ตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

Core Competency Indicator of The Department of Corrections' Employees from The Second Order Factor Analysis

วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย[1]*

[1]อาจารย์ สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพฯ 10240

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากประชากร เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารกรมราชทัณฑ์จำนวน 11,437 คน ใช้สูตรคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบประมาณสัดส่วน ตามสูตรของทอมสัน ที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 372 ตัวอย่าง แต่เพื่อป้องกันปัญหาการตอบข้อคำถามที่ไม่สมบูรณ์ผู้วิจัยจึงเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างขึ้นอีกร้อยละ 10 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทั้งสิ้น 410 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น โดยเทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น สามารถเก็บข้อมูลได้ครบ 410 ชุด การวิเคราะห์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยอาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองด้วยโปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ เกิดจากสมรรถนะในด้านการจัดการ มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ตามลำดับ

Abstract

This research objective is to find Core Competency Indicator of the Department of Corrections' Employees The researcher collects data from those of 11,437 employees and executives of the Department of Corrections. A proportion Sampling of to the method of Thompson is used to define sample size. At 95% level of confidence, the sample size is equal to 372 samples but the researcher puts more 10% to the sample size in order to avoid problem of incomplete answers and gets 410 samples as a target. The Probability Sampling is used through the technique of Stratified random sampling. Finally, 410 surveys are collected. The quantitative analysis is used, through the Second Orders Factor Analysis by LISREL Program. The finding of research is that Core Competency Indicator of the Department of Corrections' Employees derives firstly from Managerial Competencies, secondly from Leadership Competencies, and lastly from Task Achievement Competencies.

คำสำคัญ : สมรรถนะหลัก กรมราชทัณฑ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

Keywords : Core Competencies, The Department of Corrections, The Second Order Factor Analysis

* *ผู้นิพนธ์ประสานงานไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ son1912@gmail.com โทร. 086-308-0416*

1. บทนำ

1.1 ความสำคัญและความเป็นมา

ความผาสุกของสังคมไทย นอกจากเกิดจากการดำรงชีวิตร่วมกันอย่างปกติสุขของคนในสังคมแล้วยังเกี่ยวเนื่องกับการป้องกันปัญหาการเบียดเบียนกันของคนในสังคม เมื่อสังคมเกิดความไม่สงบขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของรัฐที่จะต้องเข้ามาดูแล และขัดเกลาผู้กระทำผิด (Reformation) ก่อนคืนคนดีกลับสู่สังคม ภารกิจดังกล่าวถือเป็นหน้าที่หลักของกรมราชทัณฑ์ ในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง คือ การแก้ไข ฟื้นฟูสภาพจิตใจให้สำนึกผิด มีความพร้อมที่จะประพฤติตนเป็นพลเมืองดี สามารถประกอบอาชีพสุจริต และอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดีภายหลังพ้นโทษ แต่เนื่องจากสังคมโลกปัจจุบันกำลังอยู่ในยุคสารสนเทศ เป็นโลกที่ไร้พรมแดน (Globalization) องค์การรวมทั้งสมาชิกขององค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การปรับองค์การให้ยืดหยุ่นและมีความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลง จะช่วยลดความเสี่ยงต่อความล้มเหลวในการจัดการ และช่วยทำให้องค์การคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สมรรถนะหลักถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยให้การพัฒนาศักยภาพบุคคล ให้มีความเป็นมืออาชีพ (Bowden and Masters, 1993) สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ (Sternberg and Kolligian, 1990) เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ (Shermon, 2004; เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภช, 2546) สร้างการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Boyatzis, 1996) และเพื่อช่วยให้ภารกิจของงานบรรลุเป้าหมาย (Burgoyne, 1993) ปัจจัยเหล่านี้ถือได้ว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนากรมราชทัณฑ์ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

