอกสาร

1.12.2 วัตถุประสงค์ในการประเมินผล โดยทั่วไปจะเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากความต้องการของผู้ประเมินผลรวม 2 นัย คือ (1) โครงการมีความก้าวหน้าตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเพียงใด และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร และ (2) เมื่อโครงการสิ้นสุดลงแล้ว โครงการประสบผลสำเร็จหรือไม่ เพียงใด และโครงการสมควรกระทำต่อเนื่องหรือไม่

1.12.3 ข้อมูลที่จะต้องรวบรวม ต้องกำหนดว่าจะใช้ข้อมูลอะไรบ้าง ที่นำมาวิเคราะห์แล้วสามารถตอบ อธิบายหรือชี้แจงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลนั้นได้ การพิจารณาข้อมูลที่ต้องการรวบรวมนั้นควรแยกพิจารณาไปตามวัตถุประสงค์ในการประเมินผลแต่ละข้อ วิธีการที่ผู้เขียนนิยมใช้ในการกำหนดข้อมูลที่จะต้องรวบรวม คือ การใช้ตัวชี้วัด (Indicators) มาช่วย เช่น เราต้องการประเมินผลในส่วนผลกระทบระยะสั้น (Effect) ของโครงการ ในเรื่องเพิ่มผลผลิตข้าวต่อไร่ ตัวชี้วัดในเรื่องนี้ก็คือ ผลผลิตเฉลี่ย (กก./ไร่) เพิ่มขึ้น ซึ่งในการนี้เราจะต้องเก็บข้อมูลผลผลิตเฉลี่ย 2 ข้อมูลมาเปรียบเทียบกัน คือ ผลผลิตเฉลี่ยก่อน โครงการกับผลผลิตเฉลี่ยหลังโครงการ หรือผลผลิตเฉลี่ยของกลุ่มในโครงการกับผลผลิตเฉลี่ยของกลุ่มนอก

1.12.4 แหล่งของข้อมูลและการสำรวจข้อมูลด้วยกลุ่มตัวอย่าง พิจารณาว่าข้อมูลเหล่านั้นสามารถหาได้จากใครหรือจากที่ไหน จะใช้ข้อมูลปฐมภูมิ หรือข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือข้อมูลที่เก็บรวบรวมขึ้นต้นหรือชั้นแรกด้วยตนเอง หรือจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เช่น

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือข้อมูลที่ผู้ใดผู้หนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้ทำการรวบรวมและเรียบเรียงไว้เรียบร้อยแล้ว เช่น ข้อมูลที่ได้จากรายงานต่าง ๆ

**1.12.5 เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล** จะต้องกำหนดว่าจะเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นด้วยเครื่องมือชนิดใด และใช้วิธีใดในการเก็บรวบรวมข้อมูล การที่จะใช้เครื่องมือหรือวิธีการใดนั้นจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับข้อมูลที่จะรวบรวม และบุคคลที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเครื่องมือที่เป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลาย ได้แก่ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์

**1.12.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล** เป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดที่จะทำให้ได้ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์และแปลความ ผู้ที่ทำการรวบรวมข้อมูลจะต้องทำการรวบรวมข้อมูลให้ได้ตามที่กำหนด และข้อมูลที่ได้จะต้องมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ การเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นมีเทคนิคแตกต่างกันออกไปตามชนิดของเครื่องมือและวิธีการใช้เครื่องมือ นั้น ๆ การสัมภาษณ์ เป็นต้น

**1.12.7 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล** ข้อมูลที่ได้ยังไม่อยู่ในรูปที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้โดยตรง ต้องนำข้อมูลเหล่านั้นมาทำการตรวจสอบ เรียบเรียงหรือประมวลผล และทำการวิเคราะห์เสียก่อนจึงจะได้ข้อมูลที่สามารถอ่านได้ง่าย เพื่อที่จะได้แปลความและนำเสนอต่อไป

**1.12.8 การแปลความและการรายงาน** การแปลความเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการประมวลผล และการวิเคราะห์มาอธิบาย ให้ความหมายและชี้แนะ หรือตั้งข้อสังเกตในประเด็นต่างๆ โดยแสดงให้ทราบถึงข้อเท็จจริงตามตัวเลขที่ได้รับและทำให้ออกมาเป็นภาษาสามัญที่บุคคลทั่วไปสามารถเข้าใจได้ตรงกัน จุดสำคัญของการแปลความก็คือ จะต้องตอบ อธิบายหรือชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลได้ชัดเจนและครบถ้วน จากนั้นนำมาจัดทำเป็นรายงานซึ่งในการเขียนรายงานนั้นผู้เขียนจะต้องคำนึงถึง (1) ผู้อ่านว่าเป็นใคร มีพื้นความรู้ในเรื่องที่ทำการประเมินผลแค่ไหน (2) การนำผลของการประเมินไปใช้ประโยชน์ (3) รูปแบบการรายงาน เช่น จัดทำรายงานแบบย่อ แบบละเอียด หรือรูปแบบอื่นๆ นอกจากนี้การเขียนรายงานผู้เขียนต้องพยายามเขียนให้ได้ความชัดเจน กระชับ มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และที่สำคัญคือ ต้องเชื่อถือ

### 1.13 การประเมินสถานะเร่งด่วน

**1.13.1 ความหมาย** การประเมินสถานะเร่งด่วน เป็นเทคนิคและวิธีการในการประเมินผลที่นำมาใช้ในกรณีที่ผู้บริหารต้องการคำตอบอย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้ประเมินผลไม่สามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วจากระบบมาทำเป็นคำตอบได้ เพราะข้อมูลจากระบบข้อมูลที่วางแผนไว้ นั้น จะได้มาตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผน หรืออีกกรณีหนึ่ง ผู้ประเมินไม่ได้วางแผนการเก็บข้อมูลประเภทที่จะนำมาทำเป็นคำตอบให้ผู้บริหาร

**1.13.2 ประโยชน์ของการประเมินสถานะเร่งด่วน** ได้แก่ ได้คำตอบที่รวดเร็ว และค่าใช้จ่ายต่ำ

**1.13.3 วิธีการที่ทำให้การประเมินผลมีความรวดเร็ว** วิธีการที่จะทำให้การประเมินผลมีความรวดเร็วได้นั้นมีลักษณะ ดังนี้ (1) ขอบเขตของการประเมินผลไม่กว้าง (2) คำถามที่ต้องการคำตอบมีไม่มาก (3) จำนวนตัวอย่างต้องจำกัดให้น้อยลง (4) ถ้ามีความจำเป็นต้องไปตรวจสอบพื้นที่ ควรเลือกพื้นที่ให้น้อยลง และ (5) พยายามใช้ตัวบ่งชี้ทางอ้อม

#### **1.13.4 เทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

การประเมินสถานะเร่งด่วน มีเทคนิคและวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้หลายวิธี ดังนี้

- 1) การเลือกตรวจเยี่ยมสถานที่โครงการ
- 2) การสัมภาษณ์หมู่
- 3) เลือกสัมภาษณ์เฉพาะรายอย่างละเอียด
- 4) การสุ่ม สอบถามข้อมูลจากเกษตรกรเป็นบางราย
- 5) ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ
- 6) ใช้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ

#### **1.13.5 ขั้นตอนการประเมินสถานะเร่งด่วน**

การประเมินสถานะเร่งด่วน แบ่งขั้นตอนการประเมินผลออกเป็นสองขั้นตอน ได้แก่

**1) การวางแผน** ในขั้นตอนการวางแผนนี้ ประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้ (1) ศึกษาคำถามให้ชัดเจน เพื่อตอบให้ตรงกับคำถาม (2) กำหนดตัวบ่งชี้ (Indicators) ซึ่งจะเป็นคำตอบ โดยคำตอบนี้อาจอยู่ในรูปของ ร้อยละ จำนวน หรืออื่น ๆ (3) กำหนดแหล่งที่มาของข้อมูล (4) ทำแบบสอบถามกรณีที่ใช้ Information Survey และทำ Check List ในกรณีที่จะสัมภาษณ์ (5) กำหนดวิธีการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล (6) กำหนดรูปแบบรายงาน (7) กำหนดแผนปฏิบัติทำเป็น Implementation Schedule โดยใช้ Gantt Chart หรือทำเป็นหมายกำหนดการ โดยการกำหนดกิจกรรมการประเมินผลและระยะเวลา ในแผนปฏิบัติจะประกอบด้วย การเก็บข้อมูลตามเทคนิคที่กำหนดไว้ ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ทำรายงาน เสนอรายงาน

**2) การปฏิบัติตามแผน** เมื่อได้วางแผนไว้อย่างดีแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ คือ (1) เก็บรวบรวมข้อมูลตามเทคนิคที่กำหนดไว้ (2) ประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล (3) จัดทำข้อเสนอแนะ (4) จัดทำรายงานสรุป และ (5) นำเสนอรายงาน

### 1.14 การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับ สมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมาก น้อยเพียงใดการประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้

- ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
- มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
- เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
- เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

การประเมินสมรรถนะในการทำงานและกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล

วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะในการทำงาน

1. เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อใช้ในการปรับปรุงงาน
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. เพื่อให้เห็นภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบและพัฒนาบุคลากร
4. เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย

5. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดี ความชอบประจำปีของพนักงาน

ผู้รับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะ

ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ นั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถ ประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Immediate supervisor)
- ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
- เพื่อนร่วมงาน (Peers)
- ประเมินตนเอง (Self-assessment)
- ประเมิน โดยลูกค้า (Customer assessment)
- ประเมิน โดยคณะกรรมการ (Committee)

การประเมินระบบสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน

ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลาวิธีการประเมิน ระบบสมรรถนะ อาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

**1.14.1 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment)** เป็นเทคนิคการประเมิน สมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชา จะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือ ผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชา ใกล้เคียงแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความ เอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

**1.14.2 การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment)** เป็นเทคนิคการ ประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา และ ผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกันวิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผล ประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งวิธีแก้ไข คือพนักงานและ ผู้บังคับบัญชาต้อง บันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบ ในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง
- 2) ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ปรึกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน
- 5) ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรให้การดูแลพัฒนานุเคราะห์ให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือการประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง หรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริง และมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรึกษาหารือสรุปกับผู้บังคับบัญชา แนว ทางแก้ไขคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐานขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่ เกี่ยวกับสมรรถนะ



ของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรีกษาหรือและ สรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา

**1.14.3 การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill)** เป็นเทคนิคการ ประเมินสมรรถนะ โดย ใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่นแบบปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจ ด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

**1.14.4 การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident)** เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆ จาก เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะ ที่คาดหวัง ว่าสูงหรือต่ำกว่า

**1.14.5 การเขียนเรียงความ (Written Essay)** เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมิน เขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมว่า ตนใช้ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ ระดับใด

**1.14.6 ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview)** เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการ สัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้ เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือต้องใช้เวลามากในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้ เหมาะสำหรับการใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

**1.14.7 การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale)** เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ สร้างแบบประเมิน โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบ ที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

**1.14.8 การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS)** เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออก

ระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวดิ่งลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็น ได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

**1.14.9 ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation)** การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้ เป็นการประเมิน โดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรม การปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือการ ประเมิน โดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคน เดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริง หรือเกิดพฤติกรรมอึดอึ้งกันและกันเป็นต้น

**1.14.10 การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center)** เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้ เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกต พฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของ การประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น

องค์ประกอบของระบบสมรรถนะประกอบด้วยฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names & Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และดัชนีชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) รายละเอียดดังภาพ

### 1.15 วัดความสามารถของสมรรถนะในการทำงาน

**วัดความสามารถ (Proficiency Level):** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็น ถึงความสามารถ ความชำนาญในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งวัดความสามารถของกลุ่มสมรรถนะหลัก (Core Competency) กลุ่มสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) และกลุ่มความรู้ในงาน (Job Competency) ได้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามระดับความชำนาญ (Expertise) ได้แก่

**ระดับที่ 1** ขั้นพื้นฐาน (Novice) หมายถึง ระดับทักษะพื้นฐานที่พนักงานควรมี

**ระดับที่ 2** ขั้นปฏิบัติงาน (Adequate) หมายถึง ระดับความสามารถที่พนักงานจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานประจำวัน

**ระดับที่ 3** ขึ้นประยุกต์ (Develop) หมายถึง ระดับที่พนักงานมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ทักษะในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ดี

**ระดับที่ 4** ขึ้นก้าวหน้า (Advance) หมายถึง ระดับที่พนักงานสามารถใช้ทักษะด้วยความชำนาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

**ระดับที่ 5** ขึ้นเชี่ยวชาญ (Expert) หมายถึง ระดับที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการใช้ทักษะนั้นๆกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

ในส่วนของกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency) ได้แบ่งออกเป็น 5 ระดับตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ได้แก่

**ระดับที่ 1** เจ้าหน้าที่อาวุโสหรือหัวหน้าทีม (Senior Officer /Team Leader) หมายถึง จิตความสามารถด้านการบริหารจัดการพื้นฐานที่พนักงานในระดับพนักงานอาวุโสต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าทีม

**ระดับที่ 2** ผู้บริหารระดับต้น (First Line Management) หมายถึง จิตความสามารถด้านการบริหารจัดการที่พนักงานในกลุ่มผู้บริหารระดับต้น เช่น หัวหน้าหน่วย / ผู้จัดการหน่วย เป็นต้น จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

**ระดับที่ 3** ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) หมายถึง จิตความสามารถด้านการบริหารจัดการที่พนักงานในกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้จัดการฝ่าย เป็นต้น จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

**ระดับที่ 4** ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) หมายถึง จิตความสามารถด้านการบริหารจัดการที่พนักงานในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเช่น ผู้อำนวยการฝ่าย เป็นต้น จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

**ระดับที่ 5** ผู้บริหารองค์กร (Executive) หมายถึง จิตความสามารถด้านการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารระดับองค์กรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

การกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ทำได้หลายวิธี เช่น ว่าจ้างที่ปรึกษา ให้มาช่วยดำเนินการจัดทำระบบสมรรถนะ หรือแต่งตั้งคณะทำงานภายในขึ้นมาศึกษาและร่วมกันพัฒนาได้ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีข้อจำกัดแตกต่างกัน ในที่นี้จะขอนำเสนอขั้นตอนการกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะที่เป็นรูปธรรม และคิดว่ามีประสิทธิผล จึงขอเสนอขั้นตอนการพัฒนาระบบสมรรถนะ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Kick-off) เริ่มด้วยขั้นตอนการเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญมาก โดยองค์กรควรเชิญทีมงานที่ปรึกษาหรือวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบ สมรรถนะ

มาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของระบบสมรรถนะและแผนการดำเนินงานของโครงการ แก่ผู้บริหารระดับต้น – สูง วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะความสำคัญ และประโยชน์ รวมทั้งแผนการดำเนินงานของโครงการ และคาดหวังว่าผู้บริหารทุกท่านจะไปถ่ายทอดความรู้ต่อให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ สามารถตอบคำถามหรือข้อสงสัยในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะในการ พัฒนาระบบสมรรถนะได้อย่างถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายควรเป็นผู้บริหารตั้งแต่ ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย รองผู้อำนวยการ/รองคณบดี จนถึงผู้บริหารระดับสูง และ คณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร (Organization Investigation and Diagnosis) ทีมที่ปรึกษาและคณะทำงานฯ ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กรเกี่ยวกับ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังจากบุคลากร และข้อมูลต่างๆ ไป โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร คู่มือ Website สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง การใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งศึกษาระบบสมรรถนะจากสถาบันองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่มีโครงสร้างภารกิจ การดำเนินงานคล้ายคลึง/ใกล้เคียงกับองค์กรของเรา เพื่อนำมาวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษาและกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ถูกต้อง เหมาะสม และท้าทายมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรต่างๆ

ขั้นตอนที่ 3: การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Workshop) ในขั้นตอนนี้ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กรเชิญผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่หัวหน้า/ผู้อำนวยการ/คณบดี ขึ้นไปมาร่วมกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organizational Competency) และค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารระดับสูงจะทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทิศทางนโยบาย และเป้าหมายในการ ดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่างๆ อย่างดี จึงกำหนดสมรรถนะขององค์กรได้ ชัดเจนและตรงประเด็นมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นๆ เมื่อกำหนดสมรรถนะองค์กรและสมรรถนะ หลักเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนที่ต่อไปก็ควรกำหนดสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) ทั้งสมรรถนะร่วม และสมรรถนะเฉพาะทางของแต่ละสายวิชาชีพ (Common & Specific Functional Competency) โดยกลุ่มเป้าหมายควรเป็น Key Persons ที่เป็นตัวแทนจาก สายวิชาชีพต่างๆ

ขั้นตอนที่ 4: การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development & Coaching) ภายหลังจากจบการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว คณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรมอบหมายให้ คณะทำงานแต่ละสายวิชาชีพกลับไปปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะตามสายวิชาชีพ

ของตน ประมาณ 1-2 สัปดาห์เพื่อเตรียมกลับมาร่วมพัฒนากับทีมที่ปรึกษา/วิทยากร หลังจากนั้น  
 คณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรให้คำปรึกษาและชี้แนะ (Competency Consulting & Coaching)  
 การพัฒนา สมรรถนะในแต่ละวิชาชีพให้ถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากขึ้นพร้อมกับการเทียบ  
 สมรรถนะตาม สายวิชาชีพกับตำแหน่งงาน (Functional Competency Mapping with Job Position)

ขั้นตอนที่ 5: การรวบรวมและจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Profile & Dictionary) คณะที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ร่วมกันทบทวน  
 สมรรถนะ หลักขององค์กร การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแต่ละตัว (คำอธิบายรายละเอียด  
 พฤติกรรมเพิ่มเติม วิธีการประเมินผลและแนวทางการพัฒนา) และจัดทำการเทียบสมรรถนะหลัก  
 กับตำแหน่งงาน (Core Competency Mapping with Job Position) โดยพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่ง  
 ควรจะมีระดับ ความสามารถมาตรฐานอยู่ในระดับใด คณะที่ปรึกษาฯ รวบรวมสมรรถนะทั้งหมด  
 และจัดทำคู่มือ พจนานุกรมสมรรถนะขององค์กร (Competency Dictionary) เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่  
 สมรรถนะและใช้ เป็นมาตรฐานกลางเผยแพร่ให้บุคลากรทุกหน่วยงานรับทราบ ตลอดจนขออนุมัติ  
 ใช้ระบบสมรรถนะ ขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูง

ขั้นตอนที่ 6: การสื่อสารและการประเมินสมรรถนะข้าราชการ (Communication & Competency Assessment) ขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าขั้นตอนที่  
 กล่าวมาแล้วกล่าวคือ เมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จแล้วจะต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบ  
 สมรรถนะให้กับ บุคลากรทุกคนรับทราบรายละเอียดของระบบสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิดหลักการ  
 ประโยชน์ของ สมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนา พจนานุกรมสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะ  
 และนโยบายการนำ ระบบสมรรถนะ ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทุก  
 คนมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นประโยชน์ และให้ความร่วมมือในการนำไปใช้ในการวัดประเมิน และ  
 พัฒนาสมรรถนะของตนเอง เมื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจแล้วก็ทำการประเมิน  
 สมรรถนะบุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางที่กำหนดไว้ใน  
 พจนานุกรม สมรรถนะสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดสมรรถนะ

1. การกำหนดสมรรถนะนั้นเราต้อง มุ่งที่อนาคต มิใช่เครื่องมือที่ Cloning  
 ความสำเร็จจากอดีต
2. ควรศึกษาและวิเคราะห์องค์กรก่อน และควรนำจุดอ่อนขององค์กรมากำหนด  
 เป็นสมรรถนะ สิ่งที่เป็นจุดแข็งก็ควรนำมากำหนดเช่นเดียวกันเพื่อเสริมและรักษาจุดแข็งให้คงอยู่
3. การกำหนดสมรรถนะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม  
 องค์กร ภารกิจ และลักษณะงานขององค์กร

4. สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมานั้นต้องไม่ง่ายเกินไป หรือยากเกินไป ต้องมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถของบุคลากรให้ทำพฤติกรรมนั้นๆ

5. ต้องกำหนดสมรรถนะและตัวชี้วัดพฤติกรรมต้องแสดงพฤติกรรม หรือความสามารถที่สูงกว่า/โดดเด่นกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

6. บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะเพื่อให้เกิด Commitment และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)

7. สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาแล้วควรปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ

## 2. ตัวแบบการประเมินสมรรถนะ

สมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มด้วยกันคือ

**1. สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)** หมายถึง ทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักประกอบไปด้วย

- รหัส ชื่อสมรรถนะหลัก
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)
- บริการที่ดี (Service Mind-SERV)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW)
- จริยธรรม (Integrity-ING)
- การสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)

**2. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency: FC)** หมายถึง ความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ ประกอบไปด้วย

- รหัส ชื่อสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่
- การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT)
- การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking-CT)
- การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking-INF)
- ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity-CS)
- ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU)
- การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness-PROAC)

- ความถูกต้องของงาน (Concern for Order-CO)
- ความมั่นใจของตนเอง (Self Confidence-SCF)
- ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility-FLX)
- ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing-CI)
- คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality-AQ)
- การประสานงาน (Coordination-COOR)
- การวางแผน (Planning-PLAN)
- การติดตามงาน (Follow up-FO)
- การเจรจาต่อรอง (Negotiation-NE)
- การแก้ปัญหา (Problem Solving-PS)
- การให้คำปรึกษา (Consultation-CONSULT)
- การบริหารงานวิจัย (Research Management-RM)
- การบริหารโครงการ (Project Management-PM)
- การบริหารงบประมาณ (Budget Management-BM)
- ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (English Literacy-ENG)
- ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ IT (IT Literacy-IT)
- ความสามารถในการจัดทำเอกสาร (Writing Literacy-WRITE)

**3. สมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency: MC)** หมายถึง ความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ในระดับ จัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ซึ่งสมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบไปด้วย

- รหัส ชื่อสมรรถนะด้านการบริหาร
- วิสัยทัศน์ (Visioning-VI)
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management-CM)
- การให้อำนาจผู้อื่น (Empowerment-EM)
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management-PM)
- การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others-DEV)

**4. ความรู้ตามสายงาน (Job Competency: JC)** หมายถึง ความรู้เฉพาะสายงานที่ จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ซึ่งความรู้ตามสายงาน ประกอบไปด้วย

- รหัส ชื่อสมรรถนะตามสายงาน
- ความรู้ด้านงานทรัพยากรบุคคล (Human Resources Knowledge)

- การบริหารด้านงานสารสนเทศ (Information Technology Management)
- ความรู้ด้านงานบัญชี (Accounting Knowledge)
- ความรู้ในด้านการคลังพัสดุและจัดซื้อ (Store and Purchasing Knowledge)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ.  
(31 มกราคม 2548).

## 2.1 ทฤษฎีและวิธีการประเมินบุคลากร

ทฤษฎีและวิธีการประเมินบุคลากร หมายถึง กรอบแนวคิด (concept) หลักการ (principle) และตัวแบบ (model) ที่ใช้ในการประเมินบุคลากรซึ่งนักวิชาการได้กำหนดทฤษฎีการประเมินบุคลากรไว้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับกระบวนทัศน์ (paradigm) ทางการบริหารทรัพยากรบุคคล และการประเมินทรัพยากรบุคคลหรือการประเมินบุคลากรที่แปรเปลี่ยนไปตามยุคสมัยกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่ง 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารผลงาน ทฤษฎีการประเมินบุคลากร จึงนำเอาการประเมินผลงานมาใช้ ทฤษฎีการบริหารสมรรถนะ ทฤษฎีการประเมินบุคลากรจึงนำเอาการประเมินสมรรถนะมาใช้

### 2.1.1 ทฤษฎีการประเมินบุคลากรโดยเน้นผลงาน

การประเมินบุคลากร โดยเน้นผลงาน (performance evaluation) เป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากกว่าการให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะส่วนบุคคล ถ้าบุคลากรเป็นพนักงานขายก็ให้ประเมินผลงานที่ยอดขาย มากกว่าที่จะประเมินโดยเน้นความขยัน ความเอาใจใส่ ทุ่มเท อุตุน ฉะนั้นบุคลากรต้องทำงานให้เกิดผลสำเร็จ มีผลงานและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า หรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ ในสมัยก่อนการประเมินบุคลากร เน้นความขยัน การเอาใจใส่ต่องาน การมาทำงานตรงต่อเวลา ในยุคต่อมาจึงเปลี่ยนเป็นการประเมินบุคลากร โดยยึดเป้าหมายหรือยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักที่เรียกว่า Management by Objective :MBO) ซึ่งใครก็ตามที่ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลนั้นย่อมได้รับการประเมินเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ตัวบ่งชี้การประเมินบุคลากรในสมัยนั้นจึงเน้นประสิทธิผล (effectiveness) ต่อมาให้มีการเน้นถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (efficiency)



ในปัจจุบันการประเมินบุคลากรได้ปรับเปลี่ยนมาสู่การมุ่งเน้นการทำงานให้ประสบความสำเร็จบรรลุค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ฉะนั้น แนวคิดการประเมินบุคลากรโดยมุ่งเน้นผลงานก็คือ การทำงานให้บรรลุค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ฉะนั้น แนวคิดการประเมินบุคลากรโดยมุ่งเน้นผลงานก็คือ การทำงานให้บรรลุค่าเป้าหมาย (target) และตัวชี้วัด (key Performance Indicator :KPI) ของบุคลากรแต่ละคนที่กำหนดไว้ ดังนี้

### บุคลากรที่ 1

พันธกิจ (Mission)	ตัวชี้วัด (KPI)	ค่าเป้าหมาย (Target)	ผลการปฏิบัติงาน (Performance)
พันธกิจที่			
พันธกิจที่ 1			
พันธกิจที่ 2			
พันธกิจที่ 3			

ภาพที่ 2.8 แนวคิดการประเมินบุคลากรโดยมุ่งเน้นผลงาน

ที่มา : เสน่ห์ จัยโต “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์กรและบุคลากร” หนังสือเครื่องมือการจัดการองค์กร โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2558 หน้า 378.

จุดเน้นที่สำคัญของทฤษฎีการประเมินบุคลากรโดยเน้นผลงาน คือ ต้องมีการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจนว่าบุคลากรแต่ละคนทำอะไรบ้าง ต้องกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับพันธกิจนั้น ๆ ต้องกำหนดค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดอย่างมีอาชีพ การประเมินบุคลากรโดยเน้นผลงานก็คือ การหาค่าความแตกต่างระหว่าง ค่าเป้าหมายกับผลการปฏิบัติ กรณีที่ผลการปฏิบัติมีค่าสูงกว่าค่าเป้าหมาย แปลว่าทำงานได้ดีเยี่ยมเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ กรณีที่ผลการปฏิบัติมีค่าเท่ากับค่าเป้าหมาย แปลว่าทำงานได้พึงพอใจตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ กรณีที่ผลการปฏิบัติมีค่าน้อยกว่าค่าเป้าหมาย แปลว่าทำงานได้แน่ ได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

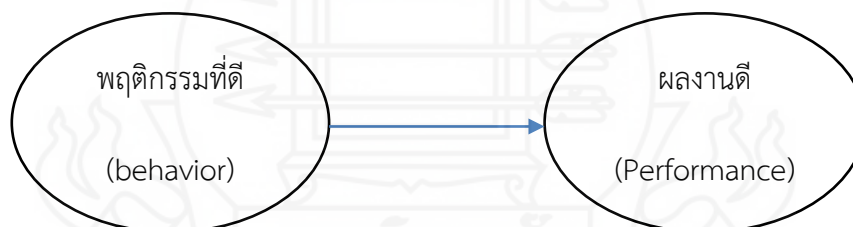
ผลการปฏิบัติมีค่าสูงกว่าค่าเป้าหมาย	ทำงานได้เยี่ยม
ผลการปฏิบัติมีค่าเท่ากับค่าเป้าหมาย	ทำงานได้น่าพอใจ
ผลการปฏิบัติมีค่าน้อยกว่าค่าเป้าหมาย	ทำงานได้แย่

ภาพที่ 2.9 ค่าเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์การและบุคลากร” หนังสือเครื่องมือการจัดการ  
องค์กร โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2558  
หน้า 378.

### 2.1.2 ทฤษฎีการประเมินบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะ

การประเมินบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะ (competency evaluation) เป็นการ  
ประเมินที่ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมบุคลากร โดยเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีพฤติกรรมที่ดี (behavior)  
จะทำให้เกิดผลงานที่ดี ดังนี้



ภาพที่ 2.10 การประเมินบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะ (competency evaluation)

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์การและบุคลากร” หนังสือเครื่องมือการจัดการ  
องค์กร โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2558  
หน้า 378.

คำว่าพฤติกรรมที่ดีหมายถึง การมีสมรรถนะที่ดี (competency) มีการปฏิบัติงาน  
มาตรฐานอย่างมืออาชีพ บุคลากรที่มีสมรรถนะที่ดีจะต้องมีความรู้ดี ทักษะดีและทัศนคติที่ดี  
สมรรถนะ คือความสามารถในการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ  
(ความรู้+ทักษะ+ทัศนคติ)

Competency = Knowledge+Skill+Attitude

เขียนเป็นสูตรได้ว่า

C=K+S+A

โดยทั่วไปแล้วการประเมินบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะใน 4 ประเภทได้แก่

**ประการแรก** ประเมินสมรรถนะหลัก (core competency evaluation)

**ประการที่สอง** ประเมินสมรรถนะกลุ่มงาน (functional competency evaluation)

**ประการที่สาม** ประเมินสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (technical competency evaluation)

**ประการที่สี่** ประเมินสมรรถนะนักบริหาร (professional competency evaluation)

ในองค์การที่จำทำการประเมินสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ต้องมีการกำหนด  
นโยบายให้ชัดเจนว่าจะมีการนำมาใช้ ประการศให้บุคลากรทุกคนทราบรับรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งมีการ  
จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (competency dictionary) ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน 5 ประการ ได้แก่  
ประเภทสมรรถนะ ชื่อสมรรถนะ คำนิยามสมรรถนะ ระดับสมรรถนะ และคำอธิบายพฤติกรรมใน  
แต่ละระดับสมรรถนะ

ต่อไปนี้เป็นกรณีตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะหลักขององค์การบริหารส่วน  
จังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาล

ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency) (Competency Type)	
ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency) (Competency Type)	
ชื่อสมรรถนะ : ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Competency Name)	
คำนิยาม : ความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรในฐานะที่เป็นเครื่องมือการพัฒนา (Competency Definiton) องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสู่ความเป็นเลิศ การตระหนัก เห็นคุณค่า และมีค่านิยมที่ดี ที่ช่วยเกื้อหนุนองค์การบริหารส่วนจังหวัดสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	
ระดับที่ 1	รู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร - แสดงถึงความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร - อธิบายวัฒนธรรมองค์กรช่วยสนับสนุนองค์การสู่ความเป็นเลิศ - ระบุและอธิบายวัฒนธรรมองค์กรค่านิยมหลักองค์กร
ระดับที่ 2	สามารถปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมหลักองค์กร - ปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้ - ปฏิบัติตามค่านิยมหลักองค์กรได้ - ปฏิบัติตามกระบวนทัศน์ใหม่ในการทำงานได้
ระดับที่ 5	พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง - สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับองค์กร - ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ - หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นเพื่อนำพาองค์กรสู่ความได้เปรียบ ในการแข่งขัน

ชื่อสมรรถนะ : ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Competency Name)	
คำนิยาม : ความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรในฐานะที่เป็นเครื่องมือการพัฒนา (Competency Definition) องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสู่ความเป็นเลิศ การตระหนักรู้ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสู่ความเป็นเลิศ การตระหนักรู้ เห็นคุณค่าและมี ค่านิยมที่ดีที่ช่วยเกื้อหนุนองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	
ระดับที่ 3	วิเคราะห์ความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและไม่ดี - วิเคราะห์ความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและไม่ดีได้ - วิเคราะห์ความแตกต่างค่านิยมที่สร้างสรรค์และไม่สร้างสรรค์ได้
ระดับที่ 4	ประยุกต์การใช้วัฒนธรรมองค์กรกระบวนทัศน์และค่านิยมใหม่ - ประยุกต์การใช้วัฒนธรรมองค์กรยุคโลกาภิวัตน์ได้ - ประยุกต์กระบวนทัศน์ใหม่ยุคโลกาภิวัตน์ได้ - ประยุกต์ค่านิยมใหม่ยุคโลกาภิวัตน์ได้
ระดับที่ 3	ค้นหาแหล่งความรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้ - ค้นหาแหล่งความรู้จากสถาบันการฝึกอบรม - ค้นหาแหล่งความรู้จากสถาบันการศึกษา/มหาวิทยาลัย - ค้นหาความรู้จากห้องสมุด - ค้นหาความรู้จากผู้รู้
ระดับที่ 4	พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง - ปฏิบัติตนเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง - ปฏิบัติเป็นผู้วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อนตนเองเพื่อการพัฒนาตนเองสู่ ความก้าวหน้าในอาชีพ
ระดับที่ 5	ให้คำปรึกษาและเป็นตัวอย่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ - ให้คำปรึกษาทีมงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างดียิ่ง - ปฏิบัติตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ตลอด ชีวิต

ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency) (Competency Type)	
ชื่อสมรรถนะ : การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม (Competency Name)	
คำนิยาม : ความคิดนอกกรอบและความคิดริเริ่มได้ด้วยตนเองเพื่อทำให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผล (Competency Definition) เกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ สนับสนุนความคิดริเริ่มส่งเสริมการมีส่วนร่วมสนับสนุน ความคิดนอกกรอบและริเริ่มในเทศบาล	
ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	คำอธิบายสมรรถนะ (Proficiency Description)
ระดับที่ 1	มีความคิดริเริ่มของตนเอง - ปรับปรุงประสิทธิภาพของงานทุกครั้งเมื่อมีโอกาส - คิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ระดับที่ 2	พัฒนางานตนเองอย่างต่อเนื่อง - กำหนดมาตรฐานตนเองให้สูงกว่าเกณฑ์ทั่วไป - ปรับปรุงการทำงานตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง - ปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ 3	สนับสนุนความคิดริเริ่มของผู้อื่น - สนับสนุนให้ผู้อื่นเสนอแนวทางทำงานใหม่ๆ - สร้างแรงจูงใจให้เกิดความคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม
ระดับที่ 4	มีส่วนร่วมในการพัฒนางานของหน่วยงาน - มีส่วนร่วมในการพัฒนางานของทีมงาน - วิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อค้นหาทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้น
ระดับที่ 5	พัฒนาแนวทางใหม่ ๆ สำหรับองค์กร - คิดเปลี่ยนวิกฤติให้เป็น โอกาสริเริ่มสิ่งแปลกใหม่ - ประยุกต์แนวทางใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน - ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่มแก่ทีมงานเพื่อผลักดัน องค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ภาพที่ 2.11 ตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะหลักขององค์การบริหารส่วน  
จังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาล

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์การและบุคลากร” หนังสือเครื่องมือการจัดการ  
องค์กร โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2558  
หน้า 379 – 383.

จากตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะหลักบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ สมรรถนะหลักด้านความรู้ วัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะหลักด้านความรู้ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะการคิดริเริ่มนอกกรอบพบว่าพฤติกรรมบุคลากรที่มีสมรรถนะดังกล่าวจำแนกได้เป็น 5 ระดับ ซึ่งสรุปเป็นหลักการได้ดังนี้

ระดับสมรรถนะที่ 1 – พอรู้ (basic)
ระดับสมรรถนะที่ 2 – ทำได้ (doing)
ระดับสมรรถนะที่ 3 - ทำได้ดีขึ้น (developing)
ระดับสมรรถนะที่ 4 – ได้ดีก้าวหน้า (advanced)
ระดับสมรรถนะที่ 5 – ทำได้อย่างชำนาญ (expert)

ภาพที่ 2.12 ระดับสมรรถนะ

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์การและบุคลากร” หนังสือเครื่องมือการจัดการองค์กร โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2558. หน้า 384.

ฉะนั้นการประเมินบุคลากร โคนเน้นสมรรถนะจึงเป็นการประเมินพฤติกรรมบุคลากรจริง ๆ ในปัจจุบันว่าอยู่ในระดับใดของสมรรถนะนั้น ๆ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังที่กำหนดไว้สำหรับบุคคลนั้นในการทำงานอย่างมืออาชีพ เช่น สมรรถนะคิดริเริ่ม/นอกกรอบของบุคลากรคนที่ 1 ค่าความคาดหวัง = ระดับสมรรถนะที่ 4 ค่าพฤติกรรมเป็นจริงปัจจุบัน = ระดับสมรรถนะที่ 2

ฉะนั้นจึงเกิดความแตกต่างระหว่างค่าคาดหวังกับค่าความเป็นจริงเท่ากับ 2 แปลความได้ว่า

ถ้าค่าพฤติกรรมเป็นจริง ต่ำกว่า ค่าความคาดหวัง แปลว่า แย่
ถ้าค่าพฤติกรรมเป็นจริง เท่ากับ ค่าความคาดหวัง แปลว่า พอใจ
ถ้าค่าพฤติกรรมเป็นจริง มากกว่า ค่าความคาดหวัง แปลว่า เยี่ยม

ภาพที่ 2.13 ค่าคาดหวังกับค่าความเป็นจริงของการประเมินสมรรถนะ

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์การและบุคลากร” หนังสือเครื่องมือการจัดการองค์กร โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2558 หน้า 384.

การทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ บุคลากรต้องทำงานให้ได้ตามค่าความคาดหวังหรือมากกว่าค่าความคาดหวังที่ได้กำหนดไว้

## 2.2 วิธีการประเมินบุคลากร

วิธีการประเมินบุคลากรต้องสอดคล้องกับทฤษฎีการประเมินบุคลากร กล่าวคือ ทฤษฎีการประเมินบุคลากรโดยเน้นผลงาน ใช้วิธีการประเมินบุคลากรแบบผลงานตามค่าเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่กำหนดได้ ทฤษฎีการประเมินบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะใช้วิธีการประเมินบุคลากรแบบสมรรถนะตามพจนานุกรมสมรรถนะที่กำหนดไว้

### 2.2.1 วิธีการประเมินบุคลากรแบบผลงานตามค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

เป็นวิธีการประเมินบุคลากรโดยเน้นผลงานที่สามารถวัดได้ ประเมินได้เป็นตัวเลข กล่าวคือ พนักงานขายที่ปฏิบัติการขายสินค้าและบริการ การทำงานที่ประสบความสำเร็จคือสามารถทำยอดขายสินค้าและบริการได้มากขึ้น ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายจึงอยู่ที่ยอดขายเป็นสำคัญ

วิธีการประเมินบุคลากรโดยเน้นผลงานให้พิจารณาจากการปฏิบัติบรรลุตามพันธกิจตัวชี้วัดการปฏิบัติและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ พันธกิจของบุคลากรจะถูกกำหนดไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description: JD) ของตำแหน่งงานนั้นๆ เช่น ตำแหน่งพนักงานธุรการงานด้านการรับส่งหนังสือ ต้องประเมินโดยเน้นตัวชี้วัด การรับส่งหนังสือด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว ตำแหน่งพนักงานฝ่ายผลิต ตัวประเมิน โคนเน้นตัวชี้วัดการผลิตสินค้าโดยไม่มีข้อผิดพลาดเลยที่เรียกว่า ข้อบกพร่องต้องเป็นศูนย์ (Zero Defect)

ฉะนั้นวิธีการประเมินบุคลากรแบบผลงานต้องดำเนินการดังนี้

ข้อที่ 1 กำหนดพันธกิจจากบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจนว่า มีกี่ที่พันธกิจอะไรบ้าง (Mission)

ข้อที่ 2 กำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับพันธกิจแต่ละคน (Individual KPI)

ข้อที่ 3 ข้อกำหนดค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ (High Performance)

### 2.2.2 วิธีการประเมินบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะ

วิธีการประเมินบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะให้ยึดหลักการประเมินตามพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) เป็นสำคัญในการประเมินบุคลากร โดยเน้นสมรรถนะนั้นจึงแยกเป็น 4 ประเภท คือ ประเมินสมรรถนะหลัก (core Competency: CC) ประเมินสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency: FC) ประเมินสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Technical Competency: TC) และประเมินสมรรถนะนักบริหาร (Professional Competency: PC) วิธีประเมิน



บุคลากรโดยเน้นสมรรถนะให้เริ่มต้นจากการกำหนดระดับคะแนนค่าความคาดหวังในตำแหน่งนั้น เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพต้องมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด เช่น สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ระดับคะแนนค่าความคาดหวังในระดับ 4 ฉะนั้น เมื่อมีการประเมินบุคลากรจึงให้พิจารณาพฤติกรรมจริงของบุคลากรว่ามีระดับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมในระดับใด

ชื่อสมรรถนะ	สมรรถนะ ค่าความคาดหวัง	สมรรถนะที่เป็นจริง	แปลผล
การทำงานเป็นทีม	4	4	เป็นไปตามมาตรฐาน
การทำงานเป็นทีม	4	3	ต่ำกว่ามาตรฐาน
การทำงานเป็นทีม	4	5	สูงกว่ามาตรฐาน

ภาพที่ 2.14 ระดับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์กรและบุคลากร” หนังสือเครื่องมือการจัดการองค์กร โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2558.  
หน้า 386.

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติพบว่าวิธีการประเมินบุคลากรโดยทั่วไปจะใช้วิธีการผสมผสานกันระหว่างการประเมินบุคลากรโดยเน้นผลงานกับวิธีการประเมินบุคคลโดยเน้นสถานะค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้กับการประเมินสมรรถนะตามค่าความคาดหวังที่กำหนดไว้เป็นการใช้ 2 วิธีการร่วมกัน โดยทั่วไปกำหนดค่าน้ำหนักดังนี้

ผลงานปฏิบัติงาน	สมรรถนะ	ร้อยละ
60	40	100

ภาพที่ 2.15 การประเมินสมรรถนะตามค่าความคาดหวัง

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์การและบุคลากร” หนังสือเครื่องมือการจัดการองค์การ โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2558.  
หน้า 386.

อย่างไรก็ตามในงานแต่ละงานอาจกำหนดค่าน้ำหนักแตกต่างกันก็ได้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของงานนั้นๆ เช่น งานขาย ควรเน้นการปฏิบัติงานกับสมรรถนะ (90:10) งานบริการควรเน้นการปฏิบัติงานกับสมรรถนะ (70:30) เป็นต้น การประเมินบุคลากรแบบผสมสามารถจัดกลุ่มผู้รับการประเมิน 5 กลุ่ม

**กลุ่มที่ 1** ผลการปฏิบัติเกินค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดและมีสมรรถนะสูงกว่ามาตรฐานเรียกว่า **กลุ่ม exceed** ควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้สูงกว่าเดิม

**กลุ่มที่ 2** ผลการปฏิบัติเท่ากับค่าเป้าหมายตัวชี้วัดและสมรรถนะเท่ากับมาตรฐานเรียกว่า **กลุ่ม succeed** ควรหามาตรการที่จะรักษาความสามารถของบุคลากรกลุ่มนี้ให้คงอยู่ต่อไป

**กลุ่มที่ 3** ผลการปฏิบัติเกินค่าเป้าหมายตัวชี้วัดแต่มีสมรรถนะต่ำกว่าค่ามาตรฐานเรียกว่า **กลุ่ม Lucky** ควรสืบหาสาเหตุให้ชัดเจนว่า เพราะเหตุใดสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หาทางพัฒนาสมรรถนะต่อไป

**กลุ่มที่ 4** ผลการปฏิบัติต่ำกว่าค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดแต่มีสมรรถนะสูงกว่ามาตรฐานเรียกว่า **กลุ่ม trying** หัวหน้างานควรให้กำลังใจหรือให้การสนับสนุนเพื่อให้สมรรถนะที่มีอยู่สร้างผลงานได้ดีขึ้น

**กลุ่มที่ 5** ผลการปฏิบัติต่ำกว่าค่าเป้าหมายตัวชี้วัดและมีสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐานเรียกว่า **กลุ่ม future** ควรค้นหาสาเหตุอาจเป็นเพราะบุคลากรกลุ่มนี้ทำให้ไม่ตรงกับความสามารถตนเอง อาจต้องย้ายไปตำแหน่งใหม่ที่มีความชำนาญมากกว่าตรงกว่า

### 2.3 การประยุกต์ทฤษฎีและวิธีการประเมินบุคลากรไปใช้

การประยุกต์ทฤษฎีและวิธีการประเมินบุคลากรไปใช้ให้เหมาะสมนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะงานของบุคลากรที่ใช้ในการประเมินบุคลากรเป็นสำคัญ กล่าวคือ สายงานหลักการประเมินบุคลากรใช้วิธีมุ่งเน้นผลงาน สายสนับสนุนใช้วิธีมุ่งเน้นสมรรถนะ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันยังนิยมใช้รูปแบบผสมระหว่างการประเมินผลงานกับการประเมินสมรรถนะร่วมกัน

การประยุกต์ทฤษฎีและวิธีการประเมินบุคลากรแบบผลงาน การดำเนินการให้บุคลากรในองค์กรจัดทำพันธกิจของตนเองให้ชัดเจนครบถ้วน เข้าใจตรงกัน พร้อมกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับพันธกิจนั้นๆ รวมทั้งกำหนดค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดนั้นด้วย

การประยุกต์ทฤษฎีและวิธีการประเมินบุคลากรแบบสมรรถนะ ควรดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 จัดทำสมรรถนะหลัก สมรรถนะกลุ่มงาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งและสมรรถนะนักบริหาร โดยใช้ที่ปรึกษาภายนอกร่วมกับคณะทำงานภายในองค์กร

ขั้นที่ 2 ดำเนินการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะที่กำหนดรายละเอียดครบถ้วน ประกอบด้วย ประเภทสมรรถนะ ชื่อสมรรถนะ คำนิยามสมรรถนะ ระดับสมรรถนะ และคำอธิบายพฤติกรรมในแต่ละระดับสมรรถนะ

ขั้นที่ 3 ประกาศเป็นนโยบายให้ทุกคนทุกฝ่ายใช้การประเมินบุคลากรโดยใช้แบบประเมินสมรรถนะตามพจนานุกรมสมรรถนะ

ขั้นที่ 4 ประชุมผู้บริหารบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจการใช้แบบประเมินสมรรถนะตามพจนานุกรมสมรรถนะร่วมกัน โดยกำหนดค่าความคาดหวังที่ให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน

ตัวอย่างการประเมินบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะขององค์กร มีดังนี้  
แบบประเมินสมรรถนะหลัก

รายชื่อ บุคลากร	จิตมุ่งบริการ		จริยธรรม		การทำงานเป็นทีม		การทำงานมุ่ง ผลสัมฤทธิ์		การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงาน อาชีพ	
	ค่าความ คาดหวัง	ค่า ความเป็น จริง ปัจจุบัน	ค่าความ คาดหวัง	ค่า ความเป็น จริง ปัจจุบัน	ค่าความ คาดหวัง	ค่า ความเป็น จริง ปัจจุบัน	ค่าความ คาดหวัง	ค่า ความเป็น จริง ปัจจุบัน	ค่าความ คาดหวัง	ค่า ความเป็น จริง ปัจจุบัน
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										
11.										
12.										

ภาพที่ 2.16 แบบประเมินสมรรถนะ

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์กรและบุคลากร” หนังสือคู่มือการ  
จัดการองค์กร โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2558.  
หน้า 388

เมื่อมีการประเมินบุคลากรตามพจนานุกรมสมรรถนะเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็ดำเนินการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าความคาดหวังกับค่าความเป็นจริงปัจจุบัน ถ้าค่าความเป็นจริงปัจจุบันน้อยกว่าค่าความคาดหวังแปลว่า **แย่** จำเป็นต้องนำมากำหนดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น ถ้าค่าความเป็นจริงปัจจุบันเท่ากับค่าความคาดหวัง แปลว่า **น่าพึงพอใจ** ถ้าค่าความเป็นจริงปัจจุบันมากกว่าค่าความคาดหวัง แปลว่า **เยี่ยม** จำเป็นที่จะต้องเพิ่มค่าตอบแทนให้มากขึ้นตามสมรรถนะที่เกินมาตรฐาน พร้อมกับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

### 3. การประเมินสมรรถนะระบบราชการไทย

สมรรถนะต้นแบบ (Competency Model) ของระบบราชการไทย สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยจากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันกล่าวคือ 1. ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน (Role Profile) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงาน โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน 2. การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident 3. ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับ ระบบราชการพลเรือนไทย ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบกำหนดขึ้น เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2. การบริการที่ดี (Service Mind) 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4. จริยธรรม (Integrity) 5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติ

ภารกิจ ในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นโดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) มีค่าใหม่ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งค่าคือ กลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้ มีการจัดตำแหน่ง งานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนก ประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ 1. กลุ่มลูกจ้าง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกจ้างภายใน หรือภายนอกภาคราชการ 2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะ เป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมี สมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่ง ไปในทิศทางเดียวกัน กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)

### 18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้วข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้าน ด้วยกัน สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
4. การตั้งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
15. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
16. วิสัยทัศน์ (Visioning)
17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
19. การควบคุมตนเอง (Self Control)
20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546: 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ Competencies ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Personal Competencies เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. Job Competencies เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆ ต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. Organization Competencies เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆ ได้ เช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นสถานศึกษามีความเชี่ยวชาญด้านการสอนวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

สำหรับศาลปกครองได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ 1. สมรรถนะของสำนักงาน (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่ สำนักงานศาลปกครองจะต้องเป็นต้องมีและต้องทำ กล่าวคือ เป็นองค์กรมืออาชีพในการสนับสนุน การพิจารณาคดีปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เข้าถึงประชาชนและหน่วยงานต่างๆ และเป็นองค์กรนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีในสังคมไทย 2. สมรรถนะหลักของข้าราชการ (Core Competencies) เป็นสมรรถนะของ ข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมีต้องเป็นและต้องทำเพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุผลไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักกฎหมายปกครอง ต้องใฝ่รู้พัฒนาตนเอง เพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง ซึ่งเป็นสมรรถนะของ องค์กร เป็นต้น 3. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการที่ ต้องมี ต้องเป็นและต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงาน หรือบาง ตำแหน่งอาจแบ่งละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงานและสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงาน งานในแต่ละด้านลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน เช่น พนักงานคดีที่ทำงานประจำองค์คณะกับพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยต้องมีสมรรถนะร่วมที่เหมือนกัน คือ ต้องมีความสามารถ เกี่ยวกับคดีปกครองเหมือนกันและมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่แตกต่าง กัน พนักงานคดีประจำองค์คณะต้องเน้นทักษะการจัดทำสำนวนเป็นพิเศษ ส่วนพนักงานคดีที่ ทำงานวิจัยก็จะเน้นทักษะเทคนิคการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย เป็นต้น

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท (อ้างในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2004) คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก



2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคล ที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

## 4. กรมราชทัณฑ์

### 4.1 สมรรถนะหลักของกรมราชทัณฑ์

4.1.1 **การมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ให้มี ประสิทธิภาพ หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจาก ผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

4.1.2 **บริการที่ดี** หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการ ได้บริการที่ดีจึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการ ทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการ เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี

**4.1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสม ความรู้ความสามารถของตนด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิด ประโยชน์สูงสุดได้

**4.1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม** คือ การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี

**4.1.5 การทำงานเป็นทีม** หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อม ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือ เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือ ส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว หมายความว่า รวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ด้วยเกณฑ์ ระดับคะแนน ตัวชี้วัด ด้านพฤติกรรมหรือสมรรถนะและแบบบันทึกพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับสมรรถนะ

**4.1.6 การสร้างและบริหารเครือข่าย** หมายถึง กระบวนการบริหารเพื่อทำให้กลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีเป้าหมายร่วมกันมารวมตัวกันด้วยความ สัมครใจ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดโดยมีความ เสมอภาค และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

**4.1.7 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยวิธีการฝึกอบรมเชิงระบบที่มุ่งเน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้สื่อผสม ใช้เทคนิค การฝึกอบรมที่หลากหลาย ใช้กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ มีการทำงานเป็นทีม ของคณะวิทยากรผู้จัดการฝึกอบรมและผู้บริหาร ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

**4.1.8 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง การทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยบุคลากรขององค์กรที่เกิดจากการเรียนรู้การรับรู้ซึ่งกันและกันทำให้เกิดค่านิยม หลักร่วมกัน จึงส่งผลต่อแนวทางปฏิบัติ ความเข้าใจร่วมกัน รูปแบบการสื่อสาร การสืบทอด สัญลักษณ์ พร้อมยอมรับกฎ กติกา ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อันเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่ เกี่ยวข้องกับบทบาท หน้าที่ของแต่ละหน่วยงานเป็นไปในลักษณะเดียวกันทั้งองค์กร โดยมีผู้บริหาร แต่ละระดับเป็นฝ่ายสนับสนุนส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์กรเป็น ไปในทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

**4.1.9 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่ หรือ การปรับปรุงจากสิ่งเดิม ที่เกิดจากการนำความรู้ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไปพัฒนาให้เกิด คุณค่าต่อองค์กร

## 4.2 ข้อมูลพื้นฐานของกรมราชทัณฑ์

### 4.2.1 ประวัติความเป็นมา

การราชทัณฑ์ของไทย ได้มีวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้อง กับสังคม การเมืองและสภาพเศรษฐกิจ ตลอดยุคสมัยที่ผ่านมา ในยุคก่อนรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระ จุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว กิจการเรือนจำได้ สังกัดอยู่ตามส่วนราชการต่างๆ สอดคล้องกับการปกครอง แบบบจตุสดมภ์ คือ แบ่งเป็นเรือนจำในกรุงเทพฯ ๗ และเรือนจำในหัวเมืองชั้นนอก เรือนจำใน กรุงเทพฯ มี 2 ประเภท คือ “คุก” เป็นที่คุมขังผู้ต้องขังที่มีโทษ ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป อยู่ในสังกัด กระทรวงนครบาล ส่วน “ตะราง” ใช้เป็นที่คุมขัง ผู้ต้องขังที่มีโทษต่ำกว่า 6 เดือน หรือนักโทษที่ มิใช่โจรผู้ร้าย สังกัดกระทรวง ทบวง กรม ที่บังคับกิจการนั้น ๆ ส่วนการเรือนจำในหัวเมืองชั้นนอก มีที่คุมขัง ผู้ต้องโทษ เรียกว่า “ตะราง” การคุมขังอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ว่าราชการเมือง หรือ อาจส่งต่อให้กระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม รับตัวไปคุมขัง แล้วแต่กรณีโทษ

รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการปรับปรุงระเบียบ ราชการใหม่ โดยโปรดให้สร้างคุกใหม่ขึ้น เรียกว่า “กองมหันตโทษ” และ ให้สร้างตะรางใหม่ เรียกว่า “กองลหุโทษ” ซึ่งในสมัยนั้น รวมเรียกว่า “ กรมนักโทษ ” สังกัดกระทรวงนครบาล และ ในปี พ.ศ. 2444 (ร.ศ.120) ได้มี พระกรุณาโปรดเกล้า ให้ตรา “พระราชบัญญัติลักษณะเรือนจำ” ขึ้นเพื่อให้การจัดการเรือนจำเป็นไปอย่างเรียบร้อยยิ่งขึ้น จนถึงวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้ตรา “พระราชบัญญัติจัดตั้ง กรมราชทัณฑ์” โดยมี พระยาชัยวิชิตวิศิษฏ์ธรรมธาดา (จำ ญ ป้อมเพชร) เป็นอธิบดีกรมราชทัณฑ์ คนแรก

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 การราชทัณฑ์ได้ยกฐานะ เป็นกรมราชทัณฑ์ และมีการตราพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2479 มีหน้าที่เกี่ยวกับการเรือนจำ การกักกัน ผู้มีสันดานเป็น โจรผู้ร้ายการฝึกและอบรมเด็กดัดสันดาน และในส่วนภูมิภาคได้มีการ กำหนดเป็น เรือนจำจังหวัด และเรือนจำอำเภอ ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปฏิรูประบบราชการ จึงได้ โอนย้าย กรมราชทัณฑ์กลับมาสังกัดกระทรวงยุติธรรม

### 4.2.2 อำนาจและหน้าที่

1) ปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2) กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง โดยให้สอดคล้องกับ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของกระทรวง หลักรัฐธรรมนูญ และหลัก ทัณฑวิทยา ตลอดจนข้อกำหนด มาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง และข้อเสนอแนะ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ขององค์การ สหประชาชาติ

3) ดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขัง

4) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้ เป็นอำนาจหน้าที่ ของกรม หรือ ตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

#### 4.2.3 เรือนจำ ทัณฑสถาน และสถานที่กักขัง

กรมราชทัณฑ์ มีเรือนจำ ทัณฑสถาน และสถานที่กักขังในสังกัด จำนวน 143 แห่ง เพื่อรองรับผู้ต้องขังจำนวน 317,672 คน

##### เรือนจำ

**เรือนจำกลาง** หมายถึง เรือนจำปกติรับคุมขังผู้ต้องขังที่มีคำพิพากษาแล้ว และ นักโทษเด็ดขาด ที่มีโทษจำคุกตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ปัจจุบันมีเรือนจำกลาง 34 แห่ง โดยมีเรือนจำกลาง ที่มีอำนาจคุมขังผู้ต้องขังที่ต้องรับโทษจำคุก 15 ปี ถึงประหารชีวิต จำนวน 2 แห่ง คือ เรือนจำกลาง บางขวาง และเรือนจำกลางคลองเปรม

