

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สายการแพทย์เรือนจำอำเภอธัญบุรี\*  
จังหวัดปทุมธานี

Motivation in Work Performance of Medical Staff at Thanyaburi  
District Prison, Pathum Thani Province

วัชระ ทองดี<sup>1</sup>

Watchara Tongdee

6714830058@rumail.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สายการแพทย์เรือนจำอำเภอธัญบุรี ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการศึกษเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพและนักจิตวิทยา 5 คน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยตัวกระตุ้น ที่สร้างแรงจูงใจในระดับสูง ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมและผู้ต้องขัง รวมถึงโอกาสในการเจริญเติบโตและพัฒนาทักษะวิชาชีพเฉพาะทาง ขณะที่ความล้มเหลวของงานและลักษณะงานที่ทำทลายอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารมีระดับแรงจูงใจต่ำ เนื่องจากข้อจำกัดด้านโครงสร้างองค์กร สำหรับ ปัจจัยการบำรุงรักษา พบว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการนิเทศงานที่ชัดเจนเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยคงไว้ซึ่งความพึงพอใจในระดับสูง ในขณะที่นโยบายการบริหาร ภาระงานที่มากเกินไป และผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวจากการเข้าเวรกะกลางคืน เป็นปัจจัยที่ลดทอนแรงจูงใจและอาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ กรมราชทัณฑ์ควรสร้างระบบเชิดชูเกียรติที่เป็นรูปธรรม สนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้าในสายวิชาชีพผู้เชี่ยวชาญ และปรับปรุงนโยบายการจัดสรรภาระงานเพื่อสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ควบคู่ไปกับการเพิ่มมาตรการความปลอดภัยและค่าตอบแทนเสี่ยงภัยที่สะท้อนบริบทการทำงานจริง เพื่อรักษาบุคลากรสายการแพทย์ให้ปฏิบัติงานในระบบอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** แรงจูงใจในการทำงาน ; เจ้าหน้าที่สายการแพทย์เรือนจำ ; ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก

**Keywords:** Work Motivation ; Prison Medical Staff, Herzberg's Two-Factor Theory

\* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สายการแพทย์เรือนจำอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

การปฏิบัติงานด้านสุขภาพในเรือนจำมีความท้าทายและแรงกดดันสูงกว่าสถานพยาบาลทั่วไป บุคลากรต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงอันตราย ความแออัด และข้อจำกัดในการเข้าถึงทรัพยากรทางการแพทย์ อีกทั้งยังต้องแบกรับภาระงานหนักและการขาดสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ส่งผลให้เกิดความเครียดสะสมและความรู้สึกไม่มั่นคง จนนำไปสู่ปัญหาการโอนย้ายบุคลากรออกจากหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เรือนจำอำเภอธัญบุรี ในฐานะเรือนจำขนาดใหญ่พื้นที่ปริมณฑล ประสบปัญหาจำนวนผู้ต้องขังที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้เจ้าหน้าที่สายการแพทย์ต้องรับผิดชอบภาระงานที่ซับซ้อนภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ อุปกรณ์ และอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอ แม้ว่าบุคลากรกลุ่มนี้จะเป็นฟันเฟืองที่สำคัญ แต่ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่ไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงและความก้าวหน้าในสายอาชีพที่จำกัด กลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่บั่นทอนแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงเป็นตัวแปรวิกฤตที่จะกำหนดประสิทธิผลของระบบสาธารณสุขราชทัณฑ์ หากบุคลากรขาดแรงจูงใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพการรักษาและความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว แต่ปัจจุบันการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่สายการแพทย์ในบริบทเรือนจำไทยยังมีอยู่อย่างจำกัด

การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สายการแพทย์ เรือนจำอำเภอธัญบุรี เพื่อสะท้อนสภาพปัญหาที่แท้จริงและค้นหาแนวทางส่งเสริมแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมราชทัณฑ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและเกิดความยั่งยืนสืบไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สายการแพทย์เรือนจำอำเภอธัญบุรี ประกอบด้วย

1. ปัจจัยตัวกระตุ้น (Motivators) ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเจ้าหน้าที่สายการแพทย์ เรือนจำอำเภอธัญบุรี
2. ปัจจัยการบำรุงรักษา (Hygiene) ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเจ้าหน้าที่สายการแพทย์ เรือนจำอำเภอธัญบุรี

## กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg's Two-Factor Theory (อ้างถึงในวัชรีย์ ไตรเจริญกุลภักดี จงแจ่ม, 2563) ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจด้านการกระตุ้น ได้แก่ 1.1) ความสัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จของงาน 1.2) การยอมรับนับถือจากผู้อื่น 1.3) ลักษณะงานที่น่าสนใจ 1.4) ความรับผิดชอบ 1.5) โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า 1.6) การเจริญเติบโตในอาชีพและ 2) ปัจจัยการบำรุงรักษา ได้แก่ 2.1) นโยบายและการบริหาร 2.2) การนิเทศงาน มอบหมายงาน 2.3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน 2.4) ค่าตอบแทนการทำงาน 2.5) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 2.6) การเจริญเติบโต 2.7) ชีวิตส่วนตัว 2.8) สถานภาพ 2.9) ความมั่นคง

วิธีดำเนินการวิจัย ดำเนินการเก็บข้อมูล 2 รูปแบบ คือ

- 1) เอกสาร โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ ข้อบังคับ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง
- 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่สายการแพทย์เรือนจำอำเภอธัญบุรี ประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพ 3 คน และนักจิตวิทยา 2 คน เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพ 3 คน และนักจิตวิทยา 2 คน เป็นเพศหญิง (4 คน) มีอายุระหว่าง 26-33 ปี ทุกคนสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานหลากหลายทั้งจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยส่วนใหญ่ (3 คน) ปฏิบัติงานในเรือนจำมาแล้วมากกว่า 3 ปี

