



# การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในองค์การ กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์

## A Study of Relationship between Organizational Commitments and Core Competencies of the Department of Corrections Employee

วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย

อาจารย์พิเศษคณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คณะกรรมการจัดการและท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

E-mail: son1912@gmail.com

### บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในองค์การ กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ ประชากรของกรมราชทัณฑ์ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่และผู้บริหารกรมราชทัณฑ์จำนวน 11,437 คน ใช้สูตรคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบประมาณสัดส่วน ตามสูตรของทอมสัน ที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 372 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นสามารถเก็บข้อมูลได้ 410 ชุด แบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง จำนวน 269 ตัวอย่าง และส่วนภูมิภาค (เรือนจำจังหวัด และเรือนจำอำเภอ) จำนวน 141 ตัวอย่าง ตามเป้าหมายการวิเคราะห์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยอาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (The Second Orders Confirmatory Factor Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในองค์การ กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์มีความสัมพันธ์กัน สูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\phi=0.65$ ) โดยที่องค์ประกอบตัวบ่งชี้ด้านความผูกพันของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ เกิดจากความผูกพันด้านจิตใจมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ เกิดจากสมรรถนะในสมรรถนะด้านการไต่สวนคดีในหน้าที่งานมากที่สุด นอกจากนี้ยังพบความแตกต่าง

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างเจ้าหน้าที่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ด้านความผูกพัน  
ต่อองค์กรด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน และสมรรถนะด้านความเป็น  
ผู้นำ

**คำสำคัญ:** ความผูกพันในองค์กร สมรรถนะหลัก เจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์

## Abstract

This research has the objective to study relationship between organizational commitments and core competencies of the Department of Corrections. Population of the Department of Corrections composes of 11,437 employee and executives. Estimating a Proportion Sampling according to the method of Thompson is used to define sample size. At 95% level of confidence, the sample size is equal to 372 samples. Probability sampling is used through the technique of stratified random sampling. Finally, 410 samples are collected according to target; dividing into 269 samples from central administration employee and 141 samples from provincial administration employee. Quantitative analysis is used, through The Second Orders Confirmatory Factor Analysis.

The research shows that there exists a relationship between organizational commitments and core competencies of the Department of Corrections Employee at 0.65 level of statistic significance. The indicator element of Organizational Commitments of the Department of Corrections Employee mainly comes from individual Affective Commitment. But the indicator element of Core Competencies of the Department of Corrections Employee mostly derives from Task Achievement Competencies. Moreover the result of research found a significant difference between central and provincial administration employee in view of affective commitment, normative commitment, leadership competencies.

**Keywords:** Organizational Commitments, Competencies, The Department of Corrections Employee

## บทนำ

ในการพัฒนาประเทศทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง และเป็นกลไกที่จะทำให้นโยบายของรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกผลักดันให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้าและความผาสุก มีนักวิชาการเป็นจำนวนมากที่เสนอให้พัฒนาสังคม และพัฒนามนุษย์โดยอาศัยการศึกษา เพื่อให้คนในสังคมมีคุณภาพและอยู่ดีมีสุข การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

แต่ภายใต้การพัฒนาดังกล่าว ยังพบว่าในสังคมไทยเอง ก็ยังมีคนอีกกลุ่มหนึ่งที่สร้างผลกระทบต่อความมั่นคงในสังคม เพราะคนกลุ่มดังกล่าว ทำให้การดำรงชีวิตอย่างปกติสุขของคนธรรมดาผิดปกติไป ไม่ว่าจะเป็นด้วยเหตุผลประการใด รัฐ ต้องมีระบบการจัดการกับกลุ่มคนเหล่านี้เพื่อรักษาความสงบราบรื่นให้เกิดขึ้นในสังคม การป้องกันปัญหาการเบียดเบียนกันของคนในสังคม เมื่อสังคมเกิดความไม่สงบขึ้นเป็นหน้าที่สำคัญของรัฐที่จะต้องเข้ามาดูแล และขัดเกลากลุ่มผู้กระทำผิด (Reformation) ก่อนคืนคนดีกลับสู่สังคม การกิจดังกล่าวถือเป็นหน้าที่หลักของเจ้าหน้าที่ทุกคนของกรมราชทัณฑ์ในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง โดยการแก้ไขฟื้นฟูสภาพจิตใจให้สำนึกผิด มีความพร้อมที่จะประพฤติตนเป็นพลเมืองดี สามารถประกอบอาชีพสุจริต และอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดีภายหลังพ้นโทษ

ภารกิจดังกล่าวถือเป็นหน้าที่หลักของกรมราชทัณฑ์ในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง คือ การแก้ไขฟื้นฟูสภาพจิตใจให้สำนึกผิด มีความพร้อมที่จะประพฤติตนเป็นพลเมืองดี สามารถประกอบอาชีพสุจริต และอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดีภายหลังพ้นโทษ เพราะถ้าระบบการราชทัณฑ์มีวิธีการอบรมแก้ไขผู้กระทำผิดให้กลับประพฤติตนเป็นพลเมืองดี ไม่ไปกระทำผิดซ้ำอีก จำนวนผู้กระทำผิดก็จะค่อยๆ ลด

น้อยลง และเนื่องจากสังคมโลกปัจจุบันกำลังอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) องค์การรวมทั้งสมาชิกขององค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กรมราชทัณฑ์กำลังได้รับผลกระทบจากสภาพของบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าว การปรับกรมราชทัณฑ์ให้ยืดหยุ่นและมีความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลง ช่วยลดความเสี่ยงต่อความล้มเหลวในการจัดการ และช่วยให้กรมราชทัณฑ์คงอยู่ได้อย่างยั่งยืนมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และหัวใจที่ส่งผลต่อความสำเร็จดังกล่าวก็คือคุณภาพของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ งานวิจัยดังกล่าวมีเป้าประสงค์ในการศึกษาปัจจัยสองประการที่มีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จในการจัดการ นั่นคือ ความผูกพันในองค์กรและสมรรถนะหลักของกรมราชทัณฑ์

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในองค์กร กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ ด้วยการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

## ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตในด้านเนื้อหาผู้วิจัยพัฒนาแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรม และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยเก็บข้อมูลวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional study)

ขอบเขตในด้านประชากรจะศึกษาเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ และผู้บริหารงานราชทัณฑ์ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ขอบเขตในด้านเวลา เก็บข้อมูล จากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ ในระหว่าง เดือนมกราคม-ธันวาคม ปีพ.ศ. 2552