**เรือนจำพิเศษ** เป็นเรือนจำที่รับผู้ต้องขังประเภทเดียวกับเรือนจำส่วนภูมิภาค ซึ่งในพื้นที่นั้นไม่มีเรือนจำส่วนภูมิภาคตั้งอยู่ เรือนจำพิเศษมีอำนาจคุมขัง ผู้ต้องขังที่ต้องรับโทษ จำคุกไม่เกิน 7 ปี (2 แห่ง) จนถึงจำคุกไม่เกิน 15 ปี (28 แห่ง) ปัจจุบันมีเรือนจำพิเศษ 30 แห่ง

**เรือนจำจังหวัด** เป็นเรือนจำส่วนภูมิภาคที่มีอำนาจคุมขัง ผู้ต้องขังที่ต้องรับ โทษจำคุกไม่เกิน 15 ปี แต่มีเรือนจำจังหวัด 1 แห่ง ที่มีอำนาจคุมขังผู้ต้องขังที่ต้องรับ โทษจำคุก ไม่เกิน 25 ปี คือ เรือนจำจังหวัดตรัง ปัจจุบันมีเรือนจำจังหวัด 49 แห่ง

**เรือนจำอำเภอ** เป็นเรือนจำส่วนภูมิภาคที่มีอำนาจคุมขัง ผู้ต้องขังที่ต้องรับ โทษจำคุกไม่เกิน 10 ปี จนถึงจำคุกไม่เกิน 15 ปี ปัจจุบันมีเรือนจำอำเภอ 26 แห่ง

##### ทัณฑสถาน

**ทัณฑสถาน** เป็นสถานที่ควบคุม กักขังผู้ต้องขังที่ได้รับการคัดแยกประเภท แล้ว เพื่อประโยชน์ในการควบคุม บำบัดรักษา การอบรมแก้ไข และการฝึกวิชาชีพ เช่น หูฉิ่ง วิทยุหุ้ม บำบัดพิเศษ ปัจจุบันมีจำนวน 25 แห่ง มีทัณฑสถานที่รับผู้ต้องขังที่ต้องรับโทษจนถึง ประหารชีวิต จำนวน 2 แห่ง คือ ทัณฑสถานหูฉิ่งกลาง ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์ และทัณฑสถานที่รับผู้ต้องขังที่ต้องรับโทษจนถึงจำคุกตลอดชีวิต จำนวน 3 แห่ง คือ ทัณฑสถาน หูฉิ่งเชียงใหม่ ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง ทัณฑสถานวิทยุหุ้มกลาง

### สถานกักขัง

สถานกักขัง เป็นสถานที่ที่มีอำนาจควบคุมผู้ต้องกักขัง ซึ่งถูกกำหนดโทษ กักขัง ปัจจุบันมีสถานกักขัง 5 แห่ง ได้แก่ สถานกักขังกลางจังหวัดลำปาง สถานกักขังกลางจังหวัด ตราด สถานกักขังกลางจังหวัดปทุมธานี สถานกักขังกลางจังหวัดร้อยเอ็ด และสถานกักขังกลาง จังหวัดนครศรีธรรมราช

#### 4.2.4 วิสัยทัศน์

“กรมราชทัณฑ์เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ในการควบคุม แก้ไขและพัฒนา พฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดี มีคุณค่า สู่สังคม”

#### 4.2.5 พันธกิจ

- 1) ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีอาชีพ
- 2) บำบัดฟื้นฟูและแก้ไขพฤติกรรมของผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.2.6 ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์

กรมราชทัณฑ์มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุม และแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขัง โดยมุ่งพัฒนาเป็นองค์กร พัฒนาระบบการมนุษย เพื่อแก้ไข ฟื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ไม่หวนกลับมากระทำความผิดซ้ำ ได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบ อาชีพที่สุจริต และสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอกได้อย่างปกติโดยสังคมให้การยอมรับ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดให้เป็น ไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของกระทรวง หลักราชบัญญัติ และหลักทฤษฎีวิทยา ตลอดจนข้อกำหนด มาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง และข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์กร สหประชาชาติ
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขัง
- 4) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

#### 4.2.6 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก และแนวทางการดำเนินงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขังตามหลัก มาตรฐานสากล เป้าประสงค์ : ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล กลยุทธ์หลัก :

1. พัฒนาระบบการควบคุมผู้ต้องขัง
2. พัฒนาระบบการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง
3. ลดความแออัด

ของผู้ต้องขัง แนวทางการดำเนินงาน : พัฒนาการก่อสร้างเรือนจำและทัณฑสถานตามหลัก ทัณฑวิทยา มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการควบคุมและป้องกันรักษาความปลอดภัยและระงับเหตุร้ายภายในเรือนจำ รวมทั้งพัฒนามาตรฐานด้านการปฏิบัติและควบคุมผู้ต้องขังและการพัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมของเจ้าหน้าที่ เรือนจำ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 :** พัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดีสู่สังคม  
เป้าประสงค์ : คืนคนดีมีคุณค่ากลับสู่สังคม กลยุทธ์หลัก : 1. พัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง 2. พัฒนาสมรรถภาพผู้ต้องขังตามความเหมาะสม 3. การจัดสวัสดิการและการสงเคราะห์ที่เหมาะสม แนวทางการดำเนินงาน : จัดการศึกษา พัฒนาจิตใจ พัฒนาสมรรถภาพ ส่งเสริมการการใช้ศักยภาพผู้ต้องขัง พร้อมทั้งการจัดสวัสดิการและให้การสงเคราะห์

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 :** แก้ไขปัญหา ยาเสพติด ให้ได้ผลอย่างยั่งยืน  
เป้าประสงค์ : เรือนจำและทัณฑสถานปราศจากยาเสพติดและอุปกรณ์สื่อสาร กลยุทธ์หลัก : 1. สกัดกั้นยาเสพติดไม่ให้เข้าสู่เรือนจำ 2.ปราบปรามยาเสพติดให้หมดสิ้นไปจากเรือนจำ 3. การบำบัดฟื้นฟูผู้ต้องขังติดยาเสพติด แนวทางการดำเนินงาน : สกัดกั้นและป้องกันไม่ให้ยาเสพติดและอุปกรณ์สื่อสารเข้าสู่เรือนจำ ปราบปรามยาเสพติดและอุปกรณ์สื่อสารในเรือนจำ พร้อมทั้งการ บำบัดฟื้นฟูผู้ต้องขังที่ติดยาเสพติด

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 :** พัฒนาศักยภาพให้มีความเป็นมืออาชีพ เป้าประสงค์ : บุคลากรกรมราชทัณฑ์มีความเป็นมืออาชีพ กลยุทธ์หลัก : 1. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล 2. พัฒนาศักยภาพให้มีความเหมาะสมตามระบบสมรรถนะ 3. พัฒนาสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากร 4. เสริมสร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาสวัสดิการเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ แนวทางการดำเนินงาน : พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล พัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับ ทุกคนตามความเหมาะสม

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 :** เสริมสร้างการปฏิบัติงานราชทัณฑ์โดยยึดหลัก  
ธรรมาภิบาล เป้าประสงค์ : การปฏิบัติงานราชทัณฑ์เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์หลัก : 1. พัฒนาระบบยุทธศาสตร์และระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ 2. พัฒนาและบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีความเหมาะสมและทันสมัย 3. ปรับปรุงแก้ไข เสนอร่างกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อพัฒนางานราชทัณฑ์ 4. พัฒนาการตรวจสอบการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามมาตรฐาน 5. เสริมสร้างกรมราชทัณฑ์ใสสะอาด 6. ส่งเสริมให้ภาคสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในงานราชทัณฑ์

### 4.3 เรือนจำและทัณฑสถานเขต 3

เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มีเรือนจำ 14 แห่ง และทัณฑสถาน 2 แห่ง โดยเรือนจำกลางนครราชสีมา เป็นประธานเขต 3 มีจำนวนข้าราชการ พนักงานราชการแยกตามเรือนจำและทัณฑสถาน ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ข้าราชการ พนักงานราชการแยกตามเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

ลำดับ	รายชื่อเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 3	จำนวนข้าราชการ พนักงานราชการ	หมายเหตุ
1	เรือนจำกลางอุบลราชธานี	139	
2	ทัณฑสถานหญิงนครราชสีมา	139	
3	เรือนจำกลางนครราชสีมา	133	
4	ทัณฑสถานเกษตรอุตสาหกรรมเขาพริก	117	
5	เรือนจำกลางสุรินทร์	103	
6	เรือนจำจังหวัดชัยภูมิ	82	
7	เรือนจำจังหวัดบุรีรัมย์	74	
8	เรือนจำจังหวัดศรีสะเกษ	83	
9	เรือนจำจังหวัดยโสธร	71	
10	เรือนจำจังหวัดอำนาจเจริญ	71	
11	เรือนจำอำเภอกันทรลักษ์	67	
12	เรือนจำอำเภอนางรอง	78	

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 3	จำนวนข้าราชการ พนักงานราชการ	หมายเหตุ
13	เรือนจำอำเภอบัวใหญ่	76	
14	เรือนจำอำเภอสีกี้ว	63	
15	เรือนจำอำเภอรัตนบุรี	58	
16	เรือนจำอำเภอกุฉีชุม	60	
<b>รวมทั้งหมด</b>		<b>1,414 คน</b>	

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “ตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง” เพื่อค้นหาตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ โดยเก็บข้อมูลจากประชากร เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารกรมราชทัณฑ์ จำนวน 11,437 คน ใช้สูตรคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบประมาณสัดส่วน ตามสูตรของทอมสัน ที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 372 ตัวอย่าง แต่เพื่อป้องกันปัญหาการตอบข้อคำถามที่ไม่สมบูรณ์ผู้วิจัยจึงเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างขึ้นอีกร้อยละ 10 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทั้งสิ้น 410 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น โดยเทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น สามารถเก็บข้อมูลได้ครบ 410 ชุด การวิเคราะห์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยอาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองด้วยโปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ เกิดจากสมรรถนะในด้านการจัดการ มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ตามลำดับ

กตนต์ อินทรักษา (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินสมรรถนะบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ตามกรอบ มาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 ด้าน ผลโดยรวมอยู่ในระดับ



ความสำเร็จมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) จุดแข็งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ มีการฝึกทบทวนบุคลากรด้าน การป้องกันและระงับเหตุร้ายใน เรืออย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดย ความร่วมมือของหน่วยงาน ภายนอกสนับสนุนวิทยากร จุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ รองลงมาคือระบบเทคโนโลยีของ เรือจายังใช้งาน ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ปัญหาอุปสรรคสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ปัญหาด้าน คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน รองลงมาได้แก่ ปัญหาด้าน ประสิทธิภาพ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัญหาด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) ข้อเสนอแนะสำคัญได้แก่ ควรปรับปรุงระบบบริหารผลงานให้มีความเชื่อมโยงกับสิ่งจูงใจมาก ขึ้น ควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการดำเนิน ชีวิตอย่าง พอเพียง นอกจากนี้ ควรจัดฝึกอบรมแก่บุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การดำเนินการทางวินัยรวมทั้งควรมีการพัฒนาการวางแผนกำลังคนอย่างเป็น ระบบและเหมาะสม

ชัชรินทร์ ชวนวัน (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะ เพื่อการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ (3) นำเสนอ รูปแบบการประเมิน สมรรถนะข้าราชการ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการจำนวน 32 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ และ ค่ามัชฌิม ผลการวิจัย พบว่า (1) รูปแบบสมรรถนะข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกเป็น 2 ประเภท (2) องค์ประกอบและตัวชี้วัดการประเมิน สมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการประกอบด้วย ประเภท สมรรถนะ ชื่อสมรรถนะ นิยามสมรรถนะ ระดับสมรรถนะ กำหนดเป็น 5 ระดับ คือ ขั้นเริ่มต้น ขั้นเรียนรู้ ขั้นสามารถปฏิบัติได้ ขั้นชำนาญ ขั้นเชี่ยวชาญ และตัวชี้วัดสมรรถนะ ซึ่งกำหนดขึ้น ตามระดับสมรรถนะและกำหนดรายการพฤติกรรมตามหลักและวิธีการเขียนสมรรถนะ (3) รูปแบบการประเมินสมรรถนะ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ นำเสนอตาม หลักการเชิงระบบ 3 ขั้นตอน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต (4) ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ มีความเป็นไปได้และ สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานประเมินสมรรถนะที่เป็นประโยชน์ในระดับมาก

ศิริภักตร์ ศรีโท และ วราภรณ์ มะลิวัลย์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินสมรรถนะบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” การเพื่อศึกษาความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานด้านบริการนักศึกษา ของสำนักทะเบียนและประมวลผล สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะหลักที่สำคัญ คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่ม งานที่สำคัญ คือ ด้านทักษะการจัดตารางเรียนและตารางสอบ ด้านทักษะการจัดการทุนการศึกษา และ ด้านทักษะการตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา

รัศมี สีहनันท์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินสมรรถนะความเป็นครูของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สร้างตัวชี้วัดสมรรถนะย่อยและเครื่องมือการประเมินสมรรถนะความเป็นครู ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 และ(2) ประเมินสมรรถนะความเป็นครูของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือข้าราชการครู มีจำนวน 327 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบประเมินเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นครูของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8027 มีตัวชี้วัดสมรรถนะย่อยทั้งสิ้น 79 ตัวชี้วัด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจาย ผลการวิจัยพบว่า 1. ตัวชี้วัดของสมรรถนะความเป็นครูของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 มีตัวชี้วัดสมรรถนะย่อยทั้งสิ้น 79 ตัวชี้วัด ซึ่งจำแนกตามสมรรถนะย่อยดังนี้ 1.1 ความรัก เมตตาและปรารถนาดีต่อผู้เรียนมีตัวชี้วัดสมรรถนะย่อยทั้งสิ้น 8 ตัวชี้วัด 1.2 ความอดทนและรับผิชอบ มีตัวชี้วัดสมรรถนะย่อยทั้งสิ้น 5 ตัวชี้วัด 1.3 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีตัวชี้วัดสมรรถนะย่อยทั้งสิ้น 12 ตัวชี้วัด 1.4 มีวิสัยทัศน์มีตัวชี้วัดสมรรถนะย่อยทั้งสิ้น 6 ตัวชี้วัด 1.5 ความศรัทธาในวิชาชีพครู มีตัวชี้วัดสมรรถนะย่อยทั้งสิ้น 13 ตัวชี้วัด 1.6 ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู มีตัวชี้วัดสมรรถนะย่อยทั้งสิ้น 35 ตัวชี้วัด 2. สมรรถนะความเป็นครูของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินพบว่าด้านความรัก ความเมตตาและปรารถนาดีต่อผู้เรียน ด้านความอดทนและรับผิชอบ

ด้านความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านศรัทธาในวิชาชีพครู และด้านปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดย่อยพบว่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

สุวิณี วิวัฒน์วานิช (2557) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน)” การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะ และกำหนดเกณฑ์ตัดสินผลการประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) แบ่งการศึกษาเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การสร้างแบบประเมิน มี 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์และวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบและรายการสมรรถนะ โดยการสนทนากลุ่มและการประชุมสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบประเมิน นำรายการพฤติกรรมมาสร้างเกณฑ์การประเมินแบบมาตราส่วนค่าแบบยัดพฤติกรรม (BARS) 4 ระดับ วิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหาของแบบประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน วิเคราะห์คุณภาพของแบบประเมินด้านความคงที่โดยพยาบาลผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 3 คู่ ประเมินหัวหน้าหอผู้ป่วย 3 คน และหาค่าความสอดคล้องภายใน โดยนำแบบประเมินไปใช้กับประชากร คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลบ้านแพ้ว จำนวน 30 คน ประเมินโดยหัวหน้าพยาบาล/ประธานองค์การพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยประเมินตนเอง และพยาบาลผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 30 คน ประเมินหัวหน้าหอผู้ป่วย ระยะที่ 2 การกำหนดเกณฑ์ตัดสินผลการประเมินสมรรถนะ โดยนำผลการประเมินที่ได้มากำหนดคะแนนจุดตัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการพยาบาล จำนวน 8 คน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1. แบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยประกอบด้วยสมรรถนะ 7 ด้าน ข้อยุทธการสมรรถนะ 34 ข้อ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม จำนวน 9 ข้อ 2) การบริหารจัดการทรัพยากร จำนวน 6 ข้อ 3) การพัฒนาคุณภาพบริการ จำนวน 6 ข้อ 4) การสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพ จำนวน 4 ข้อ 5) จริยธรรม จรรยาบรรณ และกฎหมายวิชาชีพ จำนวน 3 ข้อ 6) นโยบายและสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ จำนวน 2 ข้อ และ 7) การจัดการเชิงธุรกิจ จำนวน 4 ข้อ 2. การตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมิน พบว่าแบบประเมินมีความตรงตามเนื้อหา เท่ากับ .91 ความเที่ยงของการสังเกต เท่ากับ .82 และความสอดคล้องภายในด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนของฮอยท์ (Hoyt's Analysis of Variance method) เท่ากับ .99 3. เกณฑ์ตัดสินสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) โดยรวมมีค่าคะแนนจุดตัดที่ T41.71 ผลการศึกษาทำให้ผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถนำแบบประเมินไปใช้และพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อไป

ปิยธิดา เพ็ชรลประสิทธิ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินสมรรถนะของพนักงาน ตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจขาย” การศึกษามีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาและสร้างแบบประเมินระดับสมรรถนะ แบบ 360 องศา การประเมินระดับความคิดเห็นต่อระดับคุณภาพของแบบประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ (พนักงานกรงไทย) จำนวน 255 คน ซึ่งเมื่อนำผลประเมินแต่ละกลุ่มผู้ประเมินเปรียบเทียบกับเกณฑ์วัดระดับคุณภาพของแบบประเมินใช้เกณฑ์ความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเพื่อหาคุณภาพของแบบประเมินดังกล่าวตามแนวคิดตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในงานวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) พบว่าโดยผลการประเมินแต่ละรายการขอความคิดเห็นมีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยรวม เท่ากับ 0.972 มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 0.50 กล่าวคือ แบบประเมินระดับสมรรถนะสำหรับพนักงานตำแหน่งรองผู้จัดการธุรกิจขายสามารถนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างได้ การประเมินสมรรถนะของพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจขาย มีเกณฑ์ระดับสมรรถนะโดยรวมที่ธนาคารคาดหวัง คือ ระดับมาก พบว่าผลการประเมินระดับสมรรถนะทั้ง 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน (Core Competency) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Management Competency) รวมทั้งสมรรถนะในการปฏิบัติงานรายตำแหน่ง (Technical Competency) ของพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจขาย ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขต เชียงรายในภาพรวม ประเมินโดยกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผู้ประเมินแบบ 360 องศาจำนวน 240 คน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.69-4.36 ซึ่งผ่านเกณฑ์ระดับสมรรถนะมาตรฐานที่ธนาคารคาดหวัง

