

## การพัฒนาสมรรถนะเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เรือนจำพิเศษมีนบุรี

### The Development of Competency for Minburi Special Correctional Officers

อัษฎายุทธ เศษโพธิ์<sup>1</sup>

Ausadayut Sadpo

Ausadayutsadpo@gmail.com

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัจจุบันและระดับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ 2) ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ เรือนจำพิเศษมีนบุรี และ 3) แนวทางและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ โดยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 8 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะปัจจุบันของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เรือนจำพิเศษมีนบุรีในมิติด้านความรู้ พบว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด มิติด้านทักษะต่างๆ เช่น การควบคุมอารมณ์และการเจรจาต่อรอง เจ้าหน้าที่อาวุโสสามารถทำได้ดีกว่า ในขณะที่ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเจ้าหน้าที่อายุน้อยกว่าสามารถทำได้ดีกว่า 2) ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ เรือนจำพิเศษมีนบุรี คือ ภาระงานที่เกินกำลังไม่มีเวลาเข้าร่วมอบรม ขาดงบประมาณสนับสนุนการอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ รวมทั้งขาดหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับระเบียบใหม่ๆ จากกรมราชทัณฑ์ 3) แนวทางและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ เรือนจำพิเศษมีนบุรี คือ การเพิ่มช่องทางการเรียนรู้แบบออนไลน์ การจัดระบบพี่เลี้ยงสอนหน้างาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะความรู้จากแดนอื่นๆ และการพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับระเบียบกฎหมายใหม่ๆ จากกรมราชทัณฑ์ การพัฒนาสมรรถนะให้แก่เจ้าหน้าที่เป็นสิ่งจำเป็นในทุกช่วงวัย การพัฒนารูปแบบการจัดอบรมให้สะดวกต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังพล งบประมาณที่มีจำกัด เพื่อให้เรือนจำพิเศษมีนบุรีที่เป็นเรือนจำพิเศษในเขตเมืองที่มีความซับซ้อน สามารถดำเนินการได้ตามนโยบายของกรมราชทัณฑ์

**คำสำคัญ:** สมรรถนะ; เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์; เรือนจำพิเศษมีนบุรี

**Keywords:** Competency; Corrections Officers; Minburi Special Prison

\* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระการพัฒนาสมรรถนะเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เรือนจำพิเศษมีนบุรี

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

กรมราชทัณฑ์ เป็นหน่วยงานหลักในกระบวนการยุติธรรม ที่มีภารกิจสำคัญในการควบคุมและแก้ไขพฤติกรรมเสียของผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดีสู่สังคมอย่างมีคุณภาพ อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ต้องเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม อาชญากรรมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และนโยบายการบริหารงานของภาครัฐ ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล

เรือนจำพิเศษมีนบุรี เป็นหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะ เนื่องจากตั้งอยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร รองรับผู้ต้องขังจากเขตอำนาจศาล ทำให้ปริมาณผู้ต้องขังมีจำนวนมากและหลากหลายของประเภทคดี ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ต้องแบกรับภาระงานที่หนักและเผชิญกับสภาวะความกดดันสูง สมรรถนะ (Competency) ของเจ้าหน้าที่ จึงเป็นปัจจัยชี้ขาดที่จะทำให้ภารกิจการควบคุมและแก้ไขฟื้นฟูประสบความสำเร็จได้ แม้เจ้าหน้าที่จะมีความเชี่ยวชาญในระเบียบปฏิบัติเดิม แต่เมื่อบริบทของเรือนจำเปลี่ยนไปสู่ยุคดิจิทัล และการยึดถือสิทธิมนุษยชนที่เป็นสากลมากขึ้น สมรรถนะบางประการ เช่น ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤต การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการจัดการความเครียดในการทำงาน ยังเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการศึกษาและพัฒนาอย่างเป็นระบบ

การศึกษาค้นคว้าพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เรือนจำพิเศษมีนบุรี เพื่อให้เข้าถึงปัญหาที่แท้จริงจากมุมมองของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ตอบโจทย์ความต้องการของพื้นที่และหน่วยงานอย่างยั่งยืน

## วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Documentary Data) ใช้เป็นฐานข้อมูลในการเปรียบเทียบกับการสัมภาษณ์ เพื่อให้งานวิจัยมีคุณภาพมากขึ้น โดยรวบรวมจากเอกสารทางวิชาการ กฎหมายและระเบียบคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน แผนยุทธศาสตร์กรมราชทัณฑ์
- 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) การสนทนาแบบตัวต่อตัวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในสถานที่ที่เป็นส่วนตัวภายในเรือนจำ เพื่อสะท้อนปัญหาและทัศนคติที่แท้จริง
- 3) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) บันทึกพฤติกรรมการทำงานจริง และการแก้ไข้ปัญหาเฉพาะหน้าของเจ้าหน้าที่ภายในเรือนจำพิเศษมีนบุรี

## ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่สังกัดฝ่ายสวัสดิการ 1 คน ฝ่ายควบคุม 2 คน ฝ่ายทัณฑ์ปฏิบัติ 1 คน และสังกัดฝ่ายการศึกษา 4 คน โดยมีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 6-30 ปี กล่าวคือ ประสบการณ์การทำงาน 6-15 ปี 4 คน และประสบการณ์การทำงาน 16-30 ปี 4 คน ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล มีอายุตัวตั้งแต่ 31-50 ปี เป็นกลุ่มอายุ 31-40 ปี 3 คน และกลุ่มอายุ 41-50 ปี 5 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured Interview) การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมในพฤติกรรม การปฏิบัติงานจริง และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของเจ้าหน้าที่ภายในเรือนจำพิเศษมีนบุรี

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Documentary Data) เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลและเกณฑ์มาตรฐานในการวิเคราะห์ ได้แก่ เอกสารทางกฎหมาย พ.ร.บ.ราชทัณฑ์ พ.ศ. 2560 และระเบียบกรมราชทัณฑ์ เอกสารเชิงนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และกรมราชทัณฑ์ คู่มือสมรรถนะ (Competency manual) ข้อมูลหน่วยงาน รายงานประจำปี และแผนการพัฒนาคลการของเรือนจำพิเศษมีนบุรี

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) 8 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ก่อนเริ่มสัมภาษณ์ทำการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ทราบ เริ่มสนทนาแบบตัวต่อตัว เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ขณะทำการสัมภาษณ์ทำการบันทึกเพิ่มเติมจากการสังเกต (Field Note) เช่น ทำทางผู้ให้ข้อมูล บรรยากาศในการสัมภาษณ์ หรือเหตุการณ์แทรกซ้อน

3. การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) ใช้วิธีการสังเกตการณ์ในพื้นที่ปฏิบัติงาน เช่น แตนควบคุม หรือจุดรับตัว เพื่อดูพฤติกรรมการทำงานจริง บรรยากาศ และข้อจำกัดเชิงพื้นที่ โดยจดบันทึกลงในแบบบันทึกการสังเกต

### ผลการวิจัย

#### 1. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์

(1.1) สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) เจ้าหน้าที่ผู้ให้ข้อมูลทุกรายมีความรู้ด้านระเบียบและกฎหมาย และนโยบายกรมราชทัณฑ์ ระดับความรู้ของเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่มีความแตกต่างกันในด้านความลึกซึ้งของเนื้อหา เช่น เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความเข้าใจใน พ.ร.บ. ราชทัณฑ์ พ.ศ. 2560 เป็นอย่างดี โดยเฉพาะระดับหัวหน้าหน่วย แต่ในระดับปฏิบัติการยังมีความสับสนในการนำมาปรับใช้กับเหตุวิกฤตหน้างาน

คำถาม "คุณคิดว่าความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายราชทัณฑ์และระเบียบ SOP ในปัจจุบัน เพียงพอต่อการรับมือกับสถานการณ์จริงในเรือนจำพิเศษมีนบุรีที่มีความหนาแน่นสูงหรือไม่?" "มีความรู้ด้านใดที่คุณรู้สึกว่าเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ยัง 'ติดขัด' หรือยังเข้าใจไม่ตรงกันในการปฏิบัติงานประจำวัน?"

"...เรื่องระเบียบและกฎหมายต่างๆ ผมคิดว่าน้อง ๆ รับทราบชัดเจนกันทุกคน แต่มาตรฐาน SOP ในระดับปฏิบัติอาจยังต้องพยายามทำให้ได้ตรงตาม SOP..." (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1,2568) สอดคล้องกับ

"...ถ้าน้อง ๆ เจอเหตุวิกฤตหน้างาน และได้ปฏิบัติตามมาตรฐาน SOP ที่ได้กำหนดไว้ ก็จะช่วยให้แก้ปัญหาที่เจอหน้างานได้..." (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3,2568) และสอดคล้องกับ

"... ความรู้พื้นฐานจากกรมราชทัณฑ์ถือว่าเพียงพอกับการปฏิบัติหน้าที่ในเรือนจำพิเศษมีนบุรี แต่ความรู้ใหม่ๆ จากกรมราชทัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ด้านกฎหมาย หรือระเบียบในการปฏิบัติงาน

จากกรมราชทัณฑ์ ควรให้ทั่วถึงกับทุกคน โดยน่าจะกระจายข่าวสารทางไลน์ ให้เจ้าหน้าที่ในเรือนจำ ได้รับทราบทุกคน ไม่ใช่กระจุกอยู่ที่ระดับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานเท่านั้น...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5,2568)

(1.2) สมรรถนะด้านทักษะ (Skill) พบว่าทักษะการควบคุมและการเจรจาต่อรอง เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่นานกว่า จะสามารถควบคุมสถานการณ์ได้มากกว่า โดยใช้ประสบการณ์ในการทำงานที่นานกว่ามาประยุกต์ใช้ ส่วนทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานในระดับอาวุโส จะเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ช้ากว่า แต่ยังคงให้ความสนใจในการพัฒนาตนเอง

คำถาม "ในบริบทของเรือนจำที่มีผู้ต้องขังจำนวนมาก คุณคิดว่าทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation) และการควบคุมฝูงชนมีความสำคัญระดับใด และเจ้าหน้าที่ในปัจจุบันมีทักษะนี้เพียงพอหรือไม่?"

“...ผมคิดว่าประสบการณ์การทำงานมีผลแน่นอน เพราะเวลาเกิดเรื่อง ผู้ปฏิบัติงานมานานในแดนก็จะจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นผู้ต้องขังทะเลาะกันได้เร็ว...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4,2568) สอดคล้องกับ

“...พอผู้ต้องขังมีเรื่องกัน ผมใช้เวลาพอสมควรเหมือนกันกว่าจะสงบ ไม่เหมือนพวกพี่ๆที่สามารถจัดการได้รวดเร็ว...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7,2568) และสอดคล้องกับ

“...ในหลายๆสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าประสบการณ์มีผลอย่างมากต่อการควบคุมสถานการณ์ที่ฉุกเฉิน ลักษณะการจัดการของเจ้าหน้าที่เหล่านี้ จะมีขั้นเชิง ฝีมือการเจรจาต่างๆ ที่สามารถบริหารจัดการ ให้จบภายในเวลาอันสั้น...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1,2568)

คำถาม "การนำเทคโนโลยี Smart Prison เข้ามาใช้ คุณพบปัญหาอุปสรรคในการใช้งานจริงอย่างไรบ้าง?"

“...การใช้ฐานข้อมูลผู้ต้องขังอิเล็กทรอนิกส์ถือว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับผมนะ แต่ผมว่าเป็นสิ่งที่ดีนะ การสืบค้นข้อมูลก็ทำได้ดีขึ้น คิดว่าถ้าได้ใช้บ่อยๆ น่าจะทำให้ดีขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5,2568) สอดคล้องกับ

“...ระบบฐานข้อมูลผู้ต้องขังอิเล็กทรอนิกส์ทำให้ทำงานได้ง่าย เหมาะสมกับการทำงานในยุคปัจจุบัน ผมก็ช่วยแนะนำให้พี่ๆเค้าใช้ระบบ...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8,2568) และสอดคล้องกับ

“...ด้วยความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ จะมีความรู้ด้านเทคโนโลยีค่อนข้างสูงตรงนี้ผมไม่ห่วง แต่ด้วยอัตรา กำลังเจ้าหน้าที่ใหม่ที่จัดสรรมาไม่มากพอ จึงจำเป็นต้องไปฝึกฝนเจ้าหน้าที่เดิมๆทั้งหลายให้ได้เรียนรู้ให้ได้เพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี Smart prison ให้มากขึ้น แม้จะใช้เวลาอีกสักใหญ่ๆก็ตาม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2,2568)

(1.3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Attributes) เจ้าหน้าที่ผู้ให้ข้อมูลทุกราย มีจริยธรรมในการทำงานค่อนข้างสูงในการปกครองผู้ต้องขัง เนื่องจากผู้ต้องขังมีความหลากหลายทั้งร่างกายและจิตใจ จึงต้องใช้ความอดทน อดกลั้นต่อผู้ต้องขังเป็นอย่างมาก และยังพบว่า เจ้าหน้าที่ทุกรายมีทัศนคติต่อผู้ต้องขังในการคืนคนดีสู่สังคม ตามนโยบายกรมราชทัณฑ์

คำถาม "สภาพความแออัดและภาระงานที่ล้นมือ ส่งผลต่อสุขภาพจิตและทัศนคติในการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างไรบ้าง?" "คุณมีวิธีการรักษาแรงจูงใจในการทำงานภายใต้สภาวะความกดดันสูงนี้อย่างไร?"

"...ภาระงานในปัจจุบันนี้เพิ่มขึ้นมากนะ เจ้าหน้าที่ 1 คนต้องทำหลายๆ ภารกิจ หลายๆ หน้าที่ในเวลาเดียวกัน ถือว่าใช้ศักยภาพมนุษย์คนหนึ่งได้เต็มที่มากๆ ซึ่งถ้าต้องทำต่อเนื่องกันนานๆ ซ้ำๆ ก็ต้องอ่อนล้าลง สมรรถนะในการทำงานก็ต้องลดลงแน่นอน..." (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2,2568) สอดคล้องกับ

"...คนทำงานมีน้อย หายไป 1 คน ที่เหลือก็จะหนักเลย จากปกติที่หนักจนจะล้ากันแล้ว..." (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6,2568) สอดคล้องกับ

"...มีจำนวนผู้ต้องขังแออัดต้องคอยดูแลให้เรียบร้อยตลอดเวลา เวลาที่มีสถานการณ์ฉุกเฉินก็ต้องรับมือและจัดการให้ได้ ระเบียบต่างๆ ก็ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตาม SOP มีหลายๆ อย่างต้องคิดต้องทำพร้อมๆ กัน เชื่อว่าหลายๆ คนคงจะเครียดเหมือนผม..." (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8,2568)

ตาราง 4.1 สมรรถนะของเจ้าหน้าที่เรือนจำมีนบุรี

สมรรถนะด้าน	หัวข้อ	ระดับสมรรถนะ
ความรู้ (Knowledge)	กฎหมาย, ระเบียบ, นโยบายกรมราชทัณฑ์	- ความรู้ด้านระเบียบและกฎหมาย พบว่า ระดับความรู้ของเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่มีความแตกต่างกันในด้านความลึกซึ้งของเนื้อหา เช่น เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความเข้าใจใน พ.ร.บ. ราชทัณฑ์ พ.ศ. 2560 เป็นอย่างดี แต่ในระดับปฏิบัติการยังมีความสับสนในการนำมาปรับใช้กับเหตุวิกฤตหน้างาน
ทักษะ (Skill)	การควบคุม, การเจรจา, การใช้เทคโนโลยี	- ทักษะการควบคุมอารมณ์และการเจรจาต่อรอง พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสสามารถควบคุมสถานการณ์ได้มากกว่าโดยใช้ประสบการณ์ในการทำงานที่นานกว่ามาประยุกต์ใช้ - ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พบว่าเจ้าหน้าที่อายุน้อยใช้เทคโนโลยีได้คล่องแคล่ว เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานอาวุโสจะเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ค่อนข้างช้า แต่ยังคงให้ความสนใจในการพัฒนาตนเอง
คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes)	จริยธรรม, ความอดทน, ทัศนคติต่อผู้ต้องขัง	- มีจริยธรรมในการทำงานค่อนข้างสูงในการปกครองผู้ต้องขัง เนื่องจากผู้ต้องขังมีความหลากหลายทั้งร่างกายและจิตใจ จึงต้องใช้ความอดทนอดกลั้นต่อผู้ต้องขังเป็นอย่างมาก - เจ้าหน้าที่ทุกรายมีทัศนคติต่อผู้ต้องขังในการคืนคนดีสู่สังคม ตามนโยบายกรมราชทัณฑ์
ปัญหาและอุปสรรค	ภาระงาน, งบประมาณ, ระบบการฝึกอบรม	- เจ้าหน้าที่ทุกรายเห็นว่า ในปัจจุบันมีภาระงานค่อนข้างมาก ตรากรตราบในการทำงานทั้งช่วงเวลาปกติและการเข้าเวรรักษาการณ์ ไม่สามารถสมัครเข้าร่วมอบรมได้ - มีงบประมาณที่จำกัด ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการด้านการอบรมหรือสนับสนุนให้แก่เจ้าหน้าที่ได้

		- มีระบบการฝึกอบรมภายในเรือนจำที่เพียงพอ แต่ขาดหลักสูตรการ พัฒนาความรู้และสมรรถนะ จากกรมราชทัณฑ์ที่เหมาะสม เช่น เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจในรายละเอียดของกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชนสากล และระเบียบใหม่ๆ ที่มีการ เปลี่ยนแปลงบ่อย
แนวทางการ พัฒนา	สิ่งที่อยากให้เรือนจำ/ กรมราชทัณฑ์ สนับสนุน	- เนื่องจากมีบุคลากรไม่เพียงพอ จึงควรเพิ่มช่องทางการเรียนรู้แบบ ออนไลน์ทดแทนการลาไปอบรม - การจัดระบบพี่เลี้ยงพนักงาน เพื่อสอนงานน้อง ๆ - หลักสูตรการพัฒนาความรู้ หรือสมรรถนะบุคลากรด้านต่างๆ ที่มีความ ทันสมัยจากกรมราชทัณฑ์ - การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะต่าง ๆ ระหว่างแดน

## 2. ปัญหาและอุปสรรค

ปัจจุบันมีภาระงานค่อนข้างมาก ต้องตรากตรำในการทำงาน ทั้งช่วงเวลาคงที่และการเข้าเวรรักษาการณ์ จึงขาดโอกาสเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรที่สนใจ นอกจากนี้กรมราชทัณฑ์มีงบประมาณที่จำกัด ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการด้านการอบรมหรือสนับสนุนให้แก่เจ้าหน้าที่ได้ แต่อย่างไรก็ตามพบว่าเรือนจำพิเศษมีนบุรี มีระบบการฝึกอบรมภายในเรือนจำที่เพียงพอแล้ว แต่ยังคงขาดหลักสูตรการพัฒนาความรู้และสมรรถนะจากกรมราชทัณฑ์ที่เหมาะสม เช่น เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจในรายละเอียดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชนสากล และระเบียบกรมราชทัณฑ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ สรุปปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะ มี 3 ประการ ประกอบด้วย

(2.1) ข้อจำกัดด้านเวลา เนื่องจากภาระงานประจำที่มีจำนวนมาก และสภาวะขาดแคลนกำลังพล ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมได้อย่างเต็มที่

(2.2) ความไม่สอดคล้องของหลักสูตรการฝึกอบรม โดยบางหลักสูตรไม่มีความทันสมัย และไม่สอดคล้องกับระเบียบหรือกฎหมายที่เปลี่ยนไป

(2.3) งบประมาณ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีไม่ทันสมัยในการฝึกปฏิบัติหรืออบรม ทำให้การพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลเป็นไปได้ยาก

คำถาม "อุปสรรคสำคัญที่สุดที่ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรมาตรฐานของกรมฯ คืออะไร?"

"...เจ้าหน้าที่ควรไปพัฒนาศักยภาพ อบรมเรื่องที่เป็นต่อหน่วยงาน แต่ต้องพิจารณาให้เหมาะสม เพราะภารกิจหน้างานมีมาก เจ้าหน้าที่หลายคนทำหลายภารกิจ ถ้าส่งไปอบรมคนหนึ่ง น้อง ๆ ที่เหลือจะทำงานยากเลย..." (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4,2568) สอดคล้องกับ

"...อยากสมัครไปอบรมเหมือนกัน แต่คนทำงานมีน้อย หายไป 1 คน ที่เหลือก็จะหนักเลย จากปกติที่หนักจนจะล้ากันแล้ว ต้องช่วย ๆ กัน..." (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6,2568) สอดคล้องกับ

“...การจัดอบรมภายในเรือนจำก็ดำเนินการอยู่ แต่ก็ยังติดขัดเรื่องงบประมาณสนับสนุนอุปกรณ์ในการอบรม และบางหลักสูตรที่ต้องอาศัยการปฏิบัติขั้นสูง ก็จำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนจากส่วนกลาง เราต้องพิจารณาส่งผู้เข้าอบรมให้เหมาะสมกับหน้าที่ในงาน อีกทั้งภารกิจตรงหน้างานมีมาก ต้องมีการบริหารจัดการกำลังพลภายในหน่วยงานให้ดี...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3,2568) สอดคล้องกับ

“...การไปอบรมแต่ละครั้งต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ค่ารถ ค่ากิน ไปอบรมครั้งหนึ่งหลายวัน คนหน่วยงานจะหายไป คนที่เหลือจะไม่ไหว...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5,2568) สอดคล้องกับ

“...กรมราชทัณฑ์มีแนวทางการพัฒนาทักษะ ความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่อยู่เสมอ เช่น บุคลากรที่ได้รับการบรรจุใหม่ก่อนเข้าประจำการ เรื่องกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ในส่วนของเรือนจำพิเศษมีนบุรีเองก็มีการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วยเช่นกัน แต่อาจจะมีการฝึกอบรมเพียงบางส่วนเท่านั้นที่ได้รับการอบรม เนื่องจากยังติดขัดในเรื่องงบประมาณ เรื่องอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่างๆ ยังไม่เพียงพอ การอบรมจึงยังไม่สามารถทำได้ครอบคลุมได้ทุกคนที่ปฏิบัติงาน คงเป็นตัวแทนในแต่ละส่วนได้เข้ามาอบรมและนำไปถ่ายทอดให้เพื่อนร่วมงานได้รับทราบข้อมูลต่อไป...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1,2568)

### 3.1 แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม ประกอบด้วย

(3.1) การเรียนรู้ในที่ทำงาน (On the job training) เน้นการสอนงานโดยพี่เลี้ยง (Coaching) หรือผู้เชี่ยวชาญในแดน ปฏิบัติ เพื่อให้เห็นปัญหาและวิธีการแก้ไขที่เป็นรูปธรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแดนอื่นๆ เพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติการที่หลากหลาย

(3.2) หลักสูตรระยะสั้นเฉพาะทาง หรือการอบรมออนไลน์ (Short course /Online training) เป็นทักษะเฉพาะด้าน เช่น การเจรจาต่อรอง หรือการใช้โปรแกรมบริหารจัดการข้อมูลผู้ต้องขัง โดยปรับระยะเวลาให้ยืดหยุ่นไม่กระทบต่องานประจำ

(3.3) การเสริมสร้างสวัสดิการและขวัญกำลังใจ โดยสมรรถนะจะพัฒนาได้ดี เมื่อเจ้าหน้าที่มีสภาพจิตใจที่พร้อม จึงควรมีแนวทางลดความเครียดควบคู่ไปกับการฝึกอบรม พร้อมทั้งสนับสนุนอุปกรณ์หรืองบประมาณในการอบรมอย่างเพียงพอ

คำถาม “หากมีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ คุณคิดว่ารูปแบบใด (เช่น แอปพลิเคชัน, การสอนงานโดยพี่เลี้ยง, หรือการดูงานนอกสถานที่) จะเห็นผลจริงที่สุดสำหรับที่นี่?” “ช่วยลองอธิบายว่ารูปแบบที่นำเสนอนี้เป็นอย่างไร ตามที่คุณอยากให้เป็น”

“...บางทีน้องเจ้าหน้าที่ใหม่ๆ ยังไม่ค่อยเป็นงาน อยากให้มีพี่คอยประกบแนะนำ จะช่วยได้มาก แล้วก็ น่าจะมีการประเมินด้วยว่าน้องเข้าใจที่สอนงานมั๊ย และต้องประเมินพี่ที่สอนด้วยว่าสอนเป็นอย่างไร...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7,2568) สอดคล้องกับ

“...เจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ประสบการณ์ยังน้อย รุ่นพี่ที่ทำงานมาก่อนเป็นผู้มีประสบการณ์และองค์ความรู้สะสมในตนเองมากแล้ว อาจจัดเป็นระบบพี่เลี้ยงคอยโค้ชซึ่งแบบประกบคู่น้องใหม่กับพี่ 1 ต่อ 1 ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันสอนกันตรงหน้างาน on the job training ไปเลย ก็ถือเป็นแผนพัฒนาบุคลากรภายในที่ดี...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3,2568) สอดคล้องกับ

“...อยากให้มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนวิธีการจากหลากหลายแดน รูปแบบไหนก็ได้ ประชุม เอกสาร การพูดคุยก็ได้ เพราะบางครั้งในแต่ละแดน อาจเกิดปัญหาหน้างานแบบเดียวกัน แต่มีวิธีบริหาร

จัดการที่ต่างกันตามพื้นที่ที่หน่วยงานแต่ละจุดและจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4,2568) สอดคล้องกับ

“...อยากรู้ว่าเวลาเกิดปัญหาแบบเดียวกันในส่วนอื่นๆ เคยใช้วิธีการแก้ไขแบบเดียวกันมั๊ย และให้ผลอย่างไร อยากแลกเปลี่ยนกัน น่าจะมีเวทีแลกเปลี่ยนกันนะ...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6,2568) สอดคล้องกับ

“...อยากสร้างการจัดการความรู้ภายในเรือนจำให้เป็นระบบ อาจเริ่มจากในแต่ละแดนก่อน โดยสร้างเป็นชุมชนนักปฏิบัติ หรือว่า CoP ในเรื่องต่างๆ และก็ขยายไปแดนอื่นๆ หรืออาจจัดเป็นกลุ่มความรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่เกี่ยวข้อง ขยายต่อออกไปยังเรือนจำอื่นต่อไป ...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1,2568) สอดคล้องกับ

“...ด้วยบริบทในสังคมที่เปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัล การสื่อสารแบบไร้พรมแดน มือถือ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ตต่างๆ อยู่กับมือ ถือว่าแหล่งเรียนรู้ข้อมูล การพัฒนาตนเองทำได้แค่เพียงนิ้วสัมผัส การพัฒนารูปแบบการอบรมเป็นแบบออนไลน์ในหลักสูตรที่เป็นทฤษฎี หรือการใช้ภาพวิดีโอสาริตการปฏิบัติการ น่าจะช่วยให้บุคลากรในเรือนจำสามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงานได้อย่างดี ภายใต้ข้อจำกัดเรื่องเวลา และกำลังพล ...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2,2568) สอดคล้องกับ

“...อบรมออนไลน์ก็ได้ กำหนดมาเลยมีเรื่องอะไร อยากรู้เรื่องอะไรก็คลิกเลย...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5,2568) สอดคล้องกับ

“...ปัจจุบัน มีความเคลื่อนไหวของระเบียบหรือกฎหมายต่างๆ ให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนไป การอบรมจากส่วนกลาง น่าจะมีการปรับหลักสูตรการอบรมให้มีความเหมาะสม หรือแม้แต่การจัดอบรมภายในเรือนจำเอง ก็ต้องทันยุคทันสมัยสถานการณ์...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3,2568) สอดคล้องกับ

“...ด้วยบริบทในสังคมที่เปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัล การสื่อสารแบบไร้พรมแดน มือถือ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ตต่างๆ อยู่กับมือ ถือว่าแหล่งเรียนรู้ข้อมูล การพัฒนาตนเองทำได้แค่เพียงนิ้วสัมผัส การพัฒนารูปแบบการอบรมเป็นแบบออนไลน์ในหลักสูตรที่เป็นทฤษฎี หรือการใช้ภาพวิดีโอสาริตการปฏิบัติการ น่าจะช่วยให้บุคลากรในเรือนจำสามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงานได้อย่างดี ภายใต้ข้อจำกัดเรื่องเวลา และกำลังพล ...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2,2568) สอดคล้องกับ

“...การทำงานทุกอย่างในเรือนจำต้องใช้ระเบียบมากอ้างอิงทุกอย่าง ไม่นั่นใจว่ากฎหมายหรือระเบียบที่รับทราบมา มีการปรับเปลี่ยนแล้วหรือยัง อยากให้มีฝ่ายที่คอยดูแลรับผิดชอบอัปเดตข้อมูลต่างๆ ทางระบบออนไลน์...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7,2568) สอดคล้องกับ

“...ถ้าช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการอบรมความรู้หรือส่งเสริมให้ได้พัฒนาทักษะที่จำเป็นของน้องใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสอนพนักงาน การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะตัวในส่วนงานต่างๆ ก็จะช่วยให้น้อง ๆ เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน งานก็จะสำเร็จมากขึ้น รวมทั้งให้โอกาสพี่ๆ ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สะสมจากการทำงานมานาน เกิดเป็นความภาคภูมิใจ ในภาพรวมเรือนจำจะมีบรรยากาศภายในองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่างๆ ...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1,2568)

## อภิปรายผล

### 1. สภาพปัจจุบันและระดับสมรรถนะ (Competency) ของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ เรือนจำพิเศษมีนบุรี

ด้านความรู้ (Knowledge) เจ้าหน้าที่มีความรู้ในระเบียบปฏิบัติมาตรฐาน (SOP) และกฎหมายราชทัณฑ์ในระดับดี แต่ส่วนใหญ่ยอมรับว่ายังขาดความเข้าใจในรายละเอียดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชนสากล และระเบียบใหม่ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย อย่างไรก็ตาม ยังพบช่องว่างในการประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติในสภาวะวิกฤต ซึ่งสอดคล้องกับ ชมสุภักดิ์ (2560) ที่เห็นว่ามาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOPs) จะสัมฤทธิ์ผลได้ เจ้าหน้าที่ต้องมีความเข้าใจถึง "แก่น" ของระเบียบ ไม่ใช่เพียงการจำเพื่อสอบ ซึ่งความรู้ที่มั่นคงนี้เป็นฐานรากสำคัญในการรองรับนโยบายราชทัณฑ์ 4.0

ด้านทักษะ (Skills) เจ้าหน้าที่มีทักษะการควบคุมอยู่ในระดับสูงมากเนื่องจากเป็นงานหลักที่ปฏิบัติทุกวัน ส่วนด้านการเจรจาต่อรอง เจ้าหน้าที่ระบุว่าทักษะการเจรจาต่อรองมีความสำคัญมาก แต่ส่วนใหญ่ผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมากจะมีทักษะด้านนี้สูงกว่า ซึ่งชี้ให้เห็นว่าทักษะการเจรจาต่อรองเป็นหัวใจสำคัญในการรักษาความสงบภายใต้บริบทความแออัดของเรือนจำพิเศษมีนบุรี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมมองการณ์ของ วุฒิพล (2561) ที่อธิบายว่าพฤติกรรมกรรมการเผชิญหน้าในพื้นที่จำกัดต้องการทักษะการสื่อสารที่ซับซ้อน เพื่อลดความตึงเครียดระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขัง ซึ่งถือเป็นสมรรถนะวิชาชีพเฉพาะด้านที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์

ส่วนทักษะด้านดิจิทัล พบช่องว่าง (Gap) ระหว่างวัย โดยเจ้าหน้าที่อาวุโสยังมีความติดขัดในการใช้ระบบฐานข้อมูลผู้ต้องขังอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นไปตามข้อสังเกตของ เอกสิทธิ์ (2564) เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุค 4.0 ที่ระบุว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ "Smart Prison" ต้องอาศัยทั้งทักษะดิจิทัล (Hard Skill) และทัศนคติเชิงบวกต่อเทคโนโลยี (Soft Skill)