## ทบทวนวรรณกรรม

ความผูกพันต่อองค์กร และสมรรถนะหลักใน

ของพนักงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีต่อการจัดการในยุคใหม่ สำหรับสมรรถนะหลักนอกจากจะช่วยพัฒนาศักยภาพบุคคล ให้มีความเป็นมืออาชีพสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้ภารกิจของงานบรรลุเป้าหมาย (Sternberg and Kolligian, 1990; Bowden and Masters, 1993; Burgoyne, 1993) สมรรถนะหลักยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงควมมีคุณภาพของคนในองค์กร ในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร (Gibson, 2000; Shermon, 2004; เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546) สร้างการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Dale and Hes, 1995; Boyatzis, 1996) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทยมีนักวิชาการหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะหลักในแง่มุมต่างๆ (ธานินทร์ อุดม, 2540; วิฑูรย์ สิมะโชติ, 2541; ดนัย เทียนพุ่ม, 2543; เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2543; วันทนา กอวัฒนาสกุล, 2543; ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2547; อานนท์ ศักดิ์วรวิชัย, 2547; สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2548; ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548; อาภรณ์ ภูวพิณพันธ์, 2548; สุดารัตน์ ลิ้มปะพันธ์ และคณะ, 2549) และมีการนำแนวคิดดังกล่าวไปทำดำเนินการวิจัย โดยใช้เครื่องมือการวัดที่แตกต่างกันออกไปในหลากหลายองค์กร อาทิ การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม การใช้ผู้เชี่ยวชาญ วิธีการสำรวจการวิเคราะห์หน้าที่งาน (อิสระ บุญญะฤทธิ์, 2545; พิมพ์กานต์ ไชยสังข์, 2546; ปัทมา เพชรไพริทธิ์, 2547; คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548; ศศิวิมล ทองพั้ว, 2548; นันทพร สุกะพันธ์, 2551)

นอกจากปัจจัยด้านสมรรถนะหลักแล้ว ความผูกพันต่อองค์กรก็มีความสำคัญ ในระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรได้รับความสนใจจากนักวิชาการจำนวนมาก ทั้งนี้เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยผลักดันในการสร้างประสิทธิภาพองค์กร ให้มี

ความเจริญก้าวหน้าและสร้างความสำเร็จขององค์กร (ภรณ์ มหพันธ์, 2539: 97; Luthanas, 2002: 235; Northcraft & Neale, 2003: 401) ช่วยลดการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าต่อองค์กร (Fazzi, 1994: 17-19) สะท้อนถึงระดับของการมีส่วนร่วม และการคงอยู่กับองค์กรของเจ้าหน้าที่ (Carrell et al., 1997: 140; Mathis & Jackson, 1997: 73) รวมถึงสร้างความมุ่งมั่น ความเต็มใจทุ่มเทเพื่อองค์กร ทำให้บุคคลมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร เจ้าหน้าที่ที่มีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรสูงกว่าและการขาดงานจะมีอัตราต่ำกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย (Eisenberger et al., 1991: 52)

ความผูกพันต่อองค์กรจะแตกต่างจากความพึงพอใจในการทำงาน เพราะความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่า (Baron, 1986: 162-163) มีนักวิจัยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรไว้มากมาย อาทิงานของ Allen & Meyer (1990) และ Carrell & Heavrinl (1997) ซึ่งมีแนวคิดที่สอดคล้องกันว่าความผูกพันต่อองค์กรสามารถเชื่อมโยงโดยตรง กับปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจในผลปฏิบัติงาน และการรักษาเจ้าหน้าที่ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่สำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์กร นอกจากนี้ยังมีงานบางส่วนที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญและผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กรในแง่มุมต่างๆ อาทิ ความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับความพึงพอใจในงาน (Mathis & Jackson, 1997; Robbins, 2003)

การวิจัยความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีพยายาม

ในการทำงานที่สูงขึ้น ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Steer, 1991; มลฤดี ตันสุขานันท์, 2550; ฌีวณิกา เจยาคม, 2551: 17) การวิจัยความสามารถในการทำนายถึงอัตราการขาดงานและอัตราลาออกจากงานจากความผูกพันต่อองค์กร โดยงานวิจัยดังกล่าวเสนอว่าเจ้าหน้าที่ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีแนวโน้มสูงที่จะเสียสละ ต้องการมีส่วนร่วมกับองค์กร และสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุผลมากที่สุด อันจะส่งผลทำให้เจ้าหน้าที่เหล่านั้นตั้งใจปฏิบัติงานและต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กรให้ยาวนาน เพราะความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลต่อความรู้สึกการเป็นสมาชิกในองค์กร (Carrell & Heavrin, 1997) ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อความคงอยู่ขององค์กร และสามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทุ่มเทแรงกายแรงใจด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กร มีความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร (โสภณวิชญ์ บัวบานพร้อม, 2551, หน้า 16) แม้มีสภาพแวดล้อมภายนอกกระทบก็ไม่สามารถทำให้ความผูกพันต่อองค์กรเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจัยสมรรถนะหลักมีความสำคัญในการสร้างคนที่มีคุณภาพ แต่คุณภาพดังกล่าวยังไม่เพียงพอ ถ้าคนไม่มีความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร การศึกษาตัวชี้วัดคุณภาพจึงจำเป็นต้องศึกษาบนพื้นฐานความสัมพันธ์จากปัจจัยทั้งสองควบคู่กันไป ยุคปัจจุบันที่สังคมต้องการคนที่คุณธรรมนำความรู้ คู่ความสุจริต องค์กรก็เช่นกันต้องการเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพ มีความสมรรถนะหลักและยึดมั่นผูกพันกับองค์กร เพื่ออยู่พัฒนากรมราชทัณฑ์อย่างต่อเนื่องยาวนาน

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันในองค์กรกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ โดยใช้เทคนิคการ

วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ซึ่งเทคนิคดังกล่าวมีประโยชน์เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยใดมีความสำคัญกว่ากัน (สุกมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2552: 151) ผลของการศึกษาตัวบ่งชี้ที่เกิดขึ้นน่าจะเป็นประโยชน์ ต่อการเป็นกรณีศึกษาให้กับองค์กรในภาครัฐอื่นๆ และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากรมราชทัณฑ์ เพื่อค้นหาสภาพของความผูกพันต่อองค์กรและสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ เพื่อเป็นข้อมูลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