ในประเทศไทยมีนักวิชาการจำนวนมาก ที่ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะหลัก (ธานินทร์ อุดม, 2540; วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541; ดนัย เทียนพุฒ, 2543; เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2543; วันทนา วัฒนาสกุล, 2543; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547; อานนท์ ศักดิ์วรวิชย์, 2547; ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548; อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2548; สุดารัตน์ ลิมปะพันธ์ และคณะ, 2547) และจากการทบทวนวรรณกรรมยังพบว่า มีการนำแนวคิดดังกล่าวไปทำการวิจัยในหลายองค์การ โดยอาศัยเครื่องมือการวัดและประเมิน ที่แตกต่างกันออกไป อาทิ การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม การใช้ผู้เชี่ยวชาญ วิธีการสำรวจ การวิเคราะห์หน้าที่งาน (อิสระ บุญญะฤทธิ์, 2545; พิมพกานต์ ไชยสังข์, 2546; ปัทมา เพชรไพริทร์, 2547; คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548; ศศิวิมล ทองพั่ว, 2548; สุดารัตน์ ลิมปะพันธ์ และคณะ, 2549; นันทพร ศุภะพันธุ์, 2551) และจากการทบทวนวรรณกรรมเหล่านี้ ผู้วิจัย พบว่า ยังไม่มีการทำวิจัยเรื่องสมรรถนะหลักของกรมราชทัณฑ์ ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ซึ่งเทคนิคดังกล่าวมีไว้เพื่อศึกษาว่าองค์-ประกอบย่อยที่ได้อยู่ใต้องค์ประกอบใหญ่เดียวกันหรือไม่ และองค์ประกอบย่อยใดมีความสำคัญกว่ากัน (สุภมาส อังศุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณา และรัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์, 2552: 151) จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ซึ่งผลที่ได้จะสามารถใช้เป็นแนวทาง

กำหนดนโยบาย และทิศทางเกี่ยวกับสมรรถนะหลักให้แก่กรมราชทัณฑ์ ในมุมมองแบบองค์รวม และน่าจะเป็นกรณีศึกษาสำหรับหน่วยงานราชการอื่นที่สนใจต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อค้นหาตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตในด้านระยะเวลา ผู้วิจัยทำวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional study) ในระหว่างเดือนมกราคม-ธันวาคม ปี พ.ศ. 2552 ขอบเขตในด้านประชากร จะศึกษาเฉพาะกลุ่ม ผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลผู้ต้องขัง ที่บริหารงานราชทัณฑ์ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

1.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในส่วนที่สองหาค่าสมรรถนะหลักในด้านต่าง ๆ ของกรมราชทัณฑ์ โดยตั้งเกณฑ์การประเมิน ตามแนวคิดของ Best (1977 อ้างถึงใน สุชาติ โสมประยูร และวรรณี โสมประยูร, 2546: 68) ซึ่งทำให้ได้เกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง น้อย
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มาก
ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มากที่สุด

ผู้วิจัยเลือกเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างเจ้าหน้าที่บริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาคด้วยสถิติ Independent t-test

ในส่วนที่สามเป็นสถิติที่ใช้ตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองด้วยโปรแกรม LISREL Version 8.52

2. วิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยอาศัยแบบสอบถาม และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยมีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จากข้อมูลกรมราชทัณฑ์ พบว่า จำนวนประชากรในปัจจุบันมีทั้งสิ้น 11,437 คน (กรมราชทัณฑ์, 2552, ออนไลน์) คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบประมาณสัดส่วน (Sample Size For Estimating a Proportion) ตามสูตรของ Thompson (1992, p. 38) ดังนี้

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

ผลการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ คือ 372 ตัวอย่าง แต่เพื่อป้องกันปัญหาการตอบข้อคำถามที่ไม่สมบูรณ์ผู้วิจัยจึงเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างขึ้นอีกร้อยละ 10 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทั้งสิ้น 410 ตัวอย่าง

ตารางที่ 1 ประชากรและขนาดตัวอย่างที่จัดเก็บตามการสุ่ม

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

วิธีการสุ่มตัวอย่าง เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม กำหนดสัดส่วนประชากรออกมาเป็น ค่าร้อยละ และนำขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้เข้าไปคูณ เพื่อหาจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องจัดเก็บในแต่ละหน่วยงาน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและสัมภาษณ์เจาะลึกอธิบดีกรมราชทัณฑ์ เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านกระทรวงยุติธรรม รวมทั้งหมด 7 คน