ตาราง 1. แสดงภูมิหลังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงาน	อายุงานปัจจุบัน	หน่วยงานที่เคยทำงาน
1	ชาย	27	ปริญญาตรี	นักจิตวิทยา	3 ปี 8 เดือน	- สถานคุ้มครองคนไร้ที่พึ่งหญิงธัญบุรี
2	หญิง	33	ปริญญาตรี	นักจิตวิทยา	1 ปี 5 เดือน	- การทางพิเศษแห่งประเทศไทย - กรมกำลังพลทหารอากาศกองทัพบก
3	หญิง	29	ปริญญาตรี	พยาบาลวิชาชีพ	3 ปี 6 เดือน	- โรงพยาบาลรามาริบัติ - โรงพยาบาลสมิติเวชสุขุมวิท
4	หญิง	26	ปริญญาตรี	พยาบาลวิชาชีพ	3 ปี 6 เดือน	- โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี
5	หญิง	29	ปริญญาตรี	พยาบาลวิชาชีพ	8 เดือน	- โรงพยาบาลเปาโลโชคชัย - โรงงานฟาบรีเนท

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน ประกอบด้วย ปฏิบัติงานตำแหน่งงาน พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 3 คน และ นักจิตวิทยาจำนวน 2 คน อายุในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 1 คน อยู่ระหว่าง 1 ปี ถึง 3 ปี จำนวน 1 คน และมากกว่า 3 ปี จำนวน 3 คน และมีประวัติการทำงานในหน่วยงานรัฐ จำนวน 3 คน มีประวัติการทำงานในหน่วยงานเอกชน จำนวน 1 คน และมีประวัติการทำงานทั้งหน่วยงานเอกชนและหน่วยงานรัฐบาล จำนวน 1 คน

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ประการที่ 1. ปัจจัยตัวกระตุ้น (Motivators) ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเจ้าหน้าที่สายการแพทย์ เรือนจำอำเภอธัญบุรี ประกอบด้วย

1. ความสัมฤทธิ์ผลและความสำเร็จของงาน (Achievement) เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จำนวน 3 ใน 5 คน มองว่าความสำเร็จของการทำงานคือการได้เห็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นของผู้ต้องขัง ทั้งด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิต ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวถือเป็นแรงผลักดันสำคัญในการปฏิบัติงาน ดังคำอธิบายดังนี้

“เมื่อผมเห็นการพัฒนาการของคน ๆ หนึ่ง สามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข มันส่งผลให้เรารู้สึกภูมิใจในตนเอง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2568)

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของงานในปัจจุบันยังไม่มีพลังเพียงพอที่จะกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากลักษณะงานอาจเป็นงานประจำที่ขาดความท้าทาย ส่งผลให้ความรู้สึกอยากพัฒนาหรือทุ่มเทในการทำงานลดลง ดังคำอธิบายดังนี้

“ปัจจุบันความสำเร็จของงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง... ไม่ได้มีผลในการอยากทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 2568)

2. การยอมรับในคุณค่าของวิชาชีพ (Professional Value) บทบาทหน้าที่ของตนในบริบทของเรือนจำมิได้เป็นเพียงการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น หากแต่เป็นบทบาทของ “ผู้เสียสละ” ซึ่งสถานะดังกล่าวได้รับการยอมรับจากสังคมและบุคคลรอบข้าง ส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพ และเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังคำอธิบายดังนี้

“ค่อนข้างได้รับการยอมรับนับถือ เนื่องจากเป็นงานที่ได้ช่วยเหลือคนและมีความเสียสละ ในส่วนนี้ทำให้รู้สึกอยากทำงานมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2568) และ “โดยตำแหน่งแล้วค่อนข้างได้รับการยอมรับนับถือจากผู้คนอยู่แล้ว... และยังมีรู้สึกภาคภูมิใจได้ทำงานนี้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 2568)

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่าง “ผู้รักษา” และ “ผู้ป่วย” ภายในเรือนจำ โดยเจ้าหน้าที่สายการแพทย์ ได้รับการยอมรับจากผู้ต้องขังในฐานะที่พึงสำคัญในยามเจ็บป่วย การได้รับความเคารพและการยอมรับจากผู้ต้องขังดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีความกดดันสูง

3. ลักษณะงานที่น่าสนใจ (Work Itself) ลักษณะงานในบริบทของเรือนจำมีความแตกต่างจากการทำงานในหน่วยงานทั่วไปอย่างชัดเจน ความแตกต่างดังกล่าวทำหน้าที่เป็นทั้งแรงจูงใจเชิงบวกและความท้าทายที่อาจส่งผลบั่นทอนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเวลาเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมองว่าการได้พบปะผู้ต้องขังที่มีความหลากหลายทางภูมิหลังและมีปัญหาสุขภาพจิตในระดับที่ต่างกันไป ส่งผลให้งานมีความน่าสนใจและไม่น่าเบื่อ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) อธิบายดังนี้

“รู้สึกสนใจในศาสตร์ของจิตวิทยา การทำงานปัจจุบันทำให้ได้เจอผู้คนในลักษณะต่าง ๆ ทำให้รู้สึกอยากทำงานมากขึ้น” และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ที่ว่า “งานเกี่ยวกับสุขภาพจิตเป็นสิ่งที่ตนเองชอบอยู่แล้ว นี่เป็นแรงจูงใจที่เปลี่ยนงานย้ายมาอยู่ที่เรือนจำ”