### วิธีการวิจัย

จากข้อมูลกรมราชทัณฑ์พบว่า จำนวนประชากรในปัจจุบันมีทั้งสิ้น 11,437 คน (กรมราชทัณฑ์, 2552, ออนไลน์) คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบประมาณสัดส่วน (Sample Size For Estimating a Proportion) ตามสูตรของ Thompson (1992: 38) ซึ่งกำหนดว่า

$$n = \frac{N p (1-p)}{[ (N-1) (d)^2/(z)^2 ] + p (1-p)}$$

เมื่อ d = ความคลาดเคลื่อนของการประมาณสัดส่วน (กำหนดที่ 0.05)

p = สัดส่วนของการประมาณค่า (กำหนดไว้ที่ 50%)

N = ขนาดของประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

z = ค่า z score เมื่อกำหนดความเชื่อมั่น 95% ได้ 1.96

จากประชากร จำนวน 11,437 คน กำหนดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง = 0.05 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแทนค่าได้ ดังนี้

$$n = \frac{11,437 (0.5) (0.5)}{[(11,437 - 1) (0.05)^2 / (1.96)^2] + (0.5) (0.5)}$$

$$= 372 \text{ ตัวอย่าง}$$

แต่เพื่อป้องกันปัญหาการตอบข้อคำถามที่ไม่สมบูรณ์ผู้วิจัยจึงเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างขึ้นอีกร้อยละ 10 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทั้งสิ้น 410 ตัวอย่าง

**ตารางที่ 1** ประชากรและขนาดตัวอย่างที่จัดเก็บตามการสุ่มแบบแบ่งชั้น (n = 410 ตัวอย่าง)

| หน่วยงานที่สังกัด          | N     | %     | n   |
|----------------------------|-------|-------|-----|
| 1. ราชการบริหารส่วนกลาง    | 7,511 | 65.67 | 269 |
| 2. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค | 3,926 | 34.33 | 141 |

ที่มา: จากการคำนวณของผู้วิจัย

จากตารางที่ 1 เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (sample size) แล้วผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (probability sampling) โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) จำแนกตามสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลคือแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านกระบวนวิธีธรรม รวมทั้งหมด 7 คน วิเคราะห์หาค่า IOC (index of item-objective congruence) และหาค่าความเที่ยง (Reliability Test) ผู้วิจัยจะวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Method) ด้วยวิธีการของสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) จากข้อมูลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน ได้ค่าความเที่ยงด้านความผูกพันในองค์การอยู่ในช่วง 0.84-0.92 และค่าความเที่ยงด้านสมรรถนะหลัก อยู่ในช่วง 0.88-0.92 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ในการทดสอบ

หลังจากเก็บข้อมูลได้ครบ 410 ชุดแล้ว ผู้วิจัยนำ

ข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อทดสอบคุณสมบัติของข้อมูลว่ามีสอดคล้องกับข้อกำหนดในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุตัวแปร (Multivariate analysis) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: pc) และความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (average variance extracted: pv) (Diamantopoulos and Siguaw, 2000) ค่าจากความผูกพันในองค์การได้ pc = 0.858 และได้ค่า pv = 0.669 ค่าจากสมรรถนะหลักได้ pc = 0.932 และได้ค่า pv = 0.734) ทดสอบค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Coefficient Correlation) ระหว่างกลุ่มตัวแปรแฝงเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สูงจนเกิดปัญหาการร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) โดยพิจารณาประกอบการทดสอบค่าความทนทาน (tolerance) และค่า VIF (variance inflation factors) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว (ค่าจากความผูกพันในองค์การได้ tolerance = 0.51 ได้ VIF = 1.95 ค่าจากสมรรถนะหลักได้ tolerance = 0.54 ได้ VIF = 1.86) ซึ่งปัญหาการร่วมเส้นตรงพหุจะไม่เกิดขึ้นถ้าค่าความทนทานมากกว่า 0.1 (Hair et al 1995: 127) และค่า VIF ไม่เกิน 10 (Belsley 1991) เมื่อผ่านการทดสอบจึงนำข้อมูลไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

## ผลการวิจัย

จากสถิติพรรณนาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 60.73) มีอายุเฉลี่ย 40 ปี มีอายุราชการโดยเฉลี่ย 14 ปี มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 54.15) การศึกษาส่วนใหญ่จบปริญญาตรี (ร้อยละ 58.54) และปฏิบัติงานในส่วนทัศนูปกรณ์ (ร้อยละ 24.15) เมื่อแยกการพรรณนากลุ่มตัวอย่างตามหน่วยงานที่สังกัดพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดส่วนกลางส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 55.76) มีอายุเฉลี่ย 39 ปี มีอายุราชการโดยเฉลี่ย 13 ปี มีสถานภาพโสด (ร้อยละ 50.93) การศึกษา

ส่วนใหญ่จบปริญญาตรี (ร้อยละ 53.16) และปฏิบัติงานในส่วนบริหารงานทั่วไป (ร้อยละ 26.02) และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนภูมิภาคเป็นเพศชาย (ร้อยละ 92.20) มีอายุเฉลี่ย 41 ปี มีอายุราชการโดยเฉลี่ย

16 ปี มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 73.76) การศึกษาส่วนใหญ่จบปริญญาตรี (ร้อยละ 68.79) และปฏิบัติงานในส่วนควบคุมรักษาการณ์ (ร้อยละ 41.46) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 410 ตัวอย่าง)

| ตัวแปร      | หน่วยงานที่สังกัด     |             | รวม     |
|-------------|-----------------------|-------------|---------|
|             | ส่วนกลาง              | ส่วนภูมิภาค |         |
| 1. เพศ      | ชาย                   | 119         | 130     |
|             |                       | (44.24)     | (92.20) |
|             | หญิง                  | 150         | 11      |
|             |                       | (55.76)     | (7.80)  |
| 2. สถานภาพ  | โสด                   | 137         | 27      |
|             |                       | (50.93)     | (19.15) |
|             | สมรส                  | 118         | 104     |
|             |                       | (43.87)     | (73.76) |
|             | หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย | 14          | 10      |
| 3. การศึกษา |                       | (5.20)      | (7.09)  |
|             | ต่ำกว่าปริญญาตรี      | 23          | 35      |
|             |                       | (8.55)      | (24.82) |
|             | ปริญญาตรี             | 143         | 97      |
|             |                       | (53.16)     | (68.79) |
|             | สูงกว่าปริญญาตรี      | 103         | 9       |
|             |                       | (38.29)     | (6.38)  |



