

## การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด

### Human Resource Management of Department of Corrections in The Super Maximum Security Prison

ปรีชา สร้อยสน Preecha Sroyson\*

เอกพร รักความสุข Ekeporn Rakkwamsuk\*\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด และแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง ผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 6 คน และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน 25 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 31 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด ผู้บริหารเรือนจำความมั่นคงสูงสุดต้องบริหารงานภายใต้เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แต่ถึงอย่างไรก็ตามยังไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจต่าง ๆ ในเรือนจำ กับบุคลากร การสรรหาและการจัดวางคน ถึงแม้การดำเนินงานจะเป็นไปตามระบบราชการ แต่ยังคงขาดการกำหนดคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด ซึ่งต้องมีทักษะเฉพาะด้านการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด ความซื่อสัตย์ และไม่มีประวัติกระทำผิดวินัย ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด มีการประเมินเช่นเดียวกับเรือนจำทั่วไปของกรมราชทัณฑ์ แต่พบว่าลักษณะการปฏิบัติงานนั้นมีความแตกต่างกัน จึงทำให้ไม่สามารถสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของบุคลากรในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด สำหรับสวัสดิการของเจ้าหน้าที่พบว่า แนวทางการจัดสวัสดิการขึ้นอยู่กับผู้บัญชาการเรือนจำ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือด้านความเป็นอยู่ และสนับสนุนการปฏิบัติงานในเรือนจำ ซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายประจำวันของเจ้าหน้าที่ได้ความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน พบว่าเจ้าหน้าที่ส่วนหนึ่งเคยถูกคุกคามจากกลุ่มผู้ต้องขังที่มีอิทธิพลหรือเสียผลประโยชน์ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานด้านการปราบปรามยาเสพติด การพ้นจากตำแหน่ง การเกษียณอายุราชการของข้าราชการราชทัณฑ์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดนั้นมีการเตรียมตัวน้อย ส่งผลต่อความกังวลด้านเศรษฐกิจการเงินภายหลังเกษียณอายุราชการ การยอมรับทางสังคม และภาวะสุขภาพ

\* นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

\*\* อาจารย์ที่ปรึกษา

สำหรับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด กรมราชทัณฑ์ และเรือนจำความมั่นคงสูงสุด ต้องกำหนดนโยบายและมาตรการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ รวมไปถึงการสรรหา และการจัดวางบุคลากร โดยมีคุณสมบัติมีทักษะสอดคล้องกับลักษณะงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด นอกจากกรมราชทัณฑ์จะต้องตระหนักถึงการจัดทำแผนการเตรียมตัวเพื่อการเกษียณอายุราชการแล้ว ต้องมีการรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบของข้าราชการที่มีประสบการณ์ เพื่อสามารถถ่ายทอดสู่เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์รุ่นต่อไป เนื่องจากการปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดนั้นจำเป็นต้องอาศัยทักษะและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องพัฒนาบุคลากรในด้านคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ

**คำสำคัญ:** การจัดการทรัพยากรมนุษย์, กรมราชทัณฑ์, เรือนจำความมั่นคงสูงสุด

## Abstract

*The purposes of this qualitative research were 1) to study human resource management of the Department of Corrections in the maximum security prison and 2) to study the ways of handling human resource in the maximum security prison. In this research, the purposive sampling method was done by using the in-depth interview. The key informants consisted of 6 executives and 25 operational staff. Data collected were for content analysis.*

*The results of the research showed that regarding the management of human resources in the Department of Corrections, the executives of the maximum security prison have to work under the limitation of staff with the personnel committee to plan human resource management; however this did not reflect the relations between various assignments in the prison and staff, recruitment and job placement. Though the operations followed the official procedures, there was a lack of specified qualifications for operational staff for the maximum security prison which required particular skills for prisoner controlling, honesty and clean record for discipline offense. The performance appraisal in the maximum security prison was also done like other general prisons of the Department of Corrections, but the performance characteristics are different so it cannot reflect the actual operational performance of each staff member. As for the staff welfare, it is found that it depends on the prison commander's policies toward reducing the daily expenses in staff livelihood and supporting the operation in prison. For the safety of operational staff, it is found that some are threatened by groups of influential prisoners and benefit-losing people in drug suppression. Concerning retirement, some staff members are worried about their financial difficulties, social acceptance and health problems after retirement*

*For the management of human resources in the super maximum security prison, the Department of Corrections has to set out the policies and the measures for human resources to deal with manpower, recruitment, positions and specific qualifications in order to meet the requirements of performance. The Department of Corrections has to look into and provide decent retirement plan ensuring that the retirees transfer their knowledge and experiences to the next generation of correctional officers because the operations in the super maximum security prison need specific skills and experiences together with the constant development of moral and ethics.*

**Keywords:** Human resource management, Department of Corrections, Super maximum security prison

## บทนำ

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในองค์การทั้งในภาครัฐ และเอกชน รวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสามารถเอื้อประโยชน์นำองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากมนุษย์มีความรู้ความสามารถ สติปัญญา สามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างไม่มีข้อจำกัด และยังมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่สามารถมาทดแทนมนุษย์ได้อย่างแท้จริง (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557) มนุษย์จึงเป็นความคาดหวังขององค์การ ในการใช้ทักษะ ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์การที่จะทุ่มเทเวลาและศักยภาพให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ เช่นเดียวกับมนุษย์ก็คาดหวังจากองค์การว่าจะได้รับการสนับสนุนในเรื่องค่าตอบแทนความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้าในอาชีพ หรือในสายงาน เพราะฉะนั้นมนุษย์จึงเป็นปัจจัยหนึ่งในความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ เช่นเดียวกับกรมราชทัณฑ์ เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ และบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่จะนำพากรมราชทัณฑ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี จึงส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของลักษณะประชากรผู้ต้องขัง และรูปแบบการกระทำความผิดของผู้ต้องขัง จากผู้เสพยาเสพติด เป็นพ่อค้ายาเสพติด และพัฒนาสู่ผู้ร้ายรายสำคัญ (เนติธิ จิตสว่าง, 2559) ซึ่งรัฐบาล และกรมราชทัณฑ์ได้พยายามปรับกระบวนการบริหารองค์การ กระบวนการควบคุมผู้ต้องขัง ให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ถึงอย่างไรก็ตาม ยังคงปรากฏการกระทำความผิดของผู้ต้องขังในเรือนจำอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ผู้บริหารเรือนจำ และเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ต้องเผชิญกับความท้าทายในการปฏิบัติงาน ในการควบคุมผู้