



การพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี  
ศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

มนัสวิน ศิริเวช

การศึกษาอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์



PERSONNEL DEVELOPMENT OF THONBURI REMAND PRISON,  
A CASE STUDY OF MORALE BUILDING

Manutsawin Siriwet

Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration  
College of Innovation Management  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin  
Academic Year 2019

Copyright of Rajamangala University of Technology Rattanakosin

การพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี  
ศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

มนัสวิน ศิริเวช

การศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

PERSONNEL DEVELOPMENT OF THONBURI REMAND PRISON,  
A CASE STUDY OF MORALE BUILDING

Manutsawin Siriwet

Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration  
College of Innovation Management  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin  
Academic Year 2019

Copyright of Rajamangala University of Technology Rattanakosin







Independent Study Certificate  
College of Innovation Management  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin

**Independent Study Title** Personnel Development of Thonburi Remand Prison  
a case study of morale building

**Researcher** Mr. Manutsawin Siriwet

**Major** Innovative Public Administration and Management

**Advisor** Siriwat Plainbangyang, Ph.D.

Rajamangala University of Technology Rattanakosin Approved this Independent Study  
in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Mater of Public Administration.

..... Director, of College of Innovation Management  
(Rapee Moungnont, M.B.A.)

**Independent Study Committee**

..... Chairperson  
(Prof. Emeritus Suthep Chaovalit, Ph.D.)

..... Member  
(Asst. Prof. Chompoonuch Hunnak, Ph.D.)

..... Member  
(Siriwat Plainbangyang, Ph.D.)

|                   |  |
|-------------------|--|
| ชื่อการศึกษาอิสระ | การพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ศึกษากรณีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ |
| ชื่อผู้วิจัย      | นายมนัสวิน ศิริเวช   |
| ชื่อปริญญา        | รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต   |
| อาจารย์ที่ปรึกษา  | ดร.ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง   |
| ปีการศึกษา        | 2562   |

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อพรรณาลักษณะของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรีในปัจจุบัน (2) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การสังเกต และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่สังกัดเรือนจำพิเศษธนบุรี จำนวน 15 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) ลักษณะที่โดดเด่นของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรีในปัจจุบัน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดที่ตั้งไว้ ด้านการยอมรับนับถือ หัวหน้างานมอบหมายงานที่วางไว้ และให้อิสระในการตัดสินใจ และด้านก้าวหน้าขึ้นอยู่กับความสามารถของตัวบุคคลซึ่งหน่วยงานให้การสนับสนุนให้มีการพัฒนาและฝึกอบรม และ 2) แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ได้แก่ การวางตำแหน่งบุคลากรให้ตรงกับงานตามความรู้ความสามารถ ควรทำความเข้าใจกับบุคลากรเรื่องเกณฑ์การประเมินเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ควรปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น

**คำสำคัญ :** การพัฒนาบุคลากร ขวัญและกำลังใจ เรือนจำพิเศษธนบุรี

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Independent Study Title</b> | Personnel Development of Thonburi Remand Prison, a case study of morale building |
| <b>Researcher</b>              | Mr. Manutsawin Siriwet   |
| <b>Degree Sought</b>           | Master of Public Administration  |
| <b>Advisor</b>                 | Siriwat Plainbangyang, Ph.D.   |
| <b>Academic Year</b>           | 2019   |

### Abstract

The objectives were to describe the characteristics of correction officers' morale during work at Thonburi Remand Prison; and to offer guidelines for developing the morale of correction officers at Thonburi Remand Prison.

This is a qualitative research by collecting data from various related documents, observations and in-depth interviews. The key interviewees were 15 correction officers who are working at Thonburi Remand Prison. Data is then analyzed by using content analysis method.

The results of this research suggested that; the obvious characteristics of correction officers' morale during work at Thonburi Remand Prison are comprised of in terms of assignments are successfully completed in time; in terms of respects; in terms of supervisors assign planned assignments and give independence in making decisions; and in terms of personal developments/advancements are depended on individual abilities which each department should supports and provide necessary trainings; and guidelines for developing the morale of correction officers at Thonburi Remand Prison are put the right man on the right job; make sure that criterion to promote (KPIs) are clearly understood by each individual correction officers; and improve working environment, etc.

**Keywords:** Human resource development, morale, Thonburi Remand Prison

Advisor's Signature.....



## กิตติกรรมประกาศ

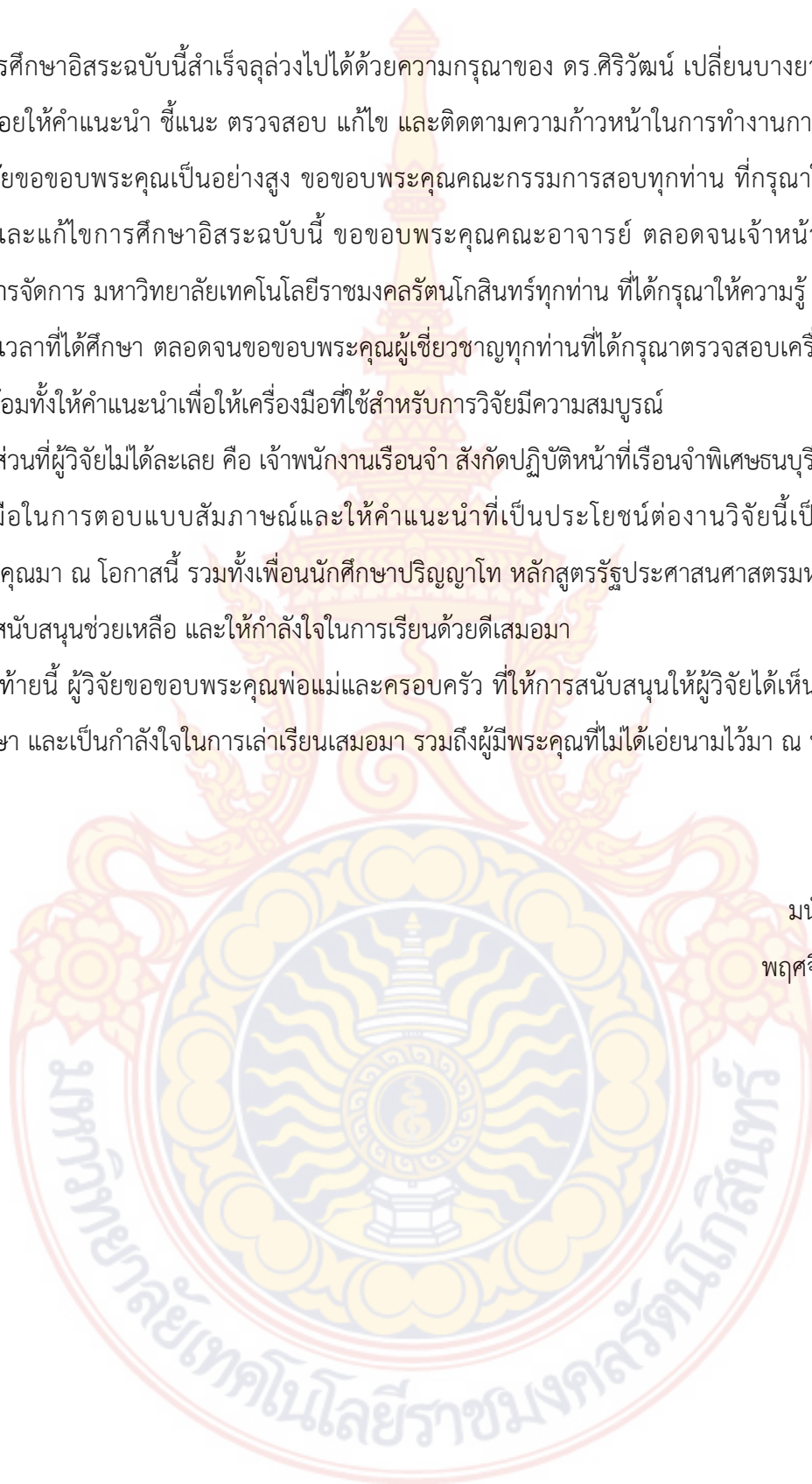
การศึกษาอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาของ ดร.ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง อาจารย์ที่ปรึกษา ที่คอยให้คำแนะนำ ชี้แนะ ตรวจสอบ แก้ไข และติดตามความก้าวหน้าในการทำงานการศึกษาอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขการศึกษาอิสระฉบับนี้ ขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คอยเอาใจใส่ ตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษา ตลอดจนขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำเพื่อให้เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยมีความสมบูรณ์

ในส่วนที่ผู้วิจัยไม่ได้ละเลย คือ เจ้าพนักงานเรือนจำ สังกัดปฏิบัติหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้เป็นอย่างมาก ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ รวมทั้งเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่น 611 ที่คอยสนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจในการเรียนด้วยดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพ่อแม่และครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนให้ผู้วิจัยได้เห็นความสำคัญของการศึกษา และเป็นกำลังใจในการเล่าเรียนเสมอมา รวมถึงผู้มีพระคุณที่ไม่ได้เอ่ยนามไว้มา ณ ที่นี้

มนัสวิน ศิริเวช

พฤศจิกายน 2562



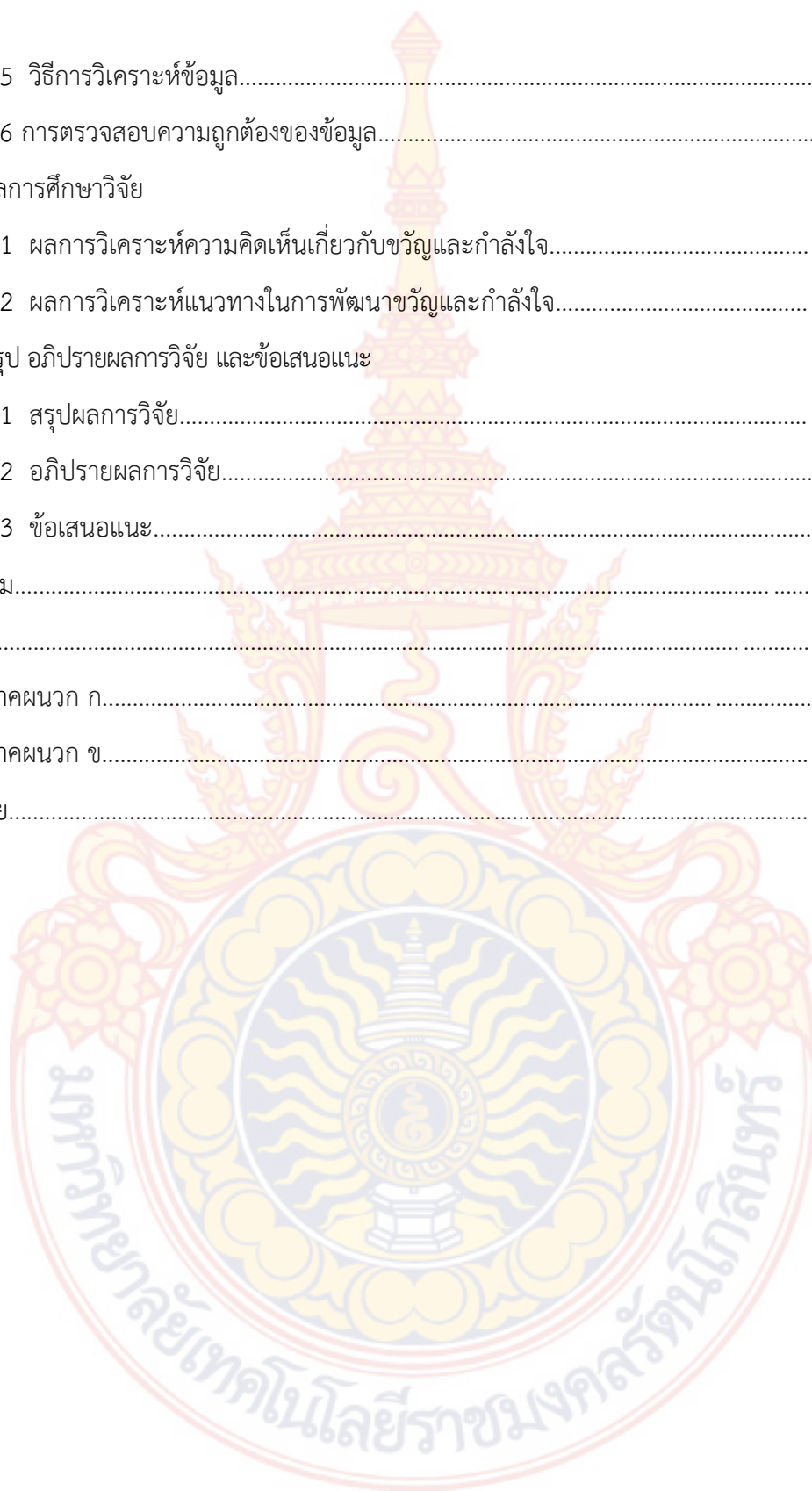


## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | (1)  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....   | (2)  |
| กิตติกรรมประกาศ.....  | (3)  |
| สารบัญ.....   | (4)  |
| สารบัญภาพ.....  | (6)  |
| บทที่ 1 บทนำ  |      |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                           | 1    |
| 1.2 คำถามการวิจัย.....  | 2    |
| 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....                                     | 3    |
| 1.4 ขอบเขตการวิจัย.....   | 3    |
| 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....  | 3    |
| 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....                                | 5    |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                     |      |
| 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร.....                      | 6    |
| 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....                             | 10   |
| 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ.....                       | 16   |
| 2.4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเรือนจำพิเศษธนบุรี.....                  | 33   |
| 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                    | 35   |
| 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                     | 38   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย  |      |
| 3.1 รูปแบบการวิจัย.....   | 39   |
| 3.2 หน่วยในการวิเคราะห์และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants)..... | 41   |
| 3.3 วิธีการรวบรวมข้อมูล.....                                      | 41   |
| 3.4 เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล.....                             | 42   |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| 3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....                           | 44   |
| 3.6 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล.....                   | 45   |
| บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย                                   |      |
| 4.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ..... | 47   |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจ.....     | 55   |
| บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ              |      |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย.....                                   | 62   |
| 5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....                                | 67   |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ.....                                       | 74   |
| บรรณานุกรม.....   | 76   |
| ภาคผนวก.....  | 80   |
| ภาคผนวก ก.....  | 81   |
| ภาคผนวก ข.....  | 83   |
| ประวัติผู้วิจัย.....                                      | 88   |



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 38



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเดินทางไปในแนวทางใดก็ตาม ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ ทรัพยากรบุคคล เพราะบุคคลที่ถึงพร้อมด้วยความสามารถย่อมคิดสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่ประเทศชาติของตนได้ทุกทาง นอกจากนั้น ยังขจัดปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ อันอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศให้ลดลงหรือ หดสั้นไปได้ด้วย การพัฒนาประเทศต้องอาศัยหลักการบริหารหน่วยงานย่อมมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาอยู่เสมอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารคือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการ ในบรรดาทรัพยากรเหล่านี้คนหรือมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดและมีประโยชน์มากที่สุด ส่วนทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตนั้น หากคนไม่นำมาใช้ประโยชน์ก็หาประโยชน์ไม่ได้ คนจึงเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุดและเป็นผู้ใช้ทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ อีกด้วย ด้วยเหตุนี้ การดำเนินงานหรือการบริหารงานใด ๆ ของหน่วยงาน จะบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนทุกฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหาร แม้ว่าจะมีวัสดุอุปกรณ์นานาชนิดมีงบประมาณจำนวนมากในหน่วยงานก็เหมือนไม่มีอะไรเพราะไม่สามารถบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

ระดับขวัญและกำลังใจของบุคคลในการปฏิบัติงานย่อมมีผลกระทบต่องานของบุคคลในองค์กร หลายองค์กรให้ความสำคัญกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นการสนับสนุนส่งเสริมการทำงานเพื่อพัฒนาการบริหารขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ สร้างความซื่อสัตย์ ภักดีต่อองค์กร เสริมสร้างวินัยอันจะทำให้การปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีความเข้าใจในองค์กรดีขึ้น มีความคิดริเริ่มในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และทำให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในองค์กร กำลังขวัญนั้นอาจเป็นไปได้ในความหมายที่สูงหรือต่ำ

ลักษณะงานของผู้คุมเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมงอย่างต่อเนื่อง ไม่สามารถปฏิเสธหรือผ่อนผันได้ ทั้งนี้เพื่อคอยควบคุมและรักษาความมั่นคงปลอดภัยของเรือนจำ ป้องกันมิให้ผู้ต้องขังหลบหนี เพราะหากเรือนจำไม่มีความมั่นคงปลอดภัย อาจเกิดเหตุร้ายและความรุนแรงจากการแหกหักหลบหนีของผู้ต้องขัง และคนที่ได้รับอันตรายเป็นอันดับแรกก็คือ ผู้คุม เพราะเหตุนี้การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าพนักงานเรือนจำจึงมีความจำเป็น ต้อง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ และต้องเคร่งครัดใน



ระเบียบวินัยเป็นอย่างยิ่ง ผู้คุมอยู่ในภาวะที่เสี่ยงต่ออันตรายได้ตลอดเวลา กับเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้เลย จินหันภา รอดมี (2553, หน้า 1) ขวัญและกำลังใจของบุคคลที่ปฏิบัติงานนั้น มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมาก ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรของรัฐ นับว่าเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นขวัญและกำลังใจ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะออกมาในรูปแบบใด ซึ่งถ้าข้าราชการมีขวัญและกำลังใจที่ไม่ดี อาจจะแสดงออกมาในรูปแบบละทิ้งหน้าที่ราชการ ไม่ตั้งใจปฏิบัติงาน มาทำงานสาย ย่อมนำมาซึ่งความหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนราชการจึงควรที่จะเห็นถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจของข้าราชการอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อสาธารณะประโยชน์ของชาติ เจ้าพนักงานเรือนจำจะต้องปฏิบัติงานในเวลาปกติวันละ 8 ชั่วโมง และต้องปฏิบัติงานนอกเวลาราชการอีกวันละ 16 ชั่วโมง และในวันหยุดราชการต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในเวลาราชการปกติ ทุกตำแหน่งมาเข้าเวรยามรักษาการณ์ทำให้เจ้าพนักงานเรือนจำต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเหน็ดเหนื่อย จึงก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย เกิดความเครียด ไม่มีเวลาให้กับครอบครัวอย่างเพียงพอ ปฏิบัติงานด้วยความวิตกกังวล จนส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของเจ้าพนักงานเรือนจำที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในเรือนจำมาเป็นเวลานาน (ฐิติพันธ์ มนุจันทรัง, 2556, หน้า 2)

เรือนจำพิเศษธนบุรีเป็นหน่วยงานสังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังให้เป็นไปตามนโยบายของกรมราชทัณฑ์ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาถึงขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ตลอดจนเป็นข้อมูลที่จะช่วยสะท้อนให้เห็นปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการทำงานของหน่วยงาน

ผู้วิจัยในฐานะเป็นเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี กรมราชทัณฑ์ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อนำผลวิจัยเป็นข้อมูลเบื้องต้นเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจที่ดี และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบายของเรือนจำพิเศษธนบุรี กรมราชทัณฑ์ ต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี เป็นอย่างไร
2. แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี มีอะไรบ้าง



### 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพรรณนาลักษณะของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรีในปัจจุบัน
2. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี

### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี โดยนำแนวคิด Herzberg ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และ 2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

#### 2. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลักเพื่อที่จะสัมภาษณ์เชิงลึก (indepth interview) คือ เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน จำนวน 5 คน นักทัณฑ์ขวิทยาปฏิบัติกร จำนวน 5 คน และเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน จำนวน 5 คน

#### 3. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้พื้นที่ในการศึกษาคือ เรือนจำพิเศษธนบุรี

#### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระยะเวลาตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม - ตุลาคม 2562 ระยะเวลา 4 เดือน

### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ได้กำหนดนิยามศัพท์ในการศึกษา ดังนี้

ขวัญ หมายถึง สภาวะจิตใจของบุคคลในองค์กร ที่มีความรู้สึกต่องาน ความเชื่อมั่น ความกล้าหาญ ความเต็มใจที่จะร่วมงานกับทีมงานโดยแสดงออกให้เห็นในรูปแบบของพฤติกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ

กำลังใจ หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่น และกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Morale) หมายถึง สภาวะทางจิตใจ ทศนคติ เจตคติ ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจ ความพอใจ ในการปฏิบัติงาน ความร่วมมือกันปฏิบัติงาน ความมีสัมพันธภาพในองค์กร ความศรัทธาในตัวผู้นำ การบริหารงานของกลุ่ม ความสามัคคี ความจงรักภักดี ความสนใจ ความคิดริเริ่ม ความภูมิใจ การปฏิบัติตามระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ความร่วมมือด้วยความสมัครใจที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ เสียสละและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ขวัญ มีทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ

ปัจจัยจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจหรือแรงกระตุ้นจากภายในให้เกิดพฤติกรรมแสดงออกในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วยความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

1. ความสำเร็จของงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามระยะเวลา ภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ และมีการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในงานเสมอ

2. การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนเพื่อนร่วมงาน รวมถึงได้รับโอกาสรับผิดชอบงานอื่นนอกเหนือจากงานประจำ

3. ลักษณะของงาน หมายถึง การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ที่ตรงตามความรู้ความสามารถ ความท้าทายของงาน

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การมีอิสระในการตัดสินใจการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุผล

5. ความก้าวหน้า หมายถึง การที่บุคคลทราบถึงเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อปูพื้นฐานใน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เช่น การฝึกอบรม สัมมนาศึกษาดูงาน

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง สิ่งที่ทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลยังคงอยู่ ถ้าไม่มีหรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับบุคคลจะทำให้เกิดความไม่พอใจ ประกอบด้วย สภาพภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความมั่นคงในการทำงาน

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่เอื้อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี เป็นต้น

2. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความเข้ากันได้ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกัน สามารถพูดคุย ทำงานร่วมกัน ประสานงานระหว่างกันกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การบังคับบัญชา หมายถึง การปกครองของผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการบริหาร มีการกระจายอำนาจและการรับผิดชอบในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน
4. นโยบายและการบริหาร หมายถึง องค์กรมีการกำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจน แนวทาง ปฏิบัติที่ทั่วถึงและเป็นไปได้ในการปฏิบัติ
5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น ค่ารักษา พยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าบ้าน ค่าเดินทาง
6. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน หมายถึง งานที่ปฏิบัติอยู่สามารถยึดเป็นอาชีพได้ในระยะยาวโดยไม่ลำบากต่อการดำรงชีพ ไม่ต้องหาอาชีพเสริม และมีความยั่งยืนในการทำงาน

#### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรีในปัจจุบัน
2. เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี กรมราชทัณฑ์
3. สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในบริหารงานของเรือนจำพิเศษธนบุรี





## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ เป็นการนำเสนอถึงการทบทวนวรรณกรรมที่เป็น แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีประเด็นในการทบทวนวรรณกรรม ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ
- 2.4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเรือนจำพิเศษธนบุรี
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่หรือภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอตามนโยบายของแต่ละองค์กร แต่ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากรนั้น มีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่แตกต่างตรงกันข้าม 2 แนวคิด พิไลวรรณ อินทรักษา (2550, หน้า 11) คือ 1. แนวคิดแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่มีมาแต่ดั้งเดิมว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นสำหรับองค์กรและมีใช่เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องจัดการให้มีการพัฒนาบุคลากรแต่อย่างใดองค์กรมีหน้าที่เฉพาะเพียงแต่บังคับบัญชาควบคุมให้พนักงานแต่ละคน ปฏิบัติตามหน้าที่หรือคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากบุคคลต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนจะต้องดิ้นรนขวนขวายกันเองโดยลำพัง นอกจากนี้แนวคิดแบบนี้ไม่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรคุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไป ในทางตรงกันข้ามกับแนวคิดนี้เชื่อว่าหากองค์กรสามารถได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถแต่แรกเข้ามาอยู่กับองค์กรบุคคลนั้นย่อมจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมใด ๆ ดังนั้นองค์กรที่มีพื้นฐานความเชื่อนี้ จึงมุ่งเน้นที่การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้ได้ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงสุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรของตน และ 2. แนวความคิดแบบสมัยใหม่ เป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับแนวความคิดแรกกล่าวคือ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นที่องค์กรทุกองค์กรต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่องค์กรจะได้ประโยชน์มากกว่า มีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อย่างน้อย 2 ประการ 1) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรที่ดีและสามารถได้ผู้ที่มีความรู้และความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลนั้นจะ

สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนาปรับปรุงตนเอง อยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ย่อมมีความจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน 2) เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้มีการคิดค้นและ นำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาและอย่างแพร่หลาย จึงจำเป็น ที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอ ถึงจะไม่ เสียเปรียบหรือล้าหลังกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและ ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และ Seiler, J.P 1975 (อ้างถึงใน พิไลวรรณ อินทรรักษา, 2550, หน้า 18) ได้นำความคิด ของการวิเคราะห์ระบบมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวถึงปัจจัยนำเข้าการ ปรับเปลี่ยนและผลผลิตประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) มีปัจจัยอยู่ 4 ปัจจัย คือโครงสร้างสังคม ขององค์กร วิธีการทำงานขององค์กร บุคลากรขององค์กร และปัจจัยสุดท้าย คือ องค์กรเป็นที่รวม ของโครงสร้างสังคมบุคลากร เทคนิคและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ 2) การปรับเปลี่ยน (Transforming System) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดในการพัฒนาบุคลากร การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้ง ความเข้าใจในความรู้ ทักษะต่าง ๆ 3) ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่ได้ความพึงพอใจ ตลอดจนได้รับการ พัฒนาในด้านทักษะความรู้ต่าง ๆ โดย Szilagyi, Andrew D (1984) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการ พัฒนาบุคลากร โดยให้ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ ขั้นแรกเป็นการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นใน การพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์มุ่งเน้นไปที่ 1. การวิเคราะห์องค์กร คือ การวิเคราะห์องค์กรทั้งใน ปัจจุบัน และอนาคต 2. การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน คือ การวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มงานเฉพาะ 3. การวิเคราะห์บุคคล คือ การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรรายบุคคล ขั้นที่สองกำหนดเป้าหมายและ เกณฑ์การพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้จะต้องวางวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเกณฑ์ที่จะต้องใช้ ประเมินขั้นที่สาม เลือกรูปแบบหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาขณะทำงานและได้ทำงานไป แล้ว และการพัฒนาบุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนอกจากนี้ยังช่วยให้ ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและลดความสิ้นเปลืองเมื่อ ได้รับการพัฒนาแล้ว ความสามารถและความประพฤติดของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงาน ต้องการ สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550, หน้า 72) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้ว่า การพัฒนา บุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการ ทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการ ทำงาน



สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงานเพราะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความสามารถและความประพฤติดของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ (คณิงนิจ กองผาพา, 2543, หน้า 13)

### 2.1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler, 1970 (อ้างถึงใน พิไลวรรณ อินทรักษา, 2550 หน้า 23) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าหมายถึงการจัดการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ ช่วงระยะเวลาหนึ่งอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้า ซึ่งถือเป็นกระบวนการการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ และช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทั้งทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรในปัจจุบันและอนาคต โดยแบ่งกิจกรรมสำคัญ ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development)

สุรียา มนตรีภักดี (2550, หน้า 25) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรือการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่นความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

### 2.1.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หรือ “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในทุกองค์การโดยการใช้แรงสมอง ใช้ความคิดสร้างสรรค์ วางแผน ประสานงาน อำนวยความสะดวกต่อสิ่งต่าง ๆ เพื่อจุดมุ่งหมายขององค์การ เมื่อคนหรือบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ และความสามารถ องค์การนั้นย่อมจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์การ Sherman and Bohlander 1992 (อ้างถึงใน พิไลวรรณ อินทรักษา, 2550, หน้า 28) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านองค์การ ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรเป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุงความรู้ และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์การ ช่วยให้บุคลากรรู้ถึงนโยบายขององค์การ ช่วยให้กิจการขององค์การดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์การ ช่วยให้ข้อมูลต่อความต้องการในอนาคตขององค์การ ด้านบุคลากร ช่วยให้บุคคลตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดีขึ้น ช่วยให้เกิด

ความตระหนักในความสำเร็จ ความเจริญและความรับผิดชอบตลอดจนความก้าวหน้า ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ช่วยลดความเครียด ความไม่พอใจ ความขัดแย้ง ช่วยปรับปรุงความรู้ ทักษะ การติดต่อสื่อสาร ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ช่วยในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคลเกิดความเท่าเทียมกันในโอกาสและการทำงาน สร้างความเป็นปึกแผ่นขึ้นในกลุ่มผู้ทำงาน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ และความร่วมมือประสานงานการพัฒนาขีดความสามารถทำให้องค์การเป็นสถานที่น่าทำงานและน่าอยู่

### 2.1.3 วิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกประเภทต่าง ๆ ได้หลายอย่าง (พิไลวรรณ อินทรักษา, 2550, หน้า 31) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

- 1) กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน
  - 1.1) การฝึกอบรม (Training)
  - 1.2) การสอนงาน (Job Instruction & Coaching)
- 2) กิจกรรมการบริหาร ได้แก่
  - 2.1) การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer)
  - 2.2) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
  - 2.3) การทดลองเวียนงาน หรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย (Under Study)
  - 2.4) การรักษาราชการแทน (Acting)
  - 2.5) การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee)
  - 2.6) การดูงาน (Study Tour/Visit)
  - 2.7) การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment)
  - 2.8) การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment)
  - 2.9) การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ (Q.C. Cycle)
  - 2.10) การจัดเปลี่ยนรูปแบบองค์กร
  - 2.11) การให้ร่วมคณะทำงาน (Working Group)
- 3) กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ได้แก่
  - 3.1) การให้ทุนการศึกษา
  - 3.2) การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว
- 4) กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่ ได้แก่
  - 4.1) การจัดโปรแกรมการศึกษา
  - 4.2) การให้คู่มือในการปฏิบัติงาน
  - 4.3) การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ

4.4) การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน

4.5) การส่งเอกสารให้ทำรายงานสรุปส่งอยู่เสมอ

4.6) การส่งเข้าประชุม หรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพตั้งนั้นองค์การจึง

ควรพิจารณาคุณลักษณะที่แตกต่างของบุคคล เพื่อจะได้ดำเนินการให้การตอบสนองได้ถูกต้องตรงกับเป้าหมายขององค์การ

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ คือพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลากหลาย ดังนี้

ชาญศิลา วาสบุญมา (2546, หน้า 26) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังทั้งจากภายในและภายนอกซึ่งช่วยกระตุ้นพฤติกรรมให้บุคคลทำในสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ และเป็นไปตามกระบวนการจูงใจของแต่ละบุคคล

ธิดา สุขใจ (2548, หน้า 8) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้น ให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญคือ ความต้องการ ความพึงพอใจในการทำงานจะนำมาซึ่งการปฏิบัติที่ดีของบุคลากรทำให้บุคลากรมีความและจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548, หน้า 14) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงแรงผลักดันทั้งจากภายนอกและภายในซึ่งช่วยกระตุ้นทิศทางหรือแนวทางของพฤติกรรมให้บุคคลกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ และเป็นไปตามแรงจูงใจของบุคคล

ศิริพร จันทศรี (2550, หน้า 10) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ 11 แรงจูงใจ จะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหวังรางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ครูโรงเรียนเอกชนมีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเกิดจากความพึงพอใจจากภายใน ที่เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมี



ความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่ายท้อถอย ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องการสิ่งตอบแทนเป็นผู้ที่รักงาน มีความตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550, หน้า 84) กล่าวว่า จุดเน้นหรือหลักสำคัญของเรื่อง การจูงใจนั้นอยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ หรือทำให้เกิดความพึงพอใจอัน เนื่องมาจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการดังกล่าว สิ่งใดก็ตามที่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้นมาได้ อาจถือว่าเป็นสิ่งล่อใจและสิ่งจูงใจ (Incentive) ซึ่งจะกลายเป็นเป้าหมาย (Goal) ที่บุคคลแสวงหาในองค์การ สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายนี้อาจเป็นสิ่งจูงใจ หรือเป้าหมายทางปฏิฐานหรือทางบวก (Positive) เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน หรืออาจเป็นสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางนิเสธหรือทางลบ (Negative) เช่น การคว่ำกล่าวตักเตือนสำหรับการทำงานที่ไม่ดี หรือการลงโทษอื่น ๆ เป็นต้น สำหรับสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางนิเสธนี้มักไม่เป็นสิ่งดึงดูดใจ ผู้ปฏิบัติงานจึงพยายามเลี่ยง โดยไม่สร้างพฤติกรรมใด ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายทางนิเสธนี้

สุชาติ สุขบำรุงศิลป์ (2553, หน้า 17) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับ เป็นพลังของแต่ละคนที่ทำให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จโดยมีกระบวนการเกิดจากการที่มนุษย์ทุกคนมีความคาดหวัง ความต้องการ (Needs) และเป้าหมายในชีวิต ทำให้เกิดแรงขับ (Drive) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (Goals) เพราะฉะนั้นแรงจูงใจจึงมีอิทธิพลในการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทิศทางใดทิศทางหนึ่ง และรักษาพฤติกรรมนั้นไว้เพื่อให้ตนเองนั้นได้สิ่งที่คาดหวังหรือต้องการ

ชาญเดช วีรกุล (2552, หน้า 3) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าจากภายใน สิ่งจูงใจหรือสิ่งโน้มน้าวใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม เกิดความคิด ความเชื่อมั่นและความมานะพยายามที่จะกระทำ และคงไว้ซึ่งการกระทำนั้น ๆ เพื่อจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งตามที่ตัวบุคคลหรือองค์การได้ตั้งไว้

จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจ คือ สิ่งกระตุ้น หรือสิ่งเร้า ที่ทำให้คนมีพลังในการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ และแสวงหาความรู้ใหม่ ในการทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงาน เพื่อจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมา แรงจูงใจยังมีองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดเป็นแรงจูงใจ จันท์ ชุ่มเมืองปัก (2546, หน้า 35) แบ่งองค์ประกอบเป็น 2 ประการ คือ

1. ธรรมชาติของแต่ละบุคคล เพราะคนแต่ละคนไม่เหมือนกัน (Individual Differences) มีความแตกต่างกันในสิ่งที่เป็นธรรมชาติ เช่น กรรมพันธุ์ นิสัย อารมณ์ ความต้องการ ผิพรรณสีของนัยน์ตา เป็นต้น แต่ธรรมชาติที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ คือ

1.1 แรงขับ (Drive) เป็นความตึงเครียดทางร่างกาย ที่ทำให้เกิดกิจกรรมที่จะบรรเทาหรือลดความตึงเครียดนั้น ๆ เช่น ความหิว ความกระหาย ความรู้สึกทางเพศ ความต้องการที่เป็นความประสงค์อย่างรุนแรงจนกลายเป็นราคะ (Desire) เป็นต้น แรงขับเหล่านี้จะต้องก่อพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้แรงขับหายไป ซึ่งแรงขับเหล่านี้ มี 2 ประเภทด้วยกัน

1.1.1 แรงขับภายในร่างกาย (Primary Drive) หรือว่าแรงขับปฐมภูมิ ได้แก่ แรงขับที่เกิดอยู่ภายในร่างกาย การเกิดแรงขับขึ้นในร่างกาย แปลว่าร่างกายขาดสภาวะสมดุลจนทำให้เกิดความรู้สึกต่าง ๆ เช่น หิว กระหาย ความรู้สึกทางเพศ หรืออหิวาเสนา แรงจูงใจภายในร่างกายนี้แต่ละคนจะมีไม่เท่ากัน

1.1.2 แรงขับภายนอกในร่างกาย (Secondary Drive) หรือว่าแรงขับทุติยภูมิ คือแรงขับที่มาจากภายนอกในร่างกาย ได้แก่ พวกแรงขับที่เกิดจากความต้องการด้านสติปัญญาด้านอารมณ์และสังคม ตัวอย่าง อยากรับสมาชิกวุฒิสภา อยากรับกรรมกรตุลาการ อยากรับกรรมการเลือกตั้ง ความต้องการเหล่านี้ล้วนมาจากภายนอกในร่างกาย ทั้งสิ้น และแต่ละบุคคลจะมีความสนใจ ความต้องการ และแรงกระตุ้นที่มากน้อยต่างกัน และเช่นกันแรงขับประเภทนี้ก็มีได้ทั้งทางบวก และทางลบ

1.2 ความวิตกกังวล (Anxiety) ความวิตกกังวลเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เป็นเจตคติด้านอารมณ์ และเป็นความรู้สึกของบุคคลที่วาดภาพไปถึงอนาคตที่ยังมาไม่ถึงที่เรียกว่า Sentiment Concerning the Future พอเกิดความวิตกกังวลก็จะเกิดความกลัวต่าง ๆ

2. สถานการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อม เป็นองค์ประกอบที่ 2 ของแรงจูงใจเนื่องจากองค์ประกอบที่ 2 เป็นเรื่องของสถานการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อม เช่น บ้านที่ตั้งอยู่ริมถนนใหญ่ มีคนขวักไขว่รถแล่นเสียงดัง นักศึกษาที่อยู่ในสภาพแวดล้อมนี้ก็คงจะไม่เกิดแรงจูงใจมากพอที่จะอ่านหรือท่องหนังสือได้นาน ๆ เป็นต้น

ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำ การเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกลึกซึ้งในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะก่อให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ

1.2 เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจ ตั้งใจเรียน เป็นพิเศษ



1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เราให้ความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการจะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น (ประเภทของแรงจูงใจ, 2555)

### ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Motivation)

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg

การจูงใจของ Herzberg Frederick Herzberg ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร ชื่อทฤษฎีของ Herzberg มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “Motivation-Maintenance Theory” หรือ “Dual Factor Theory” หรือ “The Motivation - Hygiene Theory”

ในการเริ่มต้นค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎี Herzberg ได้ดำเนินการสัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชี ซึ่งจุดมุ่งหมายของการค้นคว้า เพื่อศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวกับงานเพื่อที่จะให้มีหนทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุก ๆ คนก็คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญ และกำลังใจที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจและมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์คำตอบจากข้อความที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบมา ปรากฏว่าปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีที่เกิดขึ้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแยก

ออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีและมีผลเกี่ยวกับความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำก็คือ ความสำเร็จ (Achievement) การยอมรับ (Recognition) ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าและคุณลักษณะของงานที่ทำอยู่ คือ ฐานะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงานกับลูกน้อง เทคนิคในการบังคับบัญชา นโยบายของบริษัทและการบริหาร ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน และเรื่องราวส่วนตัวที่ถูกกระทบโดยสภาพของงาน Herzberg ให้ชื่อปัจจัยกลุ่มหลังนี้ว่า “ปัจจัยที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ” (Hygiene or Maintenance Factors) เหตุผลที่เรียกชื่อเช่นนี้เพราะปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้แต่อาจป้องกันมิให้แรงจูงใจเกิดขึ้นมาได้ การต้องสนใจติดตามดูปัจจัยที่จำเป็นเพื่อการรักษาจิตใจนี้จึงนับว่าเป็นเรื่องจำเป็น แต่ปัจจัยกลุ่มนี้เพียงกลุ่มเดียวช่วยไม่เป็นการเพียงพอ สำหรับที่จะให้เป็นเงื่อนไขสำหรับการสร้างแรงจูงใจ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)
2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การ ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ
2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่เฉพาะจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
5. ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี
4. สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย
7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่
8. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ
9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

โดยสรุป Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่คนและจะมีใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใจนั้นอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

ในการแก้ไขปัญหาเรื่องการจูงใจนี้ Herzberg ได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) เพื่อให้ค่าของงานสูงขึ้นและมีเนื้อหามากขึ้น เพื่อให้มีปัจจัยที่ใช้จูงใจได้เพิ่มมากขึ้นในตัวเอง การออกแบบงานเสียใหม่ให้มีคุณค่าเนื้อหาสูงขึ้นนี้เอง ที่งานต่างจะมีความหมายมากยิ่งขึ้น มีความสำเร็จในงานมากขึ้น มีทั้งการยอมรับ ทั้งความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้นและส่งเสริมการเติบโตให้แก่แต่ละคนได้ ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมาก

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและคล้ายกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เป็นอันมาก ซึ่งในทางปฏิบัติจากการพิสูจน์ยืนยันว่า ทฤษฎีทั้งสองเป็นความจริงและใช้ได้



กับกลุ่มอาชีพที่มีฐานะตำแหน่งสูง เช่น วิศวกรหรือนักบัญชี ดังที่กล่าวมา แต่อย่างไรก็ตาม กรณีการนำไปใช้กับพนักงานระดับต่ำลงไปหรือพนักงานสตรี และ ณ ระดับของพนักงานประจำวัน ผลปรากฏว่าไม่เป็นไปตามที่กล่าวที่เดียวกัน และให้ผลผลิตเพียงไปได้เสมอ (Herzberg, 1959)

## 2.3 แนวคิดทฤษฎีขวัญและกำลังใจ

ความหมายของขวัญและกำลังใจ

คำว่าขวัญและกำลังใจ มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Morale ซึ่งตามพจนานุกรมอังกฤษไทย A concise English - Thai Dictionary นุชลี โพธิวรกร (2549, หน้า 23) ได้ให้ความหมาย ของ Morale ว่าหมายถึง ขวัญและกำลังใจ โดยคำทั้งสองนี้ตามพจนานุกรมไทยแล้ว ขวัญและกำลังใจสามารถแยกได้เป็นสองคำคือ ขวัญ และ กำลังใจ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525 หน้า 130) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ ขวัญ หมายถึง สิ่งที่ไม่มีความวิตกกังวล นิยมกันว่าเมื่ออยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา เชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคลเป็นสุขสบายจิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญขวัญก็ออกจากร่างไปเสีย ซึ่งเรียกว่าขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น กำลังใจ หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง สอดคล้องกับพจนานุกรมไทยฉบับอธิบาย 2 ภาษา นุชลี โพธิวรกร (2549, หน้า 23) ได้ให้คำจำกัดความว่า ขวัญ หมายถึง กำลังใจในการต่อสู้ ส่วนกำลังใจ หมายถึง ขวัญความฮึกเหิม ดังนั้นเมื่อรวมคำว่า ขวัญและกำลังใจเข้าด้วยกันในแง่ของการปฏิบัติงานแล้ว ขวัญและกำลังใจในการทำงานคือสภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกหรือความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพลแรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกริยาโต้กลับคือพฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 130) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ หมายถึง มิ่งมงคล สิริ ความดี สิ่งที่ไม่มีความวิตกกังวล นิยมกันว่าเมื่ออยู่ประจำชีวิตของคนเรามาตั้งแต่เกิด ซึ่งเชื่อกันว่า ถ้าขวัญอยู่กับตัวแล้วจะเป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง

สุรพล พยอมแย้ม (2541, หน้า 65) ได้ให้ความหมาย ขวัญกำลังใจไว้ว่า หมายถึงพฤติกรรมของ ผู้ร่วมงานที่แสดงออกในรูปแบบของความสนใจ ความกระตือรือร้นหรือความใส่ใจที่จะทำงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 166) ได้ให้ความหมายขวัญและกำลังใจไว้ว่า เป็นปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การ มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัด อาจจะเป็นของบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อความสำเร็จโดยรวม

อัปษรศรี ปลอดเปลี่ยว ม.ป.ป. (อ้างถึงใน อรรถวุฒิ ตัญธนาวิทย์, 2544 หน้า 18) กล่าวถึง ขวัญ และ กำลังใจในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด ที่ศรัทธาของบุคคลที่มีต่อสภาพการทำงานเป็น

ความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่จะมุ่งหน้าทำงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไม่ลดละ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

บวรศักดิ์ มหัทธเชษฐกุล (2541, หน้า 28) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (morale) หมายถึง สภาวะทางจิตใจ ทศนคติเจตคติความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมายผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจ ความพอใจในการปฏิบัติงาน ความร่วมมือกันปฏิบัติงาน ความมีสัมพันธภาพในองค์กร ความศรัทธาในตัวผู้นำ การบริหารงานของกลุ่ม ความสามัคคี ความจงรักภักดี ความสนใจ ความคิดริเริ่ม ความภูมิใจ การปฏิบัติตามระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ความร่วมมือด้วยความสมัครใจที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ เสียสละและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ขวัญมีทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ ซึ่งมีองค์ประกอบ พอสรุปได้ดังนี้

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง
2. ความรู้สึกรับผิดชอบ
3. ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
5. ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ
6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

มิลตัน Milton, 1981 (อ้างถึงใน มนุญ จันทรสุข, 2544 หน้า 4-5) ให้ความหมายขวัญกำลังใจว่า หมายถึง “ทัศนคติ ความพอใจ โดยปรารถนาที่จะทำต่อไป และมีความตั้งใจจะปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ” ซึ่งลักษณะการมีขวัญกำลังใจจะแสดงออกดังนี้

ลักษณะขวัญกำลังใจสูงจะมีการแสดงออกดังนี้

1. ผู้ร่วมงานจะมีความรักใคร่สามัคคี กลมเกลียวกันดีซึ่งมิใช่เกิดจากแรงกดดันภายนอก
2. สมาชิกมีความขัดแย้งกันน้อย และกลุ่มสามารถแก้ปัญหากันได้
3. กลุ่มจะมีการพัฒนา และเจริญเติบโต ประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ
4. สมาชิกได้รับความดึงดูดใจ และความเชื่อถือเพิ่มขึ้น ในระหว่างหมู่สมาชิกของกลุ่ม ด้วยกัน
5. สมาชิกมีความเห็นสอดคล้องกันในเป้าหมายและคุณค่าเดียวกัน
6. สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ รูปแบบของผู้นำโดยยินยอม ดำเนินการไปตามความเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
7. กลุ่มมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อดำรงรักษาความเป็นอยู่อย่างเดิมไว้

เดนิส Davis, 1951 (อ้างถึงใน วิเชียร คำศรี, 2543 หน้า 4) ได้ให้ความหมายของกำลังใจว่าเป็นสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นกับสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจ และ องค์ประกอบอื่น ๆ

ฟิลิปโป Flippo 1970 (อ้างถึงใน พิษณุ เขตต์อนันต์, 2541 หน้า 26) ให้คำนิยาม “ขวัญและกำลังใจ เป็นสภาพทางจิต ท้าทีหรือทัศนคติ ความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งแสดงออกหรือบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงาน”

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 134) กล่าวถึง ความเป็นมาของขวัญและกำลังใจในแนวทางเดียวกันว่า คำว่าขวัญและกำลังใจ (Morale) เป็นคำที่ใช้กับประชาชนทั่วไป รวมถึงทหารในเวลาสงคราม ซึ่งการมีขวัญหรือเสียขวัญเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อผลของสงคราม นอกจากนี้ยังนำมาใช้ในวงการกีฬา วงการศึกษาด้วย ต่อมาจึงได้เข้ามาสู่วงการอุตสาหกรรมและได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารหนักคิดว่าทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุดคือ คน เพราะคนเป็นผู้ทำให้งานสำเร็จหรือล้มเหลวมีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำ

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจของบุคลากรจะส่งผลให้การทำงานที่มุ่งความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรช่วยกันทำงานอย่างทุ่มเท เต็มความสามารถ ทั้งพลังกายพลังใจ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเกิดจากขวัญและกำลังใจของบุคลากรส่วนหนึ่ง ดังนั้นขวัญและกำลังใจจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ศจี อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 63) กล่าวไว้ว่า ขวัญและกำลังใจ มีความสำคัญต่อการบริหารงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในบรรดาทรัพยากรบริหารทั้งหมด