วิระชาติ ผ่องโชติ (2531) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินสมรรถนะของคณะกรรมการหมู่บ้าน” การศึกษาวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาสมรรถนะของคณะกรรมการหมู่บ้าน และปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการหมู่บ้าน โดยศึกษาวิจัยจากองค์ประกอบในตัวคณะกรรมการหมู่บ้าน ความพึงพอใจและการเข้าร่วมของชาวบ้าน รวมทั้งการเห็นความสำคัญและการให้ความช่วยเหลือของข้าราชการในพื้นที่ ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยปรากฏว่า 1. ในส่วนที่เกี่ยวกับตัวคณะกรรมการหมู่บ้าน พบว่า การการจัด โครงสร้างและการกำหนดบทบาทของคณะกรรมการหมู่บ้านบางประการ ไม่เป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่รองรับและความสำเร็จของคณะกรรมการหมู่บ้านยังอาศัยผู้นำของผู้ใหญ่บ้านเป็นหลักอยู่ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากผลงานของคณะกรรมการหมู่บ้าน โดยภาพรวม พบว่า คณะกรรมการหมู่บ้านสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จพอสมควร 2. ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความเข้าใจในรูปแบบและการดำเนินงานของคณะกรรมการหมู่บ้าน รวมทั้งมีส่วนช่วยเหลือคณะกรรมการหมู่บ้าน แต่ในทางปฏิบัติ ข้าราชการยังไม่ยอมรับหรือไม่เห็นความสำคัญของคณะกรรมการหมู่บ้าน และในการปฏิบัติงานของข้าราชการในหมู่บ้านยังขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานอื่น 3. ชาวบ้านมีความพอใจในผลงานของคณะกรรมการหมู่บ้านและเข้าร่วมกับการดำเนินงานของหมู่บ้าน แต่การเข้าร่วมเกิด

จากความศรัทธาในตัวผู้นำหรือเกิดความเกรงใจมากกว่าจะเกิดจากจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมของชาวบ้านเอง

ปิยกุล สุขใจ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) จัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน (2) ประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัด สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ส่วนที่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้กลุ่มประชากรเป็น กลุ่มผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน จำนวนรวม 10 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ เป็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหา และส่วนที่เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้กลุ่มประชากรเป็นข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรม ชลประทาน (ไม่ใช่กลุ่มผู้บริหาร) จำนวน รวม 72 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย แบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัด สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ ด้านการมองภาพองค์รวม ด้านความยืดหยุ่น ผ่อนปรน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล ด้านการคิดวิเคราะห์ (2) สมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ได้แก่ ควรจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้ ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรจัดให้มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเพื่อจูงใจให้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ และควรจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 เปรียบเทียบสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. รูปแบบการศึกษา
2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
3. แหล่งข้อมูลในการวิจัย
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. รูปแบบการศึกษา

งานศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 เป็นการศึกษาวิจัยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งศึกษาการประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนวิธีการดำเนินการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดกรอบแนวคิด ปัญหา และวัตถุประสงค์ในการวิจัย
3. กำหนดกลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
4. สร้างเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลการวิจัยร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา
5. นำเครื่องมือเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6. ทดสอบเครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงที่ใช้ในการวิจัย (Try out)
7. ดำเนินการส่งเครื่องมือให้กลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมข้อมูล
8. วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล
9. สรุปและรายงานผลการศึกษาวิจัย

## 2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำนวน 16 แห่ง (อ้างอิงในจำนวนเต็มจากประชากรทั้งหมด จำนวน 1,414 คน ข้อมูลจากกองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำนวน 312 คน โดยวิธีคำนวณ สูตร Taro Yamane ที่ระดับความคลาดเคลื่อนทางสถิติที่ 0.05 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการคำนวณมีดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

เมื่อ  $N$  หมายถึง ขนาดประชากรเท่ากับ 1,414 คน  
 $n$  หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ  
 $e$  หมายถึง ความคลาดเคลื่อน (0.05)

แทนค่าตามสูตรข้างต้น ดังนี้

$$n = \frac{1,414}{1+(1,414)(0.0025)}$$

$$n = \frac{1,414}{4.53}$$

$$n = 312.14 \text{ หรือ } 312 \text{ ตัวอย่าง}$$

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ เรือนจำ และทัณฑสถานเขต 3 จำนวน 312 ตัวอย่าง

**2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง** ผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) ตามสัดส่วนจำนวนประชากรมากน้อยของแต่ละสถานี โดยคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นตามสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$n_1 = \frac{N_i}{N} \times n$$

$$n_1 = \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละสถานี}$$

$$N_i = \text{จำนวนประชากรแต่ละสถานี}$$

$$n = \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมทุกสถานี}$$

$$N = \text{จำนวนประชากรทั้งหมด}$$

จากการคำนวณทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แยกออกเป็นแต่ละ ดังปรากฏในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แยกตามเรือนจำและทัณฑสถาน

ลำดับ	รายชื่อเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 3	จำนวนข้าราชการ พนักงานราชการ	กลุ่มตัวอย่าง
1	เรือนจำกลางอุบลราชธานี	139	31
2	ทัณฑสถานหญิงนครราชสีมา	139	31
3	เรือนจำกลางนครราชสีมา	133	29
4	ทัณฑสถานเกษตรอุตสาหกรรมเขาพริก	117	26
5	เรือนจำกลางสุรินทร์	103	22



ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 3	จำนวนข้าราชการ พนักงานราชการ	กลุ่มตัวอย่าง
6	เรือนจำจังหวัดชัยภูมิ	82	18
7	เรือนจำจังหวัดบุรีรัมย์	74	16
8	เรือนจำจังหวัดศรีสะเกษ	83	18
9	เรือนจำจังหวัดยโสธร	71	16
10	เรือนจำจังหวัดอำนาจเจริญ	71	16
11	เรือนจำอำเภอกันทรลักษ์	67	15
12	เรือนจำอำเภอนางรอง	78	17
13	เรือนจำอำเภอบัวใหญ่	76	17
14	เรือนจำอำเภอสีคิ้ว	63	14
15	เรือนจำอำเภอรัตนบุรี	58	13
16	เรือนจำอำเภอภูเขียว	60	16
<b>รวมทั้งหมด</b>		<b>1,414</b>	<b>312</b>

ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ ข้าราชการ พนักงานราชการ ของเรือนจำและ ทัณฑสถานเขต 3 จำนวน 312 ตัวอย่าง เป็นกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่ได้จากการคำนวณ

### 3. แหล่งข้อมูลในการศึกษา

แหล่งข้อมูลในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

**3.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** ได้มาจากการค้นคว้า ข้อมูลจากบทความ บทสัมภาษณ์ เอกสารขององค์กร เอกสารวิชาการ วารสาร นิตยสาร รวมทั้งเว็บไซต์ เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะบุคลากร โดยนำผลที่ได้มาทำการเปรียบเทียบ และวิเคราะห์ความแตกต่าง ความคล้ายคลึงกันระหว่างผลการศึกษาที่ได้และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะทราบถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3

**3.2 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** ได้มาจากการสำรวจความคิดเห็นโดยการแจกแบบสอบถามกับข้าราชการ พนักงานราชการ ของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 ซึ่งแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล การประเมินสมรรถนะบุคคลของเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 3 และข้อเสนอแนะแนวทางการประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 3

### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

#### 4.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยศึกษาเอกสารวิชาการและจากงานวิจัย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะบุคคลของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ
- 3) สร้างเครื่องมือ จากกรอบเนื้อหาในคำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย
- 4) เสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตามที่

คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในงานวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยหรือไม่ ซึ่งพบว่าโดยผลการประเมินแต่ละรายการของความคิดเห็นมีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยรวม เท่ากับ 0.923 แต่ละข้อมีค่าเฉลี่ยมากกว่า 0.50

6) นำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ที่ผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิไปทดสอบความเชื่อมั่น ไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการ พนักงานราชการ ของเรือนจำและทัณฑสถานในเขตอื่น ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยให้กรอกแบบสอบถามเหมือนกับการใช้แบบสอบถามในสถานการณ์จริงทุกประการ นำแบบสอบถามที่ทดสอบมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) ซึ่งโดยหลักการจะต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงใช้ได้ ซึ่งจากการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) เท่ากับ 0.913

7) นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4.2 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ โดยถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน ประสบการณ์การทำงานและเงินเดือน เป็นคำถามลักษณะปลายปิด

ตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 จำนวน 9 ด้าน ได้แก่ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม 6. การสร้างและบริหารเครือข่าย 7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 8. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร 9. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม

โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท มี 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 42 ข้อ โดยมีเกณฑ์การให้น้ำหนักของคะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 เป็นคำถามลักษณะปลายเปิด

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง หลังจากได้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและนำไปทดลองใช้แล้วผู้ศึกษาจะดำเนินการขอหนังสือราชการจากสาขาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการแจกแบบสอบถามให้ประชากรกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 312 คน โดยที่ระยะเวลาไว้ประมาณ 1 เดือน ระหว่างวันที่ 1 – 30 มิถุนายน 2562 ก่อนที่จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืน ซึ่งได้มีการแจกแบบสอบถามไปทั้งหมด จำนวน 312 ชุด ตามจำนวนประชากรที่จะศึกษาและได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 312 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนที่ส่งแบบสอบถาม เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ นำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายผล

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย โดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ โดยใช้หลักเกณฑ์ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.51 – 5.00	สมรรถนะบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	สมรรถนะบุคลากรอยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	สมรรถนะบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	สมรรถนะบุคลากรอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	สมรรถนะบุคลากรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางในพัฒนาสมรรถนะบุคลากร  
ของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการบรรยายผล

## 6.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการ  
การวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้คือ

**6.2.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)** ใช้สำหรับการอธิบายลักษณะทั่วไปของ  
กลุ่มตัวอย่าง การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่  
(frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)  
ความเที่ยงตรงเชิงพินิจ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา

**6.2.2 สถิติอนุมาน (Inferential Statistics)** ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐาน  
สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าที (T-test) ในกรณีตัวแปรต้นสองกลุ่ม และการทดสอบค่าเอฟ (F-test)  
ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่  
สามกลุ่มขึ้นไป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มุ่งศึกษาประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 และเปรียบเทียบสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามลักษณะประชากรที่แตกต่างกันตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือน และสถานที่ทำงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามประเด็นต่างๆที่มุ่งศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

##### 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประเภทต่าง ๆ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 312

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	225	72.1
หญิง	80	25.7
ไม่ได้ระบุ	7	2.2
รวม	312	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเรือนจำ เขต 3 ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 72.1) เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 25.7) และไม่ได้ระบุเพศ (ร้อยละ 2.2)

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 312

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	36	12.7
30 – 39 ปี	126	41.2
40 – 49 ปี	97	30.0
50 – 59 ปี	48	14.5
60 ปีขึ้นไป	2	0.6
ไม่ได้ระบุ	3	1.0
<b>รวม</b>	<b>312</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเรือนจำ เขต 3 มีช่วงอายุระหว่าง 30 – 39 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 41.2) รองลงมา มีช่วงอายุระหว่าง 40 – 49 ปี (ร้อยละ 30.0) มีช่วงอายุระหว่าง 50 – 59 ปี (ร้อยละ 14.5) มีอายุต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 12.7) มีอายุ 60 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 0.6) ตามลำดับ และไม่ได้ระบุ (ร้อยละ 1.0)

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 312

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	1	0.3
อนุปริญญา/ปวส. หรือ เทียบเท่า	33	10.6
ปริญญาตรี	275	88.1
ไม่ได้ระบุ	3	1.0
<b>รวม</b>	<b>312</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเรือนจำ เขต 3 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด (ร้อยละ 88.1) รองลงมาคือ มีระดับการศึกษานุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า (ร้อยละ 10.6) มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. (ร้อยละ 0.3) ตามลำดับ และไม่ได้ระบุ (ร้อยละ 1.0)

ตารางที่ 4.4 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 312

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานราชการ	9	2.9
เจ้าพนักงานราชทัณฑ์	153	49.0
นักทัณฑวิทยา	104	33.3
นิติกร	1	0.3
นักสังคมสงเคราะห์	4	1.3
อนุศาสนาจารย์	5	1.6
นักจัดการงานทั่วไป	6	1.9
พยาบาลวิชาชีพ	5	1.6
นักวิชาการอบรมและฝึก วิชาชีพ	3	1.0
เจ้าพนักงานอบรมและฝึก วิชาชีพ	21	6.7
ไม่ได้ระบุ	1	0.3
<b>รวม</b>	<b>312</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเรือนจำ เขต 3 มีตำแหน่งเป็นเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ มากที่สุด (ร้อยละ 49.0) รองลงมามีตำแหน่งเป็นนักทัณฑวิทยา (ร้อยละ 33.3) มีตำแหน่งเป็นนิติกรน้อยที่สุด (ร้อยละ 0.3) และมีตำแหน่งเป็นนักวิชาการอบรมและฝึกวิชาชีพรองลงมา (ร้อยละ 1.0)



ตารางที่ 4.5 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 312

ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 - 10 ปี	79	25.3
11 – 20 ปี	151	48.4
21 – 30 ปี	67	21.5
31 ปี ขึ้นไป	11	3.5
ไม่ได้ระบุ	4	1.3
<b>รวม</b>	<b>312</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเรือนจำ เขต 3 มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 20 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 48.4) รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 – 10 ปี (ร้อยละ 25.3) มีประสบการณ์ในการทำงาน 21 – 30 ปี (ร้อยละ 21.5) มีประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 3.5) และไม่ได้ระบุ (ร้อยละ 1.3) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 312

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	1	0.3
10,000 – 20,000 บาท	54	17.3
20,001 – 30,000 บาท	139	44.6
30,001 – 40,000 บาท	93	29.8
40,001 บาท ขึ้นไป	24	7.7
ไม่ได้ระบุ	1	0.3
<b>รวม</b>	<b>312</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเรือนจำ เขต 3 มีรายได้ต่อเดือน 20,00 – 30,000 บาท มากที่สุด (ร้อยละ 44.6) รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท (ร้อยละ 29.8) มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท (ร้อยละ 17.3) มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท (ร้อยละ 0.3) และไม่ได้ระบุ (ร้อยละ 0.3) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

N = 330

สถานที่ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
เรือนจำกลางอุบลราชธานี	30	9.6
ทัณฑสถานหญิงนครราชสีมา	31	9.9
เรือนจำกลางนครราชสีมา	29	9.3
เรือนจำอำเภอกันทรลักษ์	14	4.5
เรือนจำกลางสุรินทร์	24	7.7
เรือนจำอำเภอนางรอง	17	5.4
เรือนจำจังหวัดยโสธร	15	4.8
เรือนจำอำเภอบัวใหญ่	17	5.4
เรือนจำจังหวัดบุรีรัมย์	15	4.8
เรือนจำอำเภอสีคิ้ว	14	4.5
เรือนจำจังหวัดอำนาจเจริญ	15	4.8
เรือนจำอำเภอรัตนบุรี	13	4.2
เรือนจำจังหวัดชัยภูมิ	19	6.1
เรือนจำอำเภอภูเขียว	14	4.5
เรือนจำจังหวัดศรีสะเกษ	19	6.1
ทัณฑสถานเกษตรอุตสาหกรรมเขาพระฝาง	26	8.3
<b>รวม</b>	<b>312</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเรือนจำ เขต 3 มีสถานที่ทำงานอยู่ทัณฑสถานหญิงนครราชสีมา มากที่สุด (ร้อยละ 9.9) รองลงมามีสถานที่ทำงานอยู่เรือนจำกลางอุบลราชธานี (ร้อยละ 9.6) มีสถานที่ทำงานอยู่เรือนจำอำเภอรัตนบุรี น้อยที่สุด (ร้อยละ 4.2) รองลงมามีสถานที่ทำงานอยู่เรือนจำอำเภอกันทรลักษ์ เรือนจำอำเภอสีคิ้ว เรือนจำอำเภอภูเขียว (ร้อยละ 4.5)

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3

### 4.2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3

ประเด็นสำคัญอีกประเด็นหนึ่งที่มุ่งศึกษาคือ สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

สมรรถนะบุคลากรของเรือนจำ และทัณฑสถาน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (SD)	แปลผล
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.72	.38	มากที่สุด
2. ด้านการบริการที่ดี	4.61	.40	มากที่สุด
3. ด้านการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.64	.38	มากที่สุด
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม	4.66	.40	มากที่สุด
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.60	.42	มากที่สุด
6. ด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย	4.56	.49	มากที่สุด
7. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.59	.44	มากที่สุด
8. ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	4.57	.59	มากที่สุด
9. ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม	4.55	.60	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.61</b>	<b>0.34</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำ และทัณฑสถาน โดยภาพรวมสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.72$ ) รองลงมาคือ สมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.66$ ) และสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.64$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน	แปลผล
		(SD)	
1. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา	4.75	.43	มากที่สุด
2. กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ได้ ผลงานที่ดี	4.74	.44	มากที่สุด
3. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความเรียบร้อย และความถูกต้องของงาน	4.76	.47	มากที่สุด
4. ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงาน ได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น	4.72	.49	มากที่สุด
5. เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	4.66	.53	มากที่สุด
6. บริหารจัดการทรัพยากร เพื่อให้ได้ ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน	4.66	.53	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.72</b>	<b>.38</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมสมรรถนะบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเรือนจำและทัณฑสถานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การมีวามละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความเรียบร้อยและความถูกต้องของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.76) รองลงมาคือ การมีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.75) และการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ ผลงานที่ดีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการบริการที่ดีของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

ด้านการบริการที่ดี	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (SD)	แปลผล
1. ปฏิบัติต่อผู้ต้องขังทุกคน ด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน	4.53	.60	มากที่สุด
2. ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องเมื่อผู้ต้องขังมีคำถาม หรือข้อเรียกร้องเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของตนเอง	4.62	.54	มากที่สุด
3. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน แก่ผู้ต้องขังและญาติผู้ต้องขัง ให้ได้รับประโยชน์สูงสุด	4.61	.58	มากที่สุด
4. อำนวยความสะดวกแก่ญาติผู้ต้องขังหรือผู้มาติดต่อราชการให้ได้รับความพึงพอใจ	4.63	.53	มากที่สุด
5. ให้บริการญาติผู้ต้องขังหรือผู้มาติดต่อราชการด้วยความเต็มใจ และไม่เรียกรับผลประโยชน์ใดๆ จากญาติผู้ต้องขัง	4.63	.53	มากที่สุด