ตารางที่ 2 รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ (ตำแหน่ง ในขณะประเมินค่า IOC)
อาจารย์ นัทธี จิตสว่าง (อธิบดีกรมราชทัณฑ์)
อาจารย์ สถิตย์ เล็งไธสง (อดีตผู้พิพากษาศาลฎีกา: ผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย)
ดร.ชัยพรว์ ธนถาวรกิตติ์ (อดีตที่ปรึกษารัฐมนตรีกระทรวงยุติธรรม กรรมาธิการตรวจการเรือนจำ)
อาจารย์ โสภณ ธิติธรรมพฤกษ์ (ผู้เชี่ยวชาญด้านทัณฑวิทยา)
นายสมศักดิ์ รังสิโยภาส (ผู้บัญชาการเรือนจำกลางคลองเปรม)
นางสุทัศนา สุขสว่าง (ผู้อำนวยการ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรมราชทัณฑ์)
นายอัศวิน คุณพันธ์ (ผู้อำนวยการกองแผนงาน)

ผลการวิเคราะห์ หาค่า IOC (index of item – objective congruence) ทำให้ตัดข้อที่ขาดความตรงออกไป หลังจากนั้นหาค่าความเที่ยง (Reliability Test) วัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Method) ด้วยวิธีการขอสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) จากข้อมูลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน ได้ค่าความเที่ยงระหว่าง 0.88-0.91 ได้จำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 50 ข้อ

หลังจากเก็บข้อมูลได้ครบ 410 ชุด แล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อทดสอบคุณสมบัติของข้อมูลว่ามีความสอดคล้องกับข้อกำหนดในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุตัวแปร (Multivariate Analysis) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability : c) และความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted : v) (Diamantopoulos and Siguaw, 2000) ทดสอบค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Coefficient Correlation) ระหว่างกลุ่มตัวแปรแฝง เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สูงจนเกิดปัญหาการร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) โดยพิจารณาร่วมกับการทดสอบค่าความทนทาน (Tolerance) และค่า VIF (Variance Inflation Factors) เมื่อผ่านการทดสอบจึงนำข้อมูลไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Orders Factor Analysis) โดยไม่ฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้น

2.3 นิยามปฏิบัติการ

สมรรถนะหลัก หมายถึง ลักษณะของทักษะที่จำเป็น ความรู้ และทัศนคติที่ต้องการเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์การทำงานของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์แบ่งเป็น

1. สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achievement Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ

2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) หมายถึง สมรรถนะในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพและปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยมีความสัมพันธ์ความเชื่อความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน รวมถึงการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง

4. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่เป็นตัวตัดสินถึงความสามารถในจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดีเยี่ยม ความสามารถนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญ คือ การจัดการโครงการ การนิเทศเจ้าหน้าที่ และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ ด้วยการสร้างทีมการทำงาน การจูงใจสร้างพลังจูงใจแก่ผู้อื่นและการพัฒนาผู้อื่น

5. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Competencies) หมายถึง สมรรถนะสำคัญที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และภารกิจหลักขององค์การ

3. ผลการศึกษาและอภิปรายผล

3.1 ข้อมูลพื้นฐาน

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (คิดเป็นร้อยละ 60.73) มีอายุเฉลี่ย 40 ปี มีอายุราชการโดยเฉลี่ย 14 ปี มีสถานภาพสมรส (คิดเป็นร้อยละ 54.15) การศึกษาส่วนใหญ่จบปริญญาตรี (คิดเป็นร้อยละ 58.54) และปฏิบัติงานในส่วนทัณฑปฏิบัติ (คิดเป็นร้อยละ 24.15)