นอกจากนี้ ลักษณะงานที่ต้องประสานงานกับหลายฝ่ายและทำงานร่วมกับสหวิชาชีพ ยังช่วยสร้างสภาวะการทำงานที่มีความตื่นตัวและเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) อธิบายดังนี้ “ต้องทำงานกับหลากหลายสหวิชาชีพ ได้รับความรู้มากขึ้น... มีเรื่องตื่นเต้นให้ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ ทำให้รู้สึกอยากทำงานในทุก ๆ วัน” และคำอธิบายที่ว่าลักษณะงานในเรือนจำซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ด้านการดูแลสุขภาพควบคู่ไปกับการควบคุมผู้ต้องขัง เป็นลักษณะงานที่มีความเฉพาะตัวและแตกต่างจากการทำงานในโรงพยาบาลทั่วไป ซึ่งในบางกรณีกลับส่งผลต่อแรงจูงใจในทางบวก และคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) ที่ว่า “เป็นงานที่ได้ทั้งการดูแลผู้ต้องขังรวมถึงการควบคุมผู้ต้องขัง ค่อนข้างที่จะต่างจากโรงพยาบาล ส่วนตัวชอบงานลักษณะนี้”

อย่างไรก็ตาม การต้องแบกรับภาระหน้าที่ที่เกินขอบเขตของบทบาทหน้าที่ อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและลดทอนแรงจูงใจในการทำงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) มีความเห็นดังนี้ “ภาระงานบางอย่างเกินกว่ากรอบการทำงาน ส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลง”

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ลักษณะงานในบริบทของเรือนจำมีความแตกต่างจากการทำงานในหน่วยงานทั่วไปอย่างชัดเจน โดยความแตกต่างดังกล่าวทำหน้าที่ทั้งเป็นแรงจูงใจเชิงบวกและเป็นความท้าทายที่อาจบั่นทอนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเวลาเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมองว่าการได้พบปะผู้ต้องขังที่มีความหลากหลายทางภูมิหลังและมีปัญหาสุขภาพจิตในระดับที่แตกต่างกัน ส่งผลให้งานมีความน่าสนใจและไม่น่าเบื่อ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) อธิบายดังนี้ “รู้สึกสนใจในศาสตร์ของจิตวิทยา การทำงานปัจจุบันทำให้ได้เจอผู้คนในลักษณะต่าง ๆ ทำให้รู้สึกอยากทำงานมากขึ้น” และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ระบุว่า “งานเกี่ยวกับสุขภาพจิตเป็นสิ่งที่ตนเองชอบอยู่แล้ว นี่เป็นแรงจูงใจที่เปลี่ยนงานย้ายมาอยู่ที่เรือนจำ”

นอกจากนี้ ลักษณะงานที่ต้องประสานงานกับหลายฝ่ายและทำงานร่วมกับสหวิชาชีพ ยังช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความตื่นตัวและเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) กล่าวว่า “ต้องทำงานกับหลากหลายสหวิชาชีพ ได้รับความรู้มากขึ้น... มีเรื่องตื่นเต้นให้ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ ทำให้รู้สึกอยากทำงานในทุก ๆ วัน”

ขณะเดียวกัน ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้านการดูแลสุขภาพควบคู่ไปกับการควบคุมผู้ต้องขัง เป็นลักษณะงานที่มีความเฉพาะตัวและแตกต่างจากการทำงานในโรงพยาบาลทั่วไป ซึ่งในบางกรณีกลับส่งผลต่อแรงจูงใจในทางบวก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) กล่าวดังนี้ “เป็นงานที่ได้ทั้งการดูแลผู้ต้องขังรวมถึงการควบคุมผู้ต้องขัง ค่อนข้างที่จะต่างจากโรงพยาบาล ส่วนตัวชอบงานลักษณะนี้”

อย่างไรก็ตาม การต้องแบกรับภาระหน้าที่ที่เกินขอบเขตของบทบาทหน้าที่ อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานและลดทอนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) กล่าวดังนี้ “ภาระงานบางอย่างเกินกว่ากรอบการทำงาน ส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลง”

5. โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า (Advancement) ผู้ให้ข้อมูลเพียง 2 จาก 5 คน มองว่าโอกาสความก้าวหน้าในสายงานเป็นแรงจูงใจหลักในการปฏิบัติงาน โดยการมีเกณฑ์การเลื่อนระดับตำแหน่งที่ชัดเจนช่วยให้สามารถมองเห็นความมั่นคงและอนาคตในระยะยาว จึงเป็นเหตุผลสำคัญในการตัดสินใจย้ายมาปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ดังกล่าว ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ดังนี้ “ตำแหน่งงานสามารถพัฒนาศักยภาพ... และยังสามารถเลื่อนระดับในแห่งวิชาการ จากส่วนนี้จึงเลือกย้ายมารับราชการที่นี่”

ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ระบุว่า “เนื่องจากอยู่ในแห่งวิชาการ ต่อไปจะมีตำแหน่งที่สูงขึ้น จึงคงอยากทำงานที่หน่วยงานนี้”

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานค่อนข้างน้อย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ดังนี้ “ตำแหน่งปัจจุบันคิดว่าไม่มีผลต่อการเจริญก้าวหน้า การเจริญก้าวหน้าค่อนข้างต่ำ เลยไม่รู้สึกว่าจะมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน”

นอกจากนี้ แรงจูงใจในการทำงานเกิดจาก “ลักษณะของงาน” มากกว่า “ตำแหน่งหน้าที่” หรืออาจเป็นผลจากการที่ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของสายงาน จึงยังมีได้ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าเชิงตำแหน่งมากนัก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) ดังนี้ “ความก้าวหน้าในงานไม่มีผล... เพราะสิ่งที่คาดหวังคือการได้ทำงานในหน้าที่ให้ดี” และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) ระบุว่า “เพิ่งปฏิบัติงานได้ไม่นาน คงยังไม่ได้คิดถึงเรื่องความก้าวหน้าในอนาคต”

6. *ด้านการเจริญเติบโตในอาชีพ (Growth)* ปัจจัยด้านโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองมีผลอย่างยิ่งต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีการสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อในหลักสูตรเฉพาะทาง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น และสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานในสายงานราชทัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่อง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) อธิบายดังนี้