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านการบริการที่ดี	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน	แปลผล
		(SD)	
6. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้ต้องขังและญาติผู้ต้องขัง	4.64	.51	มากที่สุด
ภาพรวม	4.61	.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการบริการที่ดีของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมสมรรถนะบุคลากรด้านการบริการที่ดีของเรือนจำและทัณฑสถานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้ต้องขังและญาติผู้ต้องขัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) รองลงมาคือ การอำนวยความสะดวกแก่ญาติผู้ต้องขังหรือผู้มาติดต่อราชการให้ได้รับความพึงพอใจและการให้บริการญาติผู้ต้องขังหรือผู้มาติดต่อราชการด้วยความเต็มใจ และไม่เรียกรับผลประโยชน์ใด ๆ จากญาติผู้ต้องขัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) การให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้ต้องขังมีคำถาม หรือข้อเรียกร้องเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของตนเอง ( $\bar{X} = 4.62$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (SD)	แปลผล
1.ศึกษาเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ในงานของตนอยู่เสมอ	4.68	.49	มากที่สุด
2.ศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น	4.64	.50	มากที่สุด
3.สืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ	4.66	.48	มากที่สุด
4.สามารถนำหลักวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้	4.59	.52	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.64</b>	<b>.38</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมสมรรถนะบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของเรือนจำและทัณฑสถานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การศึกษาเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ในงานของตนอยู่เสมอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.68) รองลงมาคือ การสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.66)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (SD)	แปลผล
1.ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ	4.64	.49	มากที่สุด
2.รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้	4.65	.479	มากที่สุด
3.ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์อื่นใด	4.64	.50	มากที่สุด
4.ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งรักษาผลประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ	4.67	.47	มากที่สุด
5.กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์	4.68	.49	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.66</b>	<b>.40</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมสมรรถนะบุคลากรด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมของเรือนจำและทัณฑสถานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.68) รองลงมาคือ การยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งรักษาผลประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.67) และการรักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.65) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากร  
ด้านการทำงานเป็นทีมของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

ด้านการทำงานเป็นทีม	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (SD)	แปลผล
1.สนับสนุนการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ	4.56	.54	มากที่สุด
2.ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดี เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.59	.54	มากที่สุด
3.รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันใน ภารกิจต่างๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี	4.63	.50	มากที่สุด
4.เสริมสร้างความสามัคคีในเรือนจำ ทัณฑสถาน โดยไม่คำนึงความชอบ หรือไม่ชอบส่วนตัว	4.63	.50	มากที่สุด
5.ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจ ของเพื่อนร่วมงานเพื่อปฏิบัติการกิจ ของส่วนราชการให้บรรลุผล	4.59	.51	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.60</b>	<b>.42</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการ  
ทำงานเป็นทีมของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมสมรรถนะบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีม  
ของเรือนจำและทัณฑสถานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การรักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันใน ภารกิจต่างๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีและ  
การเสริมสร้างความสามัคคีในเรือนจำ ทัณฑสถาน โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.63) รองลงมาคือ การประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพ  
อันดีเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและการประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญ

กำลังใจของเพื่อนร่วมงานเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.59) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการสร้างและบริหารเครือข่ายของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

ด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (SD)	แปลผล
1.สร้างเครือข่ายระหว่างบุคคล ฝ่าย ส่วนต่างๆ ภายในเรือนจำและทัณฑสถาน	4.55	.56	มากที่สุด
2.สร้างเครือข่ายขององค์กรภาครัฐและเอกชน ที่เกี่ยวข้องได้	4.53	.66	มากที่สุด
3.มีการประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานอื่น ภายนอกเรือนจำส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ อันดีระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน	4.59	.59	มากที่สุด
4.สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมประเมินปรับปรุง และร่วมรับผลประโยชน์	4.55	.55	มากที่สุด
ภาพรวม	4.56	.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการสร้างและบริหารเครือข่ายของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมสมรรถนะบุคลากรด้านการสร้างและบริหารเครือข่ายของเรือนจำและทัณฑสถานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การมีการประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานอื่นภายนอกเรือนจำส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรของหน่วยงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.59) รองลงมาคือการสร้างเครือข่ายระหว่างบุคคล ฝ่าย ส่วนต่างๆ ภายในเรือนจำและทัณฑสถานและการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมประเมินปรับปรุงและร่วมรับผลประโยชน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.55)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากร  
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน	แปลผล
		(SD)	
1.พัฒนาตนเองโดยการบริหารและวางแผน เพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ	4.61	.51	มากที่สุด
2.ประยุกต์ความรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	4.60	.52	มากที่สุด
3.ปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดีในการพัฒนา ตนเองด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.60	.52	มากที่สุด
4.ปฏิบัติตนเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ เป็นผู้วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อนตนเอง เพื่อการพัฒนาตนเอง สู่ความก้าวหน้าในอาชีพ	4.54	.66	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.59</b>	<b>.44</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมสมรรถนะบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำและทัณฑสถานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การพัฒนาตนเองโดยการบริหารและวางแผนเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.61) รองลงมาคือ การประยุกต์ความรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.60)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (SD)	แปลผล
1.แสดงถึงความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ช่วยสนับสนุนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	4.54	.66	มากที่สุด
2.ปฏิบัติตามวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักของเรือนจำ ทัณฑสถาน และกรมราชทัณฑ์ได้	4.57	.67	มากที่สุด
3.วิเคราะห์ความแตกต่างวัฒนธรรมของเรือนจำและทัณฑสถานที่ดีและไม่ดี ค่านิยมที่สร้างสรรค์และไม่สร้างสรรค์	4.58	.66	มากที่สุด
4.สร้างและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	4.57	.67	มากที่สุด
ภาพรวม	4.57	.59	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมสมรรถนะบุคลากรด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำและทัณฑสถานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.57) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การวิเคราะห์ความแตกต่างวัฒนธรรมของเรือนจำและทัณฑสถานที่ดีและไม่ดี ค่านิยมที่สร้างสรรค์และไม่สร้างสรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.58) รองลงมาคือการปฏิบัติตามวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักของเรือนจำ ทัณฑสถาน และกรมราชทัณฑ์ได้ และการสร้างและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.57)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน	
		มาตรฐาน (SD)	แปลผล
1.คิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ เพื่อให้เรือนจำและทัณฑสถาน พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.53	.69	มากที่สุด
2.พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆที่เหมาะสมกับเรือนจำและทัณฑสถาน	4.55	.67	มากที่สุด
3.นำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานในเรือนจำและทัณฑสถาน	4.56	.67	มากที่สุด
4.เผยแพร่นวัตกรรมใหม่แก่ผู้รับบริการในการสร้างการยอมรับและความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการ	4.55	.64	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.55</b>	<b>.60</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมสมรรถนะบุคลากรด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของเรือนจำและทัณฑสถานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานในเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.56) รองลงมาคือ การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆที่เหมาะสมกับเรือนจำและทัณฑสถานและการเผยแพร่นวัตกรรมใหม่แก่ผู้รับบริการในการสร้างการยอมรับและความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.55)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำ  
และทัณฑสถานเขต 3

4.3 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำ  
และทัณฑสถาน เขต 3

เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 การวิจัยในครั้งนี้ได้นำแต่ละปัจจัยส่วนบุคคลไปเปรียบเทียบระหว่างประชากรแต่ละกลุ่ม ซึ่งจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือน และสถานที่ทำงาน

ตารางที่ 4.18 แสดงสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากรที่มีเพศต่างกัน

สมรรถนะ	เพศ	จำนวน	( $\bar{X}$ )	SD	t	P-value
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ชาย	223	4.7182	.35789	.211	.833
	หญิง	80	4.7063	.46103		
การบริการที่ดี	ชาย	222	4.6156	.39242	-.425	.671
	หญิง	80	4.6375	.40198		
การตั้งสมความ เชี่ยวชาญในงาน อาชีพ	ชาย	224	4.6228	.38902	-1.635	.104
	หญิง	80	4.6969	.33208		
การยึดมั่นใน ความถูกต้องชอบ ธรรมและ จริยธรรม	ชาย	224	4.6750	.38363	1.350	.180
	หญิง	80	4.6000	.44094		
การทำงานเป็นทีม	ชาย	224	4.5955	.41212	-.173	.863
	หญิง	80	4.6050	.43861		
การสร้างและ บริหารเครือข่าย	ชาย	224	4.5491	.49134	-.503	.615
	หญิง	80	4.5813	.48843		

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

สมรรถนะ	เพศ	จำนวน	( $\bar{X}$ )	SD	t	P-value
การพัฒนา	ชาย	220	4.5989	.42287	.255	.799
ทรัพยากรมนุษย์	หญิง	80	4.5844	.46888		
การพัฒนา	ชาย	219	4.5605	.62171	-.427	.670
วัฒนธรรมองค์กร	หญิง	80	4.5938	.51769		
การคิดริเริ่ม	ชาย	220	4.5511	.62752	.014	.988
สร้างสรรค์	หญิง	80	4.5500	.52531		

จากตารางที่ 4.18 พบว่า บุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะทางการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การสร้างและบริหารเครือข่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.19 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน รายได้ต่อเดือน และสถานที่ทำงาน แตกต่างกัน

ปัจจัยส่วน บุคคล	แหล่งที่มา	SS	df.	MS	F	P-value
	ของความ แปรปรวน					
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	2.553	4	.638	5.860	.000*
	ภายในกลุ่ม	32.127	295	.109		
	รวม	34.679	299			

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ปัจจัยส่วน บุคคล	แหล่งที่มา		SS	df.	MS	F	P-value
	ของความ แปรปรวน						
ระดับ การศึกษา	ระหว่างกลุ่ม		1.683	2	.841	7.534	.001*
	ภายในกลุ่ม		33.164	297	.112		
	รวม		34.847	299			
ตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม		3.925	9	.436	4.105	.000*
	ภายในกลุ่ม		31.025	292	.106		
	รวม		34.951	301			
ประสบการณ์ ทำงาน	ระหว่างกลุ่ม		.357	3	.119	1.022	.383
	ภายในกลุ่ม		34.487	296	.117		
	รวม		34.844	299			
รายได้ต่อเดือน	ระหว่างกลุ่ม		.366	4	.091	.786	.535
	ภายในกลุ่ม		34.585	297	.116		
	รวม		34.951	301			
สถานที่ทำงาน	ระหว่างกลุ่ม		17.601	15	1.173	19.279	.000*
	ภายในกลุ่ม		17.468	287	.061		
	รวม		35.068	302			

หมายเหตุ \*หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า บุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และสถานที่ทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนที่มีประสบการณ์ทำงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05



ตารางที่ 4.20 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมิน  
สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน

สมรรถนะ	แหล่งที่มาของ		SS	df.	MS	F	P-value
	ความ	แปรปรวน					
การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม		2.607	4	.652	4.569	.001*
	ภายในกลุ่ม		43.082	302	.143		
	รวม		45.690	306			
การบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม		4.894	4	1.224	8.299	.000*
	ภายในกลุ่ม		44.380	301	.147		
	รวม		49.275	305			
การสั่งสม ความ เชี่ยวชาญใน งานอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม		1.529	4	.382	2.735	.029*
	ภายในกลุ่ม		42.350	303	.140		
	รวม		43.879	307			
การยึดมั่นใน ความถูกต้อง ขอบธรรมและ จริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม		1.879	4	.470	3.042	.018*
	ภายในกลุ่ม		46.795	303	.154		
	รวม		48.674	307			
การทำงานเป็น ทีม	ระหว่างกลุ่ม		2.675	4	.669	3.958	.004*
	ภายในกลุ่ม		51.204	303	.169		
	รวม		53.880	307			
การสร้างและ บริหาร เครือข่าย	ระหว่างกลุ่ม		3.895	4	.974	4.245	.002*
	ภายในกลุ่ม		69.494	303	.229		
	รวม		73.389	307			
การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์	ระหว่างกลุ่ม		3.494	4	.873	4.811	.001*
	ภายในกลุ่ม		54.286	299	.182		
	รวม		57.779	303			

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

สมรรถนะ	แหล่งที่มาของ		SS	df.	MS	F	P-value
	ความ	แปรปรวน					
การพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม		2.615	4	.654	1.869	.116
วัฒนธรรม	ภายในกลุ่ม		104.219	298	.350		
องค์กร	รวม		106.834	302			
การคิดริเริ่ม	ระหว่างกลุ่ม		2.700	4	.675	1.897	.111
สร้างสรรค์	ภายในกลุ่ม		106.397	299	.356		
นวัตกรรม	รวม		109.097	303			

หมายเหตุ \*หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า บุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะทางด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การสร้างและบริหารเครือข่าย และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.21 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมิน  
สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากรที่มีระดับ  
การศึกษาแตกต่างกัน

สมรรถนะ	แหล่งที่มาของ		SS	df.	MS	F	P-value
	ความ	แปรปรวน					
การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม		1.601	2	.801	5.486	.005*
	ภายในกลุ่ม		44.371	304	.146		
	รวม		45.973	306			
การบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม		5.300	2	2.650	18.215	.000*
	ภายในกลุ่ม		44.080	303	.145		
	รวม		49.380	305			
การสั่งสมความ เชี่ยวชาญใน งานอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม		.665	2	.333	2.347	.097
	ภายในกลุ่ม		43.232	305	.142		
	รวม		43.898	307			
การยึดมั่นใน ความถูกต้อง ชอบธรรมและ จริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม		.896	2	.448	2.865	.059
	ภายในกลุ่ม		47.725	305	.156		
	รวม		48.622	307			
การทำงาน เป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม		.567	2	.284	1.610	.202
	ภายในกลุ่ม		53.710	305	.176		
	รวม		54.277	307			
การสร้างและ บริหารเครือข่าย	ระหว่างกลุ่ม		2.076	2	1.038	4.380	.013*
	ภายในกลุ่ม		72.290	305	.237		
	รวม		74.366	307			
การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์	ระหว่างกลุ่ม		1.322	2	.661	3.528	.031*
	ภายในกลุ่ม		56.405	301	.187		
	รวม		57.727	303			

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

สมรรถนะ	แหล่งที่มาของ		SS	df.	MS	F	P-value
	ความ	แปรปรวน					
การพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม		3.223	2	1.611	4.661	.010*
วัฒนธรรม	ภายในกลุ่ม		103.707	300	.346		
องค์กร	รวม		106.930	302			
การคิดริเริ่ม	ระหว่างกลุ่ม		3.132	2	1.566	4.455	.012*
สร้างสรรค์	ภายในกลุ่ม		105.808	301	.352		
นวัตกรรม	รวม		108.941	303			

หมายเหตุ \*หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า บุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะทางการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสร้างและบริหารเครือข่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการทำงานเป็นทีม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.22 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมิน  
สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากร  
ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน

สมรรถนะ	แหล่งที่มาของ		df.	MS	F	P-value
	ความ	SS				
การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	3.450	9	.383	2.685	.005*
	ภายในกลุ่ม	42.688	299	.143		
	รวม	46.137	308			
การบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	4.603	9	.511	3.377	.001*
	ภายในกลุ่ม	45.126	298	.151		
	รวม	49.728	307			
การสั่งสม ความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	3.708	9	.412	3.064	.002*
	ภายในกลุ่ม	40.334	300	.134		
	รวม	44.042	309			
การยึดมั่นใน ความถูกต้อง ชอบธรรมและ จริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	5.178	9	.575	3.924	.000*
	ภายในกลุ่ม	43.991	300	.147		
	รวม	49.170	309			
การทำงานเป็น ทีม	ระหว่างกลุ่ม	4.062	9	.451	2.697	.005*
	ภายในกลุ่ม	50.214	300	.167		
	รวม	54.277	309			
การสร้างและ บริหาร เครือข่าย	ระหว่างกลุ่ม	4.978	9	.553	2.383	.013*
	ภายในกลุ่ม	69.624	300	.232		
	รวม	74.603	309			
การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	6.598	9	.733	4.221	.000*
	ภายในกลุ่ม	51.413	296	.174		
	รวม	58.011	305			

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

สมรรถนะ	แหล่งที่มาของ		SS	df.	MS	F	P-value
	ความ	แปรปรวน					
การพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม		4.963	9	.551	1.592	.117
วัฒนธรรม	ภายในกลุ่ม		102.159	295	.346		
องค์กร	รวม		107.122	304			
การคิดริเริ่ม	ระหว่างกลุ่ม		6.539	9	.727	2.095	.030*
สร้างสรรค์	ภายในกลุ่ม		102.649	296	.347		
นวัตกรรม	รวม		109.188	305			

หมายเหตุ \*หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า .05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า บุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะทางการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การสร้างและบริหารเครือข่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การคิดริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการพัฒนาวัฒนธรรม องค์กร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.23 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมิน  
สมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์  
ทำงานแตกต่างกัน

สมรรถนะ	แหล่งที่มาของ ความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	P-value
การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	.822	3	.274	1.836	.141
	ภายในกลุ่ม	45.231	303	.149		
	รวม	46.053	306			
การบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	.928	3	.309	1.916	.127
	ภายในกลุ่ม	48.739	302	.161		
	รวม	49.667	305			
การสั่งสม ความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	.073	3	.024	.169	.917
	ภายในกลุ่ม	43.825	304	.144		
	รวม	43.898	307			
การยึดมั่น ในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	1.097	3	.366	2.322	.075
	ภายในกลุ่ม	47.888	304	.158		
	รวม	48.985	307			
การทำงาน เป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	.666	3	.222	1.267	.286
	ภายในกลุ่ม	53.290	304	.175		
	รวม	53.957	307			
การสร้าง และบริหาร เครือข่าย	ระหว่างกลุ่ม	.392	3	.131	.537	.657
	ภายในกลุ่ม	73.974	304	.243		
	รวม	74.366	307			
การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	.242	3	.081	.422	.737
	ภายในกลุ่ม	57.253	300	.191		
	รวม	57.495	303			

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

สมรรถนะ	แหล่งที่มาของ ความแปรปรวน	SS	df.	MS	F	P-value
การพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	.473	3	.158	.442	.723
วัฒนธรรม	ภายในกลุ่ม	106.611	299	.357		
องค์กร	รวม	107.084	302			
การคิดริเริ่ม	ระหว่างกลุ่ม	.468	3	.156	.432	.731
สร้างสรรค์	ภายในกลุ่ม	108.472	300	.362		
นวัตกรรม	รวม	108.941	303			

จากตารางที่ 4.23 พบว่า บุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะทางการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมการทำงานเป็นทีม การสร้างและบริหารเครือข่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.24 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากรที่มีรายได้เดือนแตกต่างกัน

สมรรถนะ	แหล่งที่มา ของความ แปรปรวน	SS	df.	MS	F	P-value
การมุ่ง	ระหว่างกลุ่ม	.752	4	.188	1.260	.286
ผลสัมฤทธิ์	ภายในกลุ่ม	45.385	304	.149		
	รวม	46.137	308			



ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

สมรรถนะ	แหล่งที่มา		SS	df.	MS	F	P-value
	ของความ	แปรปรวน					
การบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม		.827	4	.207	1.281	.278
	ภายในกลุ่ม		48.902	303	.161		
	รวม		49.728	307			
การสั่งสม ความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม		.163	4	.041	.284	.888
	ภายในกลุ่ม		43.879	305	.144		
	รวม		44.042	309			
การยึดมั่นใน ความถูกต้อง ชอบธรรมและ จริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม		.270	4	.068	.421	.793
	ภายในกลุ่ม		48.899	305	.160		
	รวม		49.170	309			
การทำงานเป็น ทีม	ระหว่างกลุ่ม		.684	4	.171	.973	.423
	ภายในกลุ่ม		53.593	305	.176		
	รวม		54.277	309			
การสร้าง และบริหาร เครือข่าย	ระหว่างกลุ่ม		1.992	4	.498	2.092	.082
	ภายในกลุ่ม		72.611	305	.238		
	รวม		74.603	309			
การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์	ระหว่างกลุ่ม		.447	4	.112	.585	.674
	ภายในกลุ่ม		57.564	301	.191		
	รวม		58.011	305			
การพัฒนา วัฒนธรรม องค์กร	ระหว่างกลุ่ม		.984	4	.246	.695	.596
	ภายในกลุ่ม		106.138	300	.354		
	รวม		107.122	304			

