



สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7

ขจรศักดิ์ บุญคง

การศึกษาอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Performance Competency of the Corrections Department's Officials
: A Case Study of Region 7 Prison

Kajonsak Boonkong

Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration
College of Innovation Management
Rajamangala University of Technology Rattanakosin
Academic Year 2018

Copyright of Rajamangala University of Technology Rattanakosin

การค้นคว้าอิสระ	สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7
ชื่อผู้วิจัย	นายขจรศักดิ์ บุญคง
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ฤทธิชาติ อินโสม
ปีการศึกษา	2561

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์:ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำเขต 7 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำเขต 7 กรมราชทัณฑ์ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำเขต 7 กรมราชทัณฑ์ 3) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะจากลักษณะประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคำนวณขนาดตามแนวคิดของยามานะได้ จำนวน 246 คน ซึ่งเป็นตัวแทนของข้าราชการเรือนจำเขต 7 กรมราชทัณฑ์ ทั้ง 8 แห่งทำการสุ่มแบบมีชั้นภูมิและแบบง่ายการรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยายได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร้อยละ สถิติอ้างอิงใช้ค่าที และการวิเคราะห์ความเบี่ยงเบนแบบทางเดียว

ผลการศึกษาพบว่า 1)สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำเขต 7 กรมราชทัณฑ์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2)แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความคิดของเจ้าหน้าที่เรือนจำเขต 7 กรมราชทัณฑ์ มีแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบสมรรถนะจากลักษณะประชากรที่แตกต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำเขต 7 กรมราชทัณฑ์ ไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ : สมรรถนะ , งานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก.....

Independent Study Title Performance Competency of the Corrections Department's
Officials : A Case Study of Region 7 Prison

Researcher Mr.Kajonsak Boonkong

Degree Sought Master of Public Administration

Advisor Rittichart Insom, Pb.D.

Academic Year 2018

Abstract

This research is a study of the performance of the Department of Corrections: Case Study of Region 7 Prison. 1) To study the performance of the prison staff of Region 7 Corrections. 2) To study the guideline for improving the performance of District 7 prison staff. Corrections 3) To compare the performance of the population of the respondents. This research is a quantitative research. Data collected from the sampling questionnaire were analyzed by 246 sampling method. The sample consisted of 8 prisoners in the 7th correlation region. The data were collected using a questionnaire. Descriptive statistics were mean, standard deviation, percentage. And one-way deviation analysis.

The study indicated that 1) The performance of the prison staff of Region 7 Corrections was at a high level. 2) The development of competency in the performance of the opinion of the prison officer in the 7th Correctional Department has been developed according to the form of assessment of performance at the high level. 3) Comparison of performance from different demographic characteristics. There was no difference in opinions on the performance of District 7 Prison Officer.

Keywords : Performance, Corrections Officer

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาของ ดร.ฤทธิชาติ อินโสม ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระที่กรุณาให้คำปรึกษาและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ จนกระทั่งการค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาตามหลักสูตรขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรปริญญาตรีวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ

ขอกราบขอบพระคุณครอบครัว ที่ห่วงใยและให้กำลังใจตั้งแต่เริ่มศึกษาจนกระทั่งทำการค้นคว้าอิสระสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบพระคุณท่านอื่นๆ ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ให้ความสะดวก

สุดท้ายขอขอบคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่เป็นแหล่งเรียนรู้ชีวิตและสังคมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับปริญญาโท ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้การศึกษาสำเร็จลงอย่างสมบูรณ์ในทุกๆ ด้าน

ขจรศักดิ์ บุญคง
เมษายน 2561

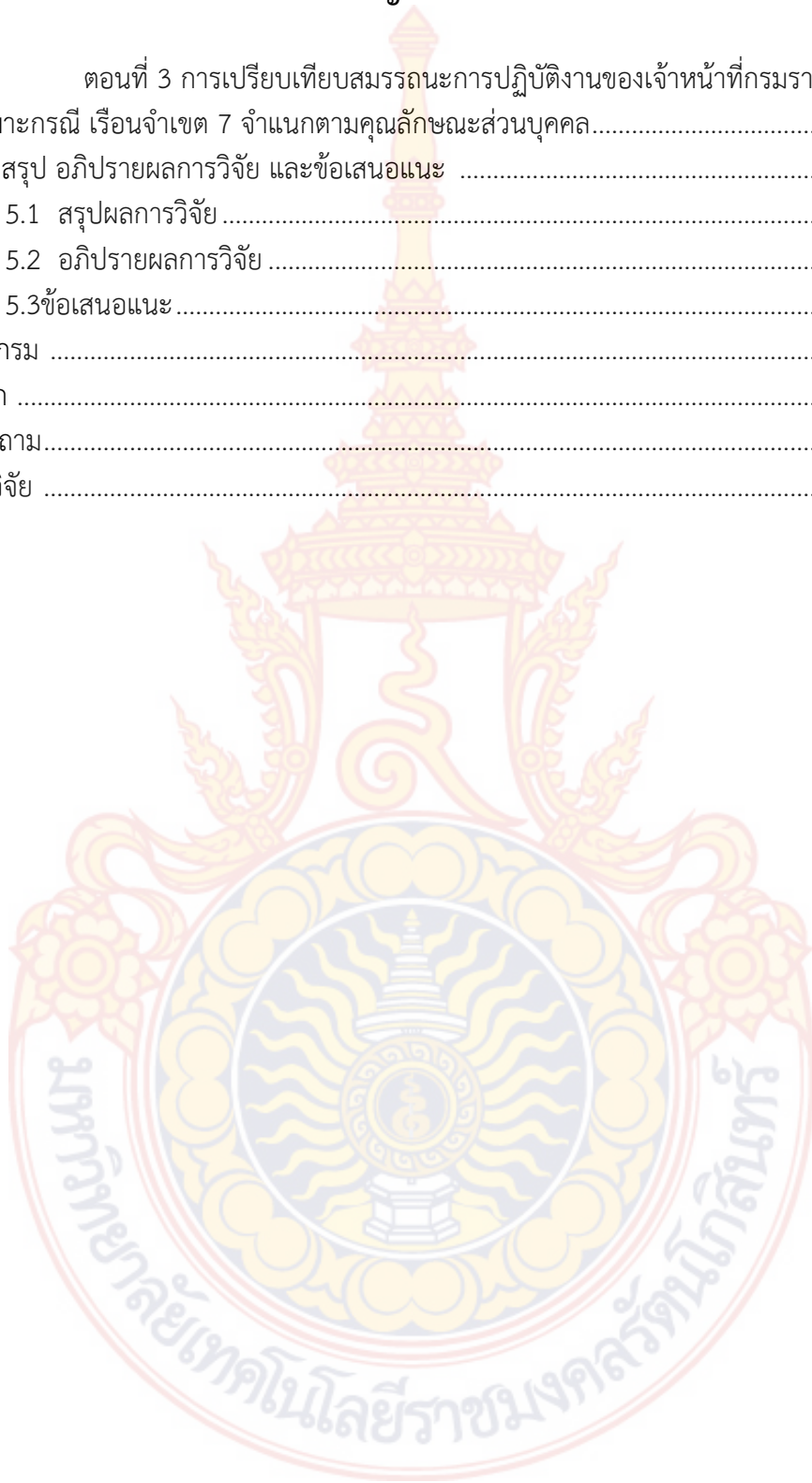


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญ	(4)
สารบัญตาราง	(6)
สารบัญภาพ	(7)
บทที่1บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	2
1.3 สมมติฐานของการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดทฤษฎี.....	5
2.1.1 แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	5
2.1.2 แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่	10
2.1.3 แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานเรือนจำ	29
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	35
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	36
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
3.5 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	40
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	44
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	44
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	44
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	44
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์	
ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	52
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	61
5.1 สรุปผลการวิจัย	61
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	64
5.3 ข้อเสนอแนะ	65
บรรณานุกรม	66
ภาคผนวก	
แบบสอบถาม.....	
ประวัติผู้วิจัย	



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ตัวอย่างแสดงการประเมินสถานะโดยใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดระดับ	32
2.2 รายละเอียดระดับสมรรถนะที่จำเป็นในงานตามระดับชั้นงานใหม่	34
3.1 เจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำ เขต 7	43
3.2 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	48
4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไป จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	52
4.2 สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์: ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในภาพรวม	55
4.3 สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	56
4.4 สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านการบริการที่ดี	57
4.5 สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	58
4.6 สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านการจริยธรรม	59
4.7 สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านความร่วมมือร่วมใจ	60
4.8 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านเพศ	61
4.9 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านอายุ	62
4.10 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านประสบการณ์การทำงาน	63
4.11 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านการศึกษา	64
4.12 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านสังกัด	65
4.13 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านระดับตำแหน่ง	66
4.14 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านเงินเดือน	67
4.18 ตารางสรุปการทดสอบสมมติฐาน	68

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model).....	14
2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ	15
2.3 ภาพแสดงกระบวนการทำงานโดยทั่วไปของคน	18
2.4 แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ	32



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กรมราชทัณฑ์เป็นหน่วยงานในระดับกรมที่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงยุติธรรม มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการหรือปฏิบัติต่อบุคคลที่กระทำความผิด ซึ่งเน้นการอบรมแก้ไขให้ผู้กระทำผิดกลับเข้าสู่สังคมมากขึ้น โดยมีการฝึกวิชาชีพ การให้การศึกษา การอบรม การจัดสวัสดิการ การจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง ตลอดจนการเตรียมการปลดปล่อยการให้การเคารพสิทธิของผู้ต้องขังทั้งนี้เพื่อให้ผู้กระทำความผิดได้รับการแก้ไขให้สามารถปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์และเงื่อนไขของสังคมมากขึ้น ซึ่งงานในด้านต่างๆดังกล่าวเป็นการพัฒนางานราชทัณฑ์ในเชิงก้าวหน้า โดยกรมราชทัณฑ์มีความมุ่งหมายที่จะดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับนานาอารยประเทศ ทั้งนี้การดำเนินการในด้านต่างๆ ดังกล่าว จะต้องอาศัยความร่วมมือทั้งในด้านนโยบาย งบประมาณวิทยากรต่างๆ และที่สำคัญอันจะขาดมิได้ ก็คือ ความพร้อมในเรื่องของบุคลากร ซึ่งกรมราชทัณฑ์ก็ได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องดังกล่าวอยู่มาก ดังจะเห็นได้ว่า กรมราชทัณฑ์นั้นเป็นหน่วยงานนำร่องในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกรมราชทัณฑ์เองได้มีการจัดทำแผนทิศทางการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง โดยมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและทั่วถึงให้สอดคล้องกับงานที่เป็นภารกิจหลัก และมีลักษณะพิเศษคือ

- เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตลอด 24 ชั่วโมงอย่างต่อเนื่อง

กรมราชทัณฑ์ได้รับอนุมัติกรอบอัตรากำลังในการปฏิบัติงานเฉพาะเวลาราชการเพียงวันละ 8 ชั่วโมง ซึ่งเป็นกรอบอัตรากำลังขั้นต่ำที่สุดที่สามารถจะปฏิบัติงานได้ ส่วนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการอีกวันละ 16 ชั่วโมงและในวันหยุดราชการการราชทัณฑ์ต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในเวลาราชการปกติ ทุกตำแหน่งมาเข้าเวรยามรักษาการณ์ทำให้ข้าราชการเรือนจำ/ทัณฑสถาน ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างตรากตรำกว่าข้าราชการอื่น จึงก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายเสียขวัญไม่มีเวลาให้กับครอบครัวอย่างพอเพียง

- เป็นงานที่ต้องปฏิบัติทันทีที่ไม่สามารถปฏิเสธหรือผ่อนผันปฏิบัติในเวลาต่อมา

ภารกิจหลักที่สำคัญประการแรกของกรมราชทัณฑ์คือการควบคุมผู้ต้องขังไม่ให้หลบหนี กรมราชทัณฑ์ไม่อาจปฏิเสธการรับตัวผู้ต้องขังไว้ในความควบคุมได้แม้เรือนจำจะมีอัตรากำลังหรือสถานที่ควบคุมไม่เพียงพอก็ตาม ประกอบกับการควบคุมหรือการปล่อยตัวผู้ต้องขังจะต้องทำในทันทีที่ได้รับหมายศาลหรือคำสั่งตามกฎหมาย จะผ่อนผันไปดำเนินการในวันอื่นไม่ได้ ข้าราชการเรือนจำจึงต้องปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นโดยพลันแม้ว่าจะเลยเวลาราชการหรือขาดแคลนอัตรากำลังก็ตาม ทำให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันต้องรับภาระหนักและเกิดความกดดันสูง

- เป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความรอบคอบ ระวังระวังและต้องอาศัยความละเอียดถี่ถ้วนและถูกต้องแม่นยำตรงจะเกิดความผิดพลาดไม่ได้

การรับหมายศาล การรับ-ปล่อย-ตรวจค้นตัวผู้ต้องขังการคำนวณวันพ้นโทษ/การลดวันต้องโทษและการดำเนินงานด้านอื่นๆเช่นการประหารชีวิตนักโทษเด็ดขาดเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบจะผิดพลาดไม่ได้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความชำนาญการและประสบการณ์เฉพาะทาง

- เป็นงานที่มีความยากมาก โดยเฉพาะด้านการแก้ไขผู้ต้องขังให้กลับตัวเป็นพลเมืองดีของสังคม

การแก้ไขพัฒนาผู้ต้องขังที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ร้ายโดยสันดานเป็นงานที่ยากยิ่งเนื่องจากผู้กระทำผิดส่วนใหญ่สะสมพฤติกรรมความคิดและจิตสำนึกในทางที่ไม่ถูกต้องเป็นระยะเวลายาวนานเป็นบุคคลที่มีสภาพจิตผิดปกติ ตื้อด้านพฤติกรรมเบี่ยงเบน ดังนั้นงานด้านการอบรมแก้ไข พัฒนาพฤตินิสัยเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมผู้ต้องขังให้เป็นปกติเหมือนบุคคลทั่วไป จึงเป็นงานที่ถือได้ว่ามีความยากมากเป็นพิเศษ

- เกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ

การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อนต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับเช่นพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2479 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักกัน ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ.2510 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักกัน ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2506 ประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ.2499 และประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา พ.ศ.2478 รวมทั้งการปฏิบัติตามข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้ององค์การสหประชาชาติ ตามความเหมาะสมและงบประมาณที่ได้รับ นอกจากนี้ยังต้องติดต่อบริการประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศ หน่วยงานต่างประเทศ สถานทูต สถานกงสุล ตลอดจนองค์กรเอกชนและส่วนราชการอื่นๆ

- เป็นงานที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงและปลอดภัยของสังคม

ลักษณะงานของกรมราชทัณฑ์ หากการปฏิบัติหน้าที่เกิดความบกพร่องหรือเกิดความผิดพลาดขึ้น เช่นผู้ต้องขังแหกหักหลบหนีปล่อยผู้ต้องขังผิดตัวหรือระบบแก้ไขผู้ต้องขังไม่มีประสิทธิภาพผู้ต้องขังกลับไปกระทำผิดสร้างความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อกระบวนการยุติธรรม ความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยของสังคม

จากลักษณะงานดังกล่าวข้างต้น บุคลากรที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว นอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีความเสียสละและมีความอดทนอีกด้วย กรมราชทัณฑ์จึงต้องคัดเลือกบุคลากรที่สมรรถนะที่ตรงกับความต้องการของกรมเข้ามาทำงาน และยังต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถในด้านต่างๆ เป็นการเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกรมราชทัณฑ์

1.2.วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำเขต 7 กรมราชทัณฑ์

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำเขต 7 กรมราชทัณฑ์ จากลักษณะประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.3. สมมติฐานของการวิจัย

1.3.1 เจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์มีสมรรถนะในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับที่มาก

1.3.2 ลักษณะประชากรต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำเขต 7 กรมราชทัณฑ์ไม่แตกต่างกัน

1.4. ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ เปรียบเทียบจากลักษณะประชากรกลุ่มตัวอย่างกับสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ ทัศนคติศึกษา ในเรือนจำเขต 7 ของกรมราชทัณฑ์ โดยการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาตัวแปร ดังนี้

1.4.1.1 ตัวแปรต้น(Independent Variable)

ปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ เรือนจำเขต 7 ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สังกัด และระดับเงินเดือน

1.4.1.2 ตัวแปรตาม

สมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

1.4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

1.4.2.1 เรือนจำเขต 7 ของกรมราชทัณฑ์ จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ เรือนจำกลางนครปฐม เรือนจำกลางสมุทรสาคร เรือนจำกลางเพชรบุรี เรือนจำจังหวัดสมุทรสงคราม เรือนจำจังหวัดกาญจนบุรี เรือนจำจังหวัดสุพรรณบุรี เรือนจำจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และเรือนจำอำเภอทองผาภูมิ

1.4.3 ขอบเขตด้านประชากร

1.4.3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่เรือนจำเขต 7 ของกรมราชทัณฑ์ จำนวน 640คน

1.4.3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ตัวแทนเจ้าหน้าที่เรือนจำเขต 7 ของกรมราชทัณฑ์

1.4.4 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่เรือนจำเขต 7 ของกรมราชทัณฑ์ ในปีงบประมาณ 2560

1.5. นิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 เรือนจำเขต 7 ของกรมราชทัณฑ์ หมายถึง เรือนจำกลางนครปฐม เรือนจำกลางสมุทรสาคร เรือนจำกลางเพชรบุรี เรือนจำจังหวัดสมุทรสงคราม เรือนจำจังหวัดกาญจนบุรี เรือนจำจังหวัดสุพรรณบุรี เรือนจำจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และเรือนจำอำเภอทองผาภูมิ

1.5.2 เจ้าหน้าที่ หมายถึง ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำเขต 7 รวมทั้ง ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว

1.5.3 สมรรถนะการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของบุคลากรที่ควรมีต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพในด้านต่างๆ 5 ด้าน ดังนี้

1.5.3.1 สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ การสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

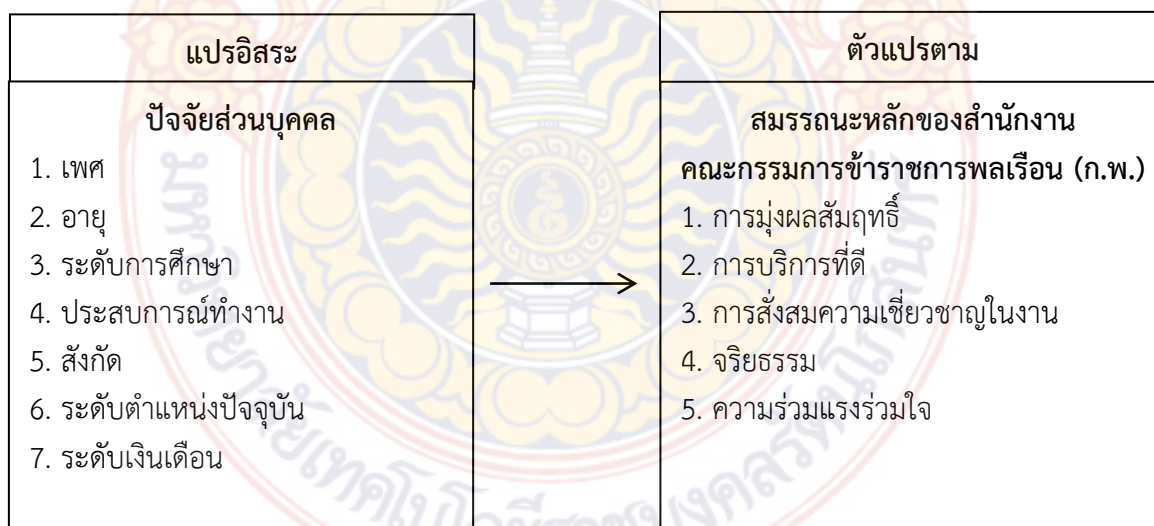
1.5.3.2 สมรรถนะด้านบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.5.3.3 สมรรถนะด้านความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างรวดเร็ว แก้ปัญหาได้ถูกต้องแม่นยำ พัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสม สามารถสอน แนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นได้

1.5.3.4 สมรรถนะด้านจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติ ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและหลักคุณธรรมจริยธรรม มีคุณธรรมตลอดจนหลักและแนวทางในการประกอบอาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ประชาชนและประโยชน์ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ของตนเอง

1.5.3.5 สมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กรและความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

1.6. กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสำรวจกรอบแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องประสิทธิผลในการปฏิบัติงานซึ่งมี นักทฤษฎี และนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและให้ทัศนะไว้มากมาย เพื่อกำหนดกรอบในการศึกษาดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎี
- 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 แนวคิดทฤษฎี

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์: ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและทบทวนเอกสารรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีนักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและให้ทัศนะไว้มากมาย ซึ่งสามารถใช้เป็นกรอบนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยและเป็นแนวทางประกอบการศึกษาในครั้งนี้ โดยแบ่งเนื้อหาได้ ดังนี้

1. แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
3. แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานเรือนจำ
4. บทบาทและหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์
5. ข้อมูลเกี่ยวกับเรือนจำจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

2.1.1 แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากการประเมินผลจะช่วยให้ทราบว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดมีข้อบกพร่องอะไรบ้าง จะได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นถึงเกณฑ์หรือระดับที่พึงพอใจ องค์กรใดที่มีระบบการประเมินผลที่ดีและต่อเนื่องก็จะช่วยให้มีข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลากหลาย ดังนี้

แม็คเกรเกอร์ (McGregor 1960 : 77-78) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่จะถูกมองว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่ถูกนำมาใช้ในจุดประสงค์ด้านการบริหารแล้วกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการ เป็นเหตุผลชัดเจนที่ทำให้แต่ละบุคคลนำความพยายามของเขาไปสู่เป้าหมายขององค์กร ฝ่ายบริหารจะต้องบอกให้พวกเขาว่าจะต้องทำอะไรและจะต้องวินิจฉัยว่าเขาทำได้ดีแค่ไหนรวมไปถึงการให้รางวัลหรือลงโทษไปตามนั้นอย่างสอดคล้องกัน

ชรูเดนและเซอร์แมน (Chruden & Sherman 1968 : 247) ได้ให้ความหมายว่าเป็นการพิจารณาผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ติดตามสังเกตการทำงานของคนเหล่านั้นได้ นอกจากการประเมินผลงานด้านปริมาณและคุณภาพของงานที่สำเร็จแล้ว ยังต้องพิจารณาด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเช่นความซื่อสัตย์ความขยันหมั่นเพียรความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้การดำเนินงานนั้นประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีระบบ

บีช (Dale S. Beach 1970 : 257-259) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือการประเมินอย่างเป็นระบบของบุคคลแต่ละราย โดยมองที่ผลการทำงานและศักยภาพสำหรับการพัฒนา

เฮลรีเจลและชโลคัม (Don, Hellriegel and John W. Slocum 1992 : 409) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการประเมินพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนในการทำงาน รวมทั้งการหาแนวทางที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้นให้ดีขึ้น

ดาฟท์ (Richard L. Daft 1993 : 416) กล่าวว่า เป็นกระบวนการของการสังเกตและการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำการบันทึกการประเมินและการจัดหาข้อมูลป้อนกลับไปสู่ตัวพนักงาน

อลกรณมีสุทธาและสมิตส์ชฌกร (2539 : 12) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึงวิธีการที่ใช้ประเมินค่าผู้ปฏิบัติงานว่าแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานภายในระยะเวลาที่กำหนด จากการสังเกตจดบันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประกอบในการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบประจำปีการ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่ง

พยอมวงศ์สารศรี (2544 : 186-187) ให้ความหมายของการประเมินผลพนักงานว่า หมายถึงระบบประเมินผลตัวบุคคลอันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการอย่างปราศจากอคติใดๆทั้งสิ้น เพื่อดำเนินการตัดสินใจวินิจฉัยปรับปรุงส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจและเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขาซึ่งจะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโต

ธนชัยมจินดา (2544 : 284) อธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นในอนาคต

นงนุชวงษ์สุวรรณ (2550 : 229-230) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การเป็นกระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงเวลาหนึ่งว่าสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ขององค์การโดยมีการกำหนดเกณฑ์และวิธีที่เหมาะสม และสุดท้ายสรุปผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นการประเมินผลงาน

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการต่างๆข้างต้นสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร ที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงาน โดยพิจารณาลักษณะของผู้ปฏิบัติและนั่นๆแล้วนำผลการประเมินมาให้รางวัลแก่

พนักงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป สำหรับเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์การให้รางวัลคือการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การกำหนดประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ(โบนัส) และใช้ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารพิจารณาผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ในระยะเวลาที่กำหนดตามข้อตกลงการทำงาน ด้วยการสังเกตตรวจสอบบันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานส่วนตำบลเช่นการเข้ารับการฝึกอบรมการให้ทุนศึกษาต่อ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางในการหาคุณค่าของบุคลากรในหน่วยงานและควบคุมให้การประเมินเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์และยุติธรรม โปร่งใส เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางาน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

ปรียาพรวงศ์อนุตรโรจน์(2547 : 225) ได้กล่าวว่าการประเมินผลมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงานและนโยบายของหน่วยงาน โดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้ 1) เพื่อพิจารณาในด้านความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัล 2) เพื่อพิจารณาในด้านความเหมาะสม เรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าจ้าง 3) เพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือให้ออกจากงาน 4) เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน 5) เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อและฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากร 6) เพื่อให้ฝ่ายนิติเทศงานได้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงานและนำมาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงาน 7) เพื่อเป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

เสนาะติเยาว์ (2539 : 160-161) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานว่าการประเมินผลงานอาจกระทำด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญได้แก่ 1) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือนค่าจ้างค่าตอบแทน 2) เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่เหมาะสมกับงานใด การประเมินผลงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้งนั้นได้ 3) เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงฐานะของพนักงานด้วยการเลื่อนตำแหน่งเลื่อนขั้นย้ายหรือให้ออกจากงานและ 4) ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกันจะสามารถตัดสินใจได้ว่าใครเป็นผู้ที่เหมาะสม

สมานรังสิโยกฤษฎ์(2541 : 87-88) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปว่า กำหนดขึ้นเพื่อประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆคือ 1) การคัดเลือกพนักงานหรือแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน 2) การเลื่อนตำแหน่งลดตำแหน่งโยกย้ายตำแหน่ง3) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงสมรรถภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 4) การจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน 5) การพิจารณาความดีความชอบประจำปีและการให้ค่าตอบแทน 6) การให้ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพในการทำงาน ซึ่งไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้พ้นจากหน้าที่การทำงานไป

ธนชัยมจินดา(2542 : 214) ได้จำแนกวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 2 ประเด็นคือ 1) เพื่อเป็นการช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อเป็นการระบุดังผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน โอนย้ายหรือไล่ออกอย่างมีเหตุผลและยุติธรรม

สรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทนการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การสับเปลี่ยนหน้าที่ การให้พ้นจากงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผู้ปฏิบัติงานและการวางแผนในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพซึ่งวัตถุประสงค์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมดก็คือ การประเมินค่าและการให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยปรับปรุงบุคลากรและประสิทธิผลขององค์กรนั่นเอง

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

วิริญ บิตร์วัฒนา (2545 : 48 – 49) ปีเตอร์ดริคเกอร์ได้นำเสนอเครื่องมือในการเตรียมตัวบุคคลและองค์กร สำหรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตเครื่องมือดังกล่าวเขาเรียกมันว่าเครื่องมือประเมินตนเอง (Self - Assessment tool) โดยใช้คำถามเพียง 5 ข้อเท่านั้นได้แก่

- 1) What is our mission? พันธกิจหลักในการก่อตั้งองค์กรคืออะไรหรือควรจะเป็นอย่างไร
- 2) Who is our customer? กำหนดว่าใครคือ primary customer และ supporting customer ขององค์กร
- 3) What does the customer value? อะไรคือค่านิยมในหมู่ลูกค้าหรือผู้บริโภคขององค์กร
- 4) What are our results? อะไรคือผลสำเร็จที่คาดว่าจะได้รับ
- 5) What is our plan? อะไรคือแผนงานของเรา

ธงชัย สันติวงษ์, ธนชัย ยมจินดา, สุพันธ์ เลหาพันธ์ (อ้างถึงในสมพิศวงศ์ใหญ่ 2545 : 29) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานในทำนองเดียวกันว่ามีขั้นตอนที่สำคัญๆ ดังนี้ 1) กำหนดนโยบายของหน่วยงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) กำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 4) กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ประเมิน 5) กำหนดวิธีการประเมินช่วงระยะเวลาในการประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน 6) ทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องให้ทราบทั่วกันเพื่อการยอมรับและความร่วมมือ 7) ดำเนินการประเมินและควบคุมการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ 8) วิเคราะห์และนำผลที่ได้จากการประเมินมาอภิปรายร่วมกับผู้ถูกประเมิน 9) นำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ 10) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต

ฮีเยล (อ้างถึงในนำศักดิ์หอมชื่น 2547 : 26) มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไปมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน 3) กำหนดตัวผู้ที่จะประเมินและฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน 4) กำหนดวิธีการประเมินผล 5) การวิเคราะห์ผลและการนำเอาผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

เยาวดีรางชัยกุลวิบูลย์ศรี (2542: 23) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการประเมินผลซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1) การเลือกสิ่งที่ต้องการประเมิน 2) การพัฒนาและใช้กระบวนการเพื่ออธิบายสิ่งที่ต้องการประเมินได้อย่างถูกต้อง 3) การสังเคราะห์หลักฐานที่เป็นผลจากกระบวนการประเมินเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจครั้งสุดท้าย

สมคิด บางโม,สมาน รั้งสิโยกฤษฏ์,พนัส หันนาคินทร์ (อ้างถึงใน สมพิศ วงศ์ใหญ่ 2545:30-31) ได้กล่าวว่า ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาควรร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน มีการตกลงกันในเรื่องผลของงานเพื่อให้การประเมินเป็นไปตาม เป้าหมายทำให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้ปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นส่วนหนึ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและที่สำคัญผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจจุดมุ่งหมายหรือหลักเกณฑ์ของการประเมินอย่างถูกต้องและชัดเจน เพื่อความยุติธรรมกับทุกฝ่ายโดยควรมีการอบรมผู้ประเมินหรือชี้แจงก่อน รวมถึงระยะเวลาในการประเมินเช่นกันจะต้องมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินซึ่งอาจจะเป็นปีละครั้งสองครั้ง หรือมากกว่าตามความเหมาะสมและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

จากที่ได้กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญคือ การกำหนดวัตถุประสงค์การกำหนดข้อตกลงประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานการประเมินอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและช่วงเวลาในการประเมิน ให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการประเมิน กำหนดรูปแบบของการประเมิน กำหนดวิธีการประเมินผลกำหนดผู้ประเมินผลแล้วนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และนำไปใช้อย่างเหมาะสมตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และการตัดสินใจในการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อผลการปฏิบัติงานนั้นโดย จะต้องมีการตกลงร่วมกันในหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเพื่อให้เกิดความ ยุติธรรมและการยอมรับในหลักเกณฑ์นั้น