ด้านคุณลักษณะ (Attributes) เจ้าหน้าที่มีความอดทนสูงต่อสภาพแวดล้อมที่กดดันต่างๆ แต่พบภาวะความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ จากการที่ต้องดูแลผู้ต้องขังในจำนวนที่เกินมาตรฐานความจุของเรือนจำ นี่คือน้ำหนักที่หนักที่สุดตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ Spencer & Spencer "ความอดทนอดกลั้น" และ "จิตวิญญาณในการแก้ไขฟื้นฟู" เป็นคุณลักษณะเด่นของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษ มีนบุรี สอดคล้องกับแนวคิดของ ดวงเดือน (2563) ที่ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (nAch) และอุปนิสัยส่วนบุคคลเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการทำงานได้แม่นยำกว่าคะแนนสอบไอคิว

### 2. ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ เรือนจำพิเศษมีนบุรี

ข้อจำกัดด้านภาระงาน (Overload) จำนวนผู้ต้องขังที่หนาแน่นในเรือนจำพิเศษมีนบุรี ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถปลีกตัวไปเข้ารับการอบรมในระยะเวลาต่างๆ ได้สอดคล้องกับพฤติกรรมมองการณ์ในทัศนะของ วุฒิพล (2561) ที่มองว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่กดดันส่งผลต่อแรงจูงใจ (Hygiene Factors) ตามทฤษฎีของ Herzberg หากปัจจัยด้านสภาพการทำงานไม่ได้รับการแก้ไข การพัฒนาสมรรถนะใหม่ๆ จะเป็นไปได้ยาก

### 3. แนวทางและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ เรือนจำพิเศษมีนบุรี

แนวทางที่ผลการวิจัยเสนอเรื่องการสร้าง "ระบบพี่เลี้ยง" และ "ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)" สอดคล้องกับ แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ของ Knowles และแนวคิดการจัดการความรู้ของ ดวงเดือน (2563) ที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จากเจ้าหน้าที่รุ่นเก๋าสู่รุ่นใหม่ นอกจากนี้ การพัฒนาแบบบูรณาการตามแนวคิดของ วันชัย (2562) ที่มุ่งเน้นการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (NPM) จะช่วยเปลี่ยนบทบาทเจ้าหน้าที่จาก "ผู้คุม" สู่ "นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางนโยบายของกรมราชทัณฑ์และเรือนจำพิเศษมีนบุรีที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะในอนาคต

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Recommendations)

กรมราชทัณฑ์ควรปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้แบบ Digital Micro-learning ที่เจ้าหน้าที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านสมาร์ตโฟนส่วนตัว รวมทั้งการจัดสรรอัตรากำลัง ควรมีการพิจารณาค่าตอบแทนหรือสวัสดิการพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่ในเรือนจำที่มีความหนาแน่นสูง เพื่อรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะไว้ในระบบ

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ (Practical Recommendations)

การจัดตั้งระบบ "พี่เลี้ยงประจำแดน" (In-zone Coaching) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจากเจ้าหน้าที่อาวุโสสู่เจ้าหน้าที่รุ่นใหม่โดยไม่กระทบต่อเวลาปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) การจัดกิจกรรมถอดบทเรียน (After Action Review: AAR) อย่างสม่ำเสมอหลังจากเกิดเหตุการณ์สำคัญในเรือนจำ

### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษกับเรือนจำความมั่นคงสูงเพื่อหาความต่างของความต้องการพัฒนา หรือควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะกับความสำเร็จในการแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขัง

## เอกสารอ้างอิง

- กรมราชทัณฑ์. (2563). *แผนปฏิบัติการราชการ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกรมราชทัณฑ์*. กรุงเทพฯ: กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม.
- เจษณี บุตรดำ. (2565). *ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชมสุภัค ครุฑกะ. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ: แนวคิดและสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดวงเดือน จันท์เจริญ. (2563). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2554). *แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2560. (2560, 18 กุมภาพันธ์). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 134 ตอนที่ 21 ก. หน้า 1-22.
- วุฒิพล สกลเกียรติ. (2561). *พฤติกรรมองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (หมายเหตุ: เหมาะสำหรับอ้างอิงเรื่อง ทักษะคนดี พฤติกรรมการทำงาน และแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะ)
- วันชัย ปานจันทร์. (2562). *การบริหารภาครัฐไทย: การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. กรุงเทพฯ: ประชุมทอง.
- อรพิมพ์ สุขคง (2560). *ความเหลื่อมล้ำทางด้านดิจิทัลผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคล*. วารสารศิลปศาสตรมหาวิทาลัยแม่โจ้.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2564). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.