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 241) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
4. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) และฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร
6. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 134-135) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่าผู้ที่มีขวัญดีมักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน บุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรม ต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผล
2. มีความผูกพันต่อองค์กร



3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
4. แม้อำนาจการจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหา
5. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมากมาย
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

สัมพันธ์ ภูโพบูลย์ (2542, หน้า 105) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาแบบนี้มี 3 แบบ ผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ ผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งแต่งงาน ในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติพร้อมดังนี้

1. มีความเข้าใจเรื่องจิตวิทยาและพฤติกรรมของมนุษย์มีทัศนคติที่ดีและเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีลักษณะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวอย่างที่ดีทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม
3. มีการตัดสินใจที่ถูกต้องภายใต้ภาวะการณ์ต่าง ๆ มีปฏิภาณไหวพริบดีและมีความสามารถในการประสานงาน
4. ไม่เคร่งครัดต่ออำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการมากจนเกินไป มีความซื่อสัตย์อารมณ์มั่นคงและรับผิดชอบต่อคำสั่งต่าง ๆ
5. มีทักษะด้านเทคนิคที่เพียงพอในการสั่งงานทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิค ความเข้มของทักษะทั้ง 3 ขึ้นอยู่กับระดับผู้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารงานในองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จ เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสนใจ ต้องพยายามสร้างขึ้นในหน่วยงาน นอกจากจะทำให้งานประสบผลสำเร็จแล้วยังส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพและองค์กรมีความมั่นคงยิ่งขึ้นอีกด้วย

องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการมีขวัญกำลังใจส่งผลให้เกิดความสามัคคีร่วมแรงใจกันทำงาน แต่ขวัญและกำลังใจของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจถึงสิ่งทำให้เกิดขวัญกำลังใจว่ามีประกอบอะไรบ้าง ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงในแนวทางคล้ายคลึงกันดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2547 (อ้างถึงใน เภยจมาสม สมนศรี, 2553 หน้า 21) ได้สรุป องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ประกอบด้วย

1. สภาพการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

2. ความเหมาะสมของการจัดชั่วโมงเวลาในการทำงาน
3. การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตัวเอง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
6. ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือผู้บริหาร
7. วิธีการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้บริหาร
8. ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่

สยาม ปิยะนราธร (2541, หน้า 1-15) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบในการสร้างขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ 10 ข้อ คือ

1) สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงานบรรยากาศที่ดี หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความเสมอภาค มีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกัน เน้นการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สื่อสารกันอย่างชัดเจน ธรรมชาติของมนุษย์มักไม่ชอบให้ใครมาควบคุม หรือคอยจับผิดขณะทำงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็นบรรยากาศที่ดี เช่น ความเป็นมิตร ความเป็นอิสระในการทำงาน ไว้วางใจผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีอุปกรณ์พร้อมในการทำงานจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบ สะอาด สะดวก สบาย

2) การชมเชย การให้รางวัลเป็นตัวที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดกำลังใจในการที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เช่น การยอมรับนับถือในความสามารถ ให้ออกาสให้กำลังใจ ความสะดวกสบาย การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การยกย่องสรรเสริญ ชื่อเสียง ความปลอดภัย มีศักยภาพในงานมีความมั่นคง

3) เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม และเป็นธรรม เงินเดือนและค่าตอบแทนนับว่าเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งในองค์การ หากเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม จะทำให้ขวัญของพนักงานต่ำ เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ส่วนสวัสดิการที่เหมาะสม จะช่วยทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน

4) แจ้งผลการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบ การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบ จะเป็นกระจุกสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของคนเป็นอย่างไร ถ้าผลการปฏิบัติงานดี ก็จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ถ้าไม่ดีก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

5) ช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาและอุปสรรค การทำงานใด ๆ ก็ตาม ล้วนต้องพบกับปัญหา ปัญหาบางปัญหาผู้ร่วมงานสามารถแก้ไขได้ แต่บางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้ามาช่วยเหลือเพื่อลดปัญหาให้น้อยลง ผู้บริหารควรรับรู้ความรู้สึกและอารมณ์ในสภาวะที่เป็นอยู่ ฉะนั้นผู้บริหารควรมีเทคนิค ดังนี้ คือ การสร้างสัมพันธภาพการให้กำลังใจ การชี้แนะให้เห็นความกระจ่าง การสะท้อนความรู้สึก และเนื้อหา การทบทวนข้อมูล การฟัง การถาม การสรุป

6) การให้มีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาพร้อมกัน การมีส่วนร่วมจะแสดงให้เห็นถึงความเป็นส่วนหนึ่งหรือความเป็นเจ้าขององค์การ สามารถแสดงออกในรูปของคำขวัญ เครื่องแบบ เครื่องหมาย สัญลักษณ์ และเพลง

7) จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำจะทำให้งานนั้นมีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล งานใดที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทำแต่ไม่มีความกดดัน งานนั้นก็ จะออกมาไม่มีคุณภาพ ฉะนั้นผู้บริหารควรจะมองให้ออกว่าผู้ร่วมงานมีความกดดันอะไร มีความสามารถ เรื่องไหน จึงควรจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

8) ผู้บริหารมีความยุติธรรม ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง หรือเล่นพรรคเล่นพวก จะทำลายขวัญของผู้ร่วมงานให้ต่ำลง การตัดสินว่าผู้ร่วมงานคนไหนถูกหรือผิดต้องมีหลักการ หรือ หลักเกณฑ์ ที่มีมาตรฐานเดียวกัน

9) ให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานงานที่ทำอยู่ ต้องจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความเจริญก้าวหน้า ผู้ร่วมงานหากทำงานโดยไม่รู้ตนเองว่าจะเจริญก้าวหน้ามากขึ้นแค่ไหนจะทำให้การทำงานเกิดความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้นเท่าที่ควร ผู้บริหารควรมีการประชุมสัมพันธิ์ให้ผู้ร่วมงานได้ทราบถึง เส้นทาง และวิธีการสร้างความเจริญก้าวหน้า

10) สนองความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยทั่วไปมนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ถ้าผู้บริหารสามารถสนองความต้องการของผู้ร่วมงานได้ทุกอย่างก็จะลดปัญหาความยุ่งยาก ลงไปได้ การให้ความสนใจ และเอาใจใส่เรียนรู้ว่าต้องการอะไรและสนองในสิ่งที่ต้องการจะทำให้ผู้บริหาร เป็นบุคคลที่มีค่ามีความสำคัญ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานของคนในองค์การนั้น ผู้บริหาร จะต้องมีภาวะผู้นำ มีความยุติธรรม ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้โอกาสบุคคลใน องค์การมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งมีการจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานและจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

แนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การเพื่อให้มีระดับขวัญและกำลังใจ ที่ดีอยู่เสมอจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานสามารถบรรลุเป้าหมายการทำงานตามแผนได้เป็นอย่างดี ดังนั้นทุกองค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารหรือแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาเพื่อหา วิธีการเสริมสร้างและรักษาระดับขวัญกำลังใจให้อยู่ในระดับสูง

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 185-186) ได้สรุปแนวทางไว้ ดังนี้

1) การควบคุมอารมณ์ เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้น จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์และความรู้สึก ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการรู้จักพิจารณาองคนในแง่ดี



2) ความพึงพอใจงานที่ทำ ถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถและเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ผู้ที่ทำงานจะพึงพอใจงานที่ตนทำเป็นอย่างมาก และผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรัก จะออกมาดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำโดยไม่ชอบ

3) สร้างมาตรฐานความสำเร็จ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจจากการประเมินผลงานเพื่อจะได้ใช้พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนคนงาน หรือเพื่อประโยชน์ในการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ การสร้างมาตรฐานวัดผลงานจะป้องกันการลำเอียงได้

4) ความเป็นเอกภาพ เนื่องจากองค์การทุกแห่งจะต้องมีกลุ่ม และถ้ามีกลุ่มมาก ๆ แต่ละกลุ่มไม่ประสานและร่วมมือกัน การทำงานก็จะเกิดการชิงดีชิงเด่นหรือเกิดความอิจฉาริษยา ผลการทำงานก็จะเกิดความเสียหาย

5) ค่าจ้างและค่าแรง ปกติลูกจ้างหรือคนงานทุกคนทำงาน ก็จะได้ค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการดำรงชีพ ดังนั้นการกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรม สอดคล้องกับภาวะค่าครองชีพจะช่วยสร้างความรู้สึกที่ดีกับคนทำงาน

6) ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้า จะต้องเป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความร่วมมือ ความรัก ความเคารพนับถือ ยกย่อง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยหัวหน้างานไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักร คอยจับผิด และหาเหตุตำหนิติเตียนสร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างคน

7) เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุขใจมีความพอใจกับงาน สวัสดิการ อาจเป็นการให้เงินหรือให้บริการความสะดวกต่าง ๆ ก็ได้แต่จะต้องเป็นการให้พิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษาและข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงทางการเงิน การพักผ่อนหรือสันทนาการ วัตถุประสงค์ ของการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน อาจจำแนกได้ดังนี้

- 7.1) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร
- 7.2) เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงาน
- 7.3) เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรให้มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน
- 7.4) เพื่อเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงานให้มีปริมาณเพิ่มขึ้น
- 7.5) ป้องกันปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร
- 7.6) ลดการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของบุคลากร
- 7.7) เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานอุทิศเวลาและแรงงานในการปฏิบัติงานด้วยความ

เอาใจใส่มากยิ่งขึ้น

- 7.8) เพื่อยกมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากร
- 7.9) ลดการขาดงาน ลางาน และเปลี่ยนงานของบุคลากร
- 7.10) ลดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 7.11) ก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน
- 7.12) ส่งเสริมสุขภาพจิตของบุคลากรให้อยู่ในสภาพปกติ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 141-143) ได้สรุปว่า เมื่อขวัญของพนักงานต่ำจะมีผลกระทบกระเทือนถึงปัญหาต่าง ๆ คือ การนัดหยุดงาน การลาออกของงาน การมาทำงานสายดังนั้นก็เพื่อเป็นการสร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจให้แก่พนักงาน โดยฝ่ายจัดการสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1) การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้ นอกจากนี้ได้รับค่าตอบแทนในด้านวัตถุก็ได้รับผลกระทบในแง่จิตใจด้วย เช่น โบนัส หรือหุ้นที่บริษัทจ่ายให้พนักงาน

2) การจัดหาแหล่งสันทนาการ เป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น มีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา เป็นต้น

3) การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้มาเยี่ยมเยียนพนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปราย ฯลฯ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทำให้เกิดการสร้างเป้าหมายร่วมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงจะช่วยเพิ่มระดับขวัญได้

4) การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะการนำคำแนะนำมาใช้ในองค์กร เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ปัญหาต่าง ๆ แก่พนักงาน และฝ่ายบริหารซึ่งมีค่ามากต่อการพัฒนาปรับปรุงส่วนบุคคลของพนักงาน

5) การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน วิธีนี้ใช้กันมาก โดยใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้วยการสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานได้เข้าใจกัน เข้าใจปัญหาและความแตกต่างของผู้อื่น เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประสบการณ์ ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมร่วมกันมากขึ้น

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 244-245) กล่าวถึง แนวทางในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทุกคนมีความหวังในโอกาสก้าวหน้า  
2) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

3) วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือโยกย้าย

4) การกำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ

5) สนับสนุนให้ทำงานที่มีความพึงพอใจ และโอกาสได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่ม

6) การจัดสวัสดิการที่ดี เพราะการให้สวัสดิการเป็นการบำรุงขวัญทางหนึ่ง สวัสดิการ หมายถึง ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างธรรมดา เช่น การมีสหกรณ์ออมทรัพย์ เงินช่วยเหลือบุตร ฯลฯ การให้สวัสดิการทำให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยเมื่อเขาเกิดปัญหาที่เขาต้องการความช่วยเหลือ

7) จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับความสะดวกสบายและความปลอดภัย รวมทั้งการปรับปรุงหาเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยมาใช้ในองค์การ

พงศ์ หรดาล 2546 (อ้างถึงใน ศศินทร์ ลำดับพงศ์, 2551 หน้า 41) กล่าวว่าในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน มีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1) การแบ่งผลประโยชน์การแบ่งผลประโยชน์ เป็นเรื่องของการให้ และการรับ คือ ฝ่ายบริหารหรือเจ้าของกิจการกับคนงานซึ่งทั้ง 2 ฝ่าย จะมีผลประโยชน์ร่วมกันต้องพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน ถ้าการดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องผลประโยชน์จะต้องพิจารณาทั้ง 2 ฝ่าย อย่างยุติธรรมจึงจะทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเอาใจเอารัดเอาเปรียบ ก็จะอยู่ร่วมกันได้ยาก แต่ถ้าทั้งสองฝ่ายตกลงกันในการแบ่งผลประโยชน์อย่างยุติธรรมคนงานเข้าใจ และทำงานอย่างมีความสุข ขวัญกำลังใจก็จะตามมา

2) การจัดกิจกรรมสันทนาการ การจัดกิจกรรมสันทนาการเป็นการให้โอกาสแก่คนงานได้มีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น กีฬา ดนตรี งานสังสรรค์ตามโอกาส เพื่อลดความซ้ำซากจำเจจากงานประจำ และเป็นการเปิดโอกาสให้คนงานมีมนุษยสัมพันธ์ร่วมกันในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น บริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญ และความสนใจ ต่อกิจกรรมสันทนาการเป็นอย่างมาก โดยบริษัทญี่ปุ่น มีความเชื่อว่าการทำงานโดยปราศจากการพักผ่อน หรือสันทนาการแล้วมีแต่จะทำให้ชีวิตขาดความสดชื่น และส่งผลต่อการทำงาน หรือถ้าหากไม่มีกิจกรรมสันทนาการก็จะทำให้คนงานขวัญไม่ตี เพราะคนงานต่างคนต่างอยู่ไม่รู้จักกัน และไม่มียุทธสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

3) การจัดให้นักจิตวิทยาให้คำปรึกษา นักจิตวิทยาจะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ แก่คนงาน และฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับปัญหาทางจิตวิทยา กรณีศึกษาฮอว์ทอร์นได้ให้ข้อคิดเห็นว่า “ผู้ให้คำปรึกษาทางด้านอุตสาหกรรมมีประโยชน์ต่อการสร้างขวัญให้สูงขึ้นด้วยการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร” และพบว่า คนงานมีความเต็มใจที่จะไปพบนักจิตวิทยา เพราะสามารถปรึกษาหารือปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ และนักจิตวิทยา นอกจากจะให้คำปรึกษากับคนงานแล้วยังมีประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร ตลอดจนยังมีค่าต่อการให้คำปรึกษาในการปรับตัวส่วนบุคคลของคนงานแต่ละคนอีกด้วย

4) การเข้าถึงปัญหาของคนงานวิธีนี้จะเป็วิธีที่มีประโยชน์มากในการเพิ่มขวัญของคนงาน เพราะถ้าผู้บริหารให้ความสนใจเกี่ยวกับปัญหาของคนงานทุก ๆ คนแล้ว คนงานก็คิดว่าพวกเขาไม่ถูก



ทอดทิ้ง เมื่อมีปัญหาฝ่ายบริหารจะมาชี้แนะ หรือเสนอแนะแนวทาง ตลอดจนมาร่วมแก้ปัญหาด้วยกัน โดยมีนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมเป็นผู้แนะนำทาง หรือให้คำปรึกษาการทำเช่นนี้จะเกิดความร่วมมือระหว่างกลุ่ม และจะนำไปสู่การเพิ่มขวัญของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ

5) การพบผู้เชี่ยวชาญถ้าองค์กรได้จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาเยี่ยมเยียนคนงาน เช่น จัดให้มีการอภิปราย จัดงานพบปะสังสรรค์ จัดการแนะแนว คนงานก็จะมีส่วนร่วมในการจัดทำกิจกรรมวิธีการเช่นนี้ ถึงแม้จะเป็นการสร้างขวัญเป็นครั้งคราว แต่ถ้าผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ต่อองค์กร หรือต่อคนงาน ข้อเสนอแนะเหล่านั้นก็สามารถนำมาสร้างเป้าหมายหรือเพิ่มขวัญร่วมกันได้เช่นกัน

6) ให้การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ทำให้การทำงานผิดพลาดน้อยลง ซึ่งนับว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานโดยตรง ตลอดจนเกิดผลดีต่อพนักงาน คือ ถ้าองค์กรได้ฝึกอบรมพนักงานก็จะเป็นการเตรียมตัวให้เขาพร้อมที่จะขึ้นไปรับตำแหน่งใหม่ ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นในอนาคต และทำให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจ และมีความมั่นใจในการทำงานที่ดีอีกด้วย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การสร้างขวัญและกำลังใจในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการ จะต้องค้นหาและเรียนรู้ ตลอดจนเลือกใช้วิธีการในการบำรุงขวัญของคนในองค์กรให้อยู่ในระดับที่สูง ซึ่งสามารถสรุปเป็นแนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนี้

1) การจัดค่าตอบแทนที่เหมาะสม องค์กรจะต้องมีระบบการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนในการทำงานอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับภาวะค่าครองชีพ จ่ายค่าจ้างตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ มีความเป็นธรรม

2) สร้างมาตรฐานความสำเร็จ องค์กรต้องกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้รู้เป้าหมายและเส้นทางสู่ความสำเร็จของตัวเอง เช่น เปิดโอกาสให้ทำงานตามความรู้ความสามารถ ให้คนทำงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่สร้างระบบประเมินผลงาน กำหนดตัวชี้วัดในการทำงาน การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานโดยต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารจะต้องไม่มีอคติ

3) จัดให้มีสวัสดิการที่ดี สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากร เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ เช่น จัดให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์เงินเพิ่มค่าครองชีพ โบนัส ค่าทำงานล่วงเวลา เป็นต้น ซึ่งสวัสดิการไม่จำเป็นต้องกำหนดในรูปตัวเงินก็ได้ เช่น การให้คำปรึกษาปัญหาโดยผู้เชี่ยวชาญ การตรวจรักษาสุขภาพประจำปีจัดให้มีสโมสรเพื่อกิจกรรมสันทนาการ

4) ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน จะต้องมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก บนพื้นฐานของความร่วมมือกันทำงาน มีความเคารพนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนร่วมงานในองค์กร ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์จากผู้ปฏิบัติงาน

5) การจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม องค์กรจะต้องจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดี

การวัดระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

วิธีที่จะใช้วัดระดับขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์กรว่าจะมีระดับขวัญและกำลังใจดีหรือไม่ นั้นก็ได้แก่ การศึกษาการทำงานของบุคคลนั้นว่า ได้มีความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเองในการทำงาน ให้เป็นไปตามความต้องการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด เพราะการที่บุคคลใดจะตั้งใจจะปฏิบัติงานดีหรือไม่นั้น ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองหรือไม่

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 139-140) ได้กล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับขวัญมีแบบวัด 2 ลักษณะ คือ

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective Survey) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเรียกว่า สังคมมิติ (Sociometrist) ผู้สร้างเทคนิคนี้เพื่อใช้ในการประเมินขวัญและกำลังใจ คือ โมเรโน (Moreno) ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม ความมุ่งมั่นของการใช้สังคมมิติก็เพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับ ความชอบและไม่ชอบ ในระหว่างสมาชิกกลุ่ม วิธีการที่ใช้เป็นการถามสมาชิกแต่ละคนให้บอกชื่อเพื่อนในกลุ่มที่ตนชอบ และผู้ที่ไม่ชอบในพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป และถูกนำไปใช้ในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรมเพื่อศึกษาการทำงานในกลุ่ม วิธีการของสังคมมิติ ให้แต่ละคนฝนกลุ่มเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่คิดว่า เป็นพนักงานที่ดี เป็นหัวหน้าที่ดี เป็นคนที่มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่ายแล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกัน เป็นผังเชื่อมโยง บุคคลที่เป็นหัวหน้าจริง ๆ และเมื่อเขียนสังคมมิติก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้า แสดงถึงว่า บุคคลนั้นเป็นหัวหน้าทุกสถานการณ์ ถ้าเขาเป็นหัวหน้าจริง แต่การทำสังคมมิติสมาชิกในกลุ่มเลือกผู้อื่น ให้เป็นหัวหน้า บุคคลที่ได้รับเลือกก็เป็นดาวของกลุ่ม บางคนที่ไม่ได้รับเลือกเป็นลักษณะคนที่ถูกทอดทิ้ง จากกลุ่ม

2. การวัดแบบปรนัย (Objective Survey) นอกจากการใช้สังคมมิติดังกล่าวก็ได้มีการวัดขวัญและกำลังใจในการใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติเป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญและกำลังใจ มักจะใช้ควบคู่ไประหว่างสังคมมิติ และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติ รวมทั้งการสัมภาษณ์ จะช่วยให้การวัดขวัญและกำลังใจได้ดี ตัวอย่างที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจต่ำ จะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงาน และผลผลิตที่ต่ำ

วิธีตรวจสอบ สำหรับวิธีการที่จะใช้ตรวจสอบระดับขวัญและกำลังใจมี 4 วิธี (เสนาะ ดีเยาว์, 2544 หน้า 218-219) คือ

1. การสังเกตการณ์ (Observation) การสังเกตการณ์เป็นวิธีที่ดีที่สุด วิธีหนึ่งในการวัดระดับขวัญ วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองควบคุม บังคับบัญชาอยู่แล้ว การสังเกตการณ์จะร่วมสนทนาด้วยหรือสังเกตการณ์ปฏิบัติงานและพฤติกรรมการ



แสดงออกต่าง ๆ วิธีการนี้ต้องกระทำอย่างระมัดระวังและมีระบบ ข้อที่ควรคำนึง ก็คือ การสังเกตการณ์ เป็นวิธีการใช้สายตามองอย่างพิถีพิถันมาไม่ใช่แต่ดูเพียงเฉย ๆ เท่านั้น

2. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นวิธีการหนึ่งที่มีประโยชน์ในทางวัดระดับขวัญ วิธีนี้เป็นวิธีแบบเผชิญหน้า ระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนข่าวสารด้วยวาจา แลกเปลี่ยนความคิดและทัศนคติต่าง ๆ แก่กันและกัน แต่การสัมภาษณ์จะไม่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ถ้าหากกระทำโดยไม่มีเกณฑ์ที่แน่นอนและปราศจากการวางแผนรวมทั้งขาดความระมัดระวัง ข้อดีของการสัมภาษณ์ก็คือการสามารถใช้ความรู้สึกอันไวอีกทั้งยังกระทำได้อย่างครอบคลุมแต่มีข้อเสียคือ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการสัมภาษณ์กลุ่มคนที่มีขนาดใหญ่

3. แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นวิธีการที่นิยมอย่างกว้างขวางวิธีหนึ่งแบบสอบถาม แบ่งออก ได้เป็น 2 ประเภท คือ การสำรวจแบบปรนัย เป็นการสร้างคำถาม และคำตอบที่มีให้เลือก ผู้ตอบจึงเพียงแต่ทำเครื่องหมายในข้อที่ตนต้องการเท่านั้นสำหรับแบบหลังเป็นการตั้งคำถามแล้ว ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานตอบคำถามด้วยถ้อยคำของเขาเองวิธีการวัดระดับขวัญโดยใช้แบบสอบถามมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ข้อดีก็คือ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินการน้อย เนื่องจากสามารถใช้ได้กับคนจำนวนมาก โดยใช้เวลาน้อย และสามารถใช้เครื่องจักรประมวลผลได้ ส่วนข้อเสียก็คือการใช้แบบสอบถาม ทำให้ไม่สามารถใช้ความรู้สึกอันไว ช่วยเก็บข้อมูลได้และขาดลักษณะครอบคลุมดังที่กล่าวมาแล้ว

4. การเก็บประวัติ (Record - Keeping) เป็นวิธีการที่จะอำนวยผลเป็นอันมาก หากได้กระทำอย่างเป็นระบบที่ดี ประวัติที่ควรเก็บรวบรวมไว้ควรมีเรื่องของงานที่ขาดงานและการเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน โดยบันทึกไว้เป็นรายบุคคลอย่างย่อ ๆ ในบัตร และนำมาสรุปความลงในบัตรของหน่วยงานอีกครั้งหนึ่ง ในลักษณะเดียวกันประวัติควรให้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของขวัญด้วย เช่น การร้องทุกข์ การลงโทษทางวินัย เป็นต้น แต่ประวัติที่จะทำขึ้นต้องการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอและเชื่อถือได้

จากการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ นั้น ผู้ศึกษาพอจะสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การของตน อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจอีกด้วย ซึ่งขวัญและกำลังใจเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมุ่งหวังถึงความก้าวหน้า รายได้ ความมั่นคงในอาชีพที่รับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งเป็นความต้องการที่มีอยู่ในทุกคน

หลักทฤษฎีความพึงพอใจ

การที่บุคลากรในองค์กร จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้นั้น ย่อมต้องอาศัยการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเมื่อบุคลากรมีแรงจูงใจหรือสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดความพึงใจเมื่อได้รับสิ่งจูงใจหรือเกิดแรงจูงใจ ภายในจิตใจขึ้น เกิดความรัก ศรัทธาในองค์กร ย่อมมีพลังผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์



ขึ้นมา เพื่อไปให้ถึงจุดหมายและได้รับการตอบสนองตามแรงจูงใจนั้น จะทำให้ผลงานที่ออกมาเกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การนำแนวคิดจากทฤษฎีแรงจูงใจมาเป็นแนวทางในการสร้าง ความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่น่าศึกษาวิจัย

ทฤษฎีลำดับขั้นของ Maslow

Maslow (1970, p. 80 - 91) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ โดยที่มองเห็นว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความต้องการที่จะตอบสนองต่อความต้องการของตนเอง ซึ่งความต้องการนี้จะไม่มี ที่สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำ ได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการขั้นสูงขึ้นไปก็จะเป็นความต้องการที่มากำหนดพฤติกรรม ต่อไปซึ่ง Maslow ได้นำความต้องการของมนุษย์มาจัดเรียงลำดับขั้นจากขั้นต่ำสุดไปสู่อันดับสูงสุด ดังนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow Need Hierarchy) มาสโลว์ (Maslow 1954, p. 132-140) ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 อย่าง คือ

- 1.1 คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้มีอยู่ตลอดเวลาไม่มีสิ้นสุด
- 1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองมิใช่แรงจูงใจต่อพฤติกรรมต่อไปอีก
- 1.3 ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูงตามลำดับ

มาสโลว์ มีความเชื่อว่าทุกคนมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตายเมื่อ ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่จูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่อไป แต่จะมีความต้องการใหม่เข้ามา แทนที่ ซึ่งเป็นแรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมเมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการ ขั้นสูงก็จะเกิดขึ้นตามมา มาสโลว์ได้ลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ไว้ 5 ลำดับ ได้แก่

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการน้ำ ต้องการอาหาร ต้องการเครื่องนุ่งห่ม ต้องการที่อยู่อาศัยและยา รักษาโรค
2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security or safety Need) เมื่อความต้องการ ด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้วมนุษย์ก็ต้องการความมั่นคงปลอดภัย
3. ความต้องการด้านสังคม (Social of Belonging Need) เป็นความต้องการของมนุษย์ ที่อยากเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การ อยากคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น รวมทั้งการได้รับความเห็นใจ และมิตรภาพจากกลุ่มเพื่อนฝูง
4. ความต้องการมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem Needs) จะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วย สิ่งต่าง ๆ คือความมั่นใจในตัวเองหรือความรู้ความสามารถและความสำคัญในตัวเอง รวมทั้งการต้องการมี ชื่อเสียง เกียรติยศ และการได้รับการยกย่องในสังคมทั่วไป

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Self - Actualization or self - Realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์มีลักษณะเป็นความต้องการที่กว้างขวางจะแตกต่างกันเป็นความต้องการที่อิสระของแต่ละบุคคล

พิทยา บวรวัฒนา (2543, หน้า 83-84) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้ว่าในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานนั้นมี 2 วิธี คือ วิธีเดิมหรือทฤษฎี X สามารถสนองตอบความต้องการทางกายภาพและความต้องการความปลอดภัย และในบางครั้งอาจสนองตอบความต้องการทางสังคม ได้ส่วนทฤษฎี Y มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่มีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคมรวมทั้ง ความต้องการประจักษ์ตนตามแนวลำดับความต้องการของ Maslow

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow คือ ความต้องการทั้ง 5 ชั้นของมนุษย์นั้น มีความสำคัญในแต่ละชั้นไม่เท่ากัน เมื่อใดก็ตามความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วมนุษย์จะมีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปเรื่อยๆ แต่ในขณะที่มนุษย์มีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นไปนั้นไม่ได้หมายความว่าความต้องการในขั้นต้นต่าง ๆ จะหมดไปเพียงแต่ความต้องการในขั้นต้น ๆ เหล่านั้นได้รับการตอบสนองที่เพียงพอแล้วเท่านั้น จึงเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นไปตามมา

ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายของ Theory X (McGregor, s Theory X and Y)

McGregor, 1960, p. 97-103 ได้สรุปสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ซึ่งได้แสดงการเปรียบเทียบลักษณะของมนุษย์ ให้เห็นในทัศนคติที่แตกต่างกันคือ

1. ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) ได้สรุปสมมติฐานเกี่ยวกับคนดังนี้

1.1 ลักษณะของคนทั่วไปจะไม่ชอบทำงานจะพยายามหลีกเลี่ยง เมื่อมีโอกาสจะทำได้

1.2 ด้วยเหตุผลที่คนไม่ชอบทำงานดังกล่าวดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้วิธีบังคับ (Coered)

ควบคุม (Controlled) กำกับ (Directed) หรือข่มขู่ (Threatened) ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น เกิดความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3 คนโดยทั่วไปมักจะชอบใช้วิธีการบังคับและอยากให้กระทำโดยผู้บริหารทั้งนี้เพื่อจะได้หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่าง ๆ คนโดยทั่วไปจะไม่มีความกระตือรือร้นหรือใฝ่สูงแต่จะมีความต้องการในเรื่องของความมั่นคง (Security Needs) เป็นสำคัญเท่านั้น

2. ทฤษฎีวาย (Theory Y)

ภายหลังจากวิชาความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้รับการศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวางทำให้เกิดข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนขึ้นมาใหม่ซึ่ง McGregor ได้กล่าวไว้ ดังนี้

2.1 ลักษณะของคนโดยทั่วไปไม่ใช่ว่าจะไม่ชอบทำงานเสมอไปแต่งานที่ทำดังกล่าวเป็นสิ่งที่ดีหรือเลว สำหรับคนงานย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุม ถ้างานนั้นได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมก็อาจเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองสิ่งจูงใจคนได้ ในทางกลับกันถ้าหากงานนั้นเป็นลักษณะของงานบังคับลงโทษคนก็จะไม่ชอบ

2.2 การควบคุมและคาดโทษต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนเกิดความพยายามทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ควรเปิดโอกาสให้มนุษย์ได้ใช้ดุลพินิจของตนเอง (Self control) ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.3 การที่มนุษย์จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ ย่อมเป็นเหตุเป็นผล กับโอกาสที่ตนจะได้รับการตอบสนองสิ่งที่จูงใจตามความพึงพอใจของตนเองด้วย

2.4 สาเหตุที่มนุษย์พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ อีกทั้งขาดความกระตือรือร้นนั้นมุ่งตอบสนองสิ่งจูงใจด้านความมั่นคงอย่างเดียว สืบเนื่องจากกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ทำงานต่าง ๆ มีการจัดการที่ดีที่เหมาะสม คนก็จะยอมรับและอยากรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย

2.5 หากเข้าใจคนโดยทั่วไปถูกต้องแล้วคนจะมีคุณสมบัติที่ดีฉลาดและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

พิทยา บวรวัฒนา (2543, หน้า 85) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎี Y ของ McGregor ไว้ดังนี้

1) ฝ่ายจัดการมีความรับผิดชอบที่จะจัดระบบปัจจัยการผลิตในองค์กร คือ เงิน วัสดุ เครื่องมือ และคน เพื่อหวังผลประโยชน์กำไรทางเศรษฐกิจ (เหมือนกับทฤษฎี X)

2) โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่เฉื่อยชา หรือมีพฤติกรรมขัดขวางต่อความต้องการขององค์กร แต่ที่มนุษย์ต้องเป็นอย่างนั้น เพราะประสบการณ์ของเขาในองค์กร

3) โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนมีพื้นฐานที่ดีอยู่แล้ว ที่จะช่วยให้มนุษย์พัฒนา รับผิดชอบ และมีจิตใจที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรคุณลักษณะเหล่านี้มีพร้อมอยู่แล้วในตัวมนุษย์

4) หน้าที่สำคัญยิ่งของฝ่ายจัดการ คือ จัดสภาพ และวิธีการผลิตภายในองค์กรในลักษณะที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองความต้องการส่วนตัวของตนได้ดีที่สุดในขณะเดียวกันก็ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นั่นคือ ต้องจัดการให้ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานกลายเป็นสิ่งเดียวกับเป้าหมายขององค์กร

จากทฤษฎีดังกล่าวในบางครั้งทำให้เห็นได้ว่าการบริหารงานจริงมิได้เข้าถึงตัวตนอย่างแท้จริงทำให้การใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวกับมนุษย์ยังไม่เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ผู้บริหารที่ดำนั้นควรตั้งสมมติฐานเป็นทฤษฎี Y ไว้ก่อน แล้วจึงพิจารณาหาวิธีการที่เหมาะสมทฤษฎีทั้งสองแสดงให้เห็นทัศนคติของผู้บริหารที่พยายาม จะสร้างแรงจูงใจหรือตอบการตอบสนองความต้องการของบุคคลนั้นเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของมนุษย์โดยข้อสมมติฐานตามทฤษฎีเอ็กซ์ให้ความสำคัญกับความสำคัญด้านความมั่นคงของคงาน ส่วนข้อสมมติฐานตามทฤษฎี Y จะให้ความสำคัญกับสิ่งทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg

Herzberg, 1959 (อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีติลล, 2529 หน้า 328-330) กล่าวถึงองค์ของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดย Herzberg ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ได้แก่ สิ่งที่จะช่วยให้เกิดความ



พึงพอใจ และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ไตแก สิ่งที่จะช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน Herzberg เรียกปัจจัยทั้งสองนี้ว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ซึ่งมีที่มาดังนี้

ทฤษฎีของ Herzberg, 1959 p. 101 ประกอบด้วยปัจจัย 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ไตแก
  - 1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)
  - 1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)
  - 1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself)
  - 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
  - 1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)
2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ไตแก
  - 2.1 นโยบายการบริหาร (Policy, administration)
  - 2.2 การนิเทศงาน (Technical Supervision)
  - 2.3 เงินเดือน (Salary)
  - 2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations)
  - 2.5 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security)
  - 2.6 สภาพะการทำงาน (Working Condition)
  - 2.7 ประโยชน์นอกเหนือจากเงินเดือน (Fringe Benefits)
  - 2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
  - 2.9 สถานภาพ (Status)

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)

เฮร์ซเบิร์ก ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮร์ซเบิร์ก ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล 2 ประการ ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลด้วยกันได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีเป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

1.2 การได้การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อ

ให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำให้อัตโนมัติหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังคนเดียว

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดีไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษา เพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือเรียกว่าปัจจัยสุขอนามัย หมายถึงปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร จะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นและปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

2.1 เงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง ผลตอบแทนการเลื่อนขั้นเงินเดือนรวมไปถึงสวัสดิการและผลตอบแทนอื่น ๆ ในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตนอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี และวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชาซึ่งความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2.4 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.5 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องเสียงต่าง ๆ อีกด้วย

2.6 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุขและพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

เฮอรัชเบอร์เกอร์ ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าเป็นลบก็จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงานอย่างใด ส่วนองค์ประกอบทางด้านค้ำจุน หรือสุขอนามัยถ้ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน

เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยค่าจูง หรือสุขอนามัยนี้มีหน้าที่ค่าจูงหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้วสรุปได้ว่าทั้งสองปัจจัยต้องมีในเชิงบวกเท่านั้นจึงจะทำให้ความพึงพอใจในงานของบุคคลเพิ่มมากขึ้น

จากการศึกษาทฤษฎีที่กล่าวมา จากแนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor เห็นความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหาร หรือจัดการกับผู้ปฏิบัติงานกลุ่มทฤษฎี X ผู้บริหารใช้มาตรการควบคุม ส่วนกลุ่มทฤษฎี Y เน้นลักษณะการทำงานร่วมกัน ดังนั้นในการปรับปรุงหรือบำรุงขวัญด้านสัมพันธภาพระหว่างกันผู้บริหารจึงควรสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกขององค์การมีความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลและองค์การ สำหรับในส่วนของทฤษฎีความต้องการของ Maslow และทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg มีความคล้ายคลึงและสัมพันธ์กันโดย Maslow เสนอว่าความต้องการขั้นสูงจะไม่เกิดถ้าความต้องการพื้นฐานยังไม่ได้รับการตอบสนองขณะเดียวกันทฤษฎีของ Herzberg ได้สรุปว่าปัจจัยจูงใจอาจไม่มีความหมาย ถ้าปัจจัยค่าจูง หรือปัจจัยสุขค่าจูง ไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ (วุฒิชัย จ๋านงค์, 2525, หน้า 12)

ดังนั้น จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก สามารถนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยการวัดความรู้สึกที่มีต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงในการทำงาน เพื่อหาแนวทางในการเสริมสร้างระดับขวัญและบำรุงขวัญให้มีระดับสูงต่อไป

## 2.4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเรือนจำพิเศษธนบุรี

### 2.2.1 ประวัติความเป็นมา

เรือนจำพิเศษธนบุรี ก่อสร้างขึ้นด้วยเงินงบประมาณของทางราชการจำนวน 691,927,00 บาท เริ่มดำเนินการก่อสร้างตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 แล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2537 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 ปี ตั้งอยู่ ณ บริเวณหมู่ที่ 3 แขวงบางบอน เขตบางบอน (อดีตขึ้นกับเขตบางขุนเทียน) กรุงเทพมหานคร บนที่ดิน ซึ่งกรมราชทัณฑ์ซื้อจากสำนักงานที่ดินส่วนพระมหากษัตริย์ เพื่อรองรับผู้กระทำผิดอาญาในเขตฝั่งธนบุรี ทุกคดีความเริ่มเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2537 ทำการย้ายผู้ต้องขังที่ฝากขังไว้กับเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร รุ่นแรกจำนวน 200 คน มาคุมขัง ณ เรือนจำพิเศษธนบุรี เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2537 และเริ่มรับตัวผู้ต้องขัง โดยตรงจากศาลอาญาธนบุรี ศาลแขวงธนบุรี และศาลจังหวัดตลิ่งชัน นับแต่นั้นเป็นต้นมา

### 2.2.2 อำนาจหน้าที่

มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้เป็นไปตามคำพิพากษาของศาลและคำสั่งลงโทษ ของผู้มีอำนาจตามกฎหมาย ให้การปฏิบัติต่อผู้ต้องขังตามรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อแก้ไขฟื้นฟูให้ผู้ต้องขังสำนึกผิดและมีความพร้อมที่จะประพฤติตนเป็นพลเมืองดีประกอบอาชีพสุจริต และอยู่ร่วมกับสังคมภายนอกได้เมื่อพ้นโทษไปแล้ว



- มีฐานะเป็นเรือนจำพิเศษ
- เป็นสถานที่ควบคุมผู้ต้องขังเพศชายระหว่างสอบสวนของตำรวจ ระหว่างการพิจารณาคดีของศาล ซึ่งเกิดขึ้นในอำนาจ เขตศาลอาญาธนบุรี ศาลแขวงธนบุรี และศาลจังหวัดตลิ่งชัน
- ควบคุมผู้ต้องขังเพศชายทุกประเภทคดี ซึ่งมีกำหนดโทษไม่เกิน 15 ปี
- ให้การศึกษาอบรม พัฒนาปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรม และให้การฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง
- การด้านทันตวิทยา จัดสวัสดิการให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพ อนามัยแก่ผู้ต้องขัง รวมทั้ง ดำเนินการเกี่ยวกับการสุขาภิบาลเรือนจำ

### 2.2.3 สถานที่ตั้ง

เรือนจำพิเศษธนบุรี เป็นราชการบริหารส่วนกลาง สังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม เลขที่ 1265/111 ถนนเอกชัย-บางบอน แขวงบางบอน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ห่างจากเขตบางบอนประมาณ 4 กิโลเมตรห่างจากสถานีตำรวจนครบาลแสมดำ ประมาณ 5 กิโลเมตรและห่างจากสถานีตำรวจนครบาลบางบอน ประมาณ 1.5 กิโลเมตร แนวเขตที่ดินและอาณาเขตเรือนจำพิเศษธนบุรี พื้นที่ภายในกำแพง เรือนจำพิเศษธนบุรี 26 ไร่ 3 งาน 64 ตารางวา พื้นที่ภายนอกกำแพงเรือนจำพิเศษธนบุรี 38 ไร่ 1 งาน 76 ตารางวาพื้นที่ภายในกำแพงทัณฑสถานหญิงธนบุรี 4 ไร่ - งาน 20 ตารางวา พื้นที่ภายนอกกำแพงทัณฑสถานหญิงธนบุรี 30 ไร่ 2 งาน 40 ตารางวา รวมพื้นที่ทั้งหมด 99 ไร่ 3 งาน 90 ตารางวา

### 2.2.4 ลักษณะงานเจ้าพนักงานเรือนจำ กรมราชทัณฑ์

กรมราชทัณฑ์ได้รับอนุมัติกรอบอัตรากำลังในการปฏิบัติงานเฉพาะเวลาราชการเพียงวันละ 8 ชั่วโมง ซึ่งเป็นกรอบอัตรากำลังขั้นต่ำที่สุดที่สามารถจะปฏิบัติงานได้ ส่วนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการอีกวันละ 16 ชั่วโมงและในวันหยุดราชการการราชทัณฑ์ต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในเวลาราชการปกติ ทุกตำแหน่งมาเข้าเวรยามรักษาการณ์ทำให้ข้าราชการเรือนจำ/ทัณฑสถาน ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างตรากตรำกว่าข้าราชการอื่น จึงก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายเสียขวัญไม่มีเวลาให้กับครอบครัวอย่างพอเพียง ภารกิจหลักที่สำคัญประการแรกของกรมราชทัณฑ์คือการควบคุมผู้ต้องขังไม่ให้หลบหนี กรมราชทัณฑ์ไม่อาจปฏิเสธการรับตัวผู้ต้องขังไว้ในความควบคุมได้แม้เรือนจำจะมีอัตรากำลังหรือสถานที่ควบคุมไม่เพียงพอก็ตาม ประกอบกับการควบคุมหรือการปล่อยตัวผู้ต้องขังจะต้องทำในทันทีที่ได้รับหมายศาลหรือคำสั่งตามกฎหมาย จะผ่อนผันไปดำเนินการในวันอื่นไม่ได้ ข้าราชการเรือนจำฯ จึงต้องปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นโดยพลันแม้ว่าจะเลยเวลาราชการหรือขาดแคลนอัตรากำลังก็ตาม ทำให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันต้องรับภาระหนักและเกิดความกดดันสูง การรับหมายศาล การรับ-ปล่อย-ตรวจค้นตัวผู้ต้องขัง การคำนวณวันพ้นโทษ/การลดวันต้องโทษและการดำเนินงานด้านอื่นๆ เช่นการประหารชีวิตนักโทษเด็ดขาดเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบจะผิดพลาดไม่ได้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความชำนาญการและประสบการณ์เฉพาะทาง การแก้ไขพัฒนาผู้ต้องขังที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ร้ายโดยสันดานเป็นงานที่ยากยิ่งเนื่องจากผู้กระทำผิดส่วนใหญ่สะสมพฤติกรรมความคิดและจิตสำนึกในทางที่ไม่ถูกต้อง

เป็นระยะเวลายาวนานเป็นบุคคลที่มีสภาพจิตผิดปกติ ด้านพฤติกรรมเบี่ยงเบน ดังนั้นงานด้านการอบรมแก้ไข พัฒนาพฤติกรรมนิสัยเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมผู้ต้องขังให้เป็นปกติเหมือนบุคคลทั่วไป จึงเป็นงานที่ถือได้ว่ามีความยากมากเป็นพิเศษ การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อนต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับเช่นพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักกัน ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2510 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักกัน ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2506 ประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2499 และประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา พ.ศ. 2478 รวมทั้งการปฏิบัติตามข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้ององค์การสหประชาชาติ ตามความเหมาะสมและงบประมาณที่ได้รับ นอกจากนี้ยังต้องติดต่อประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศ หน่วยงานต่างประเทศ สถานทูต สถานกงสุล ตลอดจนองค์กรเอกชนและส่วนราชการอื่นๆ ลักษณะงานของกรมราชทัณฑ์ หากการปฏิบัติหน้าที่เกิดความบกพร่องหรือเกิดความผิดพลาดขึ้น เช่นผู้ต้องขังแหก ทักหลบหนีปล่อยผู้ต้องขังผิดตัวหรือระบบแก้ไขผู้ต้องขังไม่มีประสิทธิภาพ ผู้ต้องขังกลับไปกระทำผิด สร้างความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อกระบวนการยุติธรรม ความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยของสังคม

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรารพร พันธุ์โกศา (2557, หน้า 139-141) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน
2. ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษเขต 4 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมด้านการวางแผนอัตราค่าจ้างครูและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและด้านการออกจากราชการ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านวินัยและการรักษาวินัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 10-15 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างกัน
3. ข้าราชการครูที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษเขต 4 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ แตกต่างกันอย่างมี



นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งและด้านวินัยและการรักษาวินัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังครูและกำหนดตำแหน่ง และด้านการออกจากราชการ ไม่แตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่มีความคิดเห็น แตกต่างกัน ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ส่วนด้านวินัยและการรักษาวินัยมีความแตกต่างกันระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็กและ โรงเรียนขนาดกลาง

สุรัตน์ติกานต์ บรอดสกี (2557, หน้า 72-73) ศึกษาเรื่องบทบาทของผู้บริหารในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. บทบาทของผู้บริหารในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก โดยด้านส่งเสริมความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการได้รับความยอมรับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน

2. การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านส่งเสริมความก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน เมื่อทำการทดสอบเป็นรายคู่พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ที่มีจำนวนมากที่สุดคือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนและวางแผนร่วมกันอย่างจริงจัง รองลงมาคือ ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้บุคลากรทุกคน ตามความสามารถ และมีความชัดเจนให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร ให้อิสระในการทำงานติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง และผู้บริหารควรสนับสนุนและศึกษาดูงานเพื่อนำมาพัฒนางานมากยิ่งขึ้นส่งเสริมให้บุคลากรมีการอบรมพัฒนางานอย่างจริงจังเพื่อนำความรู้มาพัฒนางานของตนตามลำดับ



สุภาพพรรณ ทายา (2555, หน้า 74-78) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลวังดิน อำเภอสีจันทน์ลำพูน ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร มีการวางแผนกำลังคนตามขั้นตอนของกระบวนการวางแผนกำลังคน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทำการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่จะกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์พร้อมกับการวางแผนปฏิบัติการ เพื่อรองรับกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น

2. ด้านการพัฒนาบุคลากรมีการเตรียมการวางแผนในด้านการพัฒนาบุคลากรใช้หลักการและเหตุผลเป้าหมายการพัฒนา หลักสูตรการพัฒนา วิธีการพัฒนา และระยะเวลาดำเนินการพัฒนา จัดงบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และการติดตามประเมินผล

3. ด้านการธำรงรักษาบุคลากรด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ มีการธำรงรักษาบุคลากรด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนอื่นสำหรับพนักงานเทศบาล เพื่อเป็นการฝึกสร้างขวัญและกำลังใจแรงจูงใจและสวัสดิการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบที่กำหนดไว้สำหรับข้าราชการพลเรือน ทำงานกันเป็นทีมและร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติตามเงื่อนไขในการประเมินผล เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตามขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการออกคำสั่งกำหนดรูปแบบการประเมินผล เมื่อประเมินผลเสร็จแล้วติดตามผลการปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า โดยให้รายงานผลการปฏิบัติงานเสนอขอรับการประเมินพร้อมแบบการประเมินนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

ธนกร มีราคา (2557, หน้า 55-57) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทัณฑสถานบำบัดพิเศษจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า

ข้าราชการทัณฑสถานบำบัดพิเศษจังหวัดปทุมธานี ส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุระหว่าง 50-59 ปี สถานภาพสมรส การศึกษาระดับปริญญาตรีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท ระดับตำแหน่งชำนาญงาน และระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการทัณฑสถานบำบัดพิเศษจังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับดังนี้ ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน และด้านความพอเพียงของรายได้

นิพล ปาอิน (2557, หน้า 67-73) ศึกษา แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตลำปาง ผลการวิจัยพบว่า

ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับขวัญและกำลังใจที่ลดลง ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา สถานภาพทางครอบครัว ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ค่าตอบแทน ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า และด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

## 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้ดำเนินการวิจัยได้ดำเนินการวิจัย ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 หน่วยในการวิเคราะห์และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)
- 3.3 วิธีการรวบรวมข้อมูล
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล
- 3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) พร้อมทั้งแสดงถึงวิธีการต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยการรวบรวมและศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยเป็นวิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) ในการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากรูปแบบของแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวเปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์สามารถเรียงลำดับการถามคำถามได้ตามความเหมาะสมกับสภาพและเหตุการณ์ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก จึงมีความยืดหยุ่นมากกว่าแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยการสัมภาษณ์นั้นจะเป็นการสัมภาษณ์ที่กำหนด คำถามเป็นแนวทางไว้

ผู้วิจัยอาศัยคุณลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวความคิดของ Patton (1990, pp. 39-41) มาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพและตรงกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยมากที่สุด ดังต่อไปนี้

**ประการที่ 1 การวิจัยในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ** สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้ดำเนินการ เก็บรวบรวมข้อมูลในสถานที่จริง คือ เรือนจำพิเศษธนบุรี โดยผู้วิจัยได้กำหนดแนวคำถามในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบได้ตามความสมัครใจและสะดวกใจ โดยการถามอย่างเป็นธรรมชาติและเป็นกันเอง ใช้วิธีการพูดคุยการสนทนา หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อหลีกเลี่ยง



ความรู้สึกของผู้ถูกสัมภาษณ์ว่าเหมือนถูกบังคับให้ตอบ ทั้งนี้ หากผู้ให้ข้อมูลจะตอบนอกเหนือประเด็นไปบ้างก็ให้ความสนใจในประเด็นนั้น ๆ อย่างเต็มที่ ด้วยวิธีการเช่นนี้ทำให้ได้ข้อมูลที่ต้องการได้เป็นอย่างดี

**ประการที่ 2 ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นหลัก** เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เน้นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้ส่วนใหญ่จึงไม่อยู่ในลักษณะของตัวเลขหรือเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตาม มิได้หมายความว่า จะปฏิเสธข้อมูลในเชิงปริมาณแต่ประการใด หากเห็นว่า มีประโยชน์กับประเด็นที่ทำการศึกษาก็จะนำเข้ามาผสมผสานให้ได้ข้อมูลที่รอบด้าน และเป็นองค์รวม เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้วิธีเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นหลัก การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการสังเกตการณ์ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จึงเป็นลักษณะเชิงพรรณนา (Descriptive) ประสบการณ์ที่พบ

**ประการที่ 3 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (inductive analysis)** คือ การวิจัยนี้ใช้วิธีการสังเกต (Observation) ร่วมด้วย โดยจะทำการสังเกตในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี รวมถึงทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยจะอาศัยการให้ข้อมูลตามความจริงทั่วไปเฉพาะเรื่อง เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยจะไม่เน้นข้อมูลหรือตัวแปรที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ และไม่เน้นการทดสอบสมมติฐาน เพื่อให้การวิจัยปราศจากอคติ

**ประการที่ 4 การติดต่อโดยตรงและสร้างความใกล้ชิดคุ้นเคยกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** คือ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเริ่มต้นจากการขอเข้าพบและพูดคุยอธิบายวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยให้กับผู้ให้ข้อมูล คือ เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ และเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน ซึ่งจะทำให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเข้าใจ และยินดีให้ความร่วมมือและให้ข้อมูลที่เป็ความจริงอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

**ประการที่ 5 ใช้วิธีวิจัยที่มีความยืดหยุ่นสูง** คือ ผู้วิจัยได้ออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่จะใช้สัมภาษณ์เชิงลึกไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ได้แนวคำตอบที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่เมื่อดำเนินการสัมภาษณ์จริงกับผู้ให้ข้อมูลบางครั้งจะต้องมีการปรับคำถามเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แต่ทั้งนี้ต้องอยู่บนฐานของวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้วิจัยได้นำหลักการหรือลักษณะเชิงกลยุทธ์ของการวิจัยเชิงคุณภาพบางประการมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น เช่น การศึกษาในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ การวิเคราะห์แบบอุปนัย การอาศัยข้อมูลเชิงคุณภาพ การติดต่อโดยตรงและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มเป้าหมาย ใช้ความยืดหยุ่นในการวิจัยเป็นสำคัญ ส่วนกลยุทธ์เชิงคุณภาพบางประการอื่น ๆ ที่ไม่ได้กล่าวถึง ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เป็นแนวทางเสริมให้เหมาะสมกับการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษาในครั้งนี้ และเพื่อให้เกิดความชัดเจนในประเด็นของการออกแบบการวิจัย จึงขอเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้ในลำดับถัดไป

### 3.2 หน่วยในการวิเคราะห์และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการทำวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ที่จะให้ข้อมูลเพื่อที่จะสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยกำหนดหน่วยระดับบุคคล เป็นหน่วยในการวิเคราะห์

ในการกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ที่จะให้ข้อมูลเพื่อที่จะสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญรวมเป็นจำนวน 15 คน ซึ่งจำแนกออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา ปฏิบัติงานราชทัณฑ์ตามแนวทาง แบบอย่าง ขั้นตอน และวิธีการที่ชัดเจน ภายใต้การกำกับ แนะนำตรวจสอบ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจำนวน 5 คน

2. นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ ผู้ปฏิบัติงานราชทัณฑ์ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ การวางมาตรการควบคุมผู้ต้องขัง การปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง การอบรมแก้ไขพัฒนาพฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานของเรือนจำและสถานที่ควบคุมต่าง ๆ การวิจัยเกี่ยวกับปัญหาของเรือนจำ สถานที่ควบคุม และพฤติกรรมของผู้ต้องขัง การวางหลักเกณฑ์ปรับปรุงและแก้ไขระเบียบวิธีการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง การจัดการบริหารงานของเรือนจำหรือหน่วยงาน เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง จำนวน 5 คน

3. เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน ผู้ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา โดยต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญงาน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาที่ค่อนข้างยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานราชทัณฑ์ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาที่ค่อนข้างยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 5 คน

### 3.3 วิธีการรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนี้ ซึ่งในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเสียง (Tape Record) ซึ่งผู้วิจัยได้ขออนุญาตทำการการบันทึกเสียงระหว่างสัมภาษณ์ และทำการถอดเทปภายหลังการสัมภาษณ์ทุกครั้ง และสามารถนำมาเปิดซ้ำในระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

(Non-Participant Observation) โดยเป็นการสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Observation) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลร่วมด้วย

### 3.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

1) โดยการศึกษาจากเอกสาร หนังสือ ตำรา และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการรายงานของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ วรรณกรรม บทความ เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทบทวน ตรวจสอบและแสวงหาแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

2) จากการสืบค้นผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นรายงานวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

## 3.4 เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล

### 3.4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) ในการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากรูปแบบของแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวเปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์สามารถเรียงลำดับการถามคำถามได้ตามความเหมาะสมกับสภาพและเหตุการณ์ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก จึงมีความยืดหยุ่นมากกว่าแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

### 3.4.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) โดยการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับภาษาที่ใช้ และความตรงของเนื้อหาหรือประเด็นที่นำมาใช้กำหนดเป็นคำถามในการสัมภาษณ์ โดยพิจารณาจากกรอบแนวความคิดของการวิจัย ร่วมกับลักษณะของหน่วยงานหรือองค์การที่จะต้องเข้าทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนบทบาท ภาระหน้าที่ต่าง ๆ ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ก่อนจะนำแนวคำถามที่ได้ไปเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชมพูนุช หุ่นนาค ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิตติมา ให้อย่าง และสันติภาพ มาเจริญ นักทฤษฎีวิทยาชำนาญการ เรือนจำพิเศษธนบุรี ได้ช่วยพิจารณา และนำกลับมาพัฒนาปรับปรุงก่อนนำไปใช้ในการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อไป

### 3.4.3 การดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานเพื่อขออนุญาตดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญและนัดหมายวัน เวลา ที่จะทำการสัมภาษณ์ และบุคคลที่จะเข้าร่วมสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะแจ้ง



วัตถุประสงค์พร้อมทั้งรายละเอียดของการศึกษาให้ผู้ให้ข้อมูลทราบ (ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกให้เข้าพบ ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์แทน)

1.2 ส่งเค้าโครงวิจัย และประเด็นการสัมภาษณ์ ไปให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน ก่อนการสัมภาษณ์อย่างน้อย 1 สัปดาห์

1.3 จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการสัมภาษณ์เชิงลึก เช่น สมุดจดบันทึก กล้องถ่ายรูป อุปกรณ์บันทึกเสียง เป็นต้น

1.4 ทำการซักซ้อมความเข้าใจในหลักการ และขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก ให้ผู้จดบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึกเข้าใจชัดเจน ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.5 ขอให้ทางหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ออกหนังสือ ขอความอนุเคราะห์ในการให้ผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังกล่าว

1.6 ผู้วิจัยได้เตรียมความพร้อมเกี่ยวกับเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แนวทางการสัมภาษณ์ เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป อุปกรณ์เครื่องเขียนยานพาหนะในการเดินทาง งบประมาณในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นต้น

1.7 ประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อยืนยันกำหนดการเพื่อเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจนอีกครั้ง ในส่วนของวัน เวลา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ชัดเจน และรายละเอียดที่สำคัญอื่น ๆ เพื่อมิให้เสียเวลาของทั้งสองฝ่าย การยืนยันและนัดกำหนดการที่ชัดเจนจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ผู้วิจัยจะต้องดำเนินการก่อนเข้าทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## 2. ขั้นตอนระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ผู้วิจัยเดินทางไปถึงสถานที่ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกก่อนเวลานัดหมาย เพื่อจัดเตรียมความเรียบร้อยของทีมงานและอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิจัย

2.2 ผู้วิจัยแนะนำตนเอง ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ วิธีการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้ข้อมูล ได้รับทราบพร้อมกับขออนุญาตผู้ให้ข้อมูล เพื่อทำการบันทึกเสียง และจดบันทึกขณะทำการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยจะขอสัมภาษณ์ตามประเด็นคำถามต่าง ๆ และในระหว่างการสัมภาษณ์ได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญบันทึกเสียง เพื่อเก็บรายละเอียดของการสัมภาษณ์ได้ครบถ้วนโดยได้ชี้แจงว่าจะเก็บข้อมูลเป็นความลับเฉพาะงานวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น โดยจะไม่มีภาระบุชื่อจริงลงไป ในรายงานการวิจัยแต่อย่างใด ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบอันอาจเกิดขึ้นได้ในภายหลัง การอธิบายดังกล่าวทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนรู้สึกสบายใจและสะดวกใจในการให้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งหากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนใดไม่ประสงค์ที่จะให้ทำการบันทึกเสียงผู้วิจัยก็ได้ปฏิบัติตามความประสงค์นั้น

2.3 ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) จะแจกแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 1 ชุด โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้ถามนำตามกรอบแบบสัมภาษณ์ที่สร้างไว้

โดยมีผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์เป็นอักษรและบันทึกเสียง รายละเอียดต่าง ๆ ไว้จนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.4 รวบรวมเอกสารหรือพยานหลักฐานต่าง ๆ ที่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญนำมาแสดงเพื่อนำมาให้ประกอบการสรุปผลการศึกษาต่อไป

### 3. ขั้นตอนหลังการเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้นำเทปที่บันทึกเสียงการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมาถอดข้อความ และลดทอนข้อมูล (Data Reduction) เพื่อการคัดกรองเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ทำการศึกษา โดยแยกตามกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ก่อนนำมาประมวลเข้ากับข้อมูลเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่ได้รวบรวมไว้

3.2 จากนั้นเมื่อนำข้อมูลที่ถอดเทปเป็นรายงานแล้วทั้งหมด มาจัดระบบข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว และนำข้อมูลที่ ได้จัดบันทึกไว้จากการสังเกตหรือบันทึกปรากฏการณ์ที่พบเห็นจากการเก็บข้อมูลภาคสนาม มาพิจารณาประกอบเข้ากับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อพิจารณาความสอดคล้อง หรือประเด็นที่อาจจะเกิดการแย้งกันของข้อมูล เพื่อนำมาหาข้อสรุปก่อนนำมาอภิปรายผลต่อไป

3.3 นำเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งได้รวบรวมไว้มาทำการแยกแยะและจัดระเบียบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ทำการศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ในประเด็นที่ศึกษา

3.4 กำหนดรูปแบบการแสดงผลข้อมูล เป็นกระบวนการนำเสนอข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลในประเด็นที่ทำการศึกษารวมใหญ่อยู่ในรูปของการพรรณนาตามกรอบแนวคิดในการวิจัย อันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกันตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย เพื่อสื่อเรื่องราวของสิ่งที่ศึกษาออกมาให้ผู้อื่นได้ทราบและใช้ประโยชน์ต่อไป

### 3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั้งในรูปเอกสารหรือข้อเขียน (Text Data) และคำพูดที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือการสนทนา ซึ่งสามารถจัดกระทำได้ 2 แนวทาง คือ วิเคราะห์ความหมายทางภาษา (Manifest) โดยตรงของตัวบทและเนื้อในของบท (Text) และวิเคราะห์ความหมายทางความรู้สึก หรือวิเคราะห์นัยที่แอบแฝงอยู่ (Latent) ซึ่งจะรวมถึงการตีความและนัยทางบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ด้วย นิตา ชูโต (2548, หน้า 233-234) ดังนั้น การวิเคราะห์เนื้อหาในงานวิจัยนี้จะเริ่มต้นจากการจัดข้อมูลที่นำมาทั้งหมดอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยที่กำหนดไว้ จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูล ต่อไป โดยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมภาคสนาม นำมาวิเคราะห์ทั้งในส่วนที่เป็นคำพูดจากการ



สัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรมและปรากฏการณ์ที่พบในสถานการณ์จริงและจากเอกสารที่ได้นำมาสังเคราะห์ โดยให้ความสำคัญทั้งความหมายในภาษา และตีความจากความรู้สึกที่แฝงอยู่ในข้อมูลนั้น ๆ

### 3.6 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้นำหลักการตรวจสอบข้อมูลแบบ “Triangulation” หรือที่สุภาคค์ จันทวานิช (2549, หน้า 129) เรียกว่า “การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า” เป็นการใช้กระบวนการที่หลากหลาย (The Multiple - Method Approach) ในการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย (1) การพิจารณาแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย (Data Triangulation) ทั้งในด้านระยะเวลาสถานที่ หรือแม้กระทั่งบุคคลผู้ให้ข้อมูล (2) การตรวจสอบหรือทบทวนข้อมูลจากแหล่งของผู้วิจัย หรือผู้รู้หลาย ๆ คน (Investigator Triangulation) (3) การตรวจสอบจากแนวความคิดและทฤษฎี (Theory Triangulation) และ (4) การตรวจสอบวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาให้ถูกต้อง โดยอาศัยหลักการของการควบคุมคุณภาพมาประยุกต์ใช้ Berg (2000, pp. 5-6) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ประยุกต์ใช้บางหลักการตรวจสอบดังกล่าวโดยใช้วิธีการรายงานเชิงพรรณนาโดยนำเสนอ การพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การศึกษาวิจัยนี้ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคที่สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั้งในรูปของเอกสารหรือข้อเขียนและคำพูดที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือสนทนาเป็นการวิเคราะห์ความหมายทางภาษาโดยตรงจากเอกสารหรือตัวบทและความหมายทางความรู้สึกหรือวิเคราะห์นัยที่แอบแฝงอยู่ซึ่งรวมถึงการตีความและนัยทางบริบทหรือสภาพแวดล้อมประกอบข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ด้วย นิศา ชูโต (2548, หน้า 212) ดังนั้นการวิเคราะห์เนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้เริ่มต้นจากการจัดการข้อมูลที่ได้รับมาทั้งหมดอย่างเป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวความคิดในการวิจัยจากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. นำเสนอข้อมูลที่ได้รับจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และอภิปรายผลโดยเริ่มจากการนำเสนอข้อมูลทั้งไปและข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ การสังเกต และการวิเคราะห์เอกสารการเรียงลำดับก่อนหลังในการนำเสนอได้เริ่มต้นตามลำดับความพร้อมและความสะดวกของผู้ให้การสัมภาษณ์

2. อภิปรายผลจากข้อมูลที่นำเสนอโดยวิเคราะห์ทั้งในส่วนหนึ่งที่เป็นคำพูดจากการสัมภาษณ์ เอกสาร การสังเกตการณ์ไปพร้อมกัน โดยให้ความสำคัญทั้งความหมายในทางภาษาและตีความความรู้สึกที่แฝงอยู่ในข้อมูลนั้น ๆ ทั้งนี้ได้เสนอตามกรอบแนวความคิดในการวิจัย

3. นำข้อมูลที่วิเคราะห์ศึกษาเปรียบเทียบดังกล่าวข้างต้นเพื่อแสวงหาลักษณะและคุณสมบัติร่วมของข้อมูลเพื่อสร้างข้อค้นพบหรือข้อสรุปจากการเปรียบเทียบเพื่อหาความเชื่อมโยงกันระหว่างเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปอันเป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยผู้วิจัยนำเสนอข้อมูล โดยใช้วิธีการรายงานเชิงพรรณนา



และตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักการดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลการกำหนดแนวทางในระเบียบวิธีวิจัยที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยได้คำนึงถึงจุดมุ่งหมายของการศึกษา (Purpose) แนวคิดในการศึกษา (Conceptual Context) คำถามสำหรับการวิจัย (Research Questions) วิธีการศึกษา (Methods) ตลอดจนความถูกต้อง แม่นตรงของผลการศึกษา (Validity) อันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการออกแบบวิจัยเชิงคุณภาพ



## บทที่ 4

### ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ศึกษากรณีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อ พรรณนาลักษณะของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรีในปัจจุบัน และเสนอแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ด้วยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี แบ่งเป็น 3 ตำแหน่งได้แก่ เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน จำนวน 5 คน นักทัณฑ์วิทยาปฏิบัติการ จำนวน 5 คน และเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน จำนวน 5 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interviews) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นสำหรับการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง สามารถแสดงรายละเอียดเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี

4.2 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี

#### ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี พบว่า ลักษณะที่โดดเด่นของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด ด้านการยอมรับนับถือจากหัวหน้างานและการให้อิสระในการตัดสินใจ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่ตรงกับความรู้ความสามารถแต่เรียนรู้ได้ ด้านความรับผิดชอบปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ด้านความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับความสามารถของตัวบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีมีเทคโนโลยีทันสมัย ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเข้ากันได้ดีสามารถพูดคุยทำงานร่วมกันได้ ด้านการบังคับบัญชามีความยุติธรรม ด้านนโยบายและการบริหารมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการดีมีรายได้เพิ่มจากค่าเวรยามรักษาการณ์ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงานมีความมั่นคงสามารถยึดเป็นอาชีพในระยะยาว ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

##### 4.1.1 ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดและมีความภูมิใจในความสำเร็จของงานนั้น

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดที่ได้ตั้งไว้ และตามกำหนดเวลาของงานปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาให้สำเร็จครบถ้วนเรียบร้อยตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่ง มีความภูมิใจในความสำเร็จของงาน ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จตามกำหนดที่ได้ตั้งไว้ แต่ในปัจจุบันยังขาดอัตรากำลังใจในเรือนจำฯ จึงจำเป็นต้องมีการ

โยกย้าย สลับเปลี่ยน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 3, สัมภาษณ์ 5 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นงานเฉพาะด้าน มีความภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นปัจจุบัน สามารถตรวจสอบได้ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...เนื่องจากปัจจุบัน อัตรากำลังเจ้าหน้าที่มีน้อยและปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น แต่ก็สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจึงมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 1, สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามวัตถุประสงค์และกำหนดเวลา ภารกิจงานในหน้าที่ที่ฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังไปศาล เป็นงานที่บรรลุนิติกรรมประจำวัน ไม่มีปัญหาอุปสรรคใดในการนำส่งผู้ต้องขังไป - กลับ แต่อย่างไรก็ตาม งานเยี่ยมญาติ การบริการประชาชนเป็นไปตามที่ถนัดและภูมิใจ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งผู้บังคับบัญชามอบหมาย งานสำเร็จตามกำหนด ลุล่วงไปด้วยดี มีความภูมิใจสำหรับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างยิ่ง...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 2, สัมภาษณ์ 22 กรกฎาคม 2562)

#### 4.1.2 ด้านการยอมรับนับถือและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ด้านการยอมรับนับถืออยู่ในเกณฑ์ดี หัวหน้างานมอบหมายงานที่ไว้วางใจ และให้อิสระในการตัดสินใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงได้รับความไว้วางใจ การยอมรับนับถือ จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในเกณฑ์ดี หัวหน้างานมอบหมายงานที่ไว้วางใจ และให้อิสระในการตัดสินใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 1, สัมภาษณ์ 3 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี การปกครองตามระดับสายงาน ในส่วนงานมีความสัมพันธ์กันดีและร่วมงานด้วยกันเป็นอย่างดีได้รับการยอมรับนับถือ และได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่ในหลาย ๆ ด้านจากผู้บังคับบัญชา ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานดีระดับหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่อื่นใดนอกเหนือหน้าที่ประจำได้...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 5, สัมภาษณ์ 22 สิงหาคม 2562)



ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ได้รับการยอมรับนับถือและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในระดับที่ดียิ่ง อีกทั้งทำหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบให้ดีที่สุดและเต็มความสามารถ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ได้รับการยอมรับนับถือ และความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 2, สัมภาษณ์ 22 กรกฎาคม 2562)

#### 4.1.3 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตรงตามความรู้ความสามารถ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่ตรงตามความรู้ที่เรียนมา แต่งานที่ได้รับผิดชอบเป็นงานอีกมุมหนึ่งที่พัฒนาศักยภาพ สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...หน้าที่ที่ปฏิบัติในปัจจุบัน ตรงตามความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 4, สัมภาษณ์ 9 กันยายน 2562) ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 “ตรงตามสายงานและความรู้ความสามารถ” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 5, สัมภาษณ์ 12 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑ์วิทยาปฏิบัติกร ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ตรงตามความรู้ ความสามารถ แต่ในทางกลับกันมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นต่างว่า “...งานราชทัณฑ์เป็นงานที่เราไม่อาจรู้ล่วงหน้าเลยว่าจะได้รับหน้าที่ใด หน้าที่ที่ปฏิบัติในปัจจุบันไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ แต่ก็ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่กำลังและบรรลุเป้าหมาย...” (นักทัณฑ์วิทยาปฏิบัติกร คนที่ 3 สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2562) ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ “...ไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ แต่เรียนรู้เพิ่มเติมได้โดยไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน...” (นักทัณฑ์วิทยาปฏิบัติกร คนที่ 5, สัมภาษณ์ 22 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ การปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถแต่ก็สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ บรรลุเป้าหมาย ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...เป็นลักษณะงานที่ตรงกับภารกิจหลักในการควบคุมผู้ต้องขังไม่ให้หลบหนี...” (นักทัณฑ์วิทยาปฏิบัติกร คนที่ 3, สัมภาษณ์ 22 สิงหาคม 2562)

#### 4.1.4 ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ปฏิบัติงานที่มอบหมายบรรลุผลล่วงไปได้ด้วยดี เต็มความสามารถ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ปฏิบัติงานและหน้าที่ที่ได้รับอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 4, สัมภาษณ์ 9 กันยายน 2562) ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญบุคคลหนึ่งได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถตาม

ระเบียบและเวลาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 5, สัมภาษณ์ 12 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำทุกคนที่ต้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่อาจปฏิเสธความรับผิดชอบได้ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถตามกรอบเวลาและระเบียบกฎหมายอย่างเคร่งครัดเพื่อบรรลุตามตัวชี้วัดให้สำเร็จ...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 4, สัมภาษณ์ 15 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่และสุดความสามารถ ตรวจสอบผลงาน ดูแลความเรียบร้อยไม่ให้เกิดการผิดพลาดในผลงาน และงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี แต่อีกนัยหนึ่งดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่า “...ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อยู่ในขอบเขตจำกัด อาทิ การควบคุมผู้ต้องขังไปศาล หากกรณีที่เกิดอุบัติเหตุเฉี่ยวชน ก็จะเป็นความรับผิดชอบของพนักงานขับรถยนต์ เป็นต้น...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 5, สัมภาษณ์ 15 สิงหาคม 2562)

#### 4.1.5 ด้านความก้าวหน้า การได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทราบถึงเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ด้านความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับความสามารถของตัวบุคคล กำลังภายใน ส่วนเรื่องการได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีการอบรมฝึกพัฒนาความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์กร ตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี และได้พัฒนาความรู้ความสามารถและทราบถึงเกณฑ์การประเมินผลงานและเลื่อนขั้นตำแหน่งอยู่ในขั้นดี...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 4, สัมภาษณ์ 9 กันยายน 2562) แต่อีกนัยหนึ่งดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่า “...ระบบอุปถัมภ์ยังคงมีอยู่ในระบบราชการไทย คนมีความรู้ความสามารถบางทีก็อาจไม่ได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 3, สัมภาษณ์ 5 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถ สนับสนุนโดยการส่งเข้าอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ เช่น การฝึกอบรมสัมมนาศึกษาดูงาน รวมถึง การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ทราบถึงเกณฑ์การประเมิน แต่ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...มีการส่งเข้าอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและได้รับการพิจารณาขึ้นตามสมควร ซึ่งอยู่ใน



ระดับดีเด่นมาโดยตลอด...” (นักทัศนวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 2, สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2562) ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญบุคคลหนึ่งให้ความเห็นว่า “...ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีในการพัฒนาความรู้ความสามารถและได้รับการประเมินผลงานเป็นที่น่าพอใจ...” (นักทัศนวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 3, สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2562) แต่อีกนัยหนึ่งตั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า “...ความก้าวหน้าในสายงานอาจไม่เกี่ยวกับระบบงานราชทัณฑ์เท่าไร เพราะเป็นระเบียบของ ก.พ. แต่การที่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสนับสนุนก็เป็นแรงผลักดันให้เราได้...” (นักทัศนวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 1, สัมภาษณ์ 2 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี โดยการทราบถึงเกณฑ์ประเมินผลงานเมื่อเลื่อนขั้น และได้รับการประเมินผลงานเป็นที่น่าพึงพอใจ แต่ในทางกลับกันตั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นต่างว่า “...ไม่มีการอบรมพัฒนาแนะนำทางด้านงานที่ปฏิบัติ ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 1, สัมภาษณ์ 2 สิงหาคม 2562)

#### 4.1.6 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี เป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานดี เทคโนโลยีดี ทันสมัย เอื้อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีช่วยเอื้ออำนวยในการทำงาน แต่ในทางกลับกันตั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นต่างว่า “...เอื้อในบางสถานการณ์บางอย่างก็ไม่เอื้ออำนวย...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 1, สัมภาษณ์ 3 กันยายน 2562) ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญบุคคลหนึ่ง ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...สถานที่มีจำกัดและเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ทำให้เป็นผลในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 5, สัมภาษณ์ 12 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัศนวิทยาปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานดี มีวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีช่วยเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานในปัจจุบันเป็นไปอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในทางกลับกันตั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นต่างว่า “...เนื่องจากภายในเรือนจำฯ ห้ามนำวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นเทคโนโลยีเข้าเรือนจำฯ จึงเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานพอสมควร แต่ก็สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี...” (นักทัศนวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 2, สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2562) ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญบุคคลหนึ่ง ให้ความเห็นว่า “...เราต้องเข้าใจบริบทของเรือนจำฯ และสภาพแวดล้อมมีแต่ผู้ต้องขัง สถานที่ไม่น่าอภิรมย์ แต่เทคโนโลยีขึ้นอยู่กับการเรียนรู้และประสบการณ์...” นักทัศนวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 1, สัมภาษณ์ 2 สิงหาคม 2562) แต่อีกนัยหนึ่ง ตั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า “...อุปสรรค



ทางด้านงบประมาณ เทคโนโลยีไม่ทันสมัย ปัจจัยแวดล้อมด้านกายภาพที่เป็นผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ...” (นักทฤษฎีวิทยาปฏิบัติกร คนที่ 4, สัมภาษณ์ 15 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ สภาพแวดล้อมที่ทำงานดี ทำให้การทำงานย่อมมีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีการใช้วัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีช่วยเหลือในการทำงาน มีการดูแลรับภูมิทัศน์ให้มีความสะอาด สวยงามอยู่เสมอ แต่ในทางกลับกันดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นต่างว่า “...ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับพอใจ แต่ต้องมีการพัฒนาให้ดีขึ้น...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 3, สัมภาษณ์ 15 สิงหาคม 2562)

#### 4.1.7 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความเข้ากันได้ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกัน สามารถพูดคุยทำงานร่วมกัน ประสานงานระหว่างกันกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความเข้ากันได้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน ปรีชากันได้ เป็นกันเองคอยช่วยเหลือกันตลอดทำให้ทำงานสะดวก ไหลลื่น ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานสามารถพูดคุยและประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เป็นอย่างดี...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 4, สัมภาษณ์ 9 กันยายน 2562) ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญบุคคลหนึ่ง ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในการทำงาน และประสานงานกันได้ดีและผู้บังคับบัญชา...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 5, สัมภาษณ์ 12 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทฤษฎีวิทยาปฏิบัติกร ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถพูดคุยทำงานร่วมกันและเข้ากันได้เป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกัน ปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการ ทุกอย่างดำเนินไปด้วยดีไม่มีปัญหาติดขัดแต่อย่างใด ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถพูดคุยทำงานร่วมกันและเข้ากันได้เป็นอย่างดี...” นักทฤษฎีวิทยาปฏิบัติกร คนที่ 3, สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สามารถพูดคุยได้ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีเพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำ ประสานงานกันได้ดีเป็นอย่างดี และสละเวลาให้กับการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะมีการแนะนำเสมอ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สามารถพูดคุยได้ ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี...”

(เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 2, สัมภาษณ์ 22 กรกฎาคม 2562) ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญบุคคลหนึ่ง ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “เพื่อร่วมงานให้คำแนะนำ และสะดวกให้กับการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะมีการแนะนำเสมอ” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 5, สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2562)

#### 4.1.8 ด้านการบังคับบัญชา มีความยุติธรรม มีการกระจายอำนาจและการรับผิดชอบ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ การบังคับบัญชามีความยุติธรรม เป็นไปตามระบบราชการ มีการกระจายอำนาจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดีและชัดเจน แต่ในทางกลับกัน ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...มีการกระจายอำนาจ มีความรับผิดชอบดี แต่ความยุติธรรมยังคงมีน้อย...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 3, สัมภาษณ์ 5 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑ์วิทยาปฏิบัติกร ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ผู้บังคับบัญชามีการปกครองที่มีความยุติธรรมในการบริหาร มีการกระจายอำนาจปฏิบัติงานตามส่วนงานอย่างชัดเจน มีความเหมาะสมดีอยู่แล้ว แต่อีกนัยหนึ่งดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม แต่ด้วยกำลังพลที่น้อย การกระจายอำนาจอาจจะลำบาก...” (นักทัณฑ์วิทยาปฏิบัติกร คนที่ 1, สัมภาษณ์ 2 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ มีความยุติธรรมในการมอบอำนาจหน้าที่ และการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามระเบียบทางราชการ รับฟังทุกปัญหาที่มีการมอบอำนาจแบ่งความรับผิดชอบที่ชัดเจน ช่วยเหลือและแนะนำในกรณีเกิดการต้องแก้ไขในการ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม ในการมอบอำนาจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 2, สัมภาษณ์ 22 กรกฎาคม 2562)

#### 4.1.9 ด้านนโยบายและการบริหาร มีการกำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ด้านนโยบายและการบริหาร มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นไปได้ มีการกำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติและข้อกำหนดอย่างชัดเจน ตามคำสั่งจากฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...มีนโยบายชัดเจน แต่การปฏิบัติไม่ชัดเจน ตามแต่สถานการณ์ แก้ไขตามสถานการณ์...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 3, สัมภาษณ์ 5 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑ์วิทยาปฏิบัติกร ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ องค์กรมีการกำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจน มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็นส่วนๆ ตามภารกิจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามหลักการบริหารงานเรือนจำฯ และสามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดนโยบายที่สั่งการจากผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจนสอดคล้องกับแนวทางการบริหารของกรมราชทัณฑ์ แต่อีกนัย



หนึ่งตั้งผู้ให้ข้อมูล ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...นโยบายและการบริหารถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน หากแต่แนวทางการปฏิบัติค่อนข้างเป็นไปได้ยาก...” (นักทฤษฎีวิทยาปฏิบัติกร คนที่ 1, สัมภาษณ์ 2 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน ปฏิบัติกร ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ เรือนจำมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีแนวทางการปฏิบัติตามข้อกำหนดนโยบายที่สั่งการจากผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจน แต่อีกนัยหนึ่งตั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...บริหารชัดเจน แต่การปฏิบัติจริงค่อนข้างยาก...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 1, สัมภาษณ์ 20 กรกฎาคม 2562)

#### 4.1.10 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่นอกเหนือจากเงินเดือน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการดีมาก แต่ก็ยังมีความเสี่ยงอยู่ มีรายได้เพิ่มมาจากเงินปันผล ฝ่ายฝึกวิชาชีพ เงินเวรยามรักษาการณ์ และจากการรับจ้างเข้าเวรฯ รวมไปถึงเบี้ยเลี้ยงและโอที ตั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...คุ้มค่ามาก แต่ต้องแลกกับเวลาที่หายไป...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 1 สัมภาษณ์ 3 กันยายน 2562) แต่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบุคคลหนึ่ง ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ในเรื่องค่าเสี่ยงภัย ยังไม่มีความเท่าเทียมเนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานภายนอกเรือนจำจะได้รับค่าเสี่ยงภัยที่น้อยกว่าเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานภายในเรือนจำ...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 2, สัมภาษณ์ 4 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทฤษฎีวิทยาปฏิบัติกร ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีค่าตอบแทนที่สูง ได้รับค่าเสี่ยงภัย พ.ต.ร. (เพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการพลเรือน) ที่เพิ่มขึ้นจากเดิมพอสมควรและได้รับสวัสดิการอาหารแห้ง อาหารเช้า,เที่ยง,เย็น (เข้าเวรฯ) มีรายได้เพิ่มจากเงินปันผลฝ่ายฝึกฯ เบี้ยเลี้ยง โอที แต่ก็แลกด้วยความรับผิดชอบที่สูงเช่นกัน ตั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ถือว่าเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่มีค่าตอบแทนที่สูง แต่ก็ต้องแลกกับความรับผิดชอบที่สูงเช่นกัน...” (นักทฤษฎีวิทยาปฏิบัติกร คนที่ 1, สัมภาษณ์ 2 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ด้านค่าตอบแทน มีรายได้เพิ่มมาจากเงินปันผลฝ่ายฝึกฯ ค่าเวรยามรักษาการณ์ และการสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่อยู่ในระดับดีมาก เป็นที่พึงพอใจของเจ้าหน้าที่ มีสิ่งอำนวยความสะดวก ตั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ทางเรือนจำมีสวัสดิการที่ดี และสิ่งอำนวยความสะดวกที่พอใจ...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 5, สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2562)

#### 4.1.11 ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงานสามารถยึดเป็นอาชีพได้ในระยะยาวโดยไม่ลำบากต่อการดำรงชีพและมีความยั่งยืนในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ มีความมั่นคงในหน้าที่การงานอย่างมาก สามารถยึดเป็นอาชีพได้ในระยะยาว สามารถดูแล



ครอบครัวได้ แต่อีกนัยหนึ่ง ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...สามารถยึดเป็นอาชีพได้ ถ้าไม่เบื่อหน่ายกับการเข้าเวร...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 1, สัมภาษณ์ 3 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑวิทยาปฏิบัติกร ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ การเป็นข้าราชการเป็นอาชีพที่มั่นคง สามารถดำรงชีพได้ หากเราเชื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ทุก ๆ ปีมีการปรับเงินเดือนอยู่แล้ว สามารถยึดเป็นอาชีพเพื่อเลี้ยงตัวเองในภายภาคหน้าได้และคาดว่าจะรับราชการไปจนเกษียณอายุราชการ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...เป็นอาชีพที่มั่นคง สามารถดำรงชีพเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ และมีความยั่งยืน...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติกร คนที่ 1, สัมภาษณ์ 2 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นในทางเดียวกันคือ ความมั่นคงในอาชีพราชการ สามารถดูแลครอบครัวได้ หากปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ จะมีความยั่งยืนในการทำงานจนกระทั่งเกษียณอายุราชการ และในในทุก ๆ ปีจะมีการปรับเงินเดือนอยู่แล้ว ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...มีความมั่นคงในอาชีพราชการ หากปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ จะมีความยั่งยืนในการทำงานจนกระทั่งเกษียณอายุราชการ...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 3, สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2562)

## ตอนที่ 2 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี พบว่า แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ได้แก่ การวางตำแหน่งบุคลากรให้ตรงกับงานตามความรู้ความสามารถ ควรทำความเข้าใจกับบุคลากรเรื่องเกณฑ์การประเมินเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ควรปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งแยกออกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

### 4.2.1 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความสำเร็จของงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความสำเร็จของงาน คือ อยากให้ ก.พ. เพิ่มอัตรากำลังให้กรมราชทัณฑ์ เพราะเจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ต้องขังมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกวัน และควรแยกงานประจำกับงานเร่งด่วนให้ชัดเจน เพราะบางครั้งมีงานเร่งด่วนมากเกินไป ส่งผลกระทบให้งานประจำไม่คืบหน้า และอาจไม่สำเร็จตามกรอบระยะเวลา ควรมีการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และหากมีโอกาส อยากปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ๆ เพื่อจะได้เรียนรู้และฝึกฝนตัวเองเพิ่มเติมต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑวิทยาปฏิบัติกร เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความสำเร็จของงาน คือ ควรแยกงานประจำกับงานเร่งด่วนให้ชัดเจน เพราะบางครั้งมีงานเร่งด่วนมากเกินไป ส่งผลกระทบให้งานประจำไม่คืบหน้า และอาจไม่สำเร็จตามกรอบ

ระยะเวลา รวมถึงส่งผลกระทบต่อเวรยาม เนื่องจากถ้ามีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่น้อย จะทำให้เจ้าหน้าที่  
เข้าเวรยามถี่ขึ้น ขาดการพักผ่อนที่ไม่เพียงพอ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน เสนอแนะแนวทางในการ  
พัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความสำเร็จของงาน คือ ควรมีการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น  
ในงานเสมอ และหากมีโอกาสอยากให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ๆ เพื่อเรียนรู้  
ภารกิจของหน้าที่อื่นเพิ่มเติม เพิ่มศักยภาพ และประสบการณ์ของตนเอง

#### 4.2.2 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านการยอมรับนับถือ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนา  
ขวัญและกำลังใจในด้านการยอมรับนับถือ คือ ในปัจจุบันก็ได้อยู่แล้ว ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงอะไรมากนัก  
เพราะได้รับการยอมรับนับถือและความไว้วางใจที่ดีจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจน  
เพื่อนร่วมงาน แต่ต้องการเพิ่มการจัดกิจกรรมเพิ่มความสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น เพื่อลดความเครียดจากการ  
เข้าเวรยามติดต่อกันเป็นเวลานาน

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทฤษฎีวิทยาปฏิบัติกร เสนอแนะแนวทางในการ  
พัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านการยอมรับนับถือ คือ ปัจจุบันได้รับการยอมรับนับถือและความไว้วางใจที่  
ดีจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับดี ถึงดีมาก ไม่ต้องเปลี่ยนแปลง  
อะไร

รวมถึงยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน  
เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านการยอมรับนับถือ คือ ไม่มีอะไรเสนอแนะ เพราะ  
ได้รับความยอมรับนับถือ และความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและ  
เพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

#### 4.2.3 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านลักษณะของงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางในการ  
พัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านลักษณะของงาน คือ จัดหาหรือการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ วางตำแหน่ง  
บุคลากรให้ตรงกับงาน ตรงตามความรู้ความสามารถ เพราะบางงานมีลักษณะเฉพาะด้าน ควรจำแนก  
เจ้าหน้าที่ให้ตรงกับงาน ควรสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จัดกิจกรรมหรือจัดอบรมเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มความรู้  
ความสามารถ และทักษะงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...เห็นควร  
ให้ผู้บังคับบัญชา สับเปลี่ยนตำแหน่งงานและหมุนเวียนในทุก ๆ 1 ปี หรือ 2 ปี เพื่อให้ได้เรียนรู้ใน  
ตำแหน่งอื่น ๆ...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 4, สัมภาษณ์ 9 กันยายน 2562) ซึ่งสอดคล้อง  
กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ควรจัดกิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มทักษะทางด้านงานที่  
เกี่ยวข้องและเพื่อประโยชน์สูงสุด...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 5, สัมภาษณ์ 12 กันยายน 2562)



ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัศนวิทยาปฏิบัติการ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านลักษณะของงาน ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...เห็นควรให้ผู้บังคับบัญชาสลับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ทุก ๆ 6 เดือน หรือ 1 ปี...” (นักทัศนวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 3, สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2562) ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งท่านได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...จัดการอบรมด้านความรู้และทักษะเฉพาะในงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอเพื่อการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน...” (นักทัศนวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 4, สัมภาษณ์ 15 สิงหาคม 2562)

รวมถึงยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านลักษณะของงาน คือ ควรสลับเปลี่ยนหน้าที่ตามความเหมาะสม หรือจากการพิจารณาเห็นสมควรของผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...เห็นควรให้ผู้บังคับบัญชาสลับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งเป็นประจำเพื่อที่จะได้เรียนรู้ลักษณะงานใหม่ ๆ มากยิ่งขึ้น...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 2, สัมภาษณ์ 22 กรกฎาคม 2562)

#### 4.2.4 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความรับผิดชอบ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความรับผิดชอบ คือ “...ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายนั้น อยากให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาในการปรับขึ้นเงินเดือน...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 3, สัมภาษณ์ 5 กันยายน 2562) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ในบางครั้งงานประจำที่มีมาก บวกกับงานเร่งด่วน ทำให้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 5, สัมภาษณ์ 12 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัศนวิทยาปฏิบัติการ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความรับผิดชอบ คือ “...ภาระงานยังมีภารกิจอื่น ๆ ที่ต้องทำ ที่นอกเหนือจากงานประจำ ในบางครั้งอาจเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไม่ทันตามกรอบเวลา...” (นักทัศนวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 4, สัมภาษณ์ 15 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน ไม่มีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความรับผิดชอบ เพราะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถ งานที่ได้รับมอบหมายก็จะบรรลุผล รวมถึงมีอิสระในการตัดสินใจการปฏิบัติงานได้ดี

#### 4.2.5 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความก้าวหน้า

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความก้าวหน้า คือ ควรทำความเข้าใจกับบุคคลเพื่อให้ทราบถึงเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง และควรมีการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...สร้างมาตรฐานในการประเมินผลงานด้วยหลักเกณฑ์อย่างถูกต้อง และเหมาะสม...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 4,



สัมภาษณ์ 9 กันยายน 2562) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...จัดทำการประเมิน เพื่อให้ได้ซึ่งความสามารถ ตามหลักเกณฑ์อย่างถูกต้อง...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 5, สัมภาษณ์ 12 กันยายน 2562)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความก้าวหน้า คือ ควรทำความเข้าใจกับบุคคลเพื่อให้ทราบถึงเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ควรพิจารณาปรับเงินเดือนข้าราชการที่เพิ่มขึ้นให้มากกว่าเดิม เนื่องจากการขึ้นเงินเดือนค่อนข้างต่ำมาก...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 3, สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2562) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...สร้างหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นสากล...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 4, สัมภาษณ์ 15 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความก้าวหน้า คือ “...ควรประเมินผลงานของข้าราชการขั้นผู้น้อยให้มากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากระดับเงินเดือนค่อนข้างต่ำมาก...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 2, สัมภาษณ์ 22 กรกฎาคม 2562) ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่ง ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ควรประเมินผลงานของข้าราชการขั้นผู้น้อยให้มากขึ้นกว่าเดิม...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 4, สัมภาษณ์ 28 กรกฎาคม 2562)

#### 4.2.6 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ “...ไม่มีข้อเสนอแนะเพราะสภาพแวดล้อมที่ปฏิบัติงานดีอยู่แล้ว...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 4, สัมภาษณ์ 9 กันยายน 2562) แต่ในทางกลับกันมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่ง ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ควรมีงบประมาณและสถานที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทางสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 5, สัมภาษณ์ 12 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมภายในเรือนจำ เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีวัสดุอุปกรณ์ ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...มีวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จัดหาอุปกรณ์ได้เพียงพอต่อการทำงาน...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 4, สัมภาษณ์ 15 สิงหาคม 2562) แต่ในทางกลับกันมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่ง ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ภายในสถานที่คุมขัง ไม่ให้มีการใช้เทคโนโลยี บางครั้งอาจส่งผลทำให้เกิดการทำงานล่าช้า...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 3, สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ “...ไม่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานคืออยู่แล้ว ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 2, สัมภาษณ์ 22 กรกฎาคม 2562)

#### 4.2.7 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ ในการปฏิบัติงานมีการสื่อสาร ประสานงาน ทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ได้เป็นอย่างดี ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ได้เป็นอย่างดี แต่ควรมีการจัดงานสังสรรค์ เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 4, สัมภาษณ์ 9 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ การปฏิบัติงาน สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เป็นอย่างดี รู้สึกเป็นทีมเดียวกัน ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ในการปฏิบัติงาน สามารถพูดคุย ประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี แต่ควรเพิ่มการจัดงานสังสรรค์เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน สารทุกข์สุกดิบ เพื่อทำให้ความสัมพันธ์ดียิ่งขึ้น...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 3, สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2562)

เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ “...ควรจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ พบปะพูดคุยระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสานสัมพันธ์ไมตรีให้แน่นแฟ้นมากขึ้น และเป็นกันเอง...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 2, สัมภาษณ์ 22 กรกฎาคม 2562)

#### 4.2.8 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการบังคับบัญชา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการบังคับบัญชา คือ “...การบริหารงานของผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม การกระจายอำนาจและการรับผิดชอบดีอยู่แล้ว ไม่มีข้อเสนอแนะ เพราะการปฏิบัติงานคืออยู่แล้ว...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 4, สัมภาษณ์ 9 กันยายน 2562) แต่ในทางกลับกันมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่ง ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ควรเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมบ้าง ในเรื่องที่สำคัญ ๆ หรือส่งผลกระทบในวงกว้าง...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 5, สัมภาษณ์ 12 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการบังคับบัญชา คือ “...ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการบริหารดีอยู่แล้ว...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 3, สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2562)



เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านการบังคับบัญชา คือ “...ไม่มีข้อเสนอนแนะเพราะทุกอย่างดีอยู่แล้ว...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 2, สัมภาษณ์ 22 กรกฎาคม 2562)

#### 4.2.9 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านนโยบายและการบริหาร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านนโยบายและการบริหาร คือ “...เรือนจำพิเศษธนบุรีมีการกำหนดนโยบายในการบริหารที่ชัดเจนอยู่แล้ว จึงไม่มีข้อเสนอนแนะในเรื่องนี้...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 4, สัมภาษณ์ 9 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านนโยบายและการบริหาร คือ นโยบายและการปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...งานบางอย่างเป็นงานที่ซ้ำซ้อน และไม่เกิดประโยชน์กับองค์กร ควรมีการยกเลิก...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 3, สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านนโยบายและการบริหาร คือ “...ควรมีการสื่อสารด้านนโยบายและการบริหารงานให้เด่นชัดมากขึ้น เช่น การชี้แจงนโยบายในการประชุมข้าราชการ เป็นต้น...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญ คนที่ 3, สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2562)

#### 4.2.10 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ “...ควรมีความเท่าเทียมกัน ในเรื่องของค่าเสี่ยงภัย ควรให้ในอัตราที่เท่าเทียมกันทั้งองค์กร เพราะทุกหน้าที่มีความสำคัญกับองค์กรทั้งหมด...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 2, สัมภาษณ์ 4 กันยายน 2562) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...อยากให้มีมาตรการ การทำประกันชีวิตกับเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ เพราะการเป็นผู้คุม มีความเสี่ยงตลอดเวลา เพราะอยู่ใกล้นักโทษ หรือผู้กระทำความผิด...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 3, สัมภาษณ์ 5 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ “...ควรเพิ่มค่าเวรยามรักษาการณ์...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 3, สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2562) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ควรเพิ่มค่าเสี่ยงภัย...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 4, สัมภาษณ์ 15 สิงหาคม 2562)

เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ “...เพิ่มค่าเวรยามรักษาการณ์ให้มากขึ้น เพราะความรับผิดชอบเยอะและมีความเสี่ยงสูง...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน คนที่ 3, สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2562)



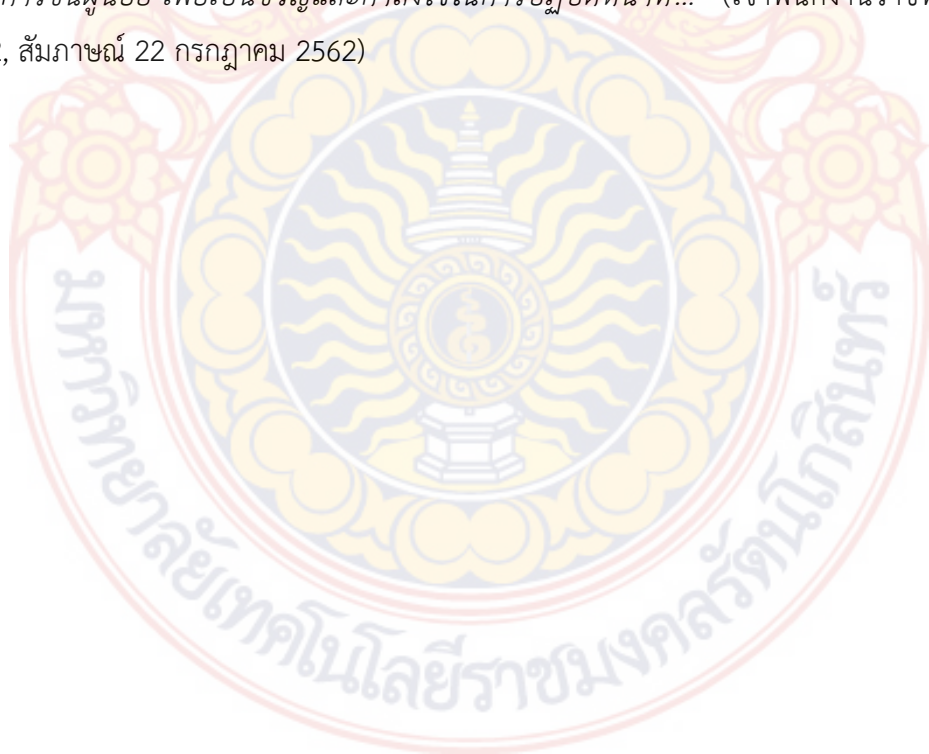
คนที่ 2, สัมภาษณ์ 22 กรกฎาคม 2562) ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่ง ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ควรเพิ่มค่าเวรยามรักษาการณ์ให้มากขึ้นจากเดิม...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญ คนที่ 4, สัมภาษณ์ 28 กรกฎาคม 2562)

#### 4.2.11 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน คือ “...ควรสร้างความเชื่อมั่นในงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน ให้มีความเจริญก้าวหน้าและยั่งยืนต่อไป...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 4, สัมภาษณ์ 9 กันยายน 2562) ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่ง ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...สร้างความเชื่อมั่นและความคุ้มครองต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างดี...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน คนที่ 5, สัมภาษณ์ 12 กันยายน 2562)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งนักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน คือ “...จัดสวัสดิการให้กับข้าราชการเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 3, สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2562) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “...ควรสร้างความเชื่อมั่นในงานที่ทำอยู่ปัจจุบันให้มีเสถียรภาพมากขึ้น สร้างความคุ้มครองต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง...” (นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ คนที่ 4, สัมภาษณ์ 15 สิงหาคม 2562)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน คือ “...ควรจัดสวัสดิการให้กับข้าราชการชั้นผู้น้อย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่...” (เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญ คนที่ 2, สัมภาษณ์ 22 กรกฎาคม 2562)



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อพรรณาลักษณะของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรีในปัจจุบัน เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ทั้งนี้ การศึกษามุ่งประเด็นที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ซึ่งประกอบด้วย 1. ด้านความสำเร็จของงาน 2. ด้านการ ยอมรับนับถือ 3. ด้านลักษณะของงาน 4. ด้านความรับผิดชอบ 5. ด้านความก้าวหน้า 6. ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน 7. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 8. ด้านการบังคับบัญชา 9. ด้านนโยบายและการบริหาร 10. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 11. ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้วยการสัมภาษณ์ เจ้าพนักงาน ราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน จำนวน 5 คน นักทฤษฎีวิทยาปฏิบัติการ จำนวน 5 คน เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ชำนาญงาน จำนวน 5 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi - structured interviews) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นสำหรับ การศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 เพื่อพรรณาลักษณะของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษ ธนบุรีในปัจจุบัน

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เรือนจำพิเศษธนบุรีในปัจจุบัน นั้น ได้ศึกษาตามหลักปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) ซึ่งสรุปได้ว่า 1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า 2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) ประกอบด้วย สภาพภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความมั่นคงในการทำงาน

1) ความสำเร็จของงาน ผลการศึกษา พบว่า

ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดที่ได้ตั้งไว้ และตามกำหนดเวลาของงาน ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาให้สำเร็จครบถ้วนเรียบร้อยตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่ง ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นงานเฉพาะด้าน รู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จ แต่ในปัจจุบันยังขาดอัตรากำลังในเรือนจำฯ จึงจำเป็นต้องมีการโยกย้าย สับเปลี่ยน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน แต่ก็สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่วนภารกิจงานในหน้าที่ที่ฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังไปศาล เป็นงานที่บรรลุลูกภารกิจประจำวัน ไม่มีปัญหาอุปสรรคใดในการนำส่งผู้ต้องขังไป - กลับ แต่อย่างไรก็ตาม งานเยี่ยมญาติ การบริการประชาชนเป็นไปตามที่ถนัด ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งผู้บังคับบัญชามอบหมาย ลุล่วงไปด้วยดี มีความภูมิใจสำหรับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างยิ่ง

2) การยอมรับนับถือ ผลการศึกษา พบว่า

ด้านการยอมรับนับถืออยู่ในเกณฑ์ดี หัวหน้างานมอบหมายงานที่ไว้วางใจ และให้อิสระในการตัดสินใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงได้รับความไว้วางใจ การยอมรับนับถือ จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และมีความสัมพันธ์อันดี การปกครองตามระดับสายงานในส่วนงานมีความสัมพันธ์กันดีและร่วมงานด้วยกันเป็นอย่างดีได้รับการยอมรับนับถือ และได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่ในหลาย ๆ ด้านจากผู้บังคับบัญชา อีกทั้งทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดและเต็มความสามารถ

3) ลักษณะของงาน ผลการศึกษา พบว่า

ลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่ตรงตามความรู้ที่เรียนมา แต่งานที่รับผิดชอบเป็นงานอีกมุมหนึ่งที่พัฒนาศักยภาพ สามารถเรียนรู้เพิ่มเติมได้โดยไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน เนื่องจากงานราชทัณฑ์เป็นงานที่เราไม่อาจรู้ล่วงหน้าเลยว่าจะได้รับหน้าที่ใด หน้าที่ที่ปฏิบัติในปัจจุบันไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ แต่ก็ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังและบรรลุเป้าหมาย

4) ความรับผิดชอบ ผลการศึกษา พบว่า

ปฏิบัติงานที่และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี ตามระเบียบและเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำทุกคนที่ต้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่อาจปฏิเสธความรับผิดชอบได้ ตรวจสอบผลงานดูแลความเรียบร้อยไม่ให้เกิดการผิดพลาดในผลงาน และงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี

5) ความก้าวหน้า ผลการศึกษา พบว่า

ได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถ สนับสนุนโดยการส่งเข้าอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับงานที่รับมอบหมาย เพื่อพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และความก้าวหน้าในสาย



อาชีพ เช่น การฝึกอบรม สัมมนาศึกษาดูงาน รวมถึง การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ทราบถึงเกณฑ์การประเมิน แต่ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา และได้รับการพิจารณาขึ้น ตามสมควร ซึ่งอยู่ในระดับดีมาโดยตลอด

6) สภาพแวดล้อม ผลการศึกษา พบว่า

สภาพแวดล้อมในการทำงานดี มีวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีทันสมัย ช่วยเอื้อให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีช่วยเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ส่งผลให้ การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในทางกลับกันมีความเห็นต่างว่า สภาพแวดล้อมมีแต่ ผู้ต้องขัง สถานที่ไม่น่าอภิรมย์ เนื่องจากภายในเรือนจำฯ ห้ามนำวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นเทคโนโลยีเข้าเรือนจำ ฯ จึงเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานพอสมควร แต่ก็สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงอุปสรรคทางด้าน งบประมาณ เทคโนโลยีไม่ทันสมัย

7) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลการศึกษา พบว่า

มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ความเข้ากันได้ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยในการทำงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้ง สามารถพูดคุยทำงานร่วมกันและเข้า กันได้เป็นอย่างดี ปรึกษากันได้ เป็นกันเองคอยช่วยเหลือกันตลอดทำให้ทำงานสะดวก รู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ส่วนเดียวกัน ปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการ ทุกอย่างดำเนินไปด้วยดี ไม่มีปัญหาติดขัดแต่อย่างใด ประสานงานกันได้เป็นอย่างดี

8) การบังคับบัญชา ผลการศึกษา พบว่า

การบังคับบัญชามีความยุติธรรมในการบริหาร เป็นไปตามระบบราชการ มีการกระจาย อำนาจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดีและชัดเจน มีความเหมาะสม ผู้บังคับบัญชารับฟังทุกปัญหา ช่วยเหลือและแนะนำในกรณีเกิดการต้องแก้ไขในการทำงาน

9) นโยบายและการบริหาร ผลการศึกษา พบว่า

ด้านนโยบายและการบริหาร เรือนจำมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติและ ข้อกำหนดที่เป็นไปได้ ตามคำสั่งจากฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็น ส่วน ๆ ตามภารกิจเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามหลักการบริหารงานเรือนจำฯ และสามารถปฏิบัติตาม ข้อกำหนดนโยบายที่สั่งการจากผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจนสอดคล้องกับแนวทางการบริหารของกรม ราชทัณฑ์

10) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผลการศึกษา พบว่า

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการดีมาก แต่ก็ยังมีความเสี่ยงอยู่ มีรายได้เพิ่มมาจากเงินปัน ผลฝ่ายฝึกวิชาชีพ เงินเวรยามรักษาการณ์ ค่าเสี่ยงภัย พ.ต.ร. (เพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของ ข้าราชการพลเรือน) สวัสดิการอาหารแห้ง อาหารเช้า,เที่ยง,เย็น (เช้าเวรฯ) และจากการรับจ้างเข้าเวรฯ รวมไปถึงเบี้ยเลี้ยงและโอที แต่ก็แลกด้วยความรับผิดชอบที่สูงเช่นกัน และในเรื่องค่าเสี่ยงภัยยังไม่มี ความ

เท่าเทียมเนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานภายนอกเรือนจำจะได้รับค่าเสี่ยงภัยที่น้อยกว่าเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานภายในเรือนจำ

11) ความมั่นคงในการทำงาน ผลการศึกษา พบว่า

มีความมั่นคงในหน้าที่การงานอย่างมาก สามารถยึดเป็นอาชีพได้ในระยะยาว สามารถดูแลครอบครัวได้ เป็นอาชีพที่มั่นคง สามารถยึดเป็นอาชีพเพื่อเลี้ยงตัวเองในภายภาคหน้าได้และคาดว่าจะรับราชการไปจนเกษียณอายุราชการ หากปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ จะมีความยั่งยืนในการทำงานจนกระทั่งเกษียณอายุราชการ และในในทุก ๆ ปีจะมีการปรับเงินเดือนอยู่แล้ว

5.1.2 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ผลการศึกษา พบว่า

1) ความสำเร็จของงาน

อยากให้ ก.พ. เพิ่มอัตรากำลังให้กรมราชทัณฑ์ เพราะเจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ต้องขังมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกวัน และควรแยกงานประจำกับงานเร่งด่วนให้ชัดเจน เพราะบางครั้งมีงานเร่งด่วนมากเกินไป ส่งผลกระทบต่อให้งานประจำไม่คืบหน้า และอาจไม่สำเร็จตามกรอบระยะเวลา ควรมีการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และหากมีโอกาส อยากปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ๆ เพื่อจะได้เรียนรู้และฝึกฝนตัวเองเพิ่มเติมต่อไป รวมถึงส่งผลกระทบต่อเวรยาม เนื่องจากถ้ามีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่น้อย จะทำให้เจ้าหน้าที่เข้าเวรยามถี่ขึ้น ขาดการพักผ่อนที่ไม่เพียงพอ

2) ด้านการยอมรับนับถือ

ในปัจจุบันก็ได้อยู่แล้ว ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงอะไรมากนัก เพราะได้รับการยอมรับนับถือและความไว้วางใจที่ดีจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน แต่ต้องการเพิ่มการจัดกิจกรรมเพิ่มความสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น เพื่อลดความเครียดจากการเข้าเวรยามติดต่อกันเป็นเวลานาน

3) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านลักษณะของงาน

จัดหาหรือการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ วางตำแหน่งบุคลากรให้ตรงกับงาน ตรงตามความรู้ความสามารถ เพราะบางงานมีลักษณะเฉพาะด้าน ควรจำแนกเจ้าหน้าที่ให้ตรงกับงาน ควรสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จัดกิจกรรมหรือจัดอบรมเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และทักษะงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเห็นควรให้ผู้บังคับบัญชา สับเปลี่ยนตำแหน่งงานและหมุนเวียนในทุก ๆ 1 ปี หรือ 2 ปี เพื่อให้ได้เรียนรู้ในตำแหน่งอื่น ๆ รวมถึงจัดกิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มทักษะทางด้านงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์สูงสุด

4) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความรับผิดชอบ

ทุก ๆ ครั้งที่ปฏิบัติหน้าที่ต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถอยู่แล้ว ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย แต่อยากให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาในการปรับขึ้นเงินเดือน และในบางครั้งงานประจำที่มีมาก บวกกับงานเร่งด่วน ทำให้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย

5) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความก้าวหน้า

ควรทำความเข้าใจกับบุคคลเพื่อให้ทราบถึงเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง และควรมีการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ สร้างมาตรฐานในการประเมินผลงานด้วยหลักเกณฑ์อย่างถูกต้อง และเหมาะสม และจัดทำ การประเมินเพื่อให้ได้ซึ่งความสามารถ ตามหลักเกณฑ์อย่างถูกต้อง

6) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมภายในเรือนจำ เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเหมาะสมกับตำแหน่งงาน จัดหาอุปกรณ์ได้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน แต่ภายในสถานที่คุมขัง ไม่ให้มีการใช้เทคโนโลยี บางครั้งอาจส่งผลทำให้เกิดการทำงานล่าช้ามี

7) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ควรจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ พบปะพูดคุยระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสานสัมพันธ์มิตรให้แน่นแฟ้นมากขึ้นและเป็นกันเอง พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและจัดกิจกรรมต่าง ๆ และในการปฏิบัติงาน สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เป็นอย่างดี รู้สึกเป็นทีมเดียวกัน

8) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านการบังคับบัญชา

ควรเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมบ้าง ในเรื่องที่สำคัญ ๆ หรือส่งผลกระทบในวงกว้าง

9) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านนโยบายและการบริหาร

งานบางอย่างเป็นงานที่ซ้ำซ้อน และไม่เกิดประโยชน์กับองค์กร ควรมีการยกเลิก และควรมีการสื่อสารด้านนโยบายและการบริหารงานให้เด่นชัดมากขึ้น เช่น การชี้แจงนโยบายในการประชุมข้าราชการ เป็นต้น

10) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ควรมีความเท่าเทียมกันในเรื่องของค่าเสี่ยงภัย ควรให้อัตราที่เท่าเทียมกันทั้งองค์กร เพราะทุกหน้าที่มีความสำคัญกับองค์กรทั้งหมด และอยากให้มีมาตรการ การทำประกันชีวิตกับเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ เพราะการเป็นผู้คุม มีความเสี่ยงตลอดเวลา เพราะอยู่ใกล้นักโทษ หรือผู้กระทำความผิด รวมถึงควรเพิ่มค่าเวรยามรักษาการณ์ จาก 400-420 บาท เป็น 620-840 บาท



## 11) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ควรสร้างความเชื่อมั่นในงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน ให้มีความเจริญก้าวหน้าและยั่งยืนต่อไป ควรจัดสวัสดิการให้กับข้าราชการเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และควรสร้างความเชื่อมั่นในงานที่ทำอยู่ปัจจุบันให้มีเสถียรภาพมากขึ้น สร้างความคุ้มครองต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา การพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อพรรณาลักษณะของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรีในปัจจุบัน เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี

5.2.1 เพื่อพรรณาลักษณะของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรีในปัจจุบัน พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

### 1) ความสำเร็จของงาน

ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดที่ได้ตั้งไว้ และตามกำหนดเวลาของงาน ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาให้สำเร็จครบถ้วนเรียบร้อยตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นงานเฉพาะด้าน มีความภูมิใจในความสำเร็จของงาน การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจุบัน สามารถตรวจสอบได้ แต่ในปัจจุบันยังขาดอัตรากำลังในเรือนจำฯ จึงจำเป็นต้องมีการโยกย้าย สับเปลี่ยน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงอัตรากำลังเจ้าหน้าที่มีน้อยและปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น แต่ก็สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับ ศจี อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 63) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ มีความสำคัญต่อการบริหารงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในบรรดาทรัพยากรบริหารทั้งหมด

### 2) การยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถืออยู่ในเกณฑ์ดี หัวหน้างานมอบหมายงานที่ไว้วางใจ มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี และให้อิสระในการตัดสินใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่ในหลาย ๆ ด้านจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี อีกทั้งทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดและเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 241) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน คือ การก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เกิดความจงรักภักดี เชื่อสัจต่อกฎและองค์การ ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม

(Group Effort) และฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร และเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่

### 3) ลักษณะของงาน

ลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่ตรงตามความรู้ที่เรียนมา แต่เรียนรู้เพิ่มเติมได้โดยไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน งานที่รับผิดชอบเป็นงานอีกมุมหนึ่งที่พัฒนาศักยภาพ เนื่องจากงานราชทัณฑ์เป็นงานที่เราไม่อาจรู้ล่วงหน้าเลยว่าจะได้รับหน้าที่ใดแต่เจ้าหน้าที่ก็สามารถการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ มิลตัน Milton 1981 (อ้างถึงใน มนูญ จันทรสุข, 2544, หน้า 4-5) ให้ความหมายช่วยกำลังใจว่า หมายถึง “ทัศนคติ ความพอใจ โดยปรารถนาที่จะทำต่อไป และมีความตั้งใจ จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร”

### 4) ความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานที่และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี ตามระเบียบและเวลาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่อาจปฏิเสธความรับผิดชอบได้ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ตรวจสอบผลงาน ดูแลความเรียบร้อยไม่ให้เกิดการผิดพลาดในผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับ อัปษรศรี พลอดเปลี่ยว ม.ป.ป. (อ้างถึงใน อรรถวุฒิ ตัญธนวิทย์, 2544, หน้า 18) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงานว่า คือ ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสภาพการทำงาน เป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่จะมุ่งหน้าทำงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไม่ลดละ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 5) ความก้าวหน้า

ด้านความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับความสามารถของตัวบุคคล กำลังภายใน ส่วนเรื่องการได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีการอบรมฝึกพัฒนาความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา และทราบถึงเกณฑ์การประเมินผลงานและเลื่อนขั้นตำแหน่งอยู่ในขั้นดี แต่ระบบอุปถัมภ์ยังคงมีอยู่ในระบบราชการไทย คนมีความรู้ความสามารถบางทีก็อาจไม่ได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง หรือมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ สยาม ปิยะนราธร (2541, หน้า 1-15) กล่าวว่า การชมเชย การให้รางวัลเป็นตัวที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดกำลังใจในการที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เช่น การยอมรับนับถือในความสามารถ ให้โอกาสให้กำลังใจ ความสะดวกสบาย การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การยกย่องสรรเสริญ ชื่อเสียงความปลอดภัย มีศักยภาพในงานมีความมั่นคง แต่ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา และได้รับการพิจารณาขึ้นตามสมควร ซึ่งอยู่ในระดับดีมาโดยตลอด และอีกนัยหนึ่ง ความก้าวหน้าในสายงานอาจไม่เกี่ยวกับระบบงานราชทัณฑ์เท่าไร เพราะเป็นระเบียบของ ก.พ. แต่การที่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสนับสนุนก็เป็นแรงผลักดันให้เราได้