“โอกาสในการศึกษาที่หน่วยงานเอเยะ เช่น พยาบาลเวชปฏิบัติ ทำให้เอาความรู้ที่ได้มาใช้ในอาชีพได้อย่างดี เกิดความมั่นใจในสายงานมากขึ้น” และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ระบุว่า “มีโอกาสได้ศึกษาเฉพาะทางอีกด้วย... ทำให้เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น”

นอกจากนี้ บริบทของการทำงานในเรื่องจำซึ่งมีความซับซ้อนและท้าทายมากกว่าโรงพยาบาลทั่วไป ได้กลายเป็นแหล่งเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (learning by doing) ที่สำคัญ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ต้องพัฒนาทักษะด้านการแก้ไขปัญหา การประสานงาน และการตัดสินใจในสถานการณ์วิกฤตอย่างสม่ำเสมอ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) ให้สัมภาษณ์ว่า

“การเรียนรู้ในงาน ประสบการณ์ที่รู้สึกได้พัฒนาศักยภาพในการทำงาน มากกว่างาน รพ. และยังมีโอกาสได้ศึกษาเฉพาะทางอีกด้วย”

ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) อธิบายว่า “การทำงานได้เรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน ได้ประสานงานตลอด... ทำให้อยากที่จะทำงานและพัฒนาตนเองไปในตัว” ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) สะท้อนมุมมองว่า หน่วยงานมีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะเฉพาะทางอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับความรู้และสาขาที่ตนเองศึกษา ส่งผลให้งานมีความน่าสนใจและช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังคำกล่าวที่ว่า “ส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญ ค่อนข้างมาก ได้ความรู้ใหม่นับเป็นงานที่มีความสนใจ และตรงกับที่ตนเองศึกษา”

ตารางที่ 2 แสดงปัจจัยตัวกระตุ้น ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเจ้าหน้าที่สายการแพทย์ เรือนจำอำเภอธัญบุรี

ปัจจัยตัวกระตุ้น (Motivators)	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5
	1	2	3	4	5
1. ความสัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จของงาน	/	-	-	/	/
2. การยอมรับนับถือจากผู้อื่น	/	/	/	/	/
3. ลักษณะงานที่น่าสนใจ	/	/	/	-	/
4. ความรับผิดชอบ	-	/	/	-	-
5. โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า	-	/	-	/	-
6. การเจริญเติบโตในอาชีพ	/	/	/	/	/

ประการที่ 2 ปัจจัยการบำรุงรักษา (Hygiene) ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเจ้าหน้าที่สายการแพทย์ เรือนจำอำเภอธัญบุรี ประกอบด้วย

1. ด้านนโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) ผู้ให้ข้อมูลเพียง 2 จาก 5 คน มองว่า นโยบายและการบริหารในปัจจุบันมีส่วนช่วยส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเชิงบวก โดยกลุ่มดังกล่าวเป็นผู้ที่เห็นด้วยกับทิศทางหลักของกรมราชทัณฑ์ในการมุ่งเน้นการแก้ไขและฟื้นฟูผู้ต้องขัง ซึ่งสอดคล้องกับคุณค่าและเป้าหมายในการทำงานของตน ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) อธิบายดังนี้ “เห็นด้วยกับนโยบายของกรมราชทัณฑ์ในการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขัง... ด้วยความที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน จึงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน” และ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) ระบุว่า “นโยบายเปลี่ยนภาวะเป็นโอกาสรวดเร็วและถูกต้อง เป็นนโยบายที่ค่อนข้างเห็นด้วยและชื่นชอบ... ตอบโจทย์ความต้องการในการทำงาน”

อย่างไรก็ตาม นโยบายและการบริหารบางประการกลับกลายเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความกดดันในการปฏิบัติงาน และอาจส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่สายการแพทย์ โดยเฉพาะนโยบายที่มุ่งเน้นภารกิจด้านผู้ต้องขังเป็นหลักจนเพิ่มภาระงานให้แก่เจ้าหน้าที่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) อธิบายดังนี้ “นโยบาย... บางครั้งอาจเน้นผู้ต้องขังมากเกินไป... บางครั้งทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง เพราะงานเริ่มเครียดและกดดัน” มุมมองดังกล่าวสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ซึ่งระบุว่า “มีทั้งเห็นด้วยกับนโยบาย แต่มองว่าบางนโยบายทำให้รู้สึกไม่เห็นด้วย ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน” และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) สะท้อนว่า “เห็นด้วยในการพัฒนาพฤตินิสัย แต่ยังคงหนักในส่วนเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ในส่วนนี้ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานให้ลดลง”

2. การนิเทศงานและมอบหมายงาน (Supervision) พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในระดับสูงต่อการนิเทศงานและการมอบหมายงาน โดยเฉพาะเมื่อได้รับมอบหมายงานที่สอดคล้องกับทักษะ ความรู้ และวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษา ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ให้สัมภาษณ์ว่า “การจ่ายงานในหน่วยงานรู้สึกค่อนข้างตรงกับตำแหน่งที่เรียนจบมา เป็นงานที่ตนเองชื่นชอบและถนัด”

ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ระบุว่า

“ด้วยงานเป็นวิชาชีพเฉพาะที่มีขอบเขตงานชัดเจน... ทำงานตามวิชาชีพที่เรียน ทำให้รู้สึกอยากทำงานที่นี้”

ผลการศึกษายังสะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ต่อความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการกระจายงาน รวมถึงรูปแบบการนิเทศงานที่เหมาะสม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) กล่าวเพิ่มเติมว่า “การได้รับมอบหมายงาน การนิเทศงานเหมาะสม มีความเท่าเทียมกัน ไม่มีการเปรียบ... ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน”

มุมมองดังกล่าวสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ดังนี้ “หน่วยงานมีการนิเทศงาน แบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน เหมาะสมเท่าเทียมกัน ในส่วนนี้เป็นผลทำให้มีความสุขในการปฏิบัติงาน”