3.2 สมรรถนะหลักในด้านต่าง ๆ ของกรมราชทัณฑ์

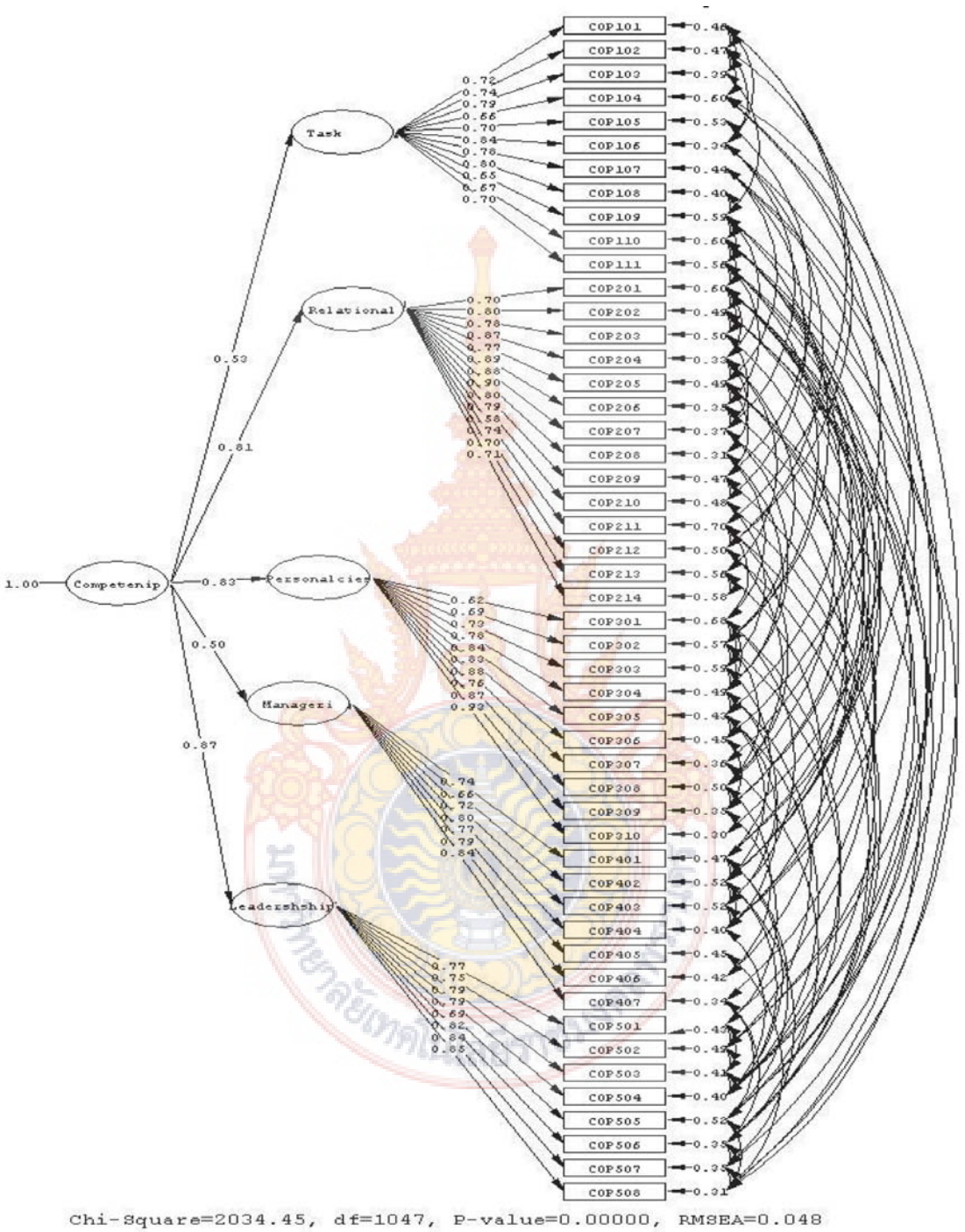
ผลการวิเคราะห์ พบว่า เจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกด้าน (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.53-3.68) และไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองฝ่าย ยกเว้น สมรรถนะหลักด้านความเป็นผู้นำพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ข้อที่	สังกัด	Mean	SD.	ระดับประเมิน	t	p_value
1. สมรรถนะหลัก	ส่วนกลาง	3.64	0.54	มาก		
ด้านการใฝ่สัมฤทธิ์	ส่วนภูมิภาค	3.75	0.51	มาก	-1.92	0.06
ในหน้าที่งาน	กรมราชทัณฑ์	3.68	0.53	มาก		
2. สมรรถนะหลัก	ส่วนกลาง	3.66	0.55	มาก		
ด้านสัมพันธภาพ	ส่วนภูมิภาค	3.72	0.47	มาก	-1.22	0.22
	กรมราชทัณฑ์	3.68	0.52	มาก		
3. สมรรถนะหลัก	ส่วนกลาง	3.69	0.54	มาก		
ด้านคุณลักษณะ	ส่วนภูมิภาค	3.77	0.50	มาก	-1.41	0.16
ส่วนบุคคล	กรมราชทัณฑ์	3.72	0.52	มาก		
4. สมรรถนะหลัก	ส่วนกลาง	3.49	0.61	มาก		
ด้านการจัดการ	ส่วนภูมิภาค	3.59	0.53	มาก	-1.63	0.10
	กรมราชทัณฑ์	3.53	0.59	มาก		
5. สมรรถนะหลัก	ส่วนกลาง	3.57	0.60	มาก		
ด้านความเป็นผู้นำ	ส่วนภูมิภาค	3.71	0.59	มาก	-2.26	0.02*
	กรมราชทัณฑ์	3.62	0.60	มาก		

3.3 สถิติที่ใช้ตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ผู้วิจัยใช้โปรแกรมลิสเรล สกัดองค์ประกอบวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood: ML) มีการปรับแบบจำลองให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่า χ^2 /df = 1.94, RMSEA = 0.48, NFI = 0.98, CFI = 0.99) ผลที่ได้นำเสนอในรูปที่ 1



รูปที่ 1 แบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลจากการนำเสนอจากรูปที่ 1 พบว่า สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์เกิดจากองค์ประกอบ ด้านความเป็นผู้นำมากที่สุด (λy = 0.87) และปัจจัยดังกล่าวยังมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะหลักด้านการจัดการ (β = 0.45) สมรรถนะหลักด้านสัมพันธภาพ ถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในลำดับถัดมา (λy = 0.81) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะหลักด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (β = 0.40) ผู้วิจัยได้แยกนำเสนอการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ลำดับแรกและลำดับที่สอง โดยใช้ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (ρc) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (ρv) ค่าความเที่ยงของตัวแปรที่สังเกตได้ (R^2) และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (λy) ไว้ในตารางที่ 4-5 ดังนี้

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ลำดับสอง

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ρc	ρv	R^2	λy
1. สมรรถนะหลักด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน		**0.92**	**0.54**		
	1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายกับตนเอง			0.51	0.72
	2. การพัฒนามาตรฐานของตนให้สูงขึ้นตลอดเวลา			0.52	0.74
	3. การวางแผนกลยุทธ์เพื่อจัดการในปัญหาปฏิบัติงาน			0.60	0.79
	4. การมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน			0.41	0.66
	5. การวางแผนถึงวิธีที่เอาชนะอุปสรรค			0.46	0.70
	6. การพัฒนาการทำงานของท่านด้วยความคิดสร้างสรรค์			0.66	0.84
	7. ความสามารถปรับตัว และตอบสนองอย่างรวดเร็ว			0.56	0.78
	8. การนำแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างประสิทธิภาพกับงาน			0.60	0.80
	9. การเอาใจใส่ต่อคุณภาพในการทำงาน			0.40	0.65
	10. การวิเคราะห์ระบบแนวโน้ม ในการปฏิบัติงาน			0.41	0.67
	11. การพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามสภาพจริง			0.45	0.70
2. สมรรถนะหลักด้านสัมพันธภาพ		**0.95**	**0.56**		
	1. ท่านและทีมงานสามารถเลื่อนผลการปฏิบัติงาน			0.41	0.70
	2. ความสามารถเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิก			0.53	0.80
	3. การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของทีมที่ดีขึ้น			0.51	0.78
	4. การตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่เข้ามาติดต่อ			0.66	0.87
	5. ความสามารถในการรับฟังอย่างมีประสิทธิผล			0.50	0.77
	6. การตั้งใจจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนของผู้อื่น			0.66	0.89
	7. ความสนใจในการเก็บข้อเท็จจริงในช่องทางการสื่อสาร			0.64	0.88
	8. การพัฒนากลยุทธ์ที่จะได้มาซึ่งความผูกพันต่อองค์การ			0.68	0.90
	9. การเน้นสัมพันธภาพกับคนหลากหลาย			0.54	0.80
	10. การสื่อสารสอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมผู้อื่น			0.52	0.79

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ลำดับสอง (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ρc	ρv	R^2	λy
2. สมรรถนะหลักด้านสัมพันธภาพ (ต่อ)		**0.95**	**0.56**		
	11. การแสดงทัศนะในทางที่ไม่โจมตีผู้อื่น			0.29	0.58
	12. การรู้เวลาที่จะประนีประนอมและยืนหยัดความคิดเห็น			0.48	0.74
	13. ความสนใจพัฒนาความรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม			0.43	0.70
	14. การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม			0.42	0.71
3. สมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล		**0.93**	**0.57**		
	1. การยอมรับตัวเองและเป็นอิสระที่จะเผชิญกับความเสี่ยง			0.31	0.62
	2. การทำงานเสร็จบนฐานความผูกพันและข้อตกลงร่วม			0.40	0.69
	3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะพัฒนาตนเอง			0.42	0.73
	4. การประเมินทักษะปัจจุบันของตนเองอย่างถูกต้อง			0.50	0.78
	5. การแก้ปัญหาอย่างถูกต้องภายใต้สถานการณ์ตึงเครียด			0.57	0.84
	6. การดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มได้			0.56	0.83
	7. การมองผลกระทบก่อนทำการตัดสินใจ			0.63	0.88
	8. การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสุภาพ			0.49	0.76
	9. ความสามารถวิเคราะห์แนวคิด และปัญหา ออกเป็นส่วน			0.64	0.87
	10. ความสามารถใช้แนวคิดแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิผล			0.70	0.93
4. สมรรถนะหลักด้านการจัดการ		**0.90**	**0.57**		
	1. การสร้างทิศทางและมอบหมายให้กับสมาชิกในทีม			0.52	0.74
	2. การขจัดสิ่งขวางกั้นที่ส่งผลต่อการพัฒนากรมราชทัณฑ์			0.44	0.66
	3. ความสามารถจัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจ			0.48	0.72
	4. การเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น			0.60	0.80
	5. การยอมรับในการทำงานผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน			0.55	0.77
	6. การมอบหมายงานโดยดูพื้นฐานของศักยภาพได้			0.58	0.79
	7. ความพร้อมจะให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้องแก่ทีมงาน			0.66	0.84
5. สมรรถนะหลักด้านความเป็นผู้นำ		**0.92**	**0.60**		
	1. ความสามารถอธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจ กรมราชทัณฑ์			0.56	0.77
	2. การเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของกรมราชทัณฑ์			0.52	0.75
	3. การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับได้			0.58	0.79
	4. การเป็นผู้สื่อสารและผู้จูงใจต่อเพื่อนร่วมงาน			0.59	0.79
	5. การสร้างความซื่อสัตย์และผูกพันภายในกรมราชทัณฑ์			0.46	0.69
	6. การช่วยให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจงานต่อความสำเร็จ			0.64	0.82
	7. การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ให้ปฏิบัติงาน			0.65	0.84
	8. การใช้แรงจูงใจส่วนบุคคล และการตัดสินใจต่อผู้อื่น			0.68	0.85

จากตารางที่ 4 พบว่า (1) สมรรถนะหลักด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในงานจะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.65-0.84 (ค่าอำนาจในการพยากรณ์ 0.40-0.66) โดยปัจจัยด้านการพัฒนาการทำงานของท่านด้วยความคิดสร้างสรรค์มากที่สุด และด้านการเอาใจใส่คุณภาพน้อยที่สุด

(2) สมรรถนะหลักด้านสัมพันธภาพ จะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.58-0.90 (ค่าอำนาจในการพยากรณ์ตั้งแต่ 0.29-0.68) โดยปัจจัยด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่จะได้มาซึ่งความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด และการแสดงทัศนะในด้านไม่โจมตีผู้อื่นน้อยที่สุด

(3) สมรรถนะหลักคุณลักษณะส่วนบุคคลจะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.62-0.93 (ค่าอำนาจในการพยากรณ์ตั้งแต่ 0.31-0.70) โดยปัจจัยด้านความสามารถสามารถใช้แนวคิดแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิผลมากที่สุดและการยอมรับตัวเอง และเป็นอิสระที่จะเผชิญกับความเสี่ยงน้อยที่สุด

(4) สมรรถนะหลักด้านการจัดการจะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.66-0.84 (ค่าอำนาจในการพยากรณ์ตั้งแต่ 0.44-0.66) โดยปัจจัยด้านความพร้อมจะให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้องแก่ทีมงานมากที่สุดและการขจัดสิ่งขวางกั้นที่ส่งผลต่อการพัฒนากรมราชทัณฑ์น้อยที่สุด

(5) สมรรถนะหลักด้านความเป็นผู้นำจะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.69-0.85 (ค่าอำนาจในการพยากรณ์ตั้งแต่ 0.46-0.68) โดยปัจจัยด้านการช่วยให้เพื่อนร่วมงาน เข้าใจงานต่อความสำเร็จมากที่สุด และการสร้างความซื่อสัตย์และผูกพันภายในกรมราชทัณฑ์น้อยที่สุด

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ลำดับแรก

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ρc	ρv	R^2	λy
สมรรถนะหลักของกรมราชทัณฑ์		0.96	0.82		
1. สมรรถนะหลักในด้านใฝ่สัมฤทธิ์งาน				0.78	0.86
2. สมรรถนะหลักในด้านสัมพันธภาพ				0.79	0.81
3. สมรรถนะหลักในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล				0.85	0.83
4. สมรรถนะหลักในด้านการจัดการ				0.85	0.89
5. สมรรถนะหลักในด้านความเป็นผู้นำ				0.81	0.87

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่แรก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.81-0.89 (ค่าอำนาจการพยากรณ์มีตั้งแต่ 0.78-0.85) ผลการวิเคราะห์ พบว่า สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ เกิดจากปัจจัยด้านการจัดการมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในงานตาม ลำดับ

3.4 การอภิปรายผล

สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ที่มีน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ สมรรถนะหลักในด้านการจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545) ที่เสนอว่า สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งานด้านสัมพันธภาพ ด้าน

คุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านการจัดการ และด้านความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กันทางบวก กับประสิทธิผลในการทำงานโดย สมรรถนะหลัก ในด้านการจัดการจะอยู่ในลำดับสูงที่สุด เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยในลำดับที่สอง พบว่า ความสามารถใช้แนวคิดแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิผล ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของสมรรถนะหลักในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Trinka (2004) ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะสำคัญของการมีภาวะผู้นำและงานของ และ Zwell (2000) ซึ่งถือว่าองค์-ประกอบย่อยของสมรรถนะด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า เจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ควรปรับสมรรถนะบางด้าน อาทิ ด้านการไม่โจมตีเพื่อนร่วมงานเมื่อมีความคิดเห็นไม่สอดคล้อง ด้านการยอมรับในตัวเอง และการเอาใจใส่คุณภาพในการทำงาน ซึ่งผลดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์การอื่น ที่มีความแตกต่างกันในบริบทนำปรับใช้

3.5 ข้อเสนอแนะ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะไว้สองประการ ดังนี้

3.5.1 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์เป็นปัจจัยหลักที่สะท้อนสมรรถนะขององค์การ หรืออีกนัยหนึ่ง สมรรถนะหลักของคนจะสร้าง ผลความเป็นเลิศโดยรวมต่อองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี ที่เสนอว่า สมรรถนะหลักเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะนอกจากจะช่วยพัฒนาศักยภาพบุคคล ให้มีความเป็นมืออาชีพ สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้ภารกิจของงานบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จโดยรวมขององค์การ (Sternberg and Kolligian, 1990; Bowden and Masters, 1993; Burgoyne, 1993) สมรรถนะหลักยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงความมีคุณภาพของคนในองค์การ ในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ (Gibson, 2000; Shermon, 2004; เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546) สร้างการปฏิบัติงานเหนือกว่า (Dale and Hes, 1995; Boyatzis, 1996) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญในการพัฒนาองค์การ ให้สอดรับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

3.5.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยดังกล่าวเป็นงานวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross-Sectional Study) ผู้ที่สนใจจะนำตัวแบบดังกล่าวไปศึกษาในลักษณะของการวิจัยในระยะยาว (Longitudinal Studies) ก็สามารถจะทำให้เห็นภาพของการวิจัยที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. ผู้ที่สนใจสามารถศึกษา ไม่จำกัดเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ โดยขยายเขตแดนการศึกษาในภาพรวมให้ครบถ้วน โดยเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของกรมราชทัณฑ์ในส่วนอื่น อาทิ ผู้ต้องขัง หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม ญาติ ทนาย สถานกงสุล ประชาชน

3. การวิจัยดังกล่าวเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ ทำให้ขาดบริบทในเชิงลึก ผู้ที่สนใจจะขยายผลในเชิงลึกอาจจะออกแบบเครื่องมือวัดที่เหมาะสม อาทิ แบบสังเกต หรือ ทำวิจัยเชิงคุณภาพ อาทิ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In Depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ประกอบเพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ในเชิงลึกได้

4. สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ เก็บข้อมูลจากประชากร เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารกรมราชทัณฑ์จำนวน 11,437 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ เกิดจากสมรรถนะในด้านการจัดการมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยในลำดับที่สอง พบว่า ความสามารถใช้แนวคิดแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิผล ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของสมรรถนะหลักในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด

5. กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.สัญญา สัญญาวิวัฒน์ และ อาจารย์นัทธี จิตสว่าง อาจารย์ที่ปรึกษา ศ.ดร.กระมล ทองธรรมชาติ ประธานกรรมการ ขออุทิศคุณความดีของผลงานชิ้นนี้แด่บุพการีที่รักยิ่ง และครอบครัว ณ โอกาสนี้

6. เอกสารอ้างอิง

กรมราชทัณฑ์. มปป. **จำนวนพนักงานในกรมราชทัณฑ์.** [online]. Available from http://www.correct.go.th/demo/www/aboutus/about2.html, สืบค้น 19 มิถุนายน 2552.

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภช. 2546. **การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ.** กรุงเทพมหานคร: โกลบัล คอนเซิร์น.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. 2548. **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย.** กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. **มารู้จัก Competency กันเถอะ.** กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

ดนัย เทียนพุฒ. 2543. การจัดการเรื่องความสามารถ: หัวใจสำคัญของความสำเร็จ. **วารสารบริหารคน.** 18 พฤษภาคม: 11-18.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. 2543. Competency-Based Human Resource: Management. **วารสารบริหารคน.** 21 พฤษภาคม: 26-41.

ธานินทร์ อุดม. 2540. Competency-Based Training. **จุลสารพัฒนาข้าราชการ.** 1: 17-19.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2548. **เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

นันทพร ศุภะพันธุ์. 2551. **การศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปัทมา เพชรไพริทร์. 2547. **สมรรถนะพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พิมพกานต์ ไชยสังข์. 2546. **สมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วันทนา กอวัฒนาสกุล. 2543. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ Competency. **วารสารเพิ่มผลผลิต.** 39 4. 19-24.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541. **ยอดหัวหน้างาน "Excellent Supervisor".** กรุงเทพมหานคร: TPA Publishing.

ศศิวิมล ทองพั้ว. 2548. **ปัจจัยมีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของเภสัชกรในโรงพยาบาลชุมชน เขตสาธารณสุข 6.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548. **แนวการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning.** กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สุชาติ โสมประยูร และ วรรณี โสมประยูร. 2546. **เทคนิคและประสบการณ์งานวิจัยทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บริษัทพัฒนาคุณภาพวิชาการจำกัด

สุดารัตน์ ลิมปะพันธ์ และคณะ. 2549. **การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะหลักบุคลากร สำนักพัฒนาบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ.** กรุงเทพมหานคร: ชงเธียรมาร์เก็ตติ้ง.

สุภมาส อังศุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณา และ รัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์. 2552. **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชย์. 2547. แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. **จุฬาลงกรณ์รีวิว. 4 9.** กรกฎาคม-กันยายน: 28-31.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2548. **Competency Dictionary.** กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.

อิสระ บุญญะฤทธิ์. 2545. **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Bowden, J. & Masters, G. 1993. **Implications for Higher Education of a Competency-Based Approach to Education and Training.** AGPS: Canberra.

Boyatzis, R.E. 1996. **The Competent Manager : A Theory of Effective Performance.** New York: NY John Wiley & Sons.

Burgoyne, J. 1993. The Competence Movement: Issues: Stakeholders and Prospects. **Personnel Review.** 22 June: 6-13.

Dales, M. & Hes, K. 1995. **Creating Training Miracles.** Sydney: Prentice Hall.

Diamantopoulos, A. & Siguaw, A.D. 2000. **Introducing LISREL : A guide for**

the Uninitiated. London: Sage Publications.

Gibson, J.L. et al. 2000. **Organization: Structure, process, behavior.** 10th ed. New York: McGraw-Hill. Companies.

Shermon, D. 2004. **Competency Based HRM: A Strategies Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centers.** New Delhi: Tata McGraw-Hill.

Sternberg, R. & Kolligian, J. 1990. **Competence Considered.** Yale University Press. New Haven.

Thompson, S.K. 1992. **Sampling.** New York: John Willey & Sons.

Trinka. 2004. **"IRS Leadership competency model".** [online]. Retrieved September 17, 2008, from http://leadership.au.af.mil/sls-ski.htm

Zwell, M. 2000. **Creating a Culture of Competence.** New York: John Wiley & Sons, Inc.