ตารางที่ 2 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 410 ตัวอย่าง) (ต่อ)

| ตัวแปร                | หน่วยงานที่สังกัด |               | รวม           |
|-----------------------|-------------------|---------------|---------------|
|                       | ส่วนกลาง          | ส่วนภูมิภาค   |               |
| <b>4. ลักษณะงาน</b>   |                   |               |               |
| บริหารทั่วไป          | 70<br>(26.02)     | 15<br>(10.64) | 85<br>(20.73) |
| งานฝึกวิชาชีพ         | 7<br>(2.60)       | -<br>(-)      | 7<br>(1.71)   |
| ควบคุมรักษาการณ์      | 35<br>(13.01)     | 47<br>(33.33) | 82<br>(20.00) |
| งานสวัสดิการ          | 36<br>(13.38)     | 15<br>(10.64) | 51<br>(12.44) |
| งานศึกษาและพัฒนาจิตใจ | 7<br>(2.60)       | 5<br>(3.55)   | 12<br>(2.93)  |
| ทัศนูปกรณ์            | 55<br>(20.45)     | 44<br>(31.21) | 99<br>(24.15) |
| งานอื่นๆ              | 59<br>(21.93)     | 15<br>(10.64) | 74<br>(18.05) |
| <b>5. อายุ</b>        | <b>Mean</b>       | <b>Mean</b>   | <b>Mean</b>   |
| min = 24 max = 60     | <b>SD.</b>        | <b>SD.</b>    | <b>SD.</b>    |
| <b>6. อายุราชการ</b>  | <b>Mean</b>       | <b>Mean</b>   | <b>Mean</b>   |
| min = 1 max = 37      | <b>SD.</b>        | <b>SD.</b>    | <b>SD.</b>    |

เมื่อนำความแตกต่างของแต่ละปัจจัย ในเรื่อง  
ความผูกพันต่อองค์กรและสมรรถนะหลักมา

วิเคราะห์โดยจำแนกตามหน่วยงานที่เจ้าหน้าที่กรม  
ราชทัณฑ์สังกัด ดังในตารางที่ 3



ตารางที่ 3 ความผูกพันต่อการและสมรรถนะหลักจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

| ปัจจัยด้าน                                   | หน่วยงานที่สังกัด | Mean | SD.  | ระดับ | t     | p_value |
|----------------------------------------------|-------------------|------|------|-------|-------|---------|
| 1. ความผูกพันต่อ<br>องค์การด้านจิตใจ         | ส่วนกลาง          | 3.62 | 0.74 | มาก   | -2.14 | 0.03*   |
|                                              | ส่วนภูมิภาค       | 3.78 | 0.69 | มาก   |       |         |
|                                              | กรมราชทัณฑ์       | 3.68 | 0.73 | มาก   |       |         |
| 2. ความผูกพันต่อ<br>องค์การด้าน<br>บรรทัดฐาน | ส่วนกลาง          | 3.70 | 0.74 | มาก   | -2.62 | 0.01**  |
|                                              | ส่วนภูมิภาค       | 3.90 | 0.72 | มาก   |       |         |
|                                              | กรมราชทัณฑ์       | 3.77 | 0.74 | มาก   |       |         |
| 3. สมรรถนะด้าน<br>ความเป็นผู้นำ              | ส่วนกลาง          | 3.57 | 0.60 | มาก   | -2.26 | 0.02*   |
|                                              | ส่วนภูมิภาค       | 3.71 | 0.59 | มาก   |       |         |
|                                              | กรมราชทัณฑ์       | 3.62 | 0.60 | มาก   |       |         |

(นำเสนอเฉพาะปัจจัยที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ)

ผลการวิจัยพบความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านความผูกพันต่อการจัดการคงอยู่ในองค์การ สมรรถนะด้านการไต่สวนคดีในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และสมรรถนะด้านการจัดการ และพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในเรื่อง ความผูกพันต่อการด้านจิตใจ ความผูกพันต่อการ

ด้านบรรทัดฐาน และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ ก่อนการวิเคราะห์หาค่าประจักษ์เชิงยืนยันอันดับสอง ด้วยการสกัดองค์ประกอบวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum likelihood: ML) ผู้วิจัยปรับแบบจำลองให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนที่จะอภิปรายผล

ตารางที่ 4 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

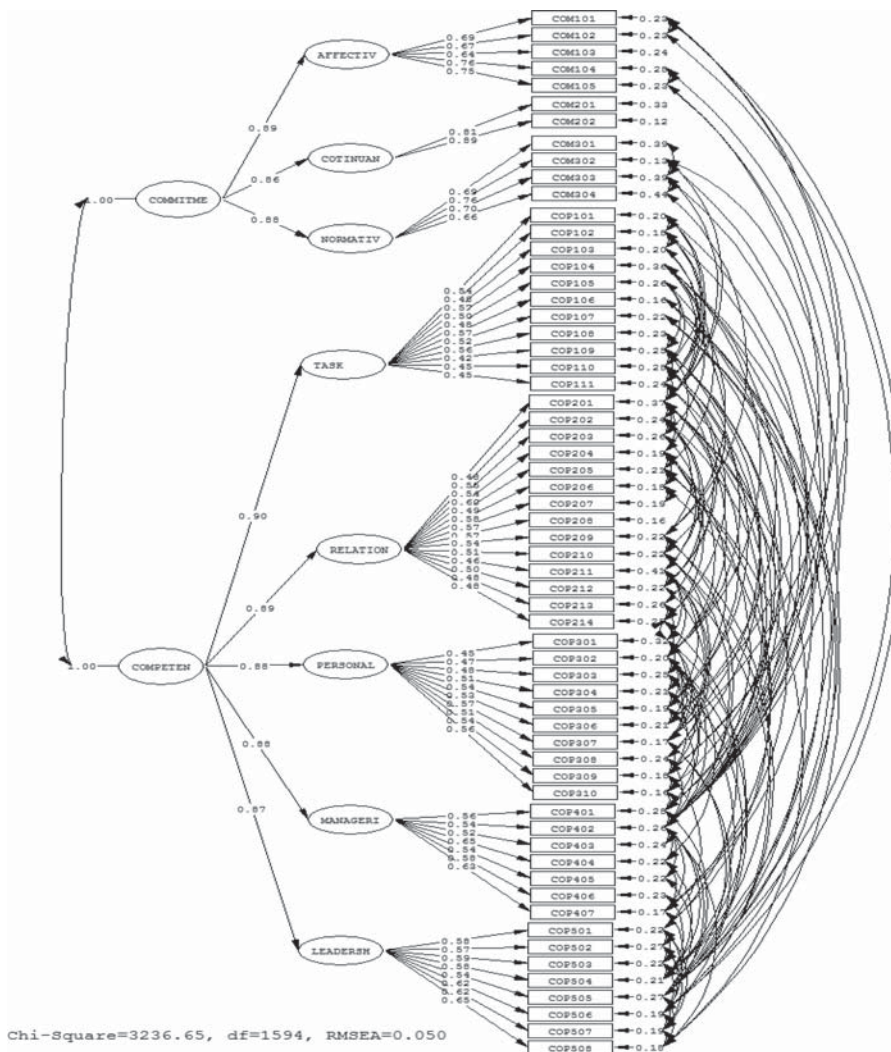
| ลำดับที่ | ค่า         | เกณฑ์         | ตัวแบบก่อนปรับ | ตัวแบบหลังปรับ |
|----------|-------------|---------------|----------------|----------------|
| 1        | $\chi^2/df$ | น้อยกว่า 5    | 3.95           | 2.03           |
| 2        | RMSEA       | 0.05-0.08     | 0.085          | 0.050          |
| 3        | NFI         | 0.9 ขึ้นไป    | 0.96           | 0.98           |
| 4        | CFI         | 0.9 ขึ้นไป    | 0.97           | 0.99           |
| 5        | STD RMR     | น้อยกว่า 0.05 | 0.06           | 0.05           |

✓ หมายถึง ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบ

ที่มา: สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญาภาณุวัฒน์, 2552: 22-24

ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในตัวแบบแรกพบว่ายังไม่ผ่านเกณฑ์การทดสอบความสอดคล้อง โดยค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์เล็กน้อย อีกทั้งค่าดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน Standardized Root Mean Square Residual (STD RMR) ไม่ผ่านเกณฑ์ และถึงแม้ว่า

ค่าอัตราส่วนระหว่าง ไคสแควร์ กับ องศาความเป็นอิสระ ( $\chi^2/df$ ) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (Relative Fix Index) ทั้งส่วน Normed Fit Index (NFI) และ Comparative Fit Index (CFI) ในตัวแบบแรกจะผ่านเกณฑ์การทดสอบ แต่หลังจากที่ได้มีการปรับตัวแบบแล้วจะพบว่าตัวแบบมีความสอดคล้องเชิงประจักษ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกตัวแบบที่มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์มากกว่ามาใช้ในการสรุปผลการวิจัย



รูปที่ 1 ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในองค์กร กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ หลังปรับให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลจากการนำเสนอจากรูปที่ 1 พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในองค์กรกรมราชทัณฑ์ กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\phi = 0.65$ ) องค์ประกอบตัวบ่งชี้ด้านความผูกพันของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ เกิดจากความผูกพันด้านจิตใจมากที่สุด ( $\lambda y1 = 0.89$ ) องค์ประกอบตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์

เกิดจากสมรรถนะในสมรรถนะด้านการไฟลัมฤทธิ์ในหน้าที่งานมากที่สุด ( $\lambda y4 = 0.90$ ) ผู้วิจัยได้แยกนำเสนอการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับแรกและลำดับที่สอง ใช้ค่าความเที่ยงตัวแปรแฝง ( $\rho c$ ) ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ ( $\rho v$ ) ความเที่ยงตัวแปรที่สังเกตได้ ( $R^2$ ) และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ( $\lambda y$ )

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับสอง (เกณฑ์  $\rho c > 0.6$ ;  $\rho v > 0.5$ )

| ตัวแปรแฝง                                                     | ตัวแปรสังเกตได้                                     | $\rho c$    | $\rho v$    | $R^2$ | $\lambda y$ |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------|-------------|
| <b>1. ความผูกพันองค์การด้านจิตใจ (AFFECTIVE)</b>              |                                                     | <b>0.91</b> | <b>0.67</b> |       |             |
|                                                               | 1. ท่านมีความสุขเมื่อเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรนี้       |             |             | 0.67  | 0.69        |
|                                                               | 2. ภาคภูมิใจเมื่อได้บอกเล่าถึงงานที่ท่านทำ          |             |             | 0.65  | 0.67        |
|                                                               | 3. ปัญหาของกรมราชทัณฑ์ เป็นเสมือนปัญหาท่าน          |             |             | 0.62  | 0.64        |
|                                                               | 4. กรมราชทัณฑ์ได้สร้างความผูกพันทางใจให้ท่าน        |             |             | 0.66  | 0.76        |
|                                                               | 5. ท่านรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ในองค์กรที่ท่านอยู่ |             |             | 0.69  | 0.75        |
| <b>2. ความผูกพันองค์การด้านการคงอยู่ในองค์กร (COTINUANCE)</b> |                                                     | <b>0.87</b> | <b>0.76</b> |       |             |
|                                                               | 1. ความยากลำบากในการตัดสินใจ หากจะต้องลาออก         |             |             | 0.67  | 0.81        |
|                                                               | 2. ความผูกพันทางใจ เป็นสิ่งจูงใจให้ท่านคงอยู่       |             |             | 0.87  | 0.89        |
| <b>3. ความผูกพันองค์การด้านบรรทัดฐาน (NORMATIVE)</b>          |                                                     | <b>0.85</b> | <b>0.59</b> |       |             |
|                                                               | 1. เสถียรภาพจะเกิดขึ้นถ้าทำงานกับกรมฯตลอดชีวิต      |             |             | 0.53  | 0.69        |
|                                                               | 2. ท่านตระหนักถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร            |             |             | 0.81  | 0.76        |
|                                                               | 3. ไม่ลาออกแม้จะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่า              |             |             | 0.54  | 0.70        |
|                                                               | 4. ความจงรักภักดีเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้กรมฯคงอยู่   |             |             | 0.48  | 0.66        |
| <b>4. สมรรถนะด้านไฟลัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (TASK)</b>            |                                                     | <b>0.92</b> | <b>0.52</b> |       |             |
|                                                               | 1. ความสามารถในการตั้งเป้าหมาย                      |             |             | 0.60  | 0.54        |
|                                                               | 2. ความสามารถในการพัฒนามาตรฐานให้กับงาน             |             |             | 0.58  | 0.48        |
|                                                               | 3. ความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์                 |             |             | 0.63  | 0.57        |
|                                                               | 4. ความคิดเห็นที่มีอิทธิพลต่องาน                    |             |             | 0.42  | 0.50        |
|                                                               | 5. ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค                     |             |             | 0.48  | 0.48        |
|                                                               | 6. ความสามารถในการเชิงคิดสร้างสรรค์                 |             |             | 0.67  | 0.57        |
|                                                               | 7. ความสามารถในการปรับตัว                           |             |             | 0.56  | 0.52        |
|                                                               | 8. ความสามารถในการคิดสร้างกระบวนการใหม่             |             |             | 0.59  | 0.80        |
|                                                               | 9. ความเอาใจใส่คุณภาพของงาน                         |             |             | 0.42  | 0.42        |
|                                                               | 10. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาผู้อื่น                |             |             | 0.42  | 0.67        |
|                                                               | 11. ความสามารถในการพัฒนาวิธีที่มีอยู่               |             |             | 0.47  | 0.45        |

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (เกณฑ์  $pc > 0.6$ ;  $pv > 0.5$ ) (ต่อ)

| ตัวแปรแฝง                                          | ตัวแปรสังเกตได้                                    | pc          | pv          | R <sup>2</sup> | λy   |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------|------|
| <b>5. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (RELATIONSHIP)</b>     |                                                    | <b>0.94</b> | <b>0.54</b> |                |      |
|                                                    | 1. สามารถเลื่อนผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในที่ม      |             |             | 0.36           | 0.48 |
|                                                    | 2. ความสามารถในการเติมความผูกพันให้สมาชิก          |             |             | 0.53           | 0.55 |
|                                                    | 3. ความเอาใจใส่ช่วยเหลือสมาชิก                     |             |             | 0.50           | 0.54 |
|                                                    | 4. ความเอาใจใส่สนองตอบผู้ที่เข้ามาติดต่อ           |             |             | 0.63           | 0.60 |
|                                                    | 5. เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น                      |             |             | 0.51           | 0.77 |
|                                                    | 6. ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ละเอียดอ่อนของผู้อื่น |             |             | 0.63           | 0.89 |
|                                                    | 7. ความสนใจในการเก็บข้อเท็จจริง                    |             |             | 0.61           | 0.57 |
|                                                    | 8. การพัฒนากลยุทธ์ที่จะได้มาซึ่งความผูกพันต่องาน   |             |             | 0.65           | 0.57 |
|                                                    | 9. ความสามารถในการเน้นสัมพันธภาพ                   |             |             | 0.55           | 0.80 |
|                                                    | 10. ความสามารถในการสื่อสารที่สอดคล้อง              |             |             | 0.52           | 0.79 |
|                                                    | 11. ความสนใจจะพัฒนาไม่โจมตีผู้อื่น                 |             |             | 0.32           | 0.46 |
|                                                    | 12. รู้เวลาประนีประนอมและยืดหยุ่นหัดความคิดเห็น    |             |             | 0.51           | 0.50 |
|                                                    | 13. สนใจในการพัฒนาความรู้                          |             |             | 0.45           | 0.48 |
|                                                    | 14. ความสามารถในการเข้าใจวัฒนธรรม                  |             |             | 0.46           | 0.48 |
| <b>6. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (PERSONAL)</b> |                                                    | <b>0.93</b> | <b>0.56</b> |                |      |
|                                                    | 1. ยอมรับตัวเองและเป็นอิสระจะเผชิญความเสี่ยง       |             |             | 0.37           | 0.45 |
|                                                    | 2. ความรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ                |             |             | 0.50           | 0.47 |
|                                                    | 3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะพัฒนาตนเอง          |             |             | 0.47           | 0.48 |
|                                                    | 4. ความสามารถในการประเมินตนเอง                     |             |             | 0.53           | 0.78 |
|                                                    | 5. ความสามารถในการคลี่คลายปัญหา                    |             |             | 0.59           | 0.54 |
|                                                    | 6. มีความรับผิดชอบ                                 |             |             | 0.55           | 0.53 |
|                                                    | 7. ความสามารถในการมองผลกระทบในองค์กรรวม            |             |             | 0.63           | 0.57 |
|                                                    | 8. ความสามารถในการปฏิสัมพันธ์อย่างสุภาพ            |             |             | 0.51           | 0.76 |
|                                                    | 9. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา                   |             |             | 0.59           | 0.54 |
|                                                    | 10. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้                   |             |             | 0.65           | 0.56 |
| <b>7. สมรรถนะด้านการจัดการ (MANAGERIAL)</b>        |                                                    | <b>0.91</b> | <b>0.59</b> |                |      |
|                                                    | 1. ความสามารถในการสร้างทิศทาง                      |             |             | 0.51           | 0.56 |
|                                                    | 2. ความสามารถในการจัดสิ่งขวางกั้น                  |             |             | 0.51           | 0.54 |
|                                                    | 3. ความสามารถในการจัดการกับปัญหา                   |             |             | 0.51           | 0.52 |
|                                                    | 4. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ                 |             |             | 0.64           | 0.65 |
|                                                    | 5. ความสามารถในการยอมรับผิด                        |             |             | 0.54           | 0.54 |
|                                                    | 6. ความสามารถในการมอบหมายงาน                       |             |             | 0.57           | 0.58 |
|                                                    | 7. ความสามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับ                |             |             | 0.68           | 0.63 |

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับสอง (เกณฑ์  $pc > 0.6$ ;  $pv > 0.5$ ) (ต่อ)

| ตัวแปรแฝง                                       | ตัวแปรสังเกตได้                         | pc          | pv          | R <sup>2</sup> | λy   |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------|-------------|----------------|------|
| <b>8. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (LEADERSHIP)</b> |                                         | <b>0.93</b> | <b>0.62</b> |                |      |
|                                                 | 1. ความสามารถในการอธิบายวิสัยทัศน์      |             |             | 0.58           | 0.58 |
|                                                 | 2. ความสามารถในการเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็ง  |             |             | 0.53           | 0.57 |
|                                                 | 3. ความสามารถในการรู้สถานการณ์          |             |             | 0.58           | 0.59 |
|                                                 | 4. ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน    |             |             | 0.60           | 0.58 |
|                                                 | 5. ความซื่อสัตย์ในการทำงาน              |             |             | 0.50           | 0.54 |
|                                                 | 6. ความสามารถในการนำเพื่อนร่วมงาน       |             |             | 0.66           | 0.62 |
|                                                 | 7. ความสามารถในการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน |             |             | 0.65           | 0.62 |
|                                                 | 8. ความสามารถในการอธิบายแรงจูงใจ        |             |             | 0.68           | 0.65 |

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง พบว่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (pc) อยู่ระหว่าง 0.85-0.94 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (pv) อยู่ระหว่าง 0.52-0.76 พิจารณาที่ละตัวแปรแฝงพบว่า

(1) ความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจ จะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.64-0.76 โดยกรมราชทัณฑ์ได้สร้างความผูกพันทางใจให้มากที่สุด มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ตั้งแต่ 0.62-0.69

(2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในองค์กร จะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.81-0.89 โดยด้านความผูกพันทางใจ เป็นสิ่งจูงใจให้ท่านคงอยู่ในองค์กรมากที่สุด มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ตั้งแต่ 0.67-0.87

(3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน จะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.66-0.76 โดยด้านท่านตระหนักถึงความสำคัญเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กรมากที่สุด มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ตั้งแต่ 0.48-0.81

(4) สมรรถนะหลักด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน จะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.42-0.80 โดยด้านความสามารถในการคิดสร้างกระบวนการใหม่มากที่สุด มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ตั้งแต่ 0.42-0.67

(5) สมรรถนะหลักด้านสัมพันธภาพ จะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.46-0.89 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาที่ละเอียดอ่อนของผู้อื่นมากที่สุด มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ตั้งแต่ 0.32-0.65

(6) สมรรถนะหลักคุณลักษณะส่วนบุคคลจะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.45-0.78 ด้านความสามารถในการประเมินตนเองมากที่สุด มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ตั้งแต่ 0.37-0.65

(7) สมรรถนะหลักด้านการจัดการ จะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.52-0.65 ด้านความสามารถในการแรงบันดาลใจมากที่สุด มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ตั้งแต่ 0.51-0.68

(8) สมรรถนะหลักด้านความเป็นผู้นำ จะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.54-0.65 ด้านความสามารถในการอธิบายแรงจูงใจมากที่สุด มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ตั้งแต่ 0.50-0.68

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับแรก พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ของทุกตัวแปรมีความสำคัญทางสถิติ โดยความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ในระดับสูง ( $\phi = 0.65$ ) สอดคล้องกับงานวิจัยของบุษยมาส มารยาตร์ (2542) ที่เสนอว่าการที่เจ้าหน้าที่ในองค์กรจะมีสมรรถนะในระดับใดนั้น

ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานเป็นสำคัญ ผลการวิเคราะห์ตามองค์ประกอบเชิงยืนยันแรกจะพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ จะเน้นความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจมากกว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ แสดงให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่ที่ต้องการจะอยู่กับองค์การด้วยใจ มากกว่า ที่คิดว่าจำเป็นต้องอยู่ เพราะไม่อย่างสูญเสียชีวิตในสิ่งที่ลงทุนไป และสูงกว่าความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ซึ่งหมายความว่าเขาสวมควรอยู่ เพราะเป็นความถูกต้องทางสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของ

Allen & Meyer (1990, pp. 1-18) และสอดคล้องกับงานวิจัยของชวนา อังคนุรักษ์พันธ์ (2546) ส่วนตัวแปรด้านสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ จะอยู่ที่ สมรรถนะหลักด้านไฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งานมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson (2000) และงานวิจัยของอิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545) ที่เสนอว่า สมรรถนะด้านการไฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งานมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น (พิจารณาตามตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับแรก

| ตัวแปรแฝง                                                     | ตัวแปรสังเกตได้ | สปส. | SE.  | t     |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|------|------|-------|
| <b>1. ความผูกพันต่อองค์การของกรมราชทัณฑ์ (COMTIMENT)</b>      |                 |      |      |       |
| 1. ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ                              | $\lambda y_1$   | 0.89 | 0.05 | 17.41 |
| 2. ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ในองค์การ                 | $\lambda y_2$   | 0.86 | 0.06 | 15.32 |
| 3. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน                          | $\lambda y_3$   | 0.88 | 0.06 | 14.82 |
| <b>2. สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ (COMPETENCIES)</b> |                 |      |      |       |
| 1. สมรรถนะหลักด้านไฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน                     | $\lambda y_4$   | 0.90 | 0.05 | 16.33 |
| 2. สมรรถนะหลักด้านสัมพันธภาพ                                  | $\lambda y_5$   | 0.89 | 0.07 | 12.75 |
| 3. สมรรถนะหลักคุณลักษณะส่วนบุคคล                              | $\lambda y_6$   | 0.88 | 0.07 | 12.56 |
| 4. สมรรถนะหลักด้านการจัดการ                                   | $\lambda y_7$   | 0.88 | 0.06 | 15.09 |
| 5. สมรรถนะหลักด้านความเป็นผู้นำ                               | $\lambda y_8$   | 0.87 | 0.05 | 16.16 |
| ความผูกพันต่อองค์การ $\leftrightarrow$ สมรรถนะหลัก            | $\phi$          | 0.65 | 0.03 | 19.26 |

### อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

กรมราชทัณฑ์สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความผูกพันต่อองค์การและสมรรถนะหลักให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ได้ โดยผู้บริหารต้องให้ความสนใจและมุ่งเน้นเป็นพิเศษ กับเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่สังกัดอยู่ส่วนกลาง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ด้านความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน และสมรรถนะหลักด้านความเป็นผู้นำ จะน้อยกว่าส่วนภูมิภาคอย่างมี

นัยสำคัญ โดยอาศัยการจัดอบรมพัฒนาฟื้นฟูให้เจ้าหน้าที่มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน และเห็นคุณค่าของงานที่ทำ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่องานสร้างความซื่อสัตย์ต่อการทำงาน และก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ อีกทั้งควรจัดสวัสดิการให้เหมาะสมกับค่าครองชีพที่สูงขึ้น เพื่อป้องกันปัญหาการลาออกจากงาน และการใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนในทางที่มิชอบได้ ผลการวิจัยยังพบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและสมรรถนะหลักของ



เจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ ดังนั้น การพัฒนากรมราชทัณฑ์มีความจำเป็นต้องทำแบบคู่ขนานทั้งสองปัจจัยควบคู่กัน นอกจากนี้ ในภาพรวมปัจจัยในด้านความผูกพันทางด้านจิตใจ และสมรรถนะหลักด้านการไต่สวนคดีในหน้าที่งาน ถือเป็นจุดแข็งกรมราชทัณฑ์ มีจำเป็นที่จะต้องธำรงรักษาเอาไว้ ในขณะที่เดียวกัน ปัจจัยประกอบอื่นๆ ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน กรมราชทัณฑ์มีจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์การในแต่ละปัจจัยอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยมีการประเมินด้านสมรรถนะและความผูกพันองค์การ เพื่อให้เกิดผลการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

### ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยดังกล่าวเป็นงานวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional study) ซึ่งทำการเก็บในช่วงเวลาหนึ่ง ดังนั้นผู้ที่สนใจจะนำตัวแบบดังกล่าวไปศึกษาในลักษณะของ การวิจัยในระยะยาว (longitudinal studies) ก็จะสามารถทำให้เห็นภาพของการวิจัยที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ผู้ที่สนใจอาจจะศึกษาตัวแบบที่ไม่จำกัดเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ โดยขยายเขตแดนการศึกษาในภาพรวมให้ครบถ้วน โดยเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมราชทัณฑ์ในส่วนอื่น ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นภาพในองค์รวม (Holistic) ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

### บรรณานุกรม

กรมราชทัณฑ์. (2552). จำนวนเจ้าหน้าที่ในกรมราชทัณฑ์. สืบค้นเมื่อ 19 มิถุนายน 2552, เว็บไซต์: <http://www.correct.go.th/demo/www/aboutus/about2.html>

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภช. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ: โกลบอลคอนเซิร์น.

ชวนา อังคนุรักษ์พันธ์. (2546). การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ในธุรกิจโรงแรม. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยบูรพา.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

ณัฐริกา เจยาคม. (2551). พฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่เด่นในโรงงานอุตสาหกรรม: กรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

दनัย เทียนพุ่ม. (2543). การจัดการเรื่องความสามารถ: หัวใจสำคัญของความสำเร็จ. *วารสารบริหารคน*, 18(2), 11-18.

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543). Competency-Based Human Resource: Management. *วารสารบริหารคน*, 21(5), 26-41.

ธานินทร์ อุดม. (2540). Competency-Based Training. *จุลสารพัฒนาข้าราชการ*, 1, 17-19.

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

นันทพร สุกะพันธ์. (2551). การศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุษยมาส มารยาตร์. (2542). การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.



- ปัทมา เพชรไพรีท. (2547). *สมรรถนะพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิมพ์กานต์ ไชยสังข์. (2546). *สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่ง*. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภรณ์ กิ์บุตร. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์กร*. กรุงเทพมหานคร: โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์.
- มฤดี ต้นสุขานันท์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันของเจ้าหน้าที่: กรณีศึกษา บริษัทสื่อสารโทรคมนาคม แห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- วันทนา กอวัฒนาสกุล. (2543). ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Competency). *วารสารเพิ่มผลผลิต*, 39(4), 19-24.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). *ยอดหัวหน้างาน Excellent Supervisor*. กรุงเทพฯ: TPA Publishing.
- ศศิวิมล ทองพั้ว. (2548). *ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของเภสัชกรในโรงพยาบาลชุมชน เขตการสาธารณสุข 6*. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุดารัตน์ ลิ้มปะพันธ์ และคณะ. (2549). *การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะหลักบุคลากร สำนักพัฒนาบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ*. กรุงเทพฯ: ชงเชิรมาร์เก็ตติ้ง.
- สุภาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2552). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่งคั่งการพิมพ์.
- โสภณวิชญ์ บัวบานพร้อม. (2551). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)*. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชัย. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. *จุฬาลงกรณ์รายวิว*, 4(9), 28-31.
- อาภรณ์ ภูวิทยพันธ์. (2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อิสระ บุญญะฤทธิ์. (2545). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Allen, N.J and Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *The Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Baron, R.A. (1986). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.

- Belsley, D. (1991). *Conditional diagnostics: Collinearity and weak data in regression*. New York: John Wiley.
- Bowden, J. & Masters, G. (1993). *Implications for Higher Education of a Competency-Based Approach to Education and Training*. Canberra: AGPS.
- Boyatzis, R. E. (1996). *The competent manager: A theory of effective performance*. New York: John Wiley.
- Burgoyne, J. (1993). The competence movement: Issues, Stakeholders and Prospects. *Personnel Review*, 22, 6-13.
- Carrell, M.J. & Heavirin, C. (1997). *Fundamental of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dales, M. & Hes, K. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice-Hall.
- Diamantopoulos, A. and Siguaw, A.D. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage Publications.
- Eisenberger, R. et al. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 193-208.
- Fazzi, R. A. (1994). *Management plus: Maximizing productivity through motivations, performance, and commitment*. New York: Macmillan.
- Gibson, J.L. et al. (2000). *Organization: Structure, process, behavior*. 10<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Hair, J.L., Anderson, R.E, Tatham, R.L., Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis with Readings*. 5<sup>th</sup> ed. London: Prentice Hall.
- Luthanas, F. (2002). *Organiztioanl behavior*. 9<sup>th</sup> ed. New Jersey: McGraw-Hill.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (1997). *Human resources management*. 8<sup>th</sup> ed. New York: West Publishing.
- Northcraft, G.B & Neale, M.A. (2003). *Organization behavior: A management Challenge*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Dryder Press.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Shermon, D. (2004). *Competency based HRM: A strategies resource for Competency Mapping Assessment and Development Centres*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Steers, R.M. (1991). *Introduction to organizational behavior*. 5<sup>nd</sup> ed. Illinois: Foresman.
- Sternberg, R. & Kolligian J. (1990). *Competence Considered*. New Haven: Yale University Press.
- Thompson, S. K. (1992). *Sampling*. New York: John Willey.



**Mr. Wisit Rittiboonchai** received his Master of Business Administration in Management from Ramkhamhaeng University. He is currently a PhD. Candidate at Siam University and a lecturer at Ramkhamhaeng University and Burapha University. His main interests are in public administration, business administration, marketing research, statistics and Structural Equation Modeling by LISREL program.