นอกจากนี้ การให้คำแนะนำและการสอนงานในทิศทางที่ถูกต้องยังส่งผลโดยตรงต่อบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ช่วยลดความกังวลในการปฏิบัติงาน และทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) ดังคำอธิบายที่ว่า “มีการสอนงานในทิศทางที่ดี ทำให้การทำงานราบรื่น”

ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) ระบุว่า “มีลักษณะการสอนงาน แบ่งงานกันทำ... ทำให้รู้สึกอยากทำงาน บรรยากาศในการทำงานเหมาะสม”

3. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (*Relationships with Supervisors*) บทบาทของหัวหน้างานในสถานพยาบาลเรือนจำอำเภอธัญบุรีมิได้จำกัดอยู่เพียงการสั่งการตามสายบังคับบัญชาเท่านั้น หากแต่มีบทบาทสำคัญในฐานะ “ผู้นำเชิงสนับสนุน” ที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาอย่างจริงจัง และไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งช่วยลดความกังวลและความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน ส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) กล่าวดังนี้ “หัวหน้าไม่เลือกปฏิบัติ รับฟังปัญหาและช่วยกันแก้ปัญหาทำให้เกิดความสบายใจ รู้สึกมั่นใจในการแก้ปัญหามากขึ้น”

มุมมองดังกล่าวสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ซึ่งระบุว่า “ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานค่อนข้างดี... คิดว่าเรื่องนี้เป็นแรงจูงใจที่มีผลต่อการทำงาน รู้สึกไม่กดดัน”

ผลการศึกษายังสะท้อนถึงความจริงใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ดังนี้ “หัวหน้างานมีความเป็นผู้นำสูง มีการสื่อสารจริงใจ เปิดเผย สนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้รู้สึกอยากทำงานมากขึ้น”

ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) ระบุว่า “แน่นอนว่าทำให้อยากทำงานมากขึ้นและอยากปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น มีความสุขในการทำงาน”

นอกจากนี้ หัวหน้างานที่สามารถให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือแก่เจ้าหน้าที่ในช่วงที่ประสบปัญหาในการทำงาน ยังมีบทบาทสำคัญในการช่วยป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงาน (burnout) และเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) กล่าวดังนี้ “ช่วงที่มีปัญหาสามารถขอคำปรึกษาช่วยเหลือกัน... บางครั้งจากภาระงานที่เหน็ดเหนื่อย ท้อ ทำให้มีกำลังใจมากขึ้น รู้สึกดีขึ้น”

4. ค่าตอบแทนการทำงาน (*Salary and Benefits*) พบว่า ค่าตอบแทนในบริบทของเรือนจำมีบทบาททั้งในฐานะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมอง

ว่าคำตอบแทน โดยเฉพาะค่าเสียงภัยและสวัสดิการโดยรวมของกรมราชทัณฑ์ มีความโดดเด่นเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ซึ่งทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจในระยะเริ่มต้นและมีส่วนช่วยในการดึงดูดและรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ดังนี้ “คำตอบแทนหน่วยงานสูงกว่าหน่วยงานอื่น ค่อนข้างเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน”

ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ระบุว่า “ยังมีสวัสดิการต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจ... โดยเฉพาะค่าเสียงภัยที่ได้รับ หากเทียบกับหน่วยงานอื่นก็ได้มากกว่า”

อย่างไรก็ตาม คำตอบแทนอยู่ในระดับที่เหมาะสมตามมาตรฐาน แต่ยังไม่เพียงพอที่จะกระตุ้นให้เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 และคนที่ 4 (2568) กล่าวว่า “คำตอบแทนของหน่วยงานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม แต่ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน”

ประเด็นสำคัญคือเมื่อเจ้าหน้าที่เปรียบเทียบคำตอบแทนกับระดับความเหนื่อยล้าหรือปริมาณภาระงานที่ได้รับมอบหมาย พบว่ามีความไม่สมดุลกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยตรง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) อธิบายดังนี้ “คำตอบแทนน้อยกว่าภาระงานที่มอบหมาย จึงทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง”

5. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (*Relationships with Peers*) พบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานมีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา ปราศจากทัศนคติเชิงลบ ซึ่งช่วยให้การส่งต่อข้อมูลด้านการรักษาและการดูแลผู้ต้องขังเป็นไปอย่างราบรื่น ลดความผิดพลาดในการทำงาน และลดความตึงเครียดที่สะสมจากลักษณะงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ดังคำอธิบายดังนี้ “มีการพูดคุย ส่งต่อข้อมูลได้อย่างตรงไปตรงมา เกิดความลื่นไหลในการทำงาน ไม่มีการพูดในทางลบ ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงาน”

ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ระบุว่า “มีการสื่อสารกันในเชิงบวก... ทำให้เกิดแรงจูงใจ เพราะสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานทำให้การดำเนินไปได้”

แม้บริบทการทำงานในเรือนจำจะมีความเสี่ยงและความกดดันสูง แต่การมีเพื่อนร่วมงานที่พร้อมให้คำปรึกษาช่วยเหลือ และสนับสนุนซึ่งกันและกันในทุกด้าน ช่วยเปลี่ยนบรรยากาศการทำงานที่เคร่งเครียดให้กลายเป็นสภาพแวดล้อมที่ผ่อนคลาย เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ดังนี้ “มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถปรึกษากันได้ในทุก ๆ เรื่อง... ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานสนุกสนาน รู้สึกอยากทำงาน”

มุมมองดังกล่าวสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) ซึ่งระบุว่า “สามารถพึ่งพาอาศัยกันได้ปรึกษากันได้ทุกเรื่อง... เป็นสิ่สนในการทำงานร่วมกัน” และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) สะท้อนว่า “เพื่อนร่วมงานที่นี้ค่อนข้างดี สังคมที่ดี ทำให้อยากทำงานต่อไป”