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

สมรรถนะ	แหล่งที่มา		SS	df.	MS	F	P-value
	ของความ	แปรปรวน					
การคิดริเริ่ม	ระหว่างกลุ่ม		.284	4	.071	.197	.940
สร้างสรรค์	ภายในกลุ่ม		108.903	301	.362		
นวัตกรรม	รวม		109.188	305			

จากตารางที่ 4.24 พบว่า บุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะทางการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การสร้างและบริหารเครือข่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.25 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประเมินสมรรถนะ บุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ระหว่างบุคลากรที่มีสถานที่ทำงานแตกต่างกัน

สมรรถนะ	แหล่งที่มา		SS	df.	MS	F	P-value
	ของความ	แปรปรวน					
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม		12.808	15	.854	7.514	.000*
	ภายในกลุ่ม		33.410	294	.114		
	รวม		46.219	309			
การบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม		18.808	15	1.254	11.862	.000*
	ภายในกลุ่ม		30.970	293	.106		
	รวม		49.777	308			

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

สมรรถนะ	แหล่งที่มา		SS	df.	MS	F	P-value
	ของความ	แปรปรวน					
การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงาน อาชีพ	ระหว่างกลุ่ม		12.546	15	.836	7.801	.000*
	ภายในกลุ่ม		31.627	295	.107		
	รวม		44.173	310			
การยึดมั่นใน ความถูกต้อง ชอบธรรมและ จริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม		19.370	15	1.291	12.733	.000*
	ภายในกลุ่ม		29.918	295	.101		
	รวม		49.289	310			
การทำงานเป็น ทีม	ระหว่างกลุ่ม		18.714	15	1.248	10.302	.000*
	ภายในกลุ่ม		35.724	295	.121		
	รวม		54.439	310			
การสร้างและ บริหารเครือข่าย	ระหว่างกลุ่ม		24.614	15	1.641	9.646	.000*
	ภายในกลุ่ม		50.185	295	.170		
	รวม		74.799	310			
การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์	ระหว่างกลุ่ม		20.461	15	1.364	10.524	.000*
	ภายในกลุ่ม		37.718	291	.130		
	รวม		58.179	306			
ด้านการพัฒนา วัฒนธรรม องค์กร	ระหว่างกลุ่ม		30.035	15	2.002	7.529	.000*
	ภายในกลุ่ม		77.121	290	.266		
	รวม		107.155	305			
การคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ นวัตกรรม	ระหว่างกลุ่ม		30.214	15	2.014	7.403	.000*
	ภายในกลุ่ม		79.179	291	.272		
	รวม		109.392	306			

หมายเหตุ \*หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า บุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีสถานที่ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะทางการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การสร้างและบริหารเครือข่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การประเมินสมรรถนะของบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3” ผู้ศึกษาได้นำเสนอสรุปผลการวิจัยที่สำคัญเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 (2) เปรียบเทียบสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการ พนักงานราชการ ที่ปฏิบัติงานอยู่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ทั้ง 16 แห่ง จำนวน 1414 คน ได้กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ โดยวิธีคำนวณ สูตร Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งข้าราชการ พนักงานราชการ ที่ปฏิบัติงานอยู่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ทั้ง 16 แห่ง จำนวน 312 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaires) กับคำถามของประชากรกลุ่มตัวอย่างและการประเมินคำตอบแบ่งเป็น 5 ระดับ โครงสร้างแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถาม 3 ส่วน คือ รายละเอียดข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นการประเมินสมรรถนะของบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเชื่อมั่น การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว

## 1.1 ผลการวิจัย

**1.1.1 ผลการวิจัยข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล** ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามระหว่างเพศชายกับเพศหญิง มีปริมาณแตกต่างกันส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ที่ 30 – 39 ปี ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ มีประสบการณ์การทำงาน 11 – 20 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ที่ทัณฑสถานหญิงนครราชสีมา

## 1.2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

**1.2.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3** ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การสร้างและบริหารเครือข่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่าข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 3 ด้านแรก คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม

**1.2.2 วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3** โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล การวิจัยครั้งนี้ได้นำสมรรถนะแต่ละด้านไปเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม ซึ่งจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน รายได้ต่อเดือน และสถานที่ทำงาน

1) บุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะทางด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การสร้างและบริหารเครือข่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2) บุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะทางด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การสร้างและบริหารเครือข่าย



**1.2.3 วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3** ข้าราชการ พนักงานราชการ ของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มีคำชี้แนะหรือข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ตามสมรรถนะหลักของกรมราชทัณฑ์ ทั้ง 9 ด้าน โดยรวมด้านที่เห็นว่าเป็นด้านที่สำคัญที่สุดคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การสร้างและบริหารเครือข่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม “ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม” เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งแสดงว่าบุคลากรยังคงจะต้องปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม จึงอาจเป็นประเด็นที่ทางเรือนจำและทัณฑสถาน แต่ละแห่งในเขต 3 ควร มี 1) การจัดโครงการฝึกอบรมและทดสอบสมรรถนะในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพิ่มขึ้น 2) ควรมีการประเมินสมรรถนะในด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง 3) ควรรักษามาตรฐานของสมรรถนะให้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรในการพิจารณาความดีความชอบ การจัดสวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

## 2. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3” มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

### 2.1 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะ โดยภาพรวม สมรรถนะของบุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ลงไปจนถึงด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับหนึ่ง รองลงมาคือด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการบริการ ที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย และด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ตามลำดับ อภิปรายผลได้ดังนี้

**2.1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์** ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกรายข้อมีระดับสมรรถนะอยู่ที่ระดับมากที่สุด ซึ่งข้อที่มี



ค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 3 ข้อแรกคือ การมีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา การมีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความเรียบร้อยและความถูกต้องของงาน และการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่าการมีความตระหนักและให้ความสำคัญกับงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยของงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงกับสมรรถนะหลักของกรมราชทัณฑ์ที่กำหนดไว้ว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีและมีประสิทธิผลที่กำหนดไว้ และเมื่อพิจารณาเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า เป็นสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ บริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งบ่งชี้ว่า การจัดการทรัพยากร ของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มีการบริหารจัดการที่ยังที่ยังไม่มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบเท่าที่ควร

**2.1.2 ด้านการบริการที่ดี** ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการบริการที่ดีของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกรายข้อมีระดับสมรรถนะอยู่ที่ระดับมากที่สุด ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 3 ข้อแรกคือ การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้ต้องขังและญาติผู้ต้องขัง การให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องเมื่อผู้ต้องขังมีคำถามหรือข้อเรียกร้องเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของตนเอง การอำนวยความสะดวกแก่ญาติผู้ต้องขังหรือผู้มาติดต่อราชการให้ได้รับความพึงพอใจ ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่า การให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อผู้ต้องขังทุกคนด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ การให้บริการกับญาติด้วยความเป็นธรรมให้ได้รับความพึงพอใจและไม่มีการเรียกรับผลประโยชน์ใดๆจากญาติผู้ต้องขัง เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ สิริภักตร์ ศรีโท และวารภรณ์ มะลิวัลย์ (2558) เรื่อง การประเมินสมรรถนะบุคลากรสำนักทะเบียนและประเมินผล ที่พบว่าด้านการบริการที่ดี เป็นสมรรถนะหลักที่มีความสำคัญมากที่สุดในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้ต้องขังและญาติผู้ต้องขัง ซึ่งบ่งชี้ว่า ข้าราชการ พนักงานราชการ เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในบางเรื่องจึงไม่สามารถให้คำแนะนำต่อผู้ต้องขังและญาติผู้ต้องขังได้อย่างเต็มที่ ตามสมรรถนะหลักของกรมราชทัณฑ์

**2.1.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกรายข้อมีระดับสมรรถนะอยู่ที่ระดับมากที่สุด ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 2 ข้อแรกคือ การศึกษาเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ในงานของตนอยู่เสมอ การสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่า ข้าราชการ พนักงานราชการ เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มีการศึกษาหาความรู้เพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามนโยบายหลักของกรมราชทัณฑ์ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ บรรลุผล เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า เป็นสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ “การพัฒนามูลนิธิให้เป็นมืออาชีพ” อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ สามารถนำหลักวิชาการความรู้ หรือ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ซึ่งบ่งชี้ว่า ระบบเทคโนโลยีเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ยังใช้งานไม่เต็มประสิทธิภาพ ทำให้การนำความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ร่วมกับการปฏิบัติงาน ไม่เต็มที่เท่าที่ควร เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ กตตน์ อินทรักษา (2554) เรื่อง การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลางอุบลราชธานี ระบบเทคโนโลยีของเรือนจำยังใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เป็นจุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**2.1.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม** ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมของเรือนจำและทัณฑสถานของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกรายข้อมีระดับสมรรถนะอยู่ที่ระดับมากที่สุด ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 3 ข้อแรกคือ การกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ การยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งรักษาผลประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ และการรักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่า มีกฎหมาย และวินัยข้าราชการ มาเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงานว่าเมื่อมีกระทำผิดจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงเพื่อดำเนินการทางวินัยลงโทษตามตามความผิด จึงทำให้เกรงกลัวความผิดไม่กล้าทำผิดกฎระเบียบ เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า เป็นไปตามสมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือน และสมรรถนะหลักของกรมราชทัณฑ์

**2.1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม** ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีมของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกรายข้อมีระดับสมรรถนะอยู่ที่ระดับมากที่สุด ซึ่งข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 3 ข้อแรกคือ การรักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในภารกิจต่างๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี การประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของเพื่อนร่วมงานเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่า การตระหนักถึงความสำคัญของภารกิจที่จะต้องทำรวมกัน เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจบรรลุผล เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มีความสอดคล้องกับการศึกษาของสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2004) ว่าสมรรถนะหลัก คือความสามารถที่ทุกคนต้องมีหรือทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ สนับสนุนการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งบ่งชี้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ภายในเรือนจำนั้นมีการแบ่งแยก โชน หรือพื้นที่การปฏิบัติงานมาก ทำให้ขาดการประสานงาน และกำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ต้องทำงานตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มที่เท่าที่ควร

**2.1.6 ด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย** ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการสร้างและบริหารเครือข่ายของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกรายข้อมีระดับสมรรถนะอยู่ที่ระดับมากที่สุด ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 2 ข้อแรกคือ การมีการประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานอื่นภายนอกเรือนจำส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน และการสร้างเครือข่ายระหว่างบุคคล ฝ่าย ส่วนต่างๆ ภายในเรือนจำและทัณฑสถาน ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่า งานของกรมราชทัณฑ์นั้นงานหลักคือการควบคุมผู้ต้องขังตามคำพิพากษาของศาลหรือตามคำสั่งตามกฎหมาย ซึ่งการทำงานส่วนหนึ่งจะเป็นการติดต่อกับราชการกับหน่วยงานภายนอก เช่น ศาล สำนักงานอัยการ ตำรวจ ทนาย สำนักงานคุมประพฤติ และหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอีกหลายหน่วยงาน จึงทำให้เรือนจำ ทัณฑสถาน ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายเพื่อติดต่อกับราชการ แม้แต่บุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อให้งานบรรลุผล เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า เป็นไปตามภารกิจอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ และยุทธศาสตร์กรมราชทัณฑ์

**2.1.7 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกรายข้อมีระดับสมรรถนะอยู่ที่ระดับมากที่สุด ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 2 ข้อแรกคือ การพัฒนาตนเองโดยการบริหารและวางแผนเพิ่มพูนความรู้ อยู่เสมอ การประยุกต์ความรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการทำงานอย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่า มีการเพิ่มพูนความรู้ โดยกรมราชทัณฑ์ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตรต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้เรือนจำ ทัณฑสถานในเขต 3 ร่วมกับหน่วยงานภายนอก จัดให้มีการจัดอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เช่น หลักสูตรตรวจค้นจู่โจม หลักสูตรชุดปฏิบัติการพิเศษ เป็นต้น เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ การพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ

**2.1.8 ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร** ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกรายข้อมีระดับสมรรถนะอยู่ที่ระดับมากที่สุด ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 2 ข้อแรกคือ การวิเคราะห์ความแตกต่างวัฒนธรรมของเรือนจำและทัณฑสถานที่ดีและไม่ดี ค่านิยมที่สร้างสรรค์และไม่สร้างสรรค์ การปฏิบัติตามวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักของเรือนจำ ทัณฑสถาน และกรมราชทัณฑ์ได้และการสร้างและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันซึ่งน่าจะเป็นเพราะการทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยบุคลากรขององค์กรที่เกิดจากการเรียนรู้ การรับรู้ซึ่งกันและกันทำให้เกิดค่านิยมหลักร่วมกัน จึงส่งผลต่อแนวทางปฏิบัติ ความเข้าใจร่วมกัน รูปแบบการสื่อสาร การสืบทอดสัญลักษณ์ พร้อมยอมรับกฎ กติกา อันเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบทบาท หน้าที่ของแต่ละหน่วยงานเป็นไปในลักษณะเดียวกันทั้งองค์กร โดยมีผู้บริหารแต่ละระดับเป็นฝ่ายสนับสนุนส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับการศึกษาของ อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547) และสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2004) การกำหนดสมรรถนะเริ่มจากนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กร มาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ

**2.1.9 ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม** ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของเรือนจำและทัณฑสถานของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกรายข้อมีระดับสมรรถนะอยู่ที่ระดับมากที่สุด ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 2 ข้อแรกคือ การนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานในเรือนจำและทัณฑสถาน การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆที่เหมาะสมกับเรือนจำและทัณฑสถานและการเผยแพร่ □ นวัตกรรมใหม่ แก่ผู้รับบริการในการสร้างการยอมรับและความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการ ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่านโยบายของกรมราชทัณฑ์ในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร

ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงผู้บริหาร เห็นได้จากมีโครงการของกรมราชทัณฑ์ ที่ให้เรือนจำมีส่วนร่วมในการส่งผลงานสิ่งประดิษฐ์ เข้าประกวด และมีการนำเครื่องสแกนที่ใช้ในสนามบิน มาใช้ในการสแกนการชุกซ่อนสิ่งของต้องห้ามเข้าภายในเรือนจำเมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า เป็นไปตามสมรรถนะหลักของกรมราชทัณฑ์ และยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ การแก้ไขปัญหา ยาเสพติดและอุปกรณ์สื่อสาร ให้ได้ผลอย่างยั่งยืน

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษา ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถนะของบุคคลากรเรือนและทัณฑสถาน เขต 3 ดังนี้

**3.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์** เป็นด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุด จึงควรที่พัฒนาและรักษามาตรฐานการมีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน การตรงต่อเวลา มีความละเอียดรอบครอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความเรียบร้อยและความถูกต้องของงาน มีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายของงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

**3.2 ด้านการบริการที่ดี** ควรที่พัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังทุกคนด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้ต้องขังและญาติผู้ต้องขัง และไม่เรียกร้องรับผลประโยชน์ใดๆ จากญาติผู้ต้องขัง

**3.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** ควรที่พัฒนาและรักษามาตรฐานการสามารถนำหลักวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และนำความรู้หรือเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**3.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม** ควรที่พัฒนาและรักษามาตรฐานการกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งรักษาผลประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ และยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

**3.5 ด้านการทำงานเป็นทีม** ควรที่พัฒนาและรักษามาตรฐานการทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันในการกิจต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

**3.6 ด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย** ในระยะสั้นควรมีการสร้างเครือข่ายขององค์กรภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องได้ สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในระยะยาวควรรักษามาตรฐานการประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานอื่นภายนอกเรือนจำและประชาชนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรของหน่วยงานกับองค์กรภาครัฐและเอกชนภายนอก

**3.7 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ควรที่พัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติตนเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ สามารถวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อนตนเอง เพื่อการพัฒนาตนเองสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ มีการนำความรู้ใหม่ๆมาประยุกต์ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**3.8 ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร** ควรที่พัฒนาและรักษามาตรฐานการแสดงความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ช่วยสนับสนุนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ปฏิบัติตามวัฒนธรรมวิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักของเรือนจำ ทักษะสถาน และกรมราชทัณฑ์ และมีการสร้าง ปรับปรุง วัฒนธรรมองค์กร ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

**3.9 ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม** เนื่องจากเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ควรที่พัฒนา ปรับปรุงแก้ไข การคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ และ มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ในเรือนจำและทัณฑสถานเพื่อสร้างการยอมรับและความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการ

#### **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป**

ควรทำการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย โดยไม่จำกัดกรอบแนวคิดของข้าราชการ พนักงานราชการของเรือนจำและทัณฑสถาน โดยเฉพาะสมรรถนะภาพในแต่ละด้าน เพื่อให้ได้ทราบข้อมูลที่หลากหลายและเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยในครั้งต่อไป

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง. (ออนไลน์). “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน” สืบค้นเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2562 จาก [www.cgd.go.th/Library/knowledge/knowledge.htm](http://www.cgd.go.th/Library/knowledge/knowledge.htm).
- กตนต์ อินทรักษา. (2554). การประเมินสมรรถนะบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรือนจำกลาง อุบลราชธานี, จังหวัดอุบลราชธานี.
- กุลชน หนาพงศธร และเสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 16). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จรงค์ศักดิ์ ศิริมัย. (2554). “เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ” ใน *เอกสารประกอบการสัมมนา* แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- จีระ ประทีป (2548). “การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. (หน่วยที่ 9) นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2553). “นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (หน่วยที่ 15). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัย สมितिไกร. (2552). “การสรรหาคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร”. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์เซ็นเตอร์.
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. (2554). “รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ”. กรุงเทพมหานคร : ไชเท็กซ์.
- โชคชัย แสนหงษ์. (2550). การบริหารจัดการภาครัฐ.(วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). “การจัดการทรัพยากรมนุษย์”. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- \_\_\_\_\_. (2547). “กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร”. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2545). “คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่” กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์เซ็นเตอร์.
- คนัย เทียนพุดิ. (2547). “การประเมินระบบ 360 องศา”. กรุงเทพมหานคร : โครงการ Human Capital.
- เทียน ทองแก้ว. (2549). “สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ”. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.



- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). “เริ่มต้นอย่างไร เมื่อนำ Competency มาใช้ในองค์กร”  
กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปิยกุล สุขใจ. (2554). การประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ปิยธิดา เพ็ชรประสิทธิ์. (2559). การประเมินสมรรถนะของพนักงานตำแหน่งผู้จัดการธุรกิจขาย.  
(วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง,  
กรุงเทพมหานคร .
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่. (หน้า 66-75). กรุงเทพมหานคร :  
สำนักงาน ก.พ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). “Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ” (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มานิต ศุภสกุล. (2553). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการ  
บริหารทรัพยากรมนุษย์*. (หน่วยที่ 9). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รายงานการดำเนินงานของรัฐต่อสาธารณะรายปี. ประจำปีงบประมาณ 2562 “แผนปฏิบัติการ  
กรมราชทัณฑ์ พ.ศ.2558 – 2562”.
- รัศมี สีहनันท์. (2551). การประเมินสมรรถนะความเป็นครู ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ระชาดิ ผ่องโชติ. (2531). การประเมินสมรรถนะของคณะกรรมการหมู่บ้าน. (วิทยานิพนธ์รัฐ  
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,  
นนทบุรี.
- วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย. (2554). *ตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์* จากการวิเคราะห์  
องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2551). “KPI ทำให้ง่ายๆ” (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: อริชน.
- วันชัย มีชาติ. (2550). “การประเมินประสิทธิผลองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหาร  
องค์กร*. (หน่วยที่ 15) นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2551). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร:  
ชนะการพิมพ์.

- ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล. (2554). การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูง.(วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร .
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545). ภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลัก  
ทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2543 – 2544. โครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหาร  
ระดับสูง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
พ.ศ. 2558 Public Sector Management Quality Award” กรุงเทพมหานคร:  
วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- \_\_\_\_\_. (ออนไลน์). “ราชการไทย ปี 2551-2554”. สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 มิถุนายน 2562 ,  
จาก [www.opdc.go.th/index.php](http://www.opdc.go.th/index.php).
- สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคลสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547).  
“การประเมินสมรรถนะ” สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2562  
จาก [www.ocsc.go.th/project/project\\_HR\\_scorcard.asp](http://www.ocsc.go.th/project/project_HR_scorcard.asp).
- \_\_\_\_\_. (ออนไลน์). “ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล”.  
สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2562 จาก [www.ocsc.go.th/project/project\\_HR\\_scorcard.asp](http://www.ocsc.go.th/project/project_HR_scorcard.asp).
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2559). “องค์การสมัยใหม่สู่องค์กรสมรรถนะสูง” (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2558) “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์กรและบุคลากร” หนังสือเครื่องมือ  
การจัดการองค์กร โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน. นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2554). “กระบวนทัศน์ใหม่ การบริหารทุนมนุษย์ The new dimension of Human-  
Capital Management” (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2552). “วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่ โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา”  
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2551). “พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)” สถาบันพัฒนาองค์กร  
ชุมชน.
- \_\_\_\_\_. (2551). “องค์การสมัยใหม่ โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา” นนทบุรี: มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2550). “การบริหารนวัตกรรมใหม่ โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา” นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- สายฟ้า พลวายุ. (2543). “นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีอาชีพ” กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี.
- สิริภักตร์ ศรีโท และ วราภรณ์ มะลิวัลย์. (2556). “การประเมินสมรรถนะบุคลากรสำนักงานทะเบียน และประมวลผล กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” กรุงเทพมหานคร : สำนักหอสมุดกลาง .
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management” (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด” (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: เอ็ม.ที.เพรส.
- สุนันทา เลहनันทน์. (2546). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ธารนิการพิมพ์.
- สุรพงษ์ มาลี. (2553). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” ในประมวลสาระชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (หน่วยที่ 14) นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. (2550). “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM” (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สุวิณี วิวัฒน์วานิช. (2557). การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะหัวหน้าผู้ป่วยโรงพยาบาล บ้านแพ้ว (องค์การมหาชน). (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุรพงษ์ มาลี. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ ในประมวลสาระชุด วิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์. หน้า 14-1-14-51 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). การจัดการภาครัฐแนวใหม่, New Public Management: NPM. พระนครศรีอยุธยา: โรงพิมพ์เทียนวัฒนา.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. (2547). “การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้าง รูปแบบสมรรถนะ (competency model)” กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ



**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)**

1. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. ชื่อ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. ชื่อ นายกฤตย์ อินทรักษา  
ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายรักษาการณ์ เรือนจำกลางอุบลราชธานี





ที่ อว 0602.17/บ 5๒๒

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๑ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายชาญชัย บุตรโคษา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 086-226-6759

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612



ที่ อว 0602.17/บ 566

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๗ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายชาญชัย บุตรโคษา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การประเมินสมรรถนะ  
บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3" ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล  
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์  
จ्यूโต ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้อง  
กับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา  
เครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการ  
สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 086-226-6759

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีรัมย์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612





ที่ อว 0602.17/บ 5๖๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๑ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายกฤตย์ อินทร์รักษา

(นักศึกษานิเทศศาสตร์ ระดับชั้นปริญญาตรี ภาควิชาการสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายชาญชัย บุตรโคษา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การประเมินสมรรถนะ  
บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล  
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์  
จ้อยโต ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้อง  
กับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา  
เครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการ  
สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 086-226-6759

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612

**ภาคผนวก ข**

คำดัชนีความสอดคล้องและคำอำนาจจำแนก



## ตาราง ค่าดัชนีความสอดคล้องและค่าอำนาจจำแนก

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนรวม $\sum R$	ค่า $IOC = \sum \frac{R}{N}$	ความสอดคล้อง
	1	2	3			
เพศ	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
อายุ	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
ระดับการศึกษา	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
ตำแหน่ง	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
ประสบการณ์ ทำงาน	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
รายได้ต่อเดือน	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
สถานที่ทำงาน	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
1	0	1	1	2	$\frac{2}{3} = 0.67$	สอดคล้อง
2	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
3	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
4	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
5	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
6	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
7	0	1	1	2	$\frac{2}{3} = 0.67$	สอดคล้อง
8	0	1	1	2	$\frac{2}{3} = 0.67$	สอดคล้อง
9	0	1	1	2	$\frac{2}{3} = 0.67$	สอดคล้อง
10	0	1	1	2	$\frac{2}{3} = 0.67$	สอดคล้อง
11	0	1	1	2	$\frac{2}{3} = 0.67$	สอดคล้อง
12	0	1	1	2	$\frac{2}{3} = 0.67$	สอดคล้อง

13	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
14	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
15	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
16	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
17	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
18	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
19	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
20	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
21	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
22	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
23	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
24	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
25	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
26	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
27	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
28	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
29	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
30	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
31	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
32	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
33	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
34	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
35	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
36	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง

37	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
38	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
39	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
40	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
41	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
42	1	1	1	3	$\frac{3}{3} = 1$	สอดคล้อง
รวม					0.923	สอดคล้อง



ภาคผนวก ค  
ค่าความเชื่อมั่น



**Reliability แบบสอบถาม 30 ชุด บุคลากรเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Reliability Statistics**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</b>	<b>N of Items</b>
.913	.905	49

**Item-Total Statistics**

<b>ข้อที่</b>	<b>Scale Mean if Item Deleted</b>	<b>Scale Variance if Item Deleted</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
เพศ	201.4333	339.909	.296	.912
อายุ	199.9000	341.541	.111	.913
ระดับการศึกษา	198.7333	346.202	-.114	.914
ตำแหน่ง	200.1000	352.438	-.418	.916
ประสบการณ์ทำงาน	200.5667	334.392	.313	.912
รายได้ต่อเดือน	199.0000	343.586	.019	.915
สถานที่ทำงาน	197.7000	342.907	.272	.913
1	198.1667	335.592	.479	.911
2	198.3667	334.930	.339	.912
3	198.4000	329.972	.620	.910
4	198.5000	323.845	.713	.908
5	198.3333	325.885	.716	.908
6	198.2667	333.926	.390	.911
7	198.5667	326.806	.679	.909
8	198.1333	321.292	.823	.907
9	198.4000	326.317	.670	.909

10	198.3333	331.816	.520	.910
11	198.3333	331.471	.535	.910
12	198.4667	328.602	.605	.909
13	198.2667	332.340	.532	.910
14	198.2333	335.151	.369	.911
15	198.2333	337.289	.309	.912
16	198.3000	326.217	.651	.909
17	198.4000	329.766	.539	.910
18	198.3000	324.769	.664	.909
19	198.5000	327.707	.655	.909
20	198.4333	332.185	.535	.910
21	198.3000	328.838	.554	.910
22	198.0667	325.926	.755	.908
23	198.3000	327.252	.706	.909
24	201.4333	339.909	.296	.912
25	198.5000	339.914	.234	.912
26	198.1667	328.282	.780	.909
27	198.3667	340.516	.160	.913
28	198.5000	329.983	.611	.910
29	198.2000	324.924	.688	.908
30	198.5667	326.392	.751	.908
31	198.3667	332.240	.471	.911
32	198.4667	322.189	.806	.907
33	198.3000	322.631	.785	.908
34	198.2000	324.097	.824	.908
35	198.3667	341.620	.145	.913
36	198.4333	332.185	.535	.910
37	198.4333	320.599	.804	.907
38	198.4333	329.771	.548	.910



39	198.3000	324.355	.679	.908
40	198.3000	335.114	.413	.911
41	198.4000	333.834	.385	.911
42	197.8667	343.913	.047	.913



**ภาคผนวก ง**  
**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**



## แบบสอบถาม

เรื่อง การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้สอบถาม ข้าราชการ พนักงานราชการ ของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3
2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน
  - ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป จำนวน 7 ข้อ
  - ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำนวน 42 ข้อ
  - ส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามความคิดเห็น ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3
3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้ศึกษาถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผู้ศึกษาจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัย เท่านั้น

\*\*\*\*\*

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

(นายชาญชัย บุตรโคษา รหัส 2603002482)

นักศึกษานิเทศศาสตร์ วิชาเอก รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงที่สุดเพียงข้อเดียว

#### 1. เพศ

- ชาย  หญิง

#### 2. อายุ

- ต่ำกว่า 30 ปี  30 – 39 ปี  
 40 – 49 ปี  50 – 59 ปี  
 60 ปี ขึ้นไป

#### 3. ระดับการศึกษา

- ประถมศึกษา  มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.  
 อนุปริญญา/ปวส.หรือเทียบเท่า  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  สูงกว่าปริญญาโท

#### 4. ตำแหน่ง

- พนักงานราชการ  เจ้าพนักงานราชทัณฑ์  
 นักทัณฑวิทยา  นิติกร  
 นักสังคมสงเคราะห์  อนุศาสนาจารย์  
 นักจัดการงานทั่วไป  พยาบาลวิชาชีพ  
 นักวิชาการอบรมและฝึกวิชาชีพ  เจ้าพนักงานอบรมและฝึกวิชาชีพ

#### 5. ประสบการณ์การทำงาน

- 1 - 10 ปี  11 – 20 ปี  
 21 – 30 ปี  31 ปี ขึ้นไป

#### 6. รายได้ต่อเดือน

- ต่ำกว่า 10,000 บาท  10,000 - 20,000 บาท  
 20,001 - 30,000 บาท  30,001 - 40,000 บาท  
 40,001 บาท ขึ้นไป

## 7.สถานที่ทำงาน

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> เรือนจำกลางอุบลราชธานี   | <input type="checkbox"/> ทักษสถานหญิงนครราชสีมา         |
| <input type="checkbox"/> เรือนจำกลางนครราชสีมา    | <input type="checkbox"/> เรือนจำอำเภอกันทรลักษ์         |
| <input type="checkbox"/> เรือนจำกลางสุรินทร์      | <input type="checkbox"/> เรือนจำอำเภอนางรอง             |
| <input type="checkbox"/> เรือนจำจังหวัดยโสธร      | <input type="checkbox"/> เรือนจำอำเภอบัวใหญ่            |
| <input type="checkbox"/> เรือนจำจังหวัดบุรีรัมย์  | <input type="checkbox"/> เรือนจำอำเภอสีกี้ว             |
| <input type="checkbox"/> เรือนจำจังหวัดอำนาจเจริญ | <input type="checkbox"/> เรือนจำอำเภอรัตนบุรี           |
| <input type="checkbox"/> เรือนจำจังหวัดชัยภูมิ    | <input type="checkbox"/> เรือนจำอำเภอภูเขียว            |
| <input type="checkbox"/> เรือนจำจังหวัดศรีสะเกษ   | <input type="checkbox"/> ทักษสถานเกษตรอุตสาหกรรมเขาพริก |



ส่วนที่ 2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความเห็นที่ท่านเห็นว่าเป็นความจริงหรือตรงกับ  
ความรู้สึกของท่านมากที่สุด เพียงข้อความละ 1 คำตอบ

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็นสมรรถนะฯ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>					
1. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ในการทำงาน และตรงต่อเวลา					
2. กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ได้ ผลงานที่ดี					
3. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความเรียบร้อย และความถูกต้องของงาน					
4. ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น					
5. เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม					
6. บริหารจัดการทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน					
<b>การบริการที่ดี</b>					
7. ปฏิบัติต่อผู้ต้องขังทุกคน ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน					
8. ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้ต้องขังมีคำถาม หรือข้อเรียกร้องเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของตนเอง					
9. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน แก่ผู้ต้องขัง และญาติผู้ต้องขัง ให้ได้รับประโยชน์สูงสุด					
10. อำนวยความสะดวกแก่ญาติผู้ต้องขังหรือผู้มาติดต่อราชการ ให้ได้รับความพึงพอใจ					

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็นสมรรถนะฯ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11. ให้บริการญาติผู้ต้องขังหรือผู้มาติดต่อราชการด้วยความเต็มใจ และไม่เรียกรับผลประโยชน์ใดๆ จากญาติผู้ต้องขัง					
12. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้ต้องขังและญาติผู้ต้องขัง					
<b>การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</b>					
13. ศึกษาเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ในงานของตนอยู่เสมอ					
14. ศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น					
15. สืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ					
16. สามารถนำหลักวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้					
<b>การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม</b>					
17. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ					
18. รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้					
19. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยา ข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์อื่นใด					
20. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งรักษาผลประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ					

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็นสมรรถนะฯ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
21.กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็น ธรรมเนียม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์					
<b>การทำงานเป็นทีม</b>					
22.สนับสนุนการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน และทำงานใน ส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ					
23.ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดี เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
24.รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกัน ใน การกิจต่างๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง ได้ด้วยดี					
25.เสริมสร้างความสามัคคีในเรือนจำ ทัณฑสถาน โดยไม่คำนึงความชอบ หรือไม่ชอบส่วนตัว					
26.ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจ ของเพื่อนร่วมงาน เพื่อปฏิบัติภารกิจ ของส่วนราชการให้บรรลุผล					
<b>การสร้างและบริหารเครือข่าย</b>					
27.สร้างเครือข่ายระหว่างบุคคล ฝ่าย ส่วนต่างๆ ภายในเรือนจำและทัณฑสถาน					
28.สร้างเครือข่ายองค์กรภาครัฐและเอกชน ที่เกี่ยวข้องได้					
29.มีการประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานอื่น ภายนอกเรือนจำส่งผลให้เกิดความสัมพันธอันดี ระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน					



รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็นสมรรถนะฯ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
30.สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมประเมินปรับปรุงและร่วมรับผลประโยชน์					
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>					
31.พัฒนาตนเองโดยการบริหารและวางแผน เพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ					
32.ประยุกต์ความรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล					
33.ปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดีในการพัฒนา ตนเองด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิต					
34.ปฏิบัติตนเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ เป็นผู้วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อนตนเอง เพื่อการพัฒนาตนเองสู่ ความก้าวหน้าในอาชีพ					
<b>การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร</b>					
35.แสดงถึงความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ช่วยสนับสนุนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ					
36.ปฏิบัติตามวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ และค่านิยม หลักของเรือนจำ ทณฑสถาน และกรม ราชทัณฑ์ได้					
37.วิเคราะห์ความแตกต่างวัฒนธรรม ของเรือนจำและทัณฑสถาน ที่ดีและไม่ดี ค่านิยมที่สร้างสรรค์และไม่สร้างสรรค์ได้					
38.สร้างและปรับปรุง วัฒนธรรมองค์กร ของเรือนจำ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ในปัจจุบัน					

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็นสมรรถนะฯ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม</b>					
39.คิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ เพื่อให้ เรือนจำและทัณฑสถาน พัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
40.พัฒนา นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับ เรือนจำและทัณฑสถาน					
41.นำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปรับปรุง การทำงานในเรือนจำและทัณฑสถาน					
42.เผยแพร่ นวัตกรรมใหม่ แก่ผู้รับบริการ ในการสร้างการยอมรับและความพึงพอใจ สูงสุดของผู้รับบริการ					



ส่วนที่ 3 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำ  
และทัณฑสถาน เขต 3

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและ  
ทัณฑสถาน เขต 3 อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

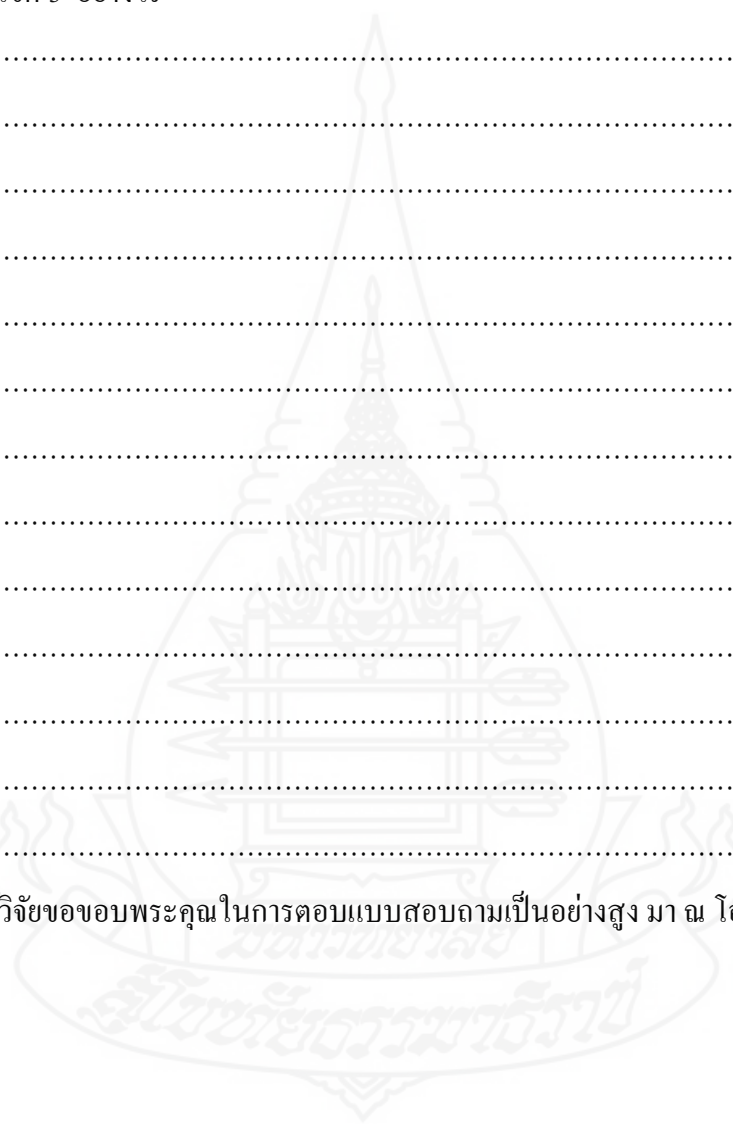
.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\* ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ \*\*\*\*\*



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายชาญชัย บุตรโคษา
วัน เดือน ปีเกิด	26 กรกฎาคม 2528
สถานที่เกิด	อำเภอโพธาราม จังหวัดสมุทรสาคร
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) (เทคโนโลยีอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พ.ศ. 2551 รัฐศาสตรบัณฑิต (รบ.) (บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2557
สถานที่ทำงาน	เรือนจำกลางอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี
ตำแหน่ง	นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ