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกล่าวถึงผลที่จะได้รับจากการ ปฏิบัติหรืองานที่ได้กระทำมาแล้ว ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาในการนำไป ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคลากรโดยมีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินไว้ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ (2539 : 204-205) ได้กล่าวว่าการประเมินผลการ ปฏิบัติงานมีประโยชน์อย่างมากในการตัดสินใจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้ผู้บริหารวินิจฉัย ข้อแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ดีและเลว การตัดสินใจให้รางวัลการย้ายข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับจุดแข็ง และจุดอ่อนของพนักงานและความจำเป็นในการฝึกอบรม

เอกชัย ก็สุขพันธ์และปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (อ้างถึงใน สมพิศ วงศ์ใหญ่ 2545 : 31) กล่าวสอดคล้องกันว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น ผลของการประเมินจะช่วยในด้านการ ทำงานและการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้ดีขึ้น โดยเฉพาะทำให้การพิจารณาความดีความชอบดำเนิน ไปด้วยความยุติธรรมมีเหตุมีผล ป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวกเป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ทราบ ถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้ง รู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไรและมีจุดอ่อนอะไรบ้าง ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขและเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงาน ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับความยุติธรรม

จากประโยชน์ดังกล่าวสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญใน การทำงานสามารถใช้คนให้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน ช่วยลดความขัดแย้ง และความไม่ยุติธรรมในการ พิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง องค์กรควรใช้การประเมินผลการ

ปฏิบัติงานให้เหมาะสม และให้เกิดผลบวกในการเสริมสร้างความสามัคคี และประสิทธิภาพของการทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

2.1.2 แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่

ความหมายของสมรรถนะแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถโดยกล่าวว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปีค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัทMcBer ซึ่งแมคเคลแลนดเป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่าซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จจึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลแลนดได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคลแลนดเรียกว่าสมรรถนะ (Competency)

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

ปีค.ศ.1994 แกรี แฮเมลและซีเค. พราราฮาด (Gary Hamel และ C.K. Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญคือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลักเช่น พื้นฐานความรู้ทักษะและความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใดจึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้นๆมีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลกนำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์ 2546 : 13) แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จจึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

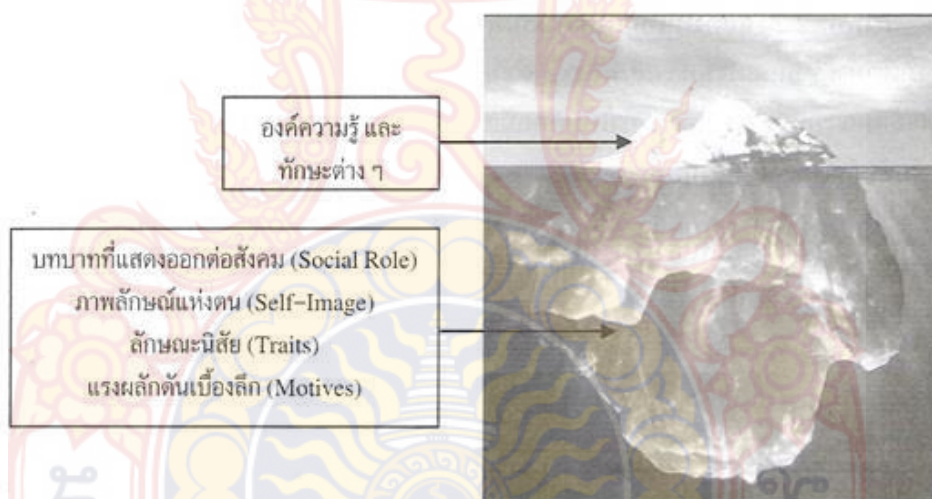
สก๊อต บี พารี (Scott B. Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะ ว่าคือกลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของ

ตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขั้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญาธรรมิทธิธรรมโชติ 2004 : 48)

แมคเคิลแลนด์ กล่าวว่าสมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ความรู้ทักษะความสามารถและคุณสมบัติต่างๆอันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพคุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆอะไรหรือลักษณะสำคัญๆอะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

จิระประภา อัครบวร(2549 : 58) ในปีค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่า เปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)

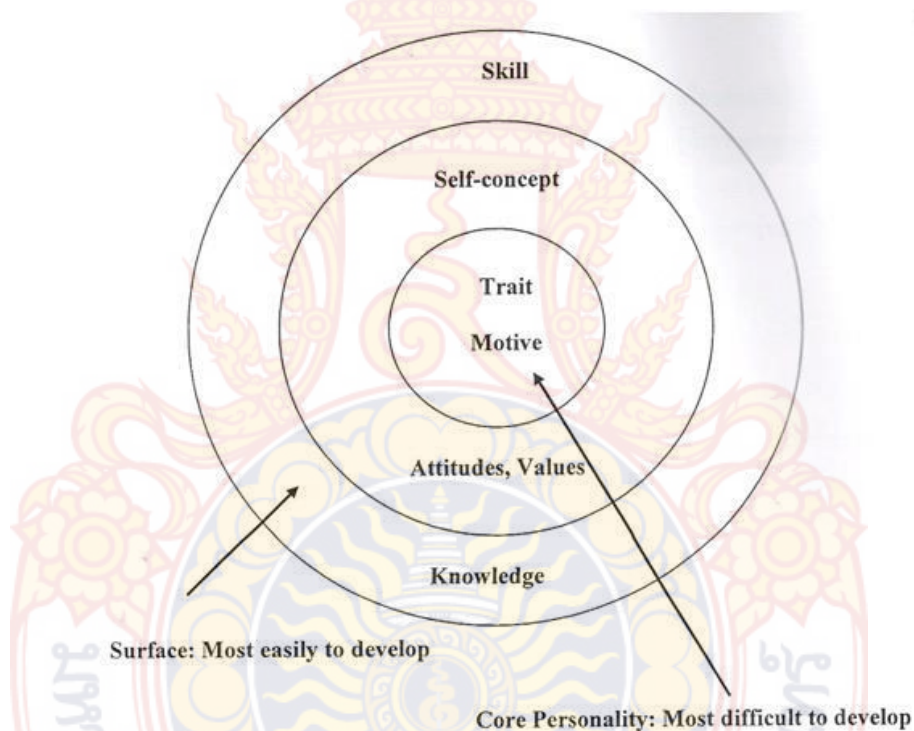


ทีมา (ชูชัย สมितिไกร, 2550 : 29)

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ความรู้สาขาต่างๆที่ได้เรียนมา(Knowledge) และส่วนของทักษะได้แก่ ความเชี่ยวชาญความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของ

บุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆและทักษะได้นั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึกคุณลักษณะส่วนบุคคลภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

Mitrani, Dalziel และFitt (1992 : 11) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Spencer และ Spencer (1993 : 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมนอกจากนี้ Spencer และ Spencer (1993 : 11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic)ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterionreference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ
ที่มา (Spencer & Spencer, 1993 : 11)

- 1) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคล เพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆเหล่านั้น
- 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

3) แนวคิดของตนเอง (Self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

4) ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพการใช้ความคิดและจิตใจของบุคคล ในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ที่ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1) สมรรถนะที่สังเกตเห็นได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่าแนวคิดของตนเอง (Self concept) ได้แก่ทัศนคติและค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลา และทำได้ด้วยการฝึกอบรมการใช้หลักจิตวิทยาหรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนา แต่ก็เป็นที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

จากความหมายข้างต้นทำให้สามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงาน ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

ความสำคัญของสมรรถนะ

ฐิติพัฒน์ พิษุธาตพงศ์ (2549 : 31-32) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า สมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อยๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรชั้นนำต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางอีกด้วย ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร

3. เป็นมาตรฐานการแสดงผลพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะองค์การ

ศิริรัตน์ ชุมหคาลัย (2548) ได้กล่าวถึงสมรรถนะองค์การไว้ว่า สมรรถนะองค์การเกิดจากคุณลักษณะของบุคคลในองค์การที่ทำให้เกิดผลงาน หรือพฤติกรรมองค์การประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในงานด้านต่างๆที่บุคลากรมีส่วนรับผิดชอบ มีผลมาจากองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ 1) ความรู้ความสามารถทักษะและความถนัดของบุคลากร 2) รูปแบบการทำงาน ภาวะผู้นำในองค์การ บุคลิกภาพ ความสนใจเอาใจใส่ในผลประโยชน์ขององค์การและส่วนร่วม ตลอดจนหลักกติกาคำมั่นเชื่อค่านิยมและทัศนคติที่ยึดมั่นของบุคลากรในองค์การ สมรรถนะอาจมองเป็นเรื่องใหม่เพราะหลายคนยังไม่แน่ใจยังไม่ทราบว่าคืออะไรกันแน่ ความจริงแล้วหากพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการข้างต้น จะพบว่าทุกองค์การหรือทุกหน่วยงานของรัฐต่างต้องมีสมรรถนะของตนเองอยู่บ้างแล้ว เพียงแต่ที่ผ่านมาองค์การได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะองค์การมากน้อยต่างกันเพียงใด จวบจนกระทั่งมีแรงผลักดันจากรัฐบาลที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการและนโยบายรัฐบาล ที่พยายามชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การภาครัฐอย่างมาก ทำให้องค์การไม่เพียงต้องเข้าสู่การแข่งขันกับองค์การอื่นหรือแข่งขันกับตัวเองเพื่อสร้างความเป็นเลิศ สร้างความศรัทธาให้กับผู้รับบริการและแก่ประชาชนในสังคม แต่ยังเกี่ยวข้องกับกิจกรรมความสัมพันธ์กับองค์การภาครัฐและภาคเอกชนระหว่างประเทศ เพื่อรู้เท่าทันสามารถจัดการในเชิงรุกได้เมื่อสภาพแวดล้อมบีบบังคับให้องค์การต้องเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม องค์การสาธารณะต่างๆ จึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ องค์การจึงต้องกลับไปวิเคราะห์และให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การมากขึ้น เมื่อองค์การได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจนกระทั่งสามารถกำหนดตำแหน่งของตนเองในปัจจุบันและอนาคตได้ชัดเจน จะทำให้องค์การมีทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในยุคการเปลี่ยนแปลง แต่การจะบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้อย่างดีเยี่ยมนี้้องค์การจะต้องมีสมรรถนะที่เป็นเลิศและต้องเป็นสมรรถนะองค์การที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของพันธกิจและวิสัยทัศน์องค์การ ฉะนั้น้องค์การจำเป็นต้องกำหนดตัวแบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวแบบสมรรถนะทางเลือกที่เหมาะสมกล่าวคือ องค์การต้องพิจารณาว่าการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์นั้นๆ ต้องใช้คนประเภทใด บุคคลเหล่านั้นต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความถนัดอย่างไร ตลอดจนมีรูปแบบการทำงาน ภาวะผู้นำในองค์การ บุคลิกภาพความสนใจเอาใจใส่ในผลประโยชน์ขององค์การและส่วนร่วม อีกทั้งต้องสร้างหลักกติกาคำมั่นเชื่อ ค่านิยมและทัศนคติให้มีในบุคคลอย่างไรบุคคลจึงมีคุณลักษณะที่ทำให้เกิดผลงานหรือพฤติกรรมองค์การที่มุ่งหวัง ซึ่งตัวแบบสมรรถนะดังกล่าว ต้องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก ไม่มีไม่ได้ หากองค์การไม่มีก็ไม่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น สมรรถนะเหล่านี้จึงมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ทำให้้องค์การมีผลการดำเนินงานที่แตกต่างหรือมีความเป็นเลิศกว่าหน่วยงานอื่น

ชำระศักดิ์คงคาสวัสดิ์ (2549 : 7-10) ได้อธิบายถึงแง่วิถีคิดหรือแนวคิดของสมรรถนะ (Competency) ดังภาพต่อไปนี้

ความตั้งใจ	การปฏิบัติ	ผลลัพธ์ที่ออกมา
คุณลักษณะส่วนบุคคล	พฤติกรรม	ผลงาน
- แร่งจูงใจ	- เหมาะสม (+)	- สำเร็จ
- อุปนิสัย	- ไม่เหมาะสม (-)	- ไม่สำเร็จ
- ทักษะ		
- ความรู้		
- ทักษะ		
- วิถีคิด		
- ฯลฯ		

ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงกระบวนการทำงานโดยทั่วไปของคน

จากภาพข้างต้นเป็นภาพแสดงถึงกระบวนการทำงานตามปกติทั่วไปของคน กล่าวคือ เมื่อคนได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ก็จะต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายไปจนกระทั่งเสร็จสิ้นได้ผลลัพธ์ออกมาว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ตกลงกันหรือไม่ใช่ ซึ่งโดยทั่วไปส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาก็จะพิจารณาการทำงานของคนนั้นว่าทำงานได้ดีหรือไม่ดี ก็ตรงที่จุดสุดท้ายของกระบวนการตามผังนี้ กล่าวคือ ดูว่างานที่ลูกน้องนำมาส่งนั้นสำเร็จ (คือเป็นไปตามที่ตนเองต้องการ) หรือไม่สำเร็จ (ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ) ในขณะที่เดียวกันก็จะมีการประเมินความสามารถของคน (อยู่ในใจ) ว่าทำงานได้ “ดี” หรือ “ไม่ดี” นี้เองจึงเป็นที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ที่เรารู้จักมักคุ้นกันอยู่เสมอๆ โดยบางแห่งก็อาจจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานกันปีละครั้งบ้าง สองครั้งบ้าง ตามแต่นโยบายขององค์กรนั้นๆ แต่นี่คือการประเมินผลกันที่ปลายทาง คือ การประเมินกันที่ผลลัพธ์ (Output) ในขณะที่ยังต้นทาง (Input) เราได้มีการประเมินกันบ้างหรือเปล่า อะไรเป็นปัจจัยให้ผลลัพธ์ (Output) ประสบความสำเร็จ หรือไม่สำเร็จ ผลย่อมมาจากเหตุหากเราเพาะเมล็ดมะม่วงไว้ในดิน เมื่องอกขึ้นมาเจริญเติบโตจนมีดอกมีผลย่อมต้องเป็นดอกและผลของพืชพันธุ์มะม่วงอย่างแน่นอน ไม่ใช่เราเพาะเมล็ดมะม่วงแต่โตขึ้นมากลายเป็นต้นมังคุดหรือพุทแบบสุภาชาติไทย คือ ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว แนวคิดเรื่องของ สมรรถนะ (Competency) ว่าเขาคิดว่าสาเหตุของผลงานที่ดีหรือไม่ดีนั้น ย่อมมาจากสาเหตุในตัวของคนๆ นั้น ดังนั้นแนวคิดของ สมรรถนะ (Competency) จึงมุ่งไปที่ต้นทางมากกว่า ปลายทางโดยเชื่อว่าหากเราปรับปรุงคนที่ต้นทางให้มีคุณลักษณะที่ดีหรือเหมาะสมแล้ว พฤติกรรมของคนๆ นั้นก็จะปรับเปลี่ยนไปในทางที่เหมาะสมที่จะทำงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จได้ในที่สุด ในขณะที่เดียวกันคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสม เช่น ทักษะที่เป็นลบอยู่ตลอดเวลา ขาดความรู้หรือทักษะในงานที่รับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้น ฯลฯ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยการพัฒนาไม่ว่าจะด้วยการฝึกอบรม หรือการพัฒนาแบบอื่นๆ เพื่อแก้ไขคุณลักษณะที่ไม่ดีเหล่านี้ให้ดีขึ้น ซึ่งเมื่อคุณลักษณะดังกล่าวได้รับการพัฒนาแก้ไขได้ก็ย่อมจะส่งผลให้พฤติกรรมของคนๆ นั้นดีขึ้น เมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นก็ย่อมจะส่งผลให้ผลงานที่คนๆ นั้นรับผิดชอบประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในที่สุด เรียกว่าแก้ไขหรือพัฒนาคนที่ต้นต่อของปัญหา ดังนั้นจึงต้องมีการประเมิน สมรรถนะ (Competency) ของพนักงานทุกคนเพื่อทราบคุณลักษณะของแต่ละคนที่ต้นทาง

ว่าปัจจุบัน คนๆ นั้นมีคุณลักษณะที่ได้อยู่แล้วจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร หรือหากพบว่าคุณลักษณะที่ไม่ดีหรือไม่เหมาะสมแล้วจะได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร นี่จะเป็นคำตอบได้ว่าเมื่อมีการพัฒนาคนที่ต้นทางแล้วจะทำให้บุคลากร มีความพร้อมมากยิ่งขึ้น และสามารถจะทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีศักยภาพที่จะเจริญเติบโตไปพร้อมกับองค์กรอย่างเหมาะสมต่อไป ซึ่งเมื่อมีการประเมิน สมรรถนะ (Competency) เสร็จสิ้นแล้วก็ต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรว่าควรจะมีการพัฒนาหรือฝึกอบรมไปในรูปแบบและทิศทางใดเพื่อให้สอดคล้องกับความเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งในเรื่องนี้ก็จะเป็นการบ้านข้อใหญ่สำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายฝึกอบรมที่จะต้องไปดำเนินการต่อไป

สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งความรับผิดชอบ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

การประยุกต์ใช้ Competency กับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ศิริพร แยมินิล (2548) ได้เขียนถึงการประยุกต์ใช้สมรรถนะ (Competency) กับการบริหารทรัพยากรบุคคล 3 ด้านคือด้านการสรรหาและเลือกสรรผู้สมัครงานด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการบริหารผลงานหรือคำตอบแทนในที่นี้ขอยกมาเพียง 1 ด้านคือ

ด้านการบริหารผลงานหรือคำตอบแทนหลักการบริหารงานผลงานคือการให้รางวัลกับผลงานที่ดี เพื่อจูงใจให้เกิดผลงานที่ดีต่อไป(วิชนีวรรณ วนิชย์ถนอม,2548) โดยทั่วไปการบริหารผลงานหรือคำตอบแทนมักจะนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมักแบ่งเป็น 2 ส่วนคือผลงานหรืองานที่มอบหมาย และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานซึ่งอยู่ได้น้ำและพร้อมที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพควรจะประเมินผลงานทั้งสองส่วนที่กล่าวมา

ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานแห่งหนึ่งซึ่งมีการประเมินทั้งผลงานที่ได้รับมอบหมาย และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน โดยได้กำหนดองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 3 องค์ประกอบคือ ผลงานโดยภาพรวมของกลุ่มงาน พฤติกรรมการทำงาน และคะแนนผลงานรายบุคคล ซึ่งแต่ละองค์ประกอบจะแยกเป็นพฤติกรรมย่อยๆอีกเช่น

องค์ประกอบ “ผลงานรายบุคคล” ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อยๆและเกณฑ์การให้คะแนนดังตัวอย่างต่อไปนี้

พฤติกรรม : จำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนด

- 1 คะแนน ไม่ทำงานตามที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ทำได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดมาก
- 2 คะแนน ปริมาณงานที่ทำได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด
- 3 คะแนน ปริมาณงานที่ทำได้เป็นไปตามความคาดหวังหรือตามเป้าหมายที่กำหนด
- 4 คะแนน ปริมาณงานที่ทำได้มากกว่าที่คาดหวังไว้เป็นอย่างมากสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ก่อนเวลา

องค์ประกอบ “คุณลักษณะและพฤติกรรม” ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อยและเกณฑ์การให้คะแนน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พฤติกรรม : การมาทำงานและอุทิศเวลาให้กับงาน

- 1 คะแนน ในแต่ละวันเริ่มทำงานช้าและเลิกก่อนเวลาประจำละทิ้งงานที่ได้รับมอบหมายเสมอ
- 2 คะแนน ในแต่ละวันเริ่มทำงานช้าและเลิกทำงานทันที โดยไม่คำนึงถึงงานว่าเสร็จหรือไม่
- 3 คะแนน ทำงานเต็มเวลา
- 4 คะแนน ทำงานเต็มเวลา และตั้งใจทำงานจนเสร็จสมบูรณ์โดยไม่คำนึงถึงเวลา
- 5 คะแนน ทำงานเต็มเวลาสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดและสามารถทำงานเพิ่มเติมจากงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ

ปัจจุบันองค์กรต่างๆทั้งในภาครัฐและเอกชนได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) มาปรับใช้ในการบริหารงานและค่าตอบแทนเช่นเดียวกับผลการสำรวจเรื่อง “การบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรในประเทศไทย” ของสมาคมการจัดงานบุคคลแห่งประเทศไทย พบว่าในการออกแบบและการงานแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร ร้อยละ 54.6 มีการนำแนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานมาใช้และใน 54.6 นั้นมีถึงร้อยละ 83.9 ที่ใช้ดัชนีชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicator : KPI) เชื่อมโยงกับความสามารถของพนักงานด้วย (ถนอมรัตน์ ฟองเลา, 2005)

เทือน ทองแก้ว (2555. ออนไลน์) การนำสมรรถนะ (Competency) ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการคือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะ (Competency) ไต่บ้างเพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร
2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง (compensable factor) เช่นวิธีการ point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้นๆมากน้อยเพียงใด เป็นต้น
3. การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ สมรรถนะ (Competency) ตรงกับตำแหน่งงาน
4. การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้มีความสามารถที่เหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ
5. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนา ก็ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน
6. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมี สมรรถนะ (Competency) อะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้

ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัดสมรรถนะ (Competency) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้ายการเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่าวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง สมรรถนะ (Competency) ของแต่ละคนวางแผนให้เหมาะกับงานและความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงานและการประเมินผลก็พิจารณาจากสมรรถนะ (Competency) เป็นสำคัญและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

ที่มาของ Competency Model ซึ่งจะนำมาใช้ในระบอบราชการไทย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และบริษัทเฮย์กรุปได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยมาจากข้อมูล 3 ส่วนคือ 1. การจัด Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้งโดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงานนอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident 2. ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบจำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ 3. ข้อมูลจาก Hey Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice P ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการไทย โดยที่มีวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะใช้เพื่อการบริหารประเมินผลงาน และพัฒนาศักยภาพพระยะยาว

ประเภทของสมรรถนะ

องค์ประกอบหรือประเภทของสมรรถนะ (Competency Model) ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวแล้วแต่องค์กรไหนจะกำหนดให้มีสมรรถนะตัวไหนบ้าง จากการศึกษาค้นคว้ามีหลายตำราหรือองค์กรต่างๆได้กำหนดแตกต่างกันไป ดังนี้

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2549 : 12-18) กล่าวว่าข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรที่กำลังจะเริ่มนำระบบสมรรถนะ (Competency) เข้ามาใช้ไม่ควรกำหนดหรือทำอะไรให้ยุ่งยากฟุ่มเฟือยรุงรังเกินไป เปรียบเสมือนการตั้งร้านค้าว่า เมื่อเราเริ่มทำร้านค้าควรทำจากเล็กๆไปก่อนอย่าเพิ่งใจร้อนเมื่อกิจการดำเนินไปได้แล้วเราค่อยปรับเปลี่ยนปรับปรุงเพิ่มเติมก็ไม่ช้าไป ในเรื่องการวางระบบสมรรถนะ (Competency) ระยะเริ่มต้นจึงมักกำหนดประเภทของสมรรถนะ (Competency) เพียงสองตัวก่อนก็คือสมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) และสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency)

1. สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึงคุณลักษณะสมรรถนะความสามารถคุณสมบัติที่คนทุกคนในองค์กรจะต้องมี หรือหากจะเปรียบเสมือนตอนเราเรียนหนังสือก็คือ “วิชาบังคับ” Core Competency ที่พนักงานทุกคนจะต้องมี เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้พนักงานนั้นเป็นพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ตลอดรอดฝั่งในขณะเดียวกันพนักงานที่ขาด Core Competency ก็ต้องได้รับการพัฒนาหรือหากพัฒนาแล้วไม่ดีขึ้นก็บอกได้ว่าพนักงานคนนั้นคงจะไปกับองค์กรนั้นได้ลำบากแล้ว

2. สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) หมายถึงคุณลักษณะสมรรถนะความสามารถคุณสมบัติที่คนที่ทำงานในตำแหน่งต่างๆจะต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆได้อย่างประสบความสำเร็จซึ่งตำแหน่งงานต่างกันไปหรือทำงานกันอยู่คนละหน่วยงานก็จะมี Functional Competency ที่ไม่เหมือนกันเพราะลักษณะงานที่ทำนั้นแตกต่างกันแต่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี Core Competency เดียวกันเพราะอยู่ในองค์กรเดียวกัน

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2548) ได้กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะโดยเรียกว่าตัวแบบสมรรถนะดังนี้

โดยทั่วไปตัวแบบสมรรถนะในองค์กรมีอยู่ 2 ประเภท (โดยไม่รวมสมรรถนะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นความสามารถหรือทักษะเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งเป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นโดยตัวบุคคล) คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)
2. สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งความรับผิดชอบ

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องมีในงานทุกตำแหน่ง องค์กรที่มีความแตกต่างและมีความได้เปรียบ หรือต้องการสร้างความเป็นเลิศให้กับหน่วยงานของตน มักจะกำหนดค่านิยมหลักขึ้นในองค์กร ค่านิยมในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร พฤติกรรมของคนในองค์กรเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรต่อสังคม ฉะนั้นค่านิยมที่เป็นพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรแสดงออกในการให้บริการ การปฏิบัติงาน หรือการบริหารงาน และการกำหนดนโยบายก็ตาม จึงต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลักขององค์กรจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมขององค์กร ค่านิยมเป็นสิ่งที่แสดงถึงความคิดโดยรวมขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะดีหรือไม่ จะประสบผลสำเร็จเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกของคนในองค์กร ซึ่งสะท้อนเป็นค่านิยมร่วมขององค์กรในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร จึงมักนิยามกำหนดเป็นค่านิยมหลัก (Core Values) ซึ่งจะต้องเป็นค่านิยมที่ถาวร สมาชิกทุกคนจะต้องน้อมนำเอาค่านิยมหลักนั้นเข้าไปในสามัญสำนึก เป็นทัศนคติของคนทำงาน เพื่อแสดงออกต่อผู้รับบริการและต่อสังคมโดยรวม ค่านิยมหลักที่องค์กรทางสังคมหรือองค์กรสาธารณะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ คือ

1. ค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต องค์กรจะต้องตัดสินใจและกำหนดสิ่งที่เป็นความดีงามขององค์กรเพื่อสังคมที่ไม่ใช่เรื่องส่วนบุคคลหรือประโยชน์ของบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่จะยึดมั่นหลักการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและตัดสินใจปัญหาทุกกรณีบนพื้นฐานของผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่อำนาจขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับบุคคลบางกลุ่ม องค์กรต้องมีหลักการนี้อย่างชัดเจนและแสดงออกในรูปแบบของนโยบายและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการนั้นตลอดเวลาและต่อเนื่อง

2. ความสามารถในการบริหารอย่างมืออาชีพ ความเป็นมืออาชีพมีความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้กับองค์กร การทำให้การบริหารงานมีมาตรฐานสูงก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่องในกลุ่มสมาชิก ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ความเป็นมืออาชีพจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม มีการวิจัยและพัฒนาที่สามารถสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสมาชิกองค์การความเป็นมืออาชีพขององค์การจะสามารถเลือกใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของบุคลากรที่ได้รับการศึกษาอบรมและพัฒนาเป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้ค้นพบแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมอันจะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพการทำงานและผลสำเร็จให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี

3. วัฒนธรรมความคิดเห็นหรือทัศนคติ เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องปลูกฝังให้กับบุคคลในองค์การ การมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจะช่วยให้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการทุกระดับเสมอกัน ให้การบริการอย่างเสมอภาค ไม่มีการแบ่งแยกบุคคลหรือกลุ่มผู้รับบริการ แสดงให้ผู้รับบริการได้รับรู้และเข้าใจในภารกิจหน้าที่ขององค์การ ในงานประจำที่องค์กรดำเนินการ ตลอดจนวิสัยทัศน์และการตัดสินใจขององค์การ และสามารถปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมได้ตลอดเวลาเพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น

ทั้งนี้้องค์การต้องมีการสำรวจและประเมินพฤติกรรมองค์กรอยู่ตลอดเวลา ค่านิยมหลักเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักขององค์การ เพราะเมื่อองค์กรกำหนดค่านิยมหลักขององค์การเป็นไปตาม 3 ประเด็นที่กล่าวถึงข้างต้นหรือนอกเหนือจากนี้ ้องค์การจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรภายใน โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีแนวคิด หลักการ พฤติกรรม และความเชี่ยวชาญความสามารถให้ เป็นไปตามนั้น จะต้องมีการฝึกฝนเรียนรู้ พัฒนา และขัดเกลาปลูกฝังสมรรถนะให้กับบุคลากรตลอดเวลาของการประกอบอาชีพนั้น หน่วยงานสามารถประเมินประสิทธิภาพของผลงานจากสมรรถนะที่เกี่ยวข้องได้ ดังนั้น้องค์การจะมีสมรรถนะหลักที่สมาชิกทุกคนต่างมีวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมกันที่ถาวร

สมรรถนะเฉพาะ ((Specific Competencies) เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่ง ความรับผิดชอบนอกจากสมรรถนะหลักที่องค์กรต้องกำหนดขึ้นและถ่ายทอดปลูกฝังให้กับสมาชิกทั้งองค์กรแล้วยังมีสมรรถนะสำคัญที่องค์กรต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้ภารกิจหน้าที่ขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์องค์กรนั้นคือ สมรรถนะเฉพาะ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นที่องค์กรกำหนดขึ้นสำหรับตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เช่น สมรรถนะในตำแหน่งผู้บริหาร สมรรถนะตำแหน่งงานธุรการ หรือสมรรถนะในงานตำแหน่งอื่นๆ ตัวอย่างสมรรถนะที่จำเป็นต่อภารกิจตำแหน่งต่างๆ ได้แก่

1. สมรรถนะเฉพาะด้านการบริหาร เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับบริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลควบคุมงานกลุ่มต่างๆ โครงการต่างๆ หรือกลุ่มงานบริหารต่างๆก็ตามนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่มงานฝ่ายสำนัก หรือทั้งหน่วยงานซึ่งจะเกี่ยวข้องอย่างสำคัญกับการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจภาวะผู้นำในทีมงาน การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

2. สมรรถนะเฉพาะด้านงานธุรการ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ เช่น งานอำนวยความสะดวกและสนับสนุนภารกิจอื่นๆตามขั้นตอน และกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องงานประสานโครงการการสื่อสาร เป็นต้น

3. สมรรถนะเฉพาะด้านงานประจำตามตำแหน่งหน้าที่ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ คือ การดำเนินงานในขั้นตอนของกระบวนการปรับปรุงและพัฒนางาน การจัดการในงานประจำการวิเคราะห์งาน และงบประมาณเป็นต้นผู้ที่รับผิดชอบในสมรรถนะต่างๆ จะต้องมีความสามารถที่สำคัญที่ช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพ กล่าวคือ ต้องสามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนถึงความเข้าใจสมรรถนะต่างๆ ที่ตนเองรับผิดชอบไม่ว่าจะเป็น ตำแหน่งผู้บริหารเจ้าหน้าที่วิเคราะห์หรือเจ้าหน้าที่ธุรการ และต้องสามารถบริหารหรือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานโดยไม่ต้องอาศัยการแนะนำหรือช่วยเหลือจากบุคคลอื่น สมรรถนะมีประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการคือ 1) สามารถเชื่อมโยงผลงานของบุคคลให้เป็นผลงานขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านสมรรถนะองค์กร การพัฒนาสมรรถนะองค์กรจะเน้นที่ตัวบุคคลที่ทำงานที่มีผลงานดีเด่น และเชื่อมโยงผลงานนั้นเข้ากับทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำหนดตัวแบบสมรรถนะจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างเหมาะสม 2) การพัฒนาสมรรถนะองค์กรก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมสูงมาก บุคลากรจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ตัวแบบสมรรถนะ เป็นเครื่องมือการตัดสินใจที่สำคัญผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและนักบริหารมืออาชีพต่างเห็นว่าสมรรถนะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจอนาคตได้โดยการนำเอาความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นต่ออนาคตเข้ามาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงานและการวางแผนทดแทนกำลังคน ฯลฯ ตัวแบบสมรรถนะจะมีประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาวเมื่อองค์กรกำหนดเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้ฐานสมรรถนะ ทั้งนี้องค์กรต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการเรื่องต่างๆ เช่น ความต้องการกำลังคน การพัฒนาบุคลากร ทั้งหมดนี้ต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

ฉรจ.วิทย์แสนทอง (2547) ได้จัดแบ่งสมรรถนะ แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. Core Competency สมรรถนะหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2. Job Competency สมรรถนะในหน้าที่ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. Personal Competency สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงได้ หรือที่เรียกว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และบริษัทเฮย์กรุ๊ปได้กำหนดสมรรถนะ ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ที่ปรับปรุงใหม่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มงาน (Job Family) 18 กลุ่มงาน สำหรับข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้แก่ กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานให้คำปรึกษา กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานนโยบายและวางแผน กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา กลุ่มงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน กลุ่มงานการปกครอง และกลุ่มงานอนุรักษ์โดยที่ทั้ง 18 กลุ่มงานจะต้องมีสมรรถนะ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน จากคู่มือสมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ของภาคราชการพลเรือนไทย (2548:11)

สมรรถนะหลัก คือคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

1.2 สมรรถนะด้านบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 สมรรถนะด้านความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างรวดเร็วแก้ปัญหาได้ถูกต้องแม่นยำพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสม สามารถสอนแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นได้

1.4 สมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กร และความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

1.5 สมรรถนะด้านจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และหลักคุณธรรมจริยธรรมมีคุณธรรมตลอดจนหลักและแนวทางในการประกอบอาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ประชาชนและประโยชน์ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ของตนเอง

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานๆ ละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

2.2 การมองภาพรวม (Conceptual Thinking)

2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)

2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม (Cultural Sensivity)

- 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactive ness)
- 2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- 2.11 ความมั่นใจตนเอง (Self Confidence)
- 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.15 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 2.18 ศักยภาพเพื่อนการเปลี่ยนแปลง (Chang Leadership)
- 2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึงกระบวนการในการประเมินความรู้ความสามารถทักษะและพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด การประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะดังนี้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร(เอกสารออนไลน์: 2555)

1. ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
2. มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
3. เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
4. เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

ผู้รับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะ

ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อมและวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมินสมรรถนะได้มีดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (Immediate supervisor)
- ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
- เพื่อนร่วมงาน (Peers)
- ประเมินตนเอง (Self-assessment)
- ประเมินโดยลูกค้า (Customer assessment)
- ประเมินโดยคณะกรรมการ (Committee)

การประเมินระบบสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากรเปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์การคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนั้นอาจแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้และความพร้อมของบุคลากรตลอดจนทรัพยากร และเวลาวิธีการประเมินระบบสมรรถนะอาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว เพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดและต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2. การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมินมีการพูดคุยปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่ายประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ข้อจำกัดคือ บางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชา อาจมีผลประเมินไม่ตรงกันทำให้ตกลงกันไม่ได้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง วิธีแก้ไขคือพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอนดังนี้

- A. ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง
- B. ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
- C. ปรึกษาหารือและสรุปโดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- D. คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรให้ความเห็นชอบผลการประเมิน
- E. ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเองผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริงหรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริงและมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อมาปรึกษาหารือสรุปกับผู้บังคับบัญชาแนวทางแก้ไขคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชาในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐาน ขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือ และสรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะ โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่น แบบปรนัยเลือกตอบแบบอัตนัย โดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบแบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมา เพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้งานของการทดสอบตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัด

ความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

4. การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆ จากเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรม และนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังว่าสูงหรือต่ำกว่า

5. การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุดโดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมว่าตนใช้ความรู้ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

6. ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัดคือ ต้องใช้เวลามากในกรณีที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

7. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

8. การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวตั้งลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้ง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่าย เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

9. ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะเช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือ การประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับ ทำให้มีหลายมุมมองลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัด คือ มีภาระเอกสารจำนวนมากบางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริงหรือเกิดพฤติกรรมอึดอึงซึ่งกันและกัน เป็นต้น

10. การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลายๆวิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถามการสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยากรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือ ผลการประเมินมีความเที่ยงและความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายๆวิธีร่วมกันใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงใช้เวลาเป็นต้น

กนกพร สีดอกไม้ (2549:30-31) กล่าวถึง ประเภทของการวัด หรือประเมินจะแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. Test of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้เข้ารับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกข้อตอบที่ดีที่สุดเพื่อวัดความสามารถของบุคคล
2. Behavior Observation เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการทดสอบในบางสถานการณ์ โดยที่ผู้ถูกทดสอบไม่ต้องทำอะไรแต่จะมีผู้ทำหน้าที่สังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์อาจจะจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย
3. Self Report เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึกทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจซึ่งอาจไม่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมก็ได้

วิธีวัดจากความหมายของสมรรถนะคือ สมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) หมายถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงาน ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ ดังนั้นวิธีการวัดพฤติกรรมที่ดีที่สุดควรที่ใช้การสังเกตจับบันทึกและทำการประเมิน ทั้งนี้จะต้องกระทำภายใต้สมมติฐานที่ว่าผู้สังเกตและประเมินจะต้องทำด้วยความตรงไปตรงมาและมีความใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมิน

ณรงค์วิทย์แสนทอง (2547) ได้กล่าวไว้ว่าแบบประเมินพฤติกรรมมี 2 แบบดังนี้

1. แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) ซึ่งเป็นการประเมินโดยใช้ความถี่ของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ทั้งนี้การใช้แบบประเมินที่ใช้ความถี่มีข้อจำกัดคือ ผลของการประเมินอาจที่จะผิดพลาดได้ง่ายเนื่องจากพฤติกรรมการทำงานนั้นไม่มีบริบทของการทำงานเป็นตัวกำกับ อาจทำให้ข้าราชการหรือพนักงานระดับต้นไม่มีโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของข้าราชการหรือพนักงานในระดับสูงเนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบในงานมีความแตกต่างกัน ทำให้การหาผู้ที่สืบทอดตำแหน่งไม่ชัดเจนตัวอย่างของแบบประเมินที่ใช้ความถี่ดังตารางที่ปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างแสดงการประเมินสถานะโดยใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดระดับ

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับของพฤติกรรม				
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง					
2. มีความมานะอดทนขยันหมั่นเพียรในการทำงาน					
3. มีความรับผิดชอบในงานสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาที่กำหนด					
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
5. แสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย					

ที่มา: กนกพร สีดอกไม้ (2549:33)

2.แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS) ซึ่งแบบประเมินประเภทนี้ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับและจะแตกต่างกันในสมรรถนะแต่ละตัวดังตัวอย่าง ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ
ที่มา: กนกพรสีตอกไม้ (2549:34)

ขั้นตอนในการประเมินสมรรถนะ

1. กำหนดแบบประเมิน โดยเลือกใช้แบบประเมินสมรรถนะแบบใดแบบหนึ่ง
2. การกำหนดน้ำหนักของสมรรถนะหลังจากที่วิเคราะห์บทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งของงานและวิเคราะห์สมรรถนะที่ใช้ในแต่ละตำแหน่งแล้ว จะต้องมีการกำหนดน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัวว่าควรมีน้ำหนักเท่าใด ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละตำแหน่งจะมุ่งเน้นความสำคัญของสมรรถนะที่แตกต่างกัน การกำหนดน้ำหนักของสมรรถนะจะนิยมกำหนดเป็นร้อยละ โดยการนำเอาสมรรถนะเมื่อกำหนดหัวข้อของตำแหน่งงานทั้งหมดมาพิจารณา กำหนดน้ำหนักที่ต่างกันตามความสำคัญของสมรรถนะซึ่งวิธีการกำหนดน้ำหนักอาจมีหลายวิธีดังนี้

2.1 การกำหนดน้ำหนักโดยหัวหน้างาน ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดมีข้อดีคือ รวดเร็ว ข้อเสียคือ การให้น้ำหนักอาจจะผิดพลาดไปจากสาเหตุต่างๆ

2.2 การกำหนดน้ำหนักโดยคณะกรรมการ มีข้อดีคือ มีความเที่ยงตรงไม่มีอคติ มีการแสดงความคิดเห็นและเหตุผลประกอบจากความคิดของคณะกรรมการ ข้อเสียคือ ต้องใช้เวลามาก เพื่อการหาข้อสรุปของน้ำหนัก และหากกรรมการขาดความรู้และความเข้าใจในขอบเขตของงานแล้ว อาจจะมีการกำหนดน้ำหนักของสมรรถนะผิดพลาดไป

2.3 การกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะจะต้องมีการกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะ (Expected Competency) แต่ละตัวในตำแหน่งงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินว่าข้าราชการหรือพนักงานมีสมรรถนะปัจจุบันแตกต่างจากระดับความคาดหวังมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้มีการกำหนดระดับความคาดหวังดังนี้

1) กำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะที่แตกต่างกันตามตำแหน่งงานและลักษณะงานที่ต่างกัน โดยพิจารณาความแตกต่างกันของตำแหน่งงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบเป็นเกณฑ์

2) การกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะที่เหมือนกันในระดับตำแหน่งงานที่เหมือนกัน เป็นการกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะให้เป็นมาตรฐานเดียวกันตามระดับตำแหน่งงานโดยการกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะที่เหมือนกันสำหรับตำแหน่งงานที่อยู่ในกลุ่มหรือระดับเดียวกันทั้งนี้การจัดแบ่งระดับตำแหน่งงานเพื่อกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะจะแตกต่างกันตามโครงสร้างการจัดกลุ่มหรือระดับของตำแหน่งงานในแต่ละองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.)(2548) ได้กำหนดระดับความคาดหวังตามระดับชั้นงานในสมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับทุกกลุ่มงานและระดับของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Function Competency) ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 รายละเอียดระดับสมรรถนะที่จำเป็นในงานตามระดับชั้นงานใหม่

ระดับชั้นงาน	ระดับสมรรถนะหลักสำคัญสำหรับทุกกลุ่มงาน					
	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	จริยธรรม	ความร่วมมือร่วมใจ	ระดับของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Function Competency)
ประเภทบริหารระดับสูง (ปลัดรองปลัดอธิบดี)	5	6	5	5	5	-
ประเภทบริหารระดับต้น (รองอธิบดี, ตำแหน่งเทียบเท่า)	5	6	5	5	5	-
ประเภทวิชาการระดับผู้ทรงคุณวุฒิ	5	6	5	5	5	5
ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ/ประเภทอำนวยการระดับสูง (หัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่ากรม)	4	5	5	5	5	5
ประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ/ประเภทอำนวยการระดับต้น	3	4	3	3	3	3
ประเภทวิชาการระดับชำนาญการ/ประเภททั่วไประดับอาวุโส	2	3	2	2	2	2
ประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ/ประเภททั่วไประดับชำนาญการ	1	2	1	1	1	1
ประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน	1	2	1	1	0	1
ประเภททั่วไประดับต้น	1	1	0	1	0	0

ที่มา: กนกพรสื่อดอกไม้ (2549:35-36)

2.1.3 แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานเรือนจำ

เรือนจำและทัณฑสถานเป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกรมราชทัณฑ์ มีภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติต่อผู้ที่กระทำความผิดที่อยู่ในความรับผิดชอบ ตามวิธีการที่กำหนดในกฎหมายราชทัณฑ์ ในระยะแรกมุ่งปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดอย่างเข้มงวด และเน้นการลงโทษเพื่อให้คนกลัว มิได้มีการบริหารงานเรื่องดูแลสุขภาพความเป็นอยู่ของผู้ต้องขังให้ถูกสุขลักษณะหรือมีการอบรมแก้ไขนิกโทษแต่อย่างใด ต่อมาเมื่อแนวความคิดในการลงโทษผู้กระทำความผิดเปลี่ยนจากการแก้แค้นทดแทนมาเป็นการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำความผิด มีการอบรมแก้ไขผู้ต้องขังเพื่อให้สามารถกลับคืนสู่สังคมโดยปกติและไม่หวนกลับไปกระทำความผิดซ้ำอีก การบริหารงานเรือนจำมีความยุ่งยากซับซ้อน เนื่องจากเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย เช่น เจ้าพนักงานเรือนจำ ผู้ต้องขัง และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับเรือนจำ และนอกจากนี้ยังต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การบริหารระบบงานเรือนจำ การบริหารงานเกี่ยวกับที่ดิน ทรัพย์สินและอาคารสถานที่ของเรือนจำ ดังนี้ (ไตรรัตน์ โภคพรากรณ์, 2548 : 23-25)

1. การบริหารงานเกี่ยวกับคน ซึ่งมีอยู่ 3 กลุ่ม คือ

1.1 เจ้าพนักงานเรือนจำ เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การปฐมนิเทศการฝึกอบรม การส่งเสริมสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปกครองบังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม เอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการ เจ้าพนักงานเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานเรือนจำประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว หากเจ้าพนักงานมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรู้ความสามารถ ขยันหมั่นเพียรยอมทำให้การบริหารงานเรือนจำประสบความสำเร็จมีเจริญก้าวหน้า

1.2 ผู้ต้องขัง การดูแลเอาใจใส่ให้ผู้ต้องขังมีความเป็นอยู่ที่ดีตามอัตภาพด้านเรือนนอนผู้ต้องขัง โรงเลี้ยง โรงครัว โรงงานฝึกวิชาชีพ โรงเรียนให้มีสภาพเหมาะสมต่อการอบรมแก้ไขผู้ต้องขัง

1.3 บุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรือนจำ ได้แก่ หน่วยงาน เจ้าหน้าที่ตำรวจหรือพนักงานสอบสวน พนักงานกงสุล ญาติผู้ต้องขัง บุคคลภายนอกที่เข้าศึกษาดูงานกิจการเรือนจำและบุคคลภายนอกที่มีฐานะเกี่ยวข้องกับเรือนจำ เช่น ผู้ว่าจ้างแรงงานผู้ต้องขังในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งภายในเรือนจำ ผู้ประมูลส่งอาหารผู้ต้องขัง ผู้ส่งสินค้าร้านส่งเคราะห์ภายในเรือนจำเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นทั้งนี้กรมราชทัณฑ์ได้วางระเบียบปฏิบัติสำหรับบุคคลเหล่านี้ไว้ให้เรือนจำถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด บุคคลเหล่านี้มีส่วนร่วมทำให้การบริหารงานเรือนจำเป็นไปด้วยความยากลำบากมากขึ้น

2. การบริหารระบบงานเรือนจำ ประกอบด้วยงานหลัก 6 ด้าน ได้แก่

2.1 การบริหารงานทั่วไป อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารทั่วไป ได้แก่ การบริหารเกี่ยวกับงานธุรการ งานการเงินและบัญชี งานการเจ้าหน้าที่และสวัสดิการข้าราชการ งานรับเรื่องราร้องทุกข์ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุอาคารสถานที่

2.2 การบริหารงานด้านทัณฑปฏิบัติ อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายทัณฑปฏิบัติ ได้แก่ งานทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง งานทัณฑปฏิบัติ งานจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง

2.3 การบริหารงานควบคุมและรักษาการณ์ อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายควบคุมและฝ่ายรักษาการณ์ ได้แก่ งานควบคุม และงานรักษาการณ์

2.4 การบริหารงานการฝึกวิชาชีพ อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายฝึกวิชาชีพ ได้แก่ งานฝึกวิชาชีพ งานเงินทุนผลประโยชน์ งานวัสดุฝึกวิชาชีพ งานพาณิชย์ งานยานพาหนะ และงานสาธารณชนนอกเรือนจำ

2.5 การบริหารงานการศึกษาอบรม อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ ได้แก่ งานการศึกษา งานอบรมผู้ต้องขังและพัฒนาจิตใจผู้ต้องขัง

2.6 การบริหารงานสวัสดิการ อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายสวัสดิการผู้ต้องขัง ได้แก่ งานสุทธกรรม งานเยี่ยมญาติ งานเงินฝากผู้ต้องขัง งานสังคมสงเคราะห์ งานสหนาการและงานสุขภาพ

3. การบริหารเกี่ยวกับที่ดิน ทรัพย์สินและอาคารสถานที่ของเรือนจำ

3.1 การบริหารงานเกี่ยวกับที่ดิน ได้แก่ การจัดหาที่ดิน การใช้ประโยชน์ในที่ดิน การบำรุงรักษาและการป้องกันการบุกรุกจากบุคคลภายนอก

3.2 การบริหารเกี่ยวกับทรัพย์สินของเรือนจำ ได้แก่ ทรัพย์สินที่เกิดจากงบประมาณแผ่นดินและทรัพย์สินที่เกิดจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของทางราชการโดยเคร่งครัด

3.3 การบำรุงรักษา ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย มั่นคงแข็งแรงอยู่เสมอ

3.4 ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ที่มีอยู่เดิมให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยมั่นคง

โดยสรุป การบริหารงานเรือนจำเป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน เกี่ยวข้องกับการบริหารทั้ง 3 ด้านข้างต้น อีกทั้งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถและมีความเข้าใจในการบริหารงานในทุกๆ ด้านเพื่อให้การบริหารงานเรือนจำประสบแต่ผลสำเร็จ

กรมราชทัณฑ์เป็นส่วนราชการเดิมสังกัดกระทรวงมหาดไทยเมื่อภาครัฐได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการโดยการตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรมพ.ศ.2545 เพื่อรองรับการปรับปรุงส่วนราชการใหม่ให้มีประสิทธิภาพตามพ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน(ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 กรมราชทัณฑ์จึงได้มาสังกัดกระทรวงยุติธรรมโดยมีภารกิจดังนี้ “ให้กรมราชทัณฑ์มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมและการแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขังโดยมุ่งพัฒนาเป็นองค์กรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองที่มีสุขภาพกายและจิตที่ดีไม่หวนกลับมากระทำผิดซ้ำได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบอาชีพที่สุจริตและสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอกได้อย่างปกติโดยสังคมให้การยอมรับ”

วิสัยทัศน์

“กรมราชทัณฑ์เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมแก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีมีคุณค่าแก่สังคม”

พันธกิจ

1. ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีอาชีพ
2. บำบัดฟื้นฟูและแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

1. การควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังมีประสิทธิภาพ
2. คืบคนดีสู่สังคม
3. ราชทัณฑ์มีอาเซียน
4. ราชทัณฑ์ธรรมาภิบาล

อำนาจหน้าที่

1. ปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมายโดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับกฎหมายระเบียบข้อบังคับนโยบายขอกระทรวงมหาดไทยและหลักทัณฑ์โทษตลอดจนข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ

3. ดำเนินการเกี่ยวกับการสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขัง

4. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

เรือนจำกลางมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมนักโทษเด็ดขาดที่มีกำหนดโทษซึ่งอยู่ในอำนาจการควบคุมตามที่กำหนดผู้ต้องขังอุกฉกรรจ์และผู้ต้องขังอื่นๆตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย

(ข) ดำเนินการทางด้านทัณฑ์ปฏิบัติแก่ผู้ต้องขัง

(ค) จัดการศึกษาอบรมพัฒนาปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมและฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องขัง

(จ) จัดสวัสดิการให้การสงเคราะห์และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องขังรวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพ

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมมือกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สถานกักขังมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมผู้ต้องกักขังตามกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักขังตามประมวลกฎหมายอาญา

(ข) ดำเนินการทางด้านทัณฑ์ปฏิบัติแก่ผู้ต้องกักขัง

(ค) จัดการศึกษาอบรมพัฒนาปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมและฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องกักขัง

(ง) จัดสวัสดิการให้การสงเคราะห์และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องกักขังรวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพ

(จ) ปฏิบัติงานร่วมมือกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

เรือนจำจังหวัดและเรือนจำอำเภอมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมผู้ต้องขังซึ่งเป็นคนฝากผู้ต้องขังระหว่างคดีในเขตอำนาจศาลที่เรือนจำตั้งอยู่และนักโทษเด็ดขาดที่มีกำหนดโทษซึ่งอยู่ในอำนาจการควบคุมตามที่กำหนด

(ข) ดำเนินการทางทัศนคติแก่ผู้ต้องขัง
 (ค) จัดการศึกษาอบรมพัฒนาปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมและฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง
 (ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องขัง
 (จ) จัดสวัสดิการให้การสงเคราะห์และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องขังรวมทั้ง
 ดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพ

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่
 ได้รับมอบหมาย

ทัศนสถานมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมผู้ต้องขังที่แยกประเภทแล้วตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์
 (ข) ดำเนินการทางทัศนคติแก่ผู้ต้องขัง
 (ค) จัดการศึกษาอบรมพัฒนาปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมและฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง
 (ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องขัง
 (จ) จัดสวัสดิการให้การสงเคราะห์และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องขังรวมทั้ง
 ดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพ

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่
 ได้รับมอบหมาย

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ญาณกร ธรรมวิเศษ (2555) ได้ศึกษา เรื่องการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของ
 พนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชรมีวัตถุประสงค์
 เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความเป็นจริงของพนักงานส่วนตำบลฯ 2) ศึกษาสมรรถนะการ
 ปฏิบัติงานตามความหวังของพนักงานส่วนตำบลฯ และ 3) เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความ
 เป็นจริงและตามความคาดหวังของพนักงานส่วนตำบลฯ กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงาน
 ส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 122 คน
 เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
 มาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test dependent) ผลการวิจัย พบว่า 1.สมรรถนะการปฏิบัติงานตาม
 ความเป็นจริงของพนักงานส่วนตำบลฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. สมรรถนะการปฏิบัติงานตาม
 ความคาดหวังของพนักงานส่วนตำบลฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3. สมรรถนะการปฏิบัติงานตาม
 ความเป็นจริงและตามความคาดหวังของพนักงานส่วนตำบลฯ พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีสมรรถนะ
 การปฏิบัติงานต่างกัน มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อ
 พิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามความคาดหวังสูงกว่าสมรรถนะการปฏิบัติงาน
 ตามความเป็นจริง

ดร.อรรรณพ สนธิไชย, ดร.บุญลือ ฉิมบ้านไร่, นางสาวสุรชญา ช้างชายวงศ์, นายปณิธาน
 กระสังข์ (2553) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการรักษาพยาบาลทางแพทย์แผนไทยของ
 เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชนรุ่น 10 วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดสุพรรณบุรี โดยมี

วัตถุประสงค์เพื่อติดตามประเมินผู้เข้ารับการอบรม ในเรื่องความรู้ด้านการแพทย์แผนไทย สามารถรักษาพยาบาลตามเกณฑ์ของหลักสูตรการรักษาทางการแพทย์แผนไทยเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้อง และเพื่อปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านการรักษาทางการแพทย์แผนไทย กลุ่มเป้าหมาย คือ นักศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงสาธารณสุขศาสตร์(สาธารณสุขชุมชน) วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดสุพรรณบุรี ปีการศึกษา 2553 ซึ่งจบการศึกษาและได้ลงพื้นที่ปฏิบัติงาน จำนวน 84 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวัดความรู้ แบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานการรักษาพยาบาลทางด้านการแพทย์แผนไทย ซึ่งผ่านการตรวจสอบการตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ ทดสอบความเชื่อมั่นโดยวิธีอัลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบวัดความรู้มีค่าเท่ากับ 0.756 เก็บรวบรวมข้อมูลก่อนและหลังอบรม และติดตามเก็บข้อมูลหลังจากปฏิบัติงานจริงไปแล้ว 3 เดือน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติวิเคราะห์ ได้แก่ Paired Sample t-test ผลการศึกษาวิจัย ระยะเวลาที่ 1 การศึกษาวิจัยกระบวนการฝึกอบรม พบว่า ความรู้เกี่ยวกับการรักษาพยาบาลทางด้านการแพทย์แผนไทย ของนักศึกษา ก่อนและหลังอบรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ระยะเวลาที่ 2 นักศึกษาที่จบหลักสูตรอบรมแพทย์แผนไทยหลักสูตร 60 ชั่วโมง สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปปฏิบัติได้จริงอย่างครบถ้วนในสถานบริการ จำนวน 46 คน คิดเป็น ร้อยละ 54.76 และไม่ได้ปฏิบัติงานตามที่ได้อบรมมาจำนวน 38 คนคิดเป็นร้อยละ 45.24 เนื่องจากไปปฏิบัติงานประจำที่โรงพยาบาล, โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพระดับตำบล (รพสต.) ซึ่งมีเจ้าหน้าที่แพทย์แผนไทยปฏิบัติงานอยู่แล้ว และปฏิบัติงานที่สำนักงานสาธารณสุขอำเภอซึ่งไม่ได้ให้บริการรักษาพยาบาล แต่เป็นหน่วยงานที่เน้นงานบริหาร และวิชาการ

ผ่ อนันต์จิว, ธัญพา ชื่นกลิ่น, วิไลวรรณ คมขำ (2554) ศึกษาเรื่อง การติดตามประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานในบทบาทพยาบาลเวชปฏิบัติ ของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางสาขาเวชปฏิบัติ (การรักษาโรคเบื้องต้น) รุ่นที่ 8 วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายมีวัตถุประสงค์ เพื่อติดตามประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางสาขาเวชปฏิบัติทั่วไป ในด้านการปฏิบัติการพยาบาลด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงานและด้านการพัฒนาตนเอง ที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาาระดับต้น ผู้ร่วมงานและผู้ผ่านการอบรม และเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางสาขาเวชปฏิบัติทั่วไป ระหว่างการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาาระดับต้น จำนวน 34 คน ผู้ร่วมงาน จำนวน 36 คน และผู้ผ่านการอบรม จำนวน 39 คน รวมทั้งสิ้น 109 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามประกอบด้วย แบบสอบถามการประเมินติดตามสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และทดสอบความเที่ยง ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา .91 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและเปรียบเทียบสมรรถนะด้วยค่าสถิติ One - Way ANOVA ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย 1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางสาขาเวชปฏิบัติทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับดี และมีค่าเฉลี่ย 4.25 , 4.34 และ 4.20 ตามลำดับ 2. การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางสาขาเวชปฏิบัติทั่วไป ไม่แตกต่างกัน จากผลการศึกษานี้ ผู้วิจัยขอ

เสนอแนะอาจารย์ผู้รับผิดชอบวิชาให้เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์มากขึ้นและเน้นให้ผู้อบรมเน้นการยึดและปฏิบัติจรรยาบรรณวิชาชีพมากขึ้น เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางสาขาเวชปฏิบัติทั่วไป (การรักษาโรคเบื้องต้น) มากขึ้น

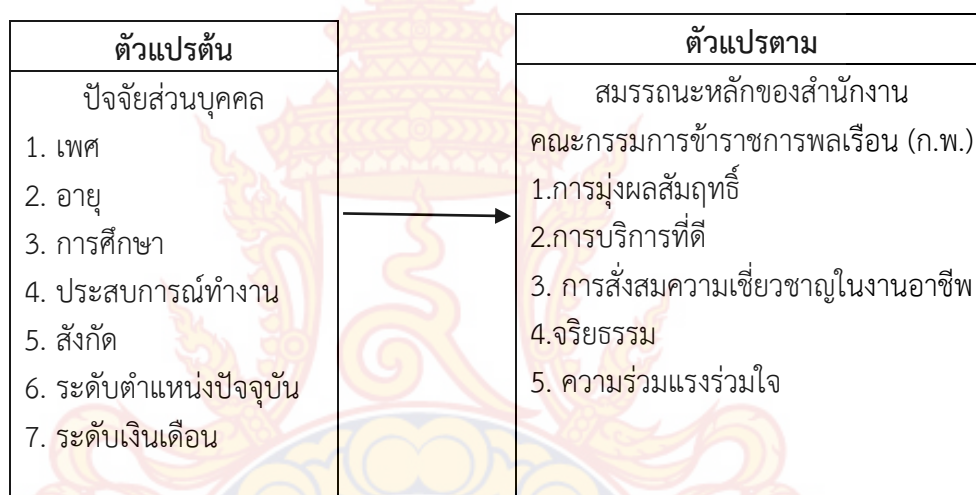
ธนัช สุขเจริญ(2556) ศึกษาเรื่องสมรรถนะและแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะของข้าราชการทหารเรือ กรมสรรพาวุธทหารเรือ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการทหารเรือ กรมสรรพาวุธทหารเรือ (สพ.ทร.) และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริม สมรรถนะของข้าราชการทหารเรือกรมสรรพาวุธทหารเรือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการทหารเรือ เหล่าทหารสรรพาวุธ สังกัดกรมสรรพาวุธทหารเรือ ซึ่งปฏิบัติงานในกรมสรรพาวุธทหารเรือ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำนวน 307 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1. ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารเรือ ใน 5 ด้านประกอบด้วย1) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านจริยธรรม 5) ด้านร่วมแรงร่วมใจในภาพรวม พบว่ามีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารเรือ อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของข้าราชการทหารเรือกรมสรรพาวุธทหารเรือ คือ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาโดยยึดถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลักและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาในการปฏิบัติงาน 2) ด้านการบริการที่ดี มีการบริการที่สะดวกและรวดเร็ว รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ขอรองเรียนของผู้มารับบริการด้วยท่าทีที่สุภาพ 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีการนำความรู้หรือเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 4) ด้านการส่งเสริมจริยธรรม การมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ ทหารเรือ การประพฤติตนอยู่ในกรอบประเพณีวัฒนธรรมที่ดีงาม 5) ด้านความร่วมมือร่วมใจ การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

นางสาวศศิธร จิมากรณ (2555)ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สมรรถนะหลักของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม 2)ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม 3) อิทธิพลสมรรถนะหลักที่มีต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม จากประชากรที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 84 คน โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)จากการศึกษาสมรรถนะหลักของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ผลการศึกษาด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ด้านจิตสำนึกด้านการให้บริการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพของงาน และด้านความทันเวลา เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่าสมรรถนะหลักมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ได้ร้อยละ 67.9 ซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลใน

การปฏิบัติงานและเป็นไปในทิศทางเชิงบวก ได้แก่ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จิตสำนึกด้านการให้บริการ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สวนตัวแปรคุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05

2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการที่ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องสมรรถนะ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน: 2548) มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์: ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 โดยมีการกำหนดประชากรที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำ เขต 7 จำนวน 640 คน (ดังแสดงในตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 3.1 เจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำเขต 7

ที่	หน่วยงาน	จำนวนข้าราชการ(ราย)
1.	เรือนจำกลางนครปฐม	129
2.	เรือนจำกลางสมุทรสงคราม	54
3.	เรือนจำกลางเพชรบุรี	89
4.	เรือนจำจังหวัดสมุทรสาคร	75
5.	เรือนจำจังหวัดสุพรรณบุรี	95
6.	เรือนจำจังหวัดกาญจนบุรี	84
7.	เรือนจำจังหวัดประจวบคีรีขันธ์	68
8.	เรือนจำอำเภอทองผาภูมิ	46
	รวม	640

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 246 คน ซึ่งเป็นตัวแทนของข้าราชการเรือนจำเขต 7 กรมราชทัณฑ์ ทั้ง 8 แห่ง

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการศึกษา คำนวณได้จากตัวแทนข้าราชการจากเรือนจำเขต 7 กรมราชทัณฑ์ ทั้ง 8 แห่ง ด้วยสูตรทาโร่ ยามาเน่ (Yamane) โดยใช้ค่าระดับความคลาดเคลื่อน .05 ดังสูตรต่อไปนี้

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

โดย n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (ราย)
 N คือ จำนวนประชากร (640 ราย)
 e คือ ระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

แทนค่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการของเรือนจำในเขต 7 กรมราชทัณฑ์ ทั้ง 8 แห่ง

$$n = \frac{640}{(1 + (640)(0.05)^2)}$$

$$n = 640/2.60$$

$$n = 246.15 \approx 246 \text{ คน}$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่เป็นของเรือนจำในเขต 7 กรมราชทัณฑ์ ที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ = 246 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการประยุกต์จากรายการสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เพื่อสอบถามข้อมูลและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำ เขต 7 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จุดมุ่งหมายเพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ แยกเป็น

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ประสบการณ์การทำงาน
5. สังกัด
6. ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน
7. ระดับเงินเดือน

ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินสมรรถนะเพื่อรับทราบถึงระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำเขต 7 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ แยกเป็น 5 ด้าน รวม 40 ข้อ คือ

- | | |
|---------------------------------------|-------------|
| 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ | จำนวน 8 ข้อ |
| 2. การบริการที่ดี | จำนวน 8 ข้อ |
| 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ | จำนวน 8 ข้อ |
| 4. จริยธรรม | จำนวน 8 ข้อ |
| 5. ความร่วมแรงร่วมใจ | จำนวน 8 ข้อ |

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำ เขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สังกัด และระดับเงินเดือนกับสมรรถนะด้านต่างๆดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การบริการที่ดี
3. การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. จริยธรรม
5. ความร่วมแรงร่วมใจ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่จะศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากเอกสาร และงานวิจัย เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำ เขต 7 โดยกำหนดขอบเขตและเนื้อหาให้ครอบคลุมจุดมุ่งหมาย

3. สร้างแบบสอบถามการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำเขต 7 โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) ของ Likert

3.1 แบบสอบถามตอนที่ 2 แบบประเมินตนเอง เพื่อรับทราบถึงระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะมาก
- 3 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะปานกลาง
- 2 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อย
- 1 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อยที่สุด

4. นำแบบสอบถามที่ผู้เขียนสร้างขึ้นไปให้อาจารย์ผู้ควบคุมตรวจสอบความถูกต้องและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พร้อมทั้งแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

5. นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขปรับปรุงแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพินิจ

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง แล้วคัดเลือกแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป

7. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับประชากรที่ศึกษา คือเจ้าหน้าที่ตำรวจ อำเภอหัวหิน จำนวน 30 คน

8.วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค = 0.891

9.นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขจนเรียบร้อยสมบูรณ์แล้ว เสนออาจารย์ที่ควบคุมเพื่อขอความเห็นชอบนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำตามลำดับดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากจากวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ถึงเรือนจำ เขต 7 ในการแนะนำตัวและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำเขต 7

3.2 ผู้วิจัยไปส่งแบบสอบถามให้กับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคคลของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำเขต 7 และขอรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตัวเองในภายหลัง โดยกำหนดการส่งและรับแบบสอบถาม เป็นเวลา 20 วัน ได้รับแบบสอบถามคืน 246ฉบับ คิดเป็นร้อยละร้อย

3.3 รวบรวมแบบสอบถามที่ตอบเสร็จแล้ว มาคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อตรวจให้คะแนนแบบสอบถามเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้เขียนนำแบบสอบถามมาดำเนินการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for Social Sciences Version for Windows)

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ(Percentage)

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำเขต 7 และใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) แต่ละระดับนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้(กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549:34)

1.00 – 1.50	หมายถึงมีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อยที่สุด
1.51 – 2.50	หมายถึงมีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อย
2.51 – 3.50	หมายถึงมีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะปานกลาง
3.51 – 4.50	หมายถึงมีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมาก
4.51 – 5.00	หมายถึงมีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมากที่สุด

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำเขต 7 โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อใช้กับการทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างที่มีการแจกแจงแบบปกติที่ประกอบด้วยตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น 1 ตัวกับตัวแปรตาม 1 และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient:r) ซึ่งค่า r มีตั้งแต่ -1 ถึง +1

4. คำถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่

3.5 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำเขต 7 เพื่อความชัดเจนของการศึกษา ผู้วิจัยทำการนิยามศัพท์ ตัวแปร กำหนดตัวชี้วัด ระดับการวัดดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	หน่วยการวัด	ระดับการวัด
ข้อมูลทั่วไป (ตัวแปรต้น)			
- เพศ	1. หญิง 2. ชาย	ข้อมูลทั่วไปของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่ม
- อายุ	1. 18 – 30 ปี 2. 31 – 40 ปี 3. 41 – 50 ปี 4. 51 -60 ปี		อันดับ
- ระดับการศึกษา	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี 3. ปริญญาโท 4. ปริญญาเอก		อันดับ
- ประสบการณ์การทำงาน	1. 1 – 5 ปี 2. 6 – 10 ปี 3. 11 – 15 ปี 4. 16 – 20 ปี		อันดับ
- สังกัด	1. ฝ่ายบริหาร 2. ฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ 3. ฝ่ายการศึกษาฯ 4. ฝ่ายสวัสดิการ 5. ฝ่ายฝึกวิชาชีพ		อันดับ
- ระดับตำแหน่งปัจจุบัน	1. ระดับปฏิบัติงาน,ปฏิบัติการ 2. ระดับชำนาญงาน,ชำนาญการ 3. ระดับอาวุโส,ชำนาญการพิเศษ		อันดับ
- ระดับเงินเดือน	1. 5,000 – 10,000 บาท 2. 10,001 – 15,000 บาท 3. 15,001 – 20,000 บาท 4. 20,001 – 25,000 บาท 5. 25,001 – 30,000 บาท 6. 30,000 บาท ขึ้นไป		อันดับ

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	หน่วยการวัด	ระดับการวัด
ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำ เขต 7 (ตัวแปรตาม)			
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง 2. สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด 3. มีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี 4. แสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งไม่ดี 5. มีการบริหารทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่ได้วางแผนไว้ 6. มีความพยายามในการทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง 7. ยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม 8. มุ่งมั่นปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จโดยไม่คำนึงว่าจะหมดเวลาราชการ 	ระดับสมรรถนะของผู้ตอบแบบสอบถาม	ช่วง
- การบริการที่ดี	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ 2. ให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร 3. ให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ 4. ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว 5. ใช้ความพยายามในการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด 6. ให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพ 7. ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส 8. ให้บริการด้วยความกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา 	ระดับสมรรถนะของผู้ตอบแบบสอบถาม	ช่วง

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	หน่วยการวัด	ระดับการวัด
- จริยธรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม 2. แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพ อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา 3. มีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรในหน่วยงานที่สังกัด 4. ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของข้าราชการ 5. พึงกษัตริย์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงานที่สังกัด 6. เสียสละความสุขสบายและความพึงพอใจส่วนตนหรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ 7. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยเสมอภาคโดยไม่คำนึงถึงพวกพ้อง 8. ปฏิบัติตนตามกฎหมายระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด 	ระดับสมรรถนะของผู้ตอบแบบสอบถาม	ช่วง
- ความร่วมแรงร่วมใจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ 2. สนับสนุนการตัดสินใจภายในกลุ่ม 3. คิดว่าการสร้างสัมพันธ์ภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรทำ 4. ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องให้ร้องขอ 5. ยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ 6. ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน 7. ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง 8. ขำพเจ้าเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน 	ระดับสมรรถนะของผู้ตอบแบบสอบถาม	ช่วง

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	หน่วยการวัด	ระดับการวัด
- การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพ 2. มีการพัฒนาประสิทธิภาพ ความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น 3. สนใจและติดตามเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ 4. นำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 5. มีความรู้ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบและภารกิจขององค์กร 6. มีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ 7. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กร 8. ให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน 	ระดับสมรรถนะของผู้ตอบแบบสอบถาม	ช่วง



บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย

ในส่วนของการวิเคราะห์ ข้อมูลในงานวิจัย เรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ผู้วิจัยได้ลำดับการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	ขนาดของตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบแบบที (t-test)
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบแบบเอฟ (F-test)
df	แทน	ค่าองศาแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)
SS	แทน	ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (sum of square)
MS	แทน	ความแปรปรวน (mean of sum of square)
*	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไป จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (n=246 คน)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
- ชาย	201	81.7
- หญิง	45	18.3

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
- 18 – 30 ปี	23	9.3
- 31 – 40 ปี	95	38.6
- 41 – 50 ปี	84	34.1
- 51 – 60 ปี	44	17.9
ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	133	54.1
- ปริญญาตรี	103	41.9
- ปริญญาโท	6	2.4
- ปริญญาเอก	4	1.6
ประสบการณ์การทำงาน		
- 1 – 5 ปี	13	5.3
- 6 - 10 ปี	54	22.0
- 11 -15 ปี	91	37.0
- 16 – 20 ปี	88	35.8
สังกัด		
- ฝ่ายบริหาร	3	1.2
- ฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์	122	49.6
- ฝ่ายการศึกษา	63	25.6
- ฝ่ายสวัสดิการ	34	13.8
- ฝ่ายฝึกวิชาชีพ	24	9.8
ระดับตำแหน่งปัจจุบัน		
- ระดับ ปฏิบัติงาน,ปฏิบัติกร	125	50.8
- ระดับ ชำนาญงาน,ชำนาญการ	101	41.1
- ระดับ อาวุโส,ชำนาญการพิเศษ	20	8.1
ระดับเงินเดือน		
- 10,000 – 15,000 บาท	13	5.3
- 15,001 – 20,000 บาท	35	14.2
- 20,001 – 25,000 บาท	91	37.0
- 25,001 – 30,000 บาท	96	39.0
- 30,000 บาท ขึ้นไป	11	4.5

จากตาราง 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 246 ราย พบว่าเป็นเพศหญิง จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 18.30 และเป็นเพศชายจำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 81.70

สำหรับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 ช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 ช่วงอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50 และ 18 – 30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 ตามลำดับ

ส่วนระดับการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 54.10 รองลงมา ได้แก่ ปริญญาตรี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 41.90 ปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40 และปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60 ตามลำดับ

โดยมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี มากที่สุด จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 รองลงมาคือ 16 -20 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 35.80 6 - 10 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 และ 1 - 5 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม สังกัดฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ มากที่สุด จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 49.60 รองลงมาคือ ฝ่ายการศึกษา จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 25.60 ฝ่ายสวัสดิการ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 ฝ่ายฝึกวิชาชีพ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 9.80 และฝ่ายบริหาร จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20 ตามลำดับ

ซึ่งอยู่ในระดับปฏิบัติงาน,ปฏิบัติกร มากที่สุด จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 50.80 รองลงมา คือ ชำนาญงาน,ชำนาญการ จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 41.10 และอาวุโส,ชำนาญการพิเศษ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.10 ตามลำดับ

มีอัตราเงินเดือน อยู่ระหว่าง 25,001 – 30,000 บาท มากที่สุด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00 รองลงมา คือ 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 14.20 10,000 – 15,000 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 และ 30,000 บาท ขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำเขต 7

สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 รายละเอียดดังตาราง 4.2 – 4.6

ตาราง 4.2 สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์: ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในภาพรวม

สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7		\bar{X}	S.D.	ความสำเร็จ
1	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.96	.53	มาก
2	การบริการที่ดี	3.92	.52	มาก
3	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน	3.96	.54	มาก
4	จริยธรรม	3.99	.53	มาก
5	ความร่วมมือแรงร่วมใจ	4.00	.52	มาก
ภาพรวม		3.99	.51	มาก

จากตาราง 4.2 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์: ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความร่วมมือแรงร่วมใจ ($\bar{X} = 4.00$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านจริยธรรม ($\bar{X} = 3.99$) อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 3.92$) อยู่ในระดับมาก

จากตาราง 4.2 พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์: ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 4.3 สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์		\bar{X}	S.D.	ความสำเร็จ
1	การจัดทำเป้าหมายในการทำงาน	4.02	.79	มาก
2	สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายตามผู้บังคับบัญชากำหนด	3.87	.74	มาก
3	การปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	4.00	.71	มาก
4	แสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งไม่ดี	3.98	.76	มาก
5	การบริหารทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่ได้วางแผนไว้	4.17	.74	มาก
6	ความพยายามในการทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง	3.92	.79	มาก
7	ยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	3.86	.69	มาก
8	มุ่งมั่นปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จโดยไม่คำนึงว่าจะหมดเวลาราชการ	3.89	.78	มาก
ภาพรวม		3.96	.53	มาก

จากตาราง 4.3 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่ได้วางแผนไว้ ($\bar{X} = 4.17$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การจัดทำเป้าหมายในการทำงาน ($\bar{X} = 4.02$) อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ($\bar{X} = 3.86$) อยู่ในระดับมาก

ตาราง 4.4 สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านการบริการที่ดี

ด้านการบริการที่ดี		\bar{X}	S.D.	ความสำเร็จ
1	ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ	3.98	.75	มาก
2	ให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร	3.88	.75	มาก
3	ให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	3.88	.75	มาก
4	ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว	3.98	.77	มาก
5	ใช้ความพยายามในการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด	3.88	.79	มาก
6	ให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพ	3.89	.75	มาก
7	ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส	3.92	.77	มาก
8	ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวา	3.87	.79	มาก
ภาพรวม		3.92	.52	มาก

จากตาราง 4.4 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ และประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว ($\bar{X} = 3.98$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส ($\bar{X} = 3.92$) อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวา ($\bar{X} = 3.87$) อยู่ในระดับมาก

ตาราง 4.5 สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ		\bar{X}	S.D.	ความสำเร็จ
1	ความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพ	3.96	.73	มาก
2	การพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น	3.94	.69	มาก
3	สนใจและติดตามเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ	4.03	.73	มาก
4	นำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.05	.70	มาก
5	ความรู้ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบและภารกิจขององค์กร	4.13	.68	มาก
6	ความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ	3.97	.74	มาก
7	สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กร	3.91	.79	มาก
8	ให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน	3.96	.74	มาก
ภาพรวม		3.96	.54	มาก

จากตาราง 4.5 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรู้ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบและภารกิจขององค์กร ($\bar{X} = 4.13$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ วิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.05$) อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กร ($\bar{X} = 3.91$) อยู่ในระดับมาก

ตาราง 4.6 สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านจริยธรรม

ด้านจริยธรรม		\bar{X}	S.D.	ความสำเร็จ
1	ความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม	3.85	.78	มาก
2	แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาซึ่งพออย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา	3.94	.71	มาก
3	จิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรในหน่วยงานที่สังกัด	3.93	.86	มาก
4	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของข้าราชการ	4.04	.74	มาก
5	พิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงานที่สังกัด	3.94	.77	มาก
6	เสียสละความสุขสบายและความพึงพอใจส่วนตนหรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	3.94	.81	มาก
7	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยเสมอภาคโดยไม่คำนึงถึงพวกพ้อง	4.05	.73	มาก
8	ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด	4.13	.72	มาก
ภาพรวม		3.99	.53	มาก

จากตาราง 4.6 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด ($\bar{X} = 4.13$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยเสมอภาคโดยไม่คำนึงถึงพวกพ้อง ($\bar{X} = 4.05$) อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.85$) อยู่ในระดับมาก

ตาราง 4.7 สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านความร่วมมือร่วมใจ

ด้านความร่วมมือร่วมใจ		\bar{X}	S.D.	ความสำเร็จ
1	ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ	4.04	.768	มาก
2	สนับสนุนการตัดสินใจภายในกลุ่ม	4.02	.723	มาก
3	คิดว่าการสร้างสัมพันธ์ภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรทำ	3.98	.830	มาก
4	ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ	4.03	.654	มาก
5	ยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ	4.06	.734	มาก
6	ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	3.96	.746	มาก
7	ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง	4.04	.799	มาก
8	เคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	3.96	.800	มาก
ภาพรวม		4.00	.52	มาก

จากตาราง 4.7 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ($\bar{X} = 4.06$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง ($\bar{X} = 4.04$) อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว และส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ($\bar{X} = 3.96$) อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สังกัด และระดับเงินเดือน ดังตาราง 4.8 – 4.14

ตาราง 4.8 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านเพศ

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})		t	sig
	ชาย (201)	หญิง (45)		
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.94	4.01	-0.825	.259
2. การบริการที่ดี	3.92	3.94	-0.287	.532
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน	3.96	3.97	-0.073	.013
4. จริยธรรม	4.02	3.86	2.053	.048
5. ความร่วมแรงร่วมใจ	3.98	4.11	-1.472	.142
ภาพรวม	3.99	4.01	-0.277	.787

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 1 “เพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ไม่แตกต่างกัน”

จากตาราง 4.8 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านเพศ มีรายละเอียดดังนี้

1. เพศชาย มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.92 – 4.02 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านจริยธรรม ($\bar{X} = 4.02$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 3.92$)

2. เพศหญิง มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.86 – 4.11 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความร่วมแรงร่วมใจ ($\bar{X} = 4.11$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านจริยธรรม ($\bar{X} = 3.86$)

ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 พบว่า ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างในความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 เมื่อจำแนกด้วยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ

ตาราง 4.9 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านอายุ

ข้อความ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	.592	3	.197	.703	.551
	ภายในกลุ่ม	67.916	242	.281		
	รวม	68.508	245			
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	1.406	3	.469	1.733	.161
	ภายในกลุ่ม	65.453	242	.270		
	รวม	66.859	245			
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.364	3	.455	1.583	.194
	ภายในกลุ่ม	69.519	242	.287		
	รวม	70.883	245			
4. ด้านจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	.800	3	.267	.944	.420
	ภายในกลุ่ม	68.424	242	.283		
	รวม	69.225	245			
5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ	ระหว่างกลุ่ม	.299	3	.100	.373	.772
	ภายในกลุ่ม	64.701	242	.267		
	รวม	65.000	245			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.915	3	.638	2.469	.063
	ภายในกลุ่ม	62.569	242	.259		
	รวม	64.484	245			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 2 “อายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ไม่แตกต่างกัน”

จากตาราง 4.9 พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านอายุ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 4.10 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านประสพการณ์การทำงาน

ข้อความ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	.112	3	.037	.132	.941
	ภายในกลุ่ม	68.396	242	.283		
	รวม	68.508	245			
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	.073	3	.024	.089	.966
	ภายในกลุ่ม	66.785	242	.276		
	รวม	66.859	245			
3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน	ระหว่างกลุ่ม	.288	3	.096	.329	.805
	ภายในกลุ่ม	70.595	242	.292		
	รวม	70.883	245			
4. ด้านจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	.318	3	.106	.373	.773
	ภายในกลุ่ม	68.906	242	.285		
	รวม	69.225	245			
5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ	ระหว่างกลุ่ม	.197	3	.066	.245	.865
	ภายในกลุ่ม	64.803	242	.268		
	รวม	65.000	245			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.215	3	.072	.270	.847
	ภายในกลุ่ม	64.268	242	.266		
	รวม	64.484	245			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 3 “ประสพการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ไม่แตกต่างกัน”

จากตาราง 4.10 พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านประสพการณ์การทำงาน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 4.11 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านการศึกษา

ข้อความ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	1.284	3	.428	1.541	.205
	ภายในกลุ่ม	67.224	242	.278		
	รวม	68.508	245			
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	1.198	3	.399	1.472	.223
	ภายในกลุ่ม	65.661	242	.271		
	รวม	66.859	245			
3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.618	3	.873	3.094	.028
	ภายในกลุ่ม	68.265	242	.282		
	รวม	70.883	245			
4. ด้านจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	.520	3	.173	.610	.609
	ภายในกลุ่ม	68.705	242	.284		
	รวม	69.225	245			
5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.304	3	.435	1.652	.178
	ภายในกลุ่ม	63.696	242	.263		
	รวม	65.000	245			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.290	3	.097	.365	.779
	ภายในกลุ่ม	64.194	242	.265		
	รวม	64.484	245			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 4 “การศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ไม่แตกต่างกัน”

จากตาราง 4.11 พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านการศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 4.12 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านสังกัด

ข้อความ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	.321	4	.080	.284	.888
	ภายในกลุ่ม	68.187	241	.283		
	รวม	68.508	245			
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	1.708	4	.427	1.580	.180
	ภายในกลุ่ม	65.150	241	.270		
	รวม	66.859	245			
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.757	4	.939	3.372	.010
	ภายในกลุ่ม	67.126	241	.279		
	รวม	70.883	245			
4. ด้านจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	1.454	4	.363	1.292	.274
	ภายในกลุ่ม	67.771	241	.281		
	รวม	69.225	245			
5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ	ระหว่างกลุ่ม	.506	4	.127	.473	.756
	ภายในกลุ่ม	64.494	241	.268		
	รวม	65.000	245			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.290	4	.323	1.230	.299
	ภายในกลุ่ม	63.194	241	.262		
	รวม	64.484	245			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 5 “สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ไม่แตกต่างกัน”

จากตาราง 4.12 พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านสังกัด ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 4.13 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านระดับตำแหน่ง

ข้อความ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	.104	2	.052	.184	.832
	ภายในกลุ่ม	68.404	243	.281		
	รวม	68.508	245			
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	.502	2	.251	.920	.400
	ภายในกลุ่ม	66.356	243	.273		
	รวม	66.859	245			
3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน	ระหว่างกลุ่ม	.061	2	.030	.104	.901
	ภายในกลุ่ม	70.822	243	.291		
	รวม	70.883	245			
4. ด้านจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	.431	2	.216	.761	.468
	ภายในกลุ่ม	68.794	243	.283		
	รวม	69.225	245			
5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ	ระหว่างกลุ่ม	.219	2	.110	.411	.663
	ภายในกลุ่ม	64.781	243	.267		
	รวม	65.000	245			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.036	2	.018	.068	.934
	ภายในกลุ่ม	64.448	243	.265		
	รวม	64.484	245			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 6 “ระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ไม่แตกต่างกัน”

จากตาราง 4.13 พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านระดับตำแหน่ง ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 4.14 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านเงินเดือน

ข้อความ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	2.342	4	.586	2.133	.077
	ภายในกลุ่ม	66.166	241	.275		
	รวม	68.508	245			
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	1.578	4	.395	1.457	.216
	ภายในกลุ่ม	65.280	241	.271		
	รวม	66.859	245			
3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน	ระหว่างกลุ่ม	.757	4	.189	.651	.627
	ภายในกลุ่ม	70.126	241	.291		
	รวม	70.883	245			
4. ด้านจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	.119	4	.030	.103	.981
	ภายในกลุ่ม	69.106	241	.287		
	รวม	69.225	245			
5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ	ระหว่างกลุ่ม	.131	4	.033	.122	.975
	ภายในกลุ่ม	64.869	241	.269		
	รวม	65.000	245			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.779	4	.195	.737	.567
	ภายในกลุ่ม	63.704	241	.264		
	รวม	64.484	245			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 7 “เงินเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ไม่แตกต่างกัน”

จากตาราง 4.14 พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านเงินเดือน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางสรุปการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1	✓	-
สมมติฐานที่ 2	✓	-
สมมติฐานที่ 3	✓	-
สมมติฐานที่ 4	✓	-
สมมติฐานที่ 5	✓	-
สมมติฐานที่ 6	✓	-
สมมติฐานที่ 7	✓	-



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษางานวิจัยเรื่อง “สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ” สรุปผลได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

5.1 วิเคราะห์ผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สังกัด และระดับเงินเดือน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่และร้อยละโดยนำเสนอข้อมูลดังปรากฏผลจากการศึกษา โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 81.70 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 18.30

อายุ พบว่า มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 ช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 ช่วงอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50 และ 18 – 30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 54.10 รองลงมา ได้แก่ ปริญญาตรี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 41.90 ปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40 และปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน อยู่ระหว่าง 11 – 15 ปี มากที่สุด จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 รองลงมาคือ 16 -20 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 35.80 6 - 10 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 และ 1 - 5 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 ตามลำดับ

สังกัด สังกัดฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ มากที่สุด จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 49.60 รองลงมาคือ ฝ่ายการศึกษา จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 25.60 ฝ่ายสวัสดิการ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 ฝ่ายฝึกวิชาชีพ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 9.80 และฝ่ายบริหาร จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่งปัจจุบัน ระดับปฏิบัติงาน,ปฏิบัติกร มากที่สุด จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 50.80 รองลงมาคือ ชำนาญงาน,ชำนาญการ จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 41.10 และอาวุโส,ชำนาญการพิเศษ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.10 ตามลำดับ

อัตราเงินเดือน มีอัตราเงินเดือน อยู่ระหว่าง 25,001 – 30,000 บาท มากที่สุด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00 รองลงมา คือ 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 14.20 10,000 – 15,000 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 และ 30,000 บาท ขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 ตามลำดับ

5.1.2 สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์: ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำ เขต 7 ประกอบด้วย 1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.การบริการที่ดี 3.การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน 4.จริยธรรม และ 5.ความร่วมมือร่วมใจ

5.1.2.1 สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์: ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความร่วมมือร่วมใจ ($\bar{X} = 4.00$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านจริยธรรม ($\bar{X} = 3.99$) อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 3.92$) อยู่ในระดับมาก โดยสรุปผลแต่ละด้าน ได้ดังนี้

5.1.2.1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่ได้วางแผนไว้ ($\bar{X} = 4.17$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การจัดทำเป้าหมายในการทำงาน ($\bar{X} = 4.02$) อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ($\bar{X} = 3.86$) อยู่ในระดับมาก

5.1.2.1.2 ด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ และประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว ($\bar{X} = 3.98$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส ($\bar{X} = 3.92$) อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวา ($\bar{X} = 3.87$) อยู่ในระดับมาก

5.1.2.1.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมาก($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรู้ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบและภารกิจขององค์กร ($\bar{X} = 4.13$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ วิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.05$) อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กร ($\bar{X} = 3.91$) อยู่ในระดับมาก

5.1.2.1.4 ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด ($\bar{X} = 4.13$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยเสมอภาคโดยไม่คำนึงถึงพวกพ้อง ($\bar{X} = 4.05$) อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.85$) อยู่ในระดับมาก

5.1.2.1.5 ด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ($\bar{X} = 4.06$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง ($\bar{X} = 4.04$) อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน และส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน ($\bar{X} = 3.96$) อยู่ในระดับมาก

5.1.2.2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 “สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์: ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 อยู่ในระดับมาก”

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 “เพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ไม่แตกต่างกัน” จากตาราง 4.8 พบว่า พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านเพศ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 “อายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ไม่แตกต่างกัน” จากตาราง 4.9 พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านอายุ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 “ประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ไม่แตกต่างกัน” จากตาราง 4.10 พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 “การศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ไม่แตกต่างกัน” จากตาราง 4.11 พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านการศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 “สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ไม่แตกต่างกัน” จากตาราง 4.12 พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านสังกัด ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 “ระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ไม่แตกต่างกัน” จากตาราง 4.13 พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านระดับตำแหน่ง ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8 “เงินเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 ไม่แตกต่างกัน” จากตาราง 4.14 พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำเขต 7 จำแนกตามคุณลักษณะด้านเงินเดือน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.2 การอภิปรายผล

จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดเรือนจำเขต 7 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ รองลงมา คือ ด้านจริยธรรม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริการที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของธนัช สุขเจริญ เรื่องสมรรถนะและแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะของข้าราชการทหารเรือ กรมสรรพาวุธทหารเรือ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการทหารเรือ กรมสรรพาวุธทหารเรือ (สพ.ทร.) และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริม สมรรถนะของข้าราชการทหารเรือกรมสรรพาวุธทหารเรือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการทหารเรือ เหล่าทหารสรรพาวุธ สังกัดกรมสรรพาวุธทหารเรือ ซึ่งปฏิบัติงานในกรมสรรพาวุธ ทหารเรือ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำนวน 307 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1. ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารเรือ กรมสรรพาวุธทหารเรือ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรีใน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านจริยธรรม 5) ด้านร่วมแรงร่วมใจในภาพรวม พบว่า มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารเรือ อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของข้าราชการทหารเรือกรมสรรพาวุธทหารเรือ คือ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา โดยยึดถึงผลประโยชน์ ของหน่วยงานเป็นหลักและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาในการปฏิบัติงาน 2) ด้านการบริการที่ดี มีการบริการที่สะดวกและรวดเร็ว รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ขอรองเรียนของผู้มารับบริการ ด้วยท่าทีที่สุภาพ 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีการนำความ

รหรือเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 4) ด้านการส่งเสริมจริยธรรม การมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ ทหารเรือ การประพฤติตนอยู่ในกรอบประเพณีวัฒนธรรมที่ดีงาม 5) ด้านความร่วมมือร่วมใจ การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และสอดคล้องกับการศึกษาของพิษณุ วิชโยธิน (2555) ศึกษา เรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย 2) ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย และ 3) พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยกระบวนการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย กลุ่มตัวอย่างคือผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ และ ด้านการจัดทำสมรรถนะ รวม 10 คน เลือกแบบเจาะจง เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในโรงงานขนาดใหญ่ ที่ตั้งอยู่เขตกรุงเทพและปริมณฑล ในปี พ.ศ. 2553 รวม 745 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยคือแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติมเพื่อขยายผลและเปรียบเทียบกับผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติม จนสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการนำสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ไปปฏิบัติของเรือนจำเขต 7 กรมราชทัณฑ์
2. ควรมีการศึกษาสมรรถนะเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์และนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ต่อไป