6. การเจริญเติบโต (*Growth/Possibility of Growth*) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเพียง 2 จาก 5 คน มองว่าโอกาสในการเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มดังกล่าวมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอย่างชัดเจน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความคาดหวังและแรงผลักดันในการ

ทำงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) อธิบายดังนี้ “เนื่องจากตำแหน่งสามารถเพิ่มจากตำแหน่งเป็นระดับชำนาญการได้ในอนาคต ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเรือนจำ”

ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ระบุว่า “ตำแหน่งเป็นแรงจูงใจอย่างมาก เพราะต่อไปมีโอกาสได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น”

อย่างไรก็ตาม การเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่มีข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ซึ่งอาจส่งผลให้ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานลดลง โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับสายงานอื่นภายในระบบราชทัณฑ์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ดังนี้

“ตำแหน่งอาจมีความเจริญเติบโตน้อยกว่าตำแหน่งทันตวิทยา เลยทำให้แรงจูงใจในงานลดลง” มุมมองดังกล่าวสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ซึ่งระบุว่า “ตำแหน่งปัจจุบันคิดว่าไม่มีผลต่อการเจริญก้าวหน้า การเจริญก้าวหน้าค่อนข้างต่ำ เลยไม่รู้สึกรว่าจะมีผลต่อแรงจูงใจ”

นอกจากนี้ การเจริญเติบโตในสายงานเป็นเรื่องของระบบและระยะเวลาการปฏิบัติงานตามอายุงาน จึงยังมีได้นำปัจจัยดังกล่าวมาเป็นแรงกระตุ้นหลักในการปฏิบัติงานในช่วงปัจจุบัน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) ดังนี้ “ยังไม่คิดถึงความก้าวหน้า เพราะลักษณะงานก็ต้องเลื่อนตามอายุงาน”

7. *ชีวิตส่วนตัว* (Personal Life / Work-Life Balance) พบว่า ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมองว่าการทำงานในเรือนจำมีระบบเวลาการทำงานที่ชัดเจนกว่าหน่วยงานเดิม การมีเวลาพักผ่อนที่แน่นอนช่วยลดความเหนื่อยล้าสะสมและความตึงเครียดจากการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ต้องการปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ต่อไป ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) กล่าวดังนี้ “งานที่ทำเวลาพอสมควรวันละ 8 ชม. พอมีเวลาส่วนตัว ช่วยลดความเหนื่อยล้าและความตึงเครียดต่อการปฏิบัติงาน”

ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ระบุว่า “ลักษณะงานค่อนข้างเป็นเวลาชัดเจน มีเวลาส่วนตัว นี่เป็นสาเหตุที่ย้ายหน่วยงานมาปฏิบัติงานที่นี่”

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จำนวน 3 ใน 5 คน สะท้อนว่างานในเรือนจำเริ่มรุกร้าเวลาส่วนตัว โดยเฉพาะการปฏิบัติงานเป็นกะกลางคืนและการติดต่อประสานงานด้านงานนอกเวลาราชการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อชีวิตครอบครัว การพักผ่อน และการผ่อนคลายความเครียด อันนำไปสู่การลดลงของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) อธิบายดังนี้ “ชั่วโมงการทำงานถือว่ามากและคาบเกี่ยวเวลาชีวิตพอสมควร ทำให้ไม่มีเวลาเป็นของตัวเองและครอบครัว ส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง” มุมมองดังกล่าวสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ซึ่งระบุว่า “งานมีผลต่อเวลาความเป็นส่วนตัว... การผ่อนคลายความเครียดทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานลดลง” และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) สะท้อนดังนี้ “งานที่ทำอยู่ไม่ค่อยอิสระ เนื่องด้วยอาจมีกะกลางคืนในการเข้าเวร ทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลง”

8. *สถานภาพ* (Status) พบว่า เจ้าหน้าที่ที่รับรู้ว่าคุณค่าและความรู้ทางวิชาชีพของตนเป็นทักษะเฉพาะทางที่มีความโดดเด่นและแตกต่างจากงานควบคุมทั่วไปของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ส่วนใหญ่ ความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็น

“พื้นที่ที่ขาดไม่ได้” ภายในระบบเรือนจำดังกล่าว ช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่และเป็นแรงจูงใจที่มีพลังในการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) กล่าวว่า

“ด้วยตำแหน่ง เป็นตำแหน่งที่สำคัญมาก มากกว่างานควบคุม เพราะเป็นงานที่ทดแทนไม่ได้ รู้สึกภาคภูมิใจนี่คงเป็นกำลังใจในการทำงาน” ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) กล่าวดังนี้ “ทำงานดูแลสุขภาพจึงค่อนข้างเป็นอาชีพที่สำคัญในเรือนจำ ทำให้เป็นแรงผลักดันให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

นอกจากนี้ บทบาทด้านการดูแลสุขภาพมีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของผู้ต้องขัง การเป็นผู้รับผิดชอบต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของผู้ต้องขังทำให้งานมีคุณค่าในเชิงสังคมสูงกว่างานควบคุมทั่วไป ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ดังนี้ “รู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญของเรือนจำ วางรากฐานชีวิตผู้ต้องขัง รู้สึกงานมีคุณค่า และทำให้อยากทำงานต่อไปเรื่อย ๆ”

ขณะเดียวกัน การได้รับการยอมรับจากทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ต้องขังในบทบาทหน้าที่ ยังช่วยเสริมสร้างความรู้สึกถึงสถานภาพที่มั่นคงและมีเกียรติภายในองค์กร ส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความสบายใจและความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) กล่าวว่า “ทำให้ผู้ต้องขังและเจ้าหน้าที่ให้การยอมรับ การทำงานสบายใจ ทำให้อยากทำงานที่นี่มาก” ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) “งานมีความจำเป็นมาก ๆ ของเรือนจำ รู้สึกภูมิใจและเป็นแรงจูงใจในการทำงาน”

8. ความมั่นคง (Security) พบว่ามีผู้ให้ข้อมูลเพียง 2 จาก 5 คน ที่มองว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยตรง โดยผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้รับรู้ถึงความมั่นคงในลักษณะของการเป็นงานราชการที่มีเสถียรภาพ สามารถสร้างความมั่นใจในการดำรงชีวิตและการดูแลครอบครัวได้ในระยะยาว ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) อธิบายว่า “ลักษณะงานที่ทำค่อนข้างมีความมั่นคง ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสามารถดูแลครอบครัว และยังได้ดูแลผู้ต้องขังที่ไม่ได้รับโอกาส” ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) ระบุว่า “งานราชการมีความมั่นคงสูง เป็นหนึ่งในแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน”

อย่างไรก็ตาม ความมั่นคงในเชิงตำแหน่งและรายได้ไม่ได้ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานมากนัก เนื่องจากถูกลดทอนด้วยความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยทางกายภาพในบริบทของเรือนจำ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงสูง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) อธิบายดังนี้ “ความมั่นคงในงานไม่ได้มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอีกอย่างความปลอดภัยในงานค่อนข้างน้อย” มุมมองดังกล่าวสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ดังนี้ “ในเรื่องความมั่นคงค่อนข้างมีความมั่นคง แต่ความปลอดภัยในงานน้อย เรื่องนี้จึงไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน”

แม้งานราชการในเรือนจำจะให้ความรู้สึกมั่นคงในเชิงโครงสร้างและอาชีพ แต่ประเด็นด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานกลับกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ลดทอนความรู้สึกมั่นคงดังกล่าว และส่งผลต่อแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่สายการแพทย์ในภาพรวม

ตาราง 3 แสดงปัจจัยบำรุงรักษาที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเจ้าหน้าที่สายการแพทย์ เรือนจำอำเภอธัญบุรี

ปัจจัยการบำรุงรักษา (Hygiene)	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ				
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่
	1	2	3	4	5
1. นโยบายและการบริหาร	/	-	/	-	-
2. การนิเทศงาน มอบหมายงาน	/	/	/	/	/
3. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	/	/	/	/	/
4. ค่าตอบแทนการทำงาน	/	/	-	-	-
5. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	/	/	/	/	/
6. การเจริญเติบโต	-	-	/	/	-
7. ชีวิตส่วนตัว	/	/	-	-	-
8. สถานภาพ	/	/	/	/	/
9. ความมั่นคง	-	-	/	-	/

จากการศึกษาอภิปรายผลดังนี้

1. ปัจจัยตัวกระตุ้น (Motivators) พลังจากการยอมรับและคุณค่าในวิชาชีพ ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในระดับสูงคือ การยอมรับนับถือ (Recognition) และ การเจริญเติบโตในอาชีพ (Career Growth) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg และลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ในด้านการได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) และความสำเร็จส่วนบุคคล (Self-Actualization) การที่เจ้าหน้าที่รู้สึกว่างานของตนมีคุณค่าและได้รับการยอมรับจากผู้ต้องขังและเพื่อนร่วมงาน เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่มากกว่าตัวเงินซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยกับงานวิจัยของ พิศมัย สารการ (2557) ที่พบว่า การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจสูงถึง  $r = 0.681$  และงานวิจัยของ พรทิพย์ พรหมชาติ (2559) ที่ระบุว่า การยอมรับนับถือเป็นปัจจัยจูงใจหลักในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่อย่างไรก็ตาม โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) กลับมีระดับแรงจูงใจต่ำ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรที่จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธานีณิชา มโนนิติธรรม (2567) ซึ่งศึกษานุคลากรภาครัฐและพบว่า “โอกาสเลื่อนตำแหน่ง” เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ เนื่องจากระบบราชการมีโครงสร้างลำดับขั้นที่แน่นอน การเลื่อนตำแหน่งต้องรอรอบการประเมินหรือการเปิดตำแหน่งว่าง ทำให้บุคลากรไม่สามารถกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าได้ด้วยตนเอง ส่งผลให้แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานลดลง

2. ปัจจัยการบำรุงรักษา (Hygiene Factors): ความสัมพันธ์คือเกราะป้องกันสภาวะหมดไฟ ปัจจัยค่าจูงที่ส่งผลเด่นชัดคือ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และ การนิเทศงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นเกราะป้องกัน (Buffer) ต่อความเครียดในเรือนจำสอดคล้องกับทฤษฎี Y ของ McGregor และความต้องการความผูกพัน (nAff) ของ McClelland ที่บรรยากาศการทำงานแบบช่วยเหลือกันช่วยเปลี่ยนภาระงานที่หนักให้กลายเป็นความพึงพอใจ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณิศา เชื้อชินวงศ์ และคณะ (2568) ที่เน้นย้ำว่าการสนับสนุนขององค์กร และความสัมพันธ์ที่ดีมีบทบาทสำคัญต่อความสุขในการทำงาน ในทางกลับกัน ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) และนโยบายการบริหาร กลายเป็นจุดเปราะบาง เนื่องจากภาระงานที่กระทบต่อความสมดุลของชีวิต (Work-Life Balance) และการเข้าเวรกะกลางคืน ซึ่งหากไม่ได้รับการจัดการจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและลดทอนความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Herzberg สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญชนิตร์ ยุติธรรมนนท์ และอรวี ศรีบุญลือ (2568) ที่ยืนยันว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (Work-Life Balance) เป็นตัวแปรส่งผ่านสำคัญ หากขาดสมดุลนี้จะลดทอนความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.001$ ) เช่นเดียวกับงานของ ชีรพร จิรธรรมคุณ (2567) ที่พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานอธิบายความสมดุลของชีวิตได้สูงถึงร้อยละ 88.7 ในส่วนความย้อนแย้งระหว่างความมั่นคงและความปลอดภัย แม้สถานการณ์การเป็นข้าราชการจะตอบสนอง ความมั่นคง (Job Security) ตามทฤษฎี Maslow แต่ความกังวลด้านความปลอดภัยทางกายภาพในพื้นที่เรือนจำส่งผลให้ปัจจัยนี้มีผลต่อแรงจูงใจในระดับจำกัด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนาพร ปิ่นสุวรรณ และคณะ (2563) ที่ระบุว่าปัจจัยด้านสภาพการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพบริการ และงานของ พิศมัย สารการ (2557) ที่ชี้ว่าสภาพแวดล้อม ที่ปลอดภัยสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพ ในส่วนของค่าตอบแทนและสวัสดิการ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Salary and Benefits) ช่วยเพียงการป้องกันความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ปัจจัยหลักที่สร้างความทุ่มเท สอดคล้องงานวิจัย วารี ทิพย์เนตร (2556) ที่ระบุว่าพนักงาน เจเนอเรชัน Y ให้ความสำคัญกับคุณค่าของงานมากกว่าเงิน

### ข้อเสนอแนะ

จากการอภิปรายผลการวิจัยเสนอแนะทางเพื่อยกระดับการบริหารจัดการบุคลากรสายการแพทย์ในเรือนจำให้มีประสิทธิภาพและเกิดแรงจูงใจที่ยั่งยืน ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการบริหาร (Policy Implications)

การพัฒนาาระบบเชิดชูเกียรติ (Recognition System) องค์กรควรสถาปนาระบบการประกาศเกียรติคุณหรือกิจกรรมเชิดชูเกียรติสำหรับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับ (Esteem Needs) และสร้างความภาคภูมิใจในคุณค่าของงานวิชาชีพ

การบริหารสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) กรมราชทัณฑ์ควรทบทวนอัตรากำลังและนาระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อลดภาระงานเอกสาร (Administrative Burden) เพื่อลดสภาวะงานล้นมือและเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่มีเวลาพักผ่อนและดูแลครอบครัวอย่างเหมาะสม

การส่งเสริมเส้นทางผู้เชี่ยวชาญ (Specialist Career Path) ในบริบทที่ตำแหน่งบริหารมีจำกัด ควรเน้นการเติบโตเชิงวิชาชีพ (Vertical Growth) โดยสนับสนุนทุนการศึกษาและการฝึกอบรมเฉพาะทาง เช่น จิตเวชเรือนจำ เพื่อให้บุคลากรเห็นโอกาสก้าวหน้าในระดับวิชาชีพทดแทนสายงานบริหาร

#### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ (Operational Implications)

การยกระดับการนิเทศแบบชี้แนะ (Coaching Skills) พัฒนาทักษะผู้นำระดับต้นให้เน้นการนิเทศงานเชิงบวก (Supportive Supervision) เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานภายใต้สภาวะกดดัน

การปรับปรุงสวัสดิการและมาตรการความปลอดภัย พิจารณาค่าตอบแทนพิเศษที่สะท้อนถึงความเสี่ยงภัยในเรือนจำอย่างแท้จริง ควบคู่กับการปรับปรุงอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยให้ทันสมัย เพื่อลดความกังวลด้านความปลอดภัยทางกายภาพ (Safety Needs) ของเจ้าหน้าที่

### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป (Future Research)

การศึกษาเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Study) ควรศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจและสภาวะหมดไฟ (Burnout) ระหว่างเรือนจำที่มีระดับความมั่นคงต่างกัน เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมเชิงโครงสร้าง

การขยายผลด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ควรสำรวจประชากรสายการแพทย์ทั่วประเทศเพื่อสร้างข้อสรุปในระดับนโยบายที่สามารถอ้างอิงภาพรวมของกรมราชทัณฑ์ได้

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

กรมราชทัณฑ์. (2565). *การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเพื่อเป็นพนักงานราชการในสังกัดกรมราชทัณฑ์* (เลขที่ ยธ 0707.7/5651). นนทบุรี: กองบริหารทรัพยากรบุคคล.

ขวัญชนิตร์ ยุติธรรมนนท์, และอรวิ ศรีบุญลือ. (2568). อิทธิพลของแรงจูงใจในงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน และความพึงพอใจในงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม. *วารสารการจัดการใช้คุณค่าและกลยุทธ์ธุรกิจ*, 4(1), 1-12.

พิศมัย สารการ, นนทิรัตน์ พัฒนภักดี, และ ภาวสุทธิ์ อุ้นใจ. (2557). การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนในการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของแรงงานต่างด้าวชาวพม่าในกรุงเทพมหานคร. *สุทธิปริทัศน์*, 36(1), 38-54.

ธัญญ์ณิชา มโนนิติธรรม. (2567). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร*. [บทความวิจัย]. สำนักงานเขตลาดพร้าว.

วรรณิศา เชื้อชินวงศ์ และปานตา อภิรักษ์นภานนท์. (2568). ความสัมพันธ์สมดุลชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน และการสนับสนุนขององค์กรต่อความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลปริมาตรรอบกรุงเทพมหานคร. *วารสารสุขภาพกับการจัดการสุขภาพ*, 11(1), 61-62

วาริ ทิพย์เนตร. (2556). *ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจเนอเรชัน Y*. วารสารบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสมัยใหม่.

วัชรวิ ไตรเจริญกุลภักดี จงแจ่ม. (2563). *ทฤษฎีการจัดการ (Management Theory)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พิมพ์วิไล.

ภาษาอังกฤษ

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. พฤศจิกายน, 7

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. พฤศจิกายน, 7

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. พฤศจิกายน, 7

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. พฤศจิกายน, 7

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5. (2568). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. พฤศจิกายน, 7