## 6) สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมในการทำงานดี เทคโนโลยีดี ทันสมัย เอื้อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีช่วยเอื้ออำนวยในการทำงาน มีการดูแลปรับภูมิทัศน์ให้มีความสะอาด สวยงามอยู่เสมอ แต่ในทางกลับกันมีความเห็นต่างว่า สภาพแวดล้อมมีแต่ผู้ต้องขัง สถานที่ไม่น่าอภิรมย์ เนื่องจากภายในเรือนจำฯ ห้ามนำวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นเทคโนโลยีเข้าเรือนจำฯ จึงเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานพอสมควร แต่ก็สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 244-245) กล่าวถึง แนวทางในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับความสะดวกสบายและความปลอดภัย รวมทั้งการปรับปรุงหาเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยมาใช้ในองค์การ

## 7) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความเข้ากันได้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยในการทำงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน ปรีชากันได้ สามารถพูดคุยทำงานร่วมกันและเข้ากันได้เป็นอย่างดี เป็นกันเองคอยช่วยเหลือกันตลอดทำให้ทำงานสะดวก ไหลลื่น รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกัน ปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการ ทุกอย่างดำเนินไปด้วยดีไม่มีปัญหาติดขัดแต่อย่างใด ซึ่งสอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตราโรจน์ (2547, หน้า 134-135) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่าผู้ที่มีขวัญดี มักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการ จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน บุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรม มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การ บรรลุผล มีความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ แม้องค์การจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหามีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมากมาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

## 8) การบังคับบัญชา

การบังคับบัญชามีความยุติธรรม เป็นไปตามระบบราชการ มีการกระจายอำนาจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดีและชัดเจน รับฟังทุกปัญหาที่มีการมอบอำนาจแบ่งความรับผิดชอบที่ชัดเจนช่วยเหลือและแนะนำในกรณีเกิดการต้องแก้ไขในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สัมพันธ์ ภูโพนบูลย์ (2542, หน้า 105) ได้กล่าวไว้ว่า ในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องมีลักษณะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวอย่างที่ดีทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรมไม่เคร่งครัดต่ออำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการมากจนเกินไป มีความซื่อสัตย์อารมณ์มั่นคงและรับผิดชอบต่อคำสั่งต่าง ๆ

## 9) นโยบายและการบริหาร

ด้านนโยบายและการบริหาร มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นไปได้ มีการกำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติและข้อกำหนดอย่างชัดเจน มีการแบ่งการบริหารงาน



ออกเป็นส่วน ๆ ตามภารกิจเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามหลักการบริหารงานเรือนจำฯ และสามารถปฏิบัติตาม ตามคำสั่งจากฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน ข้อกำหนดนโยบายที่สั่งการจากผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจนสอดคล้องกับแนวทางการบริหารของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับ บวรศักดิ์ มหะสิทธิ์กุล (2541, หน้า 28) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Morale) หมายถึง สภาวะทางจิตใจ ที่ศรัทธาในเจตคติความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานหน้าที่ความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ความร่วมมือด้วยความสมัครใจที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ เสียสละและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### 10) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการดีมาก แต่ก็ยังมีความเสี่ยงอยู่ มีรายได้เพิ่มมากจากเงินปันผลฝ่ายฝึกวิชาชีพ เงินเวรยามรักษาการณ์ และจากการรับจ้างเข้าเวรฯ รวมไปถึงเบี้ยเลี้ยงและโอที ได้รับอาหารแห้ง อาหารเช้า,เที่ยง,เย็น (เข้าเวรฯ) การสวัสดิการแก่เจ้าหน้าที่อยู่ในระดับดีมาก เป็นที่พึงพอใจของเจ้าหน้าที่ มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่พึงพอใจ แต่ก็แลกด้วยความรับผิดชอบที่สูงเช่นกัน ในเรื่องค่าเสี่ยงภัยยังไม่มีความเท่าเทียมเนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานภายนอกเรือนจำจะได้รับค่าเสี่ยงภัยที่น้อยกว่าเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานภายในเรือนจำ ซึ่งสอดคล้องกับ สยาม ปิยะนราธร (2541, หน้า 1-15) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบในการสร้างขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ว่าเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ที่เหมาะสม และเป็นธรรม เงินเดือนและค่าตอบแทน นับว่าเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งในองค์การ หากเงินเดือน และค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม จะทำให้ขวัญของพนักงานต่ำ เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ส่วนสวัสดิการที่เหมาะสม จะช่วยทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน

#### 11) ความมั่นคงในการทำงาน

มีความมั่นคงในหน้าที่การงานอย่างมาก สามารถยึดเป็นอาชีพได้ในระยะยาว สามารถดูแลครอบครัวได้ หากเราซื้อสัตย์ต่อหน้าที่ ทุก ๆ ปีมีการปรับเงินเดือนอยู่แล้ว สามารถยึดเป็นอาชีพเพื่อเลี้ยงตัวเองในภายภาคหน้าได้และคาดว่าจะรับราชการไปจนเกษียณอายุราชการ ซึ่งสอดคล้องกับ McGregor (1960, pp. 97-103) ได้สรุปสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ซึ่งได้แสดงการเปรียบเทียบลักษณะของมนุษย์ การที่มนุษย์จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้ ย่อมเป็นเหตุเป็นผลกับโอกาสที่ตนจะได้รับการตอบสนองสิ่งที่มุ่งใจตามความพึงพอใจของตนเองด้วย

### 5.2.2 แนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี

#### 1) ความสำเร็จของงาน

พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความสำเร็จของงาน คือ อยากให้ ก.พ. เพิ่มอัตรากำลังใจให้กรมราชทัณฑ์ เพราะเจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ต้องขังมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกวัน และควรแยกงานประจำกับงานเร่งด่วนให้

ชัดเจน เพราะบางครั้งมีงานเร่งด่วนมากเกินไป ส่งผลกระทบให้งานประจำไม่คืบหน้า และอาจไม่สำเร็จตามกรอบระยะเวลา รวมถึงส่งผลกระทบต่อเวรยาม เนื่องจากถ้ามีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่น้อย จะทำให้เจ้าหน้าที่เข้าเวรยามถี่ขึ้น ขาดการพักผ่อนที่ไม่เพียงพอ ควรมีการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ควรมีการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในงานเสมอ และหากมีโอกาส อยากรักษาหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ๆ เพื่อจะได้เรียนรู้และฝึกฝนตัวเองเพิ่มเติมต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 185-186) กล่าวว่า ความพึงพอใจงานที่ทำ ถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถ และเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ผู้ที่ทำจะพึงพอใจงานที่ตนทำเป็นอย่างมาก และผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรัก จะออกมาดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำโดยไม่ชอบ

## 2) ด้านการยอมรับนับถือ

พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านการยอมรับนับถือคือ ในปัจจุบันก็ได้อยู่แล้ว ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงอะไรมากนัก เพราะได้รับการยอมรับนับถือและความไว้วางใจที่ดีจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับดี ถึงดีมาก ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงอะไร แต่ต้องการเพิ่มการจัดกิจกรรมเพิ่มความสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น เพื่อลดความเครียดจากการเข้าเวรยามติดต่อกันเป็นเวลานาน ซึ่งสอดคล้องกับ บวรศักดิ์ มหะลักขกุล (2541, หน้า 28) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Morale) หมายถึง สภาวะทางจิตใจ ที่คนคิด เจตคติความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความมั่นใจ ความพอใจในการปฏิบัติงาน ความร่วมมือกันปฏิบัติงาน ความมีสัมพันธภาพในองค์กร ความศรัทธาในตัวผู้นำ ความสามัคคี และความภูมิใจ

## 3) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านลักษณะของงาน

พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านลักษณะของงาน คือ จัดหาหรือการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ วางตำแหน่งบุคลากรให้ตรงกับงาน ตรงตามความรู้ความสามารถ เพราะบางงานมีลักษณะเฉพาะด้าน เห็นควรให้ผู้บังคับบัญชาสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ทุก ๆ 6 เดือน หรือ 1 ปี และจัดการอบรมด้านความรู้และทักษะเฉพาะในงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอเพื่อการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน ควรจำแนกเจ้าหน้าที่ให้ตรงกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สยาม ปิยะนารธร (2541, หน้า 1-15) กล่าวว่า จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ จะทำให้งานนั้นมีคุณภาพเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล งานใดที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทำแต่ไม่มีความถนัด งานนั้นก็จะออกมาไม่มีคุณภาพ ฉะนั้นผู้บริหารควรจะต้องให้ออกว่าผู้ร่วมงานมีความถนัดอะไร มีความสามารถเรื่องไหน จึงควรจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน



#### 4) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความรับผิดชอบ

พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความรับผิดชอบ คือ ไม่มีข้อเสนอแนะ เพราะทุก ๆ ครั้งที่ปฏิบัติหน้าที่ต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถอยู่แล้ว ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถ งานที่ได้รับมอบหมายก็จะบรรลุผล รวมถึงมีอิสระในการตัดสินใจการปฏิบัติงานได้ดี แต่อยากให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาในการปรับขึ้นเงินเดือน ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 244-245) กล่าวว่า แนวทางในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน คือ การวางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือโยกย้ายการกำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ แต่อีกมุมหนึ่ง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความรับผิดชอบ คือ ภาระงานยังมีภารกิจอื่น ๆ ที่ต้องทำ ที่นอกเหนือจากงานประจำ ในบางครั้งอาจเป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไม่ทันตามกรอบเวลา

#### 5) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความก้าวหน้า

พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความก้าวหน้า คือ ควรทำความเข้าใจกับบุคคลเพื่อให้ทราบถึงเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง และควรมีการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร อีกทั้งควรพิจารณาปรับเงินเดือนข้าราชการที่เพิ่มขึ้นให้มากกว่าเดิม เนื่องจากการขึ้นเงินเดือนค่อนข้างต่ำมาก เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ สร้างมาตรฐานในการประเมินผลงานด้วยหลักเกณฑ์อย่างถูกต้อง และเหมาะสม และจัดทำการประเมินเพื่อให้ได้ซึ่งความสามารถ ตามหลักเกณฑ์อย่างถูกต้อง รวมถึงสร้างหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นสากล ซึ่งสอดคล้องกับ ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 185-186) กล่าวว่า สร้างมาตรฐานความสำเร็จ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจจากการประเมินผลงานเพื่อจะได้ใช้พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนคนงาน หรือเพื่อประโยชน์ในการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ การสร้างมาตรฐานวัดผลงานจะป้องกันการลำเอียงได้

#### 6) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ ควรมีงบประมาณและสถานที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทางสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 244-245) กล่าวถึง แนวทางในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับความสะดวกสบาย และความปลอดภัย รวมทั้งการปรับปรุงหาเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยมาใช้ในองค์การ แต่อีกมุมหนึ่ง เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมภายในเรือนจำ เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จัดหา



อุปกรณ์ได้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน แต่ภายในสถานที่คุมขัง ไม่ให้มีการใช้เทคโนโลยี บางครั้งอาจส่งผลทำให้เกิดการทำงานล่าช้า

7) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ ควรมีการจัดงานสังสรรค์ เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสานสัมพันธ์ไมตรีให้แน่นแฟ้น มากขึ้นและเป็นกันเอง ซึ่งสอดคล้องกับ พงศ์ หรดาล 2546 (อ้างถึงใน ศศินทร์ ลำดับพงศ์, 2551 หน้า 41) กล่าวว่าในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน การจัดกิจกรรมสันทนาการเป็นการให้โอกาสแก่คนงานได้มีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น กีฬา ดนตรี งานสังสรรค์ตามโอกาส เพื่อลดความซ้ำซากจำเจจากงานประจำ และเป็นการเปิดโอกาสให้คนงานมีมนุษยสัมพันธ์ร่วมกันในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

8) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านการบังคับบัญชา

พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านการบังคับบัญชา คือ ควรเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมบ้าง ในเรื่องที่สำคัญ ๆ หรือส่งผลกระทบในวงกว้าง ซึ่งสอดคล้องกับ สัมพันธ์ ภูไพบูลย์ (2542, หน้า 105) ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารงานในองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จ เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสนใจ ต้องพยายามสร้างขึ้นในหน่วยงาน นอกจากจะทำให้งานประสบผลสำเร็จแล้วยังส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพและองค์กรมีความมั่นคงยิ่งขึ้นอีกด้วย แต่อีกมุมหนึ่งไม่มีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านการบังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการบริหารที่อยู่แล้ว

9) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านนโยบายและการบริหาร

พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ไม่มีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านนโยบายและการบริหาร เพราะ เรือนจำพิเศษธนบุรีมีการกำหนดนโยบายในการบริหารที่ชัดเจนอยู่แล้ว จึงไม่มีข้อเสนอแนะในเรื่องนี้ ซึ่งสอดคล้องกับ บวรศักดิ์ มหัทธกุล (2541, หน้า 28) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Morale) หมายถึง สภาวะทางจิตใจ ที่ศรัทธาเจตคติความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานหน้าที่ความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ความร่วมมือด้วยความสมัครใจที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ เสียสละและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่อีกมุมหนึ่งเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านนโยบายและการบริหาร คือ งานบางอย่างเป็นงานที่ซ้ำซ้อน และไม่เกิดประโยชน์กับองค์กร ควรมีการยกเลิก ควรมีการสื่อสารด้านนโยบายและการบริหารงานให้เด่นชัดมากขึ้น เช่น การชี้แจงนโยบายในการประชุมข้าราชการ เป็นต้น

## 10) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ ควรมีความเท่าเทียมกัน ในเรื่องของค่าเสี่ยงภัย ควรให้อัตราที่เท่าเทียมกันทั้งองค์กร เพราะทุกหน้าที่มีความสำคัญกับองค์กรทั้งหมด และอยากให้มีมาตรการ การทำประกันชีวิตกับเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ เพราะการเป็นผู้คุม มีความเสี่ยงตลอดเวลา เพราะอยู่ใกล้นักโทษ หรือผู้กระทำความผิด รวมถึงควรเพิ่มค่าเวรยามรักษาการณ์ จาก 400-420 บาท เป็น 620-840 บาท ซึ่งสอดคล้องกับสยาม ปิยะนราธร (2541, หน้า 1-15) กล่าวว่า เงินเดือนและค่าตอบแทน นับว่าเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งในองค์การ หากเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม จะทำให้ขวัญของพนักงานต่ำ เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ส่วนสวัสดิการที่เหมาะสม จะช่วยทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน

## 11) ด้านการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน

พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขวัญและกำลังใจในด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน คือ ควรสร้างความเชื่อมั่นในงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน ให้มีความเจริญก้าวหน้าและยั่งยืนต่อไป ควรจัดสวัสดิการให้กับข้าราชการเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และควรสร้างความเชื่อมั่นในงานที่ทำอยู่ปัจจุบันให้มีเสถียรภาพมากขึ้น สร้างความคุ้มครองต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ควรจัดสวัสดิการให้กับข้าราชการชั้นผู้น้อย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 185-186) กล่าวว่า เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ สวัสดิการผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข มีความพอใจกับงาน สวัสดิการ อาจเป็นการให้เงินหรือให้บริการความสะดวกต่าง ๆ ก็ได้แต่จะต้องเป็นการให้พิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษาและข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงทางการเงิน การพักผ่อนหรือสันทนาการ

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ศึกษากรณีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยภาพรวมทั้ง 11 ด้าน อยู่ในระดับที่ดีหน่วยงานควรรักษามาตรฐานที่มีอยู่แล้วให้คงอยู่ ตลอดไปและควรพัฒนาปรับปรุงส่งเสริมต่อยอดให้มากยิ่งขึ้นอีกเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำพิเศษธนบุรีให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นตามลำดับดังนี้

1) ด้านความสำเร็จของงาน ควรแยกงานประจำกับงานเร่งด่วนให้ชัดเจน เพราะบางครั้งมีงานเร่งด่วนมากเกินไป ส่งผลกระทบต่อให้งานประจำไม่คืบหน้า

2) ด้านการยอมรับนับถือ ควรเพิ่มการจัดกิจกรรมเพิ่มความสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น เพื่อลดความเครียดจากการเข้าเวรยามติดต่อกันเป็นเวลานาน

3) ด้านลักษณะของงาน ควรให้ผู้บังคับบัญชาสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ทุก ๆ 6 เดือน หรือ 1 ปี และจัดการอบรมด้านความรู้และทักษะเฉพาะในงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอเพื่อการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน

4) ด้านความรับผิดชอบ ควรจัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือโยกย้ายการกำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ

5) ด้านความก้าวหน้า ควรมีการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร อีกทั้งควรพิจารณาปรับเงินเดือนข้าราชการที่เพิ่มขึ้นให้มากกว่าเดิม

6) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรมีงบประมาณและสถานที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทางสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น

7) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ควรมีการจัดงานสังสรรค์ เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น

8) ด้านการบังคับบัญชา ควรเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมบ้าง ในเรื่องที่สำคัญ ๆ หรือส่งผลกระทบในวงกว้าง

9) ด้านนโยบายและการบริหาร ควรการสื่อสารด้านนโยบายและการบริหารงานให้เด่นชัดมากขึ้น

10) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ควรให้อัตราที่เท่าเทียมกันทั้งองค์กร เพราะทุกหน้าที่มีความสำคัญกับองค์กรทั้งหมด

11) ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ควรจัดสวัสดิการให้กับข้าราชการเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

เพื่อให้การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ” มีความครอบคลุม ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะแนวทางในการศึกษาครั้งต่อไป ดังนี้

1) ควรมีการขยายขอบเขตการศึกษาเรื่องเดียวกันนี้ในเรือนจำอื่น ๆ ในกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการส่งเสริมการปรับปรุงกระบวนการบริหารงานของเรือนจำ

2) ควรศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในทุกตำแหน่งในเรือนจำ เพราะจะทำให้ทราบถึงข้อมูลที่แท้จริงทั้งองค์การ



## บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีติลล. (2529). *ทฤษฎีบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธารการพิมพ์.
- คณิงนิจ กองผาพา. (2543). *การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเขตเทศบาลเมือง จังหวัดขอนแก่น*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, จังหวัดมหาสารคาม.
- จันทร์ ชุ่มเมืองปัก. (2546). *แรงจูงใจและการจูงใจ สร้างปาฏิหาริย์*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- จินห์หนภา รอดมี. (2553). *คุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่เรือนจำ : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดปัตตานี ยะลา และ นราธิวาส*. ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ , กรุงเทพมหานคร.
- ชาญเดช วีรกุล. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 5 (จังหวัดอุบลราชธานี)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, จังหวัดอุบลราชธานี.
- ชาญศิลป์ วาสนุญา. (2540). *แรงจูงใจและความต้องการความสมหวังในชีวิตของการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, จังหวัดนครปฐม.
- จิตพันธ์ มนูญทรัพย์. (2556). *การรับรู้ความเสี่ยงในการปฏิบัติหน้าที่ควบคุมผู้ต้องขังของเจ้าหน้าที่เรือนจำความมั่นคงสูง*. สาขาการบริหารงานยุติธรรม ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ลำปาง.
- ธนกร มีราคา. (2557). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทัณฑสถานบำบัดพิเศษจังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.
- ธิดา สุขใจ. (2548). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: ศึกษากรณีส่วนโรงงานพอกย้อม 2 บริษัท ยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด(มหาชน)*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, จังหวัดชลบุรี.
- นิพล ปาอิน. (2557). *แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตลำปาง*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยพะเยา, จังหวัดพะเยา.
- นิตา ชูโต. (2545). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัท แม็ทส์ปอยท์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- นุชลี โปรวรรการ. (2549). พฤติกรรมผู้นำความพึงพอใจในการทำงานและช่วยกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์ ย่านถนนราชดำริ กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- บวรศักดิ์ มหะสถกุล. (2541). วิทยุในการทำงานของนักการภารโรงศึกษาจากโรงเรียนในสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนในจังหวัดนครราชสีมา. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- เบญจมาศ สมศรี. (2553). แนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. สารนิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- พนัส หันนาดิน. (2542). ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2543). การปรับเปลี่ยนระบบราชการไปสู่ศตวรรษที่ 21: PARADIGM ใหม่ของการปกครองแบบประชาธิปไตย. การจัดการปกครอง. กรุงเทพฯ: โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอนคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พีไลวรรณ อินทร์รักษา. (2550). การดำเนินงานในส่วนงานการฝึกอบรม. บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, จังหวัดชลบุรี.
- พิชญ์ เขตต์อนันต์, ร.ต.ท. (2541). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจรถไฟ: ศึกษาเฉพาะกรณีกองกำกับการ 2 กองตำรวจรถไฟ (สายใต้). วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, จังหวัดลำปาง.
- พงศ์ ทรดาล. (2546). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- มนูญ จันทร์สุข. (2544). วิทยุกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในโรงเรียนเลี้ยงภัยและกันดารจังหวัดยะลา. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ระวีง เนตรโกธิแก้ว. (2542). องค์การและการจัดการ Organization and Management. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: พิกัดอักษร.ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วราพร พันธุ์โกคา. (2557). ความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, จังหวัดอุบลราชธานี.
- วิเชียร คำศรี. (2543). *กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยยุควิกฤตเศรษฐกิจ: ศึกษากรณีสาขาภาค 3. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). *กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. สงขลา: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา.*
- ศศินันท์ ลำดับพงศ์. (2551). *ขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานตรวจคนเข้าเมืองผู้ปฏิบัติหน้าที่ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ , Morale at works of immigration police at Suvarnabhumi airport. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- ศิริพร จันทศรี. (2550). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน. ปริญญา นิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.*
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยวิชาองค์การ และการจัดการ ผศ.ดร.วราพน บุชรากั้ววดี 132 ฐรกิจบัณฑิตย.*
- ศุกลักษณ์ ตรีสุวรรณ. (2548). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การสวนพฤกษศาสตร์. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการเมืองและการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่.*
- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- สยาม ปิยะนราธร. (2541). *การสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน*
- สัมพันธ์ ภูไพบูลย์. (2542). *องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พัทธอักษร.*
- สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- สุชาดา สุขบำรุงศิลป์. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, จังหวัดชลบุรี.*



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุภางค์ จันทวานิช. (2549). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- สุรพล พยอมแย้ม. (2541). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรัตน์ติกานต์ บรอดสกี. (2557). *บทบาทของผู้บริหารในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2*. คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, จังหวัดบุรีรัมย์.
- สุภาพรรณ ทายา. (2555). *การบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลวังดิน อำเภอสีจันทน์ลำพูน*. รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, จังหวัดลำปาง.
- สุรียา มนต์รักดี. (2550). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- อรรณภูมิ ตัญญาวิทย์. (2544). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- Berg, B. L. (2000). *Qualitative research methods for the social sciences (4th ed.)*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Herzberg. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw - Hill Book Company
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Second Edition. Newbury Park, CA: Sage.

## ประวัติผู้วิจัย

|                      |  |
|----------------------|--|
| ชื่อ - สกุล          | นายมนัสวิน ศิริเวช   |
| วัน เดือน ปีเกิด     | 31 สิงหาคม 2537  |
| สถานที่เกิด          | ปทุมธานี   |
| ที่อยู่ปัจจุบัน      | เลขที่ 1265/111 ถนนเอกชัย แขวงบางบอน<br>เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร 10150            |
| สถานที่ทำงาน         | เรือนจำพิเศษธนบุรี   |
| พ.ศ. 2555            | ประกาศนียบัตรหลักสูตรศิลปศึกษา<br>สายวิชาศิลป์ - ฝรั่งเศส โรงเรียนกรพิทักษ์ศึกษา |
| พ.ศ. 2560            | ปริญญาตรี นิเทศศาสตร์<br>สาขาประชาสัมพันธ์<br>มหาวิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาเขตรังสิต  |
| ประสบการณ์ทำงาน      |  |
| พ.ศ. 2561 - ปัจจุบัน | นักทัศนวิทยาปฏิบัติการ<br>เรือนจำพิเศษธนบุรี แขวงบางบอน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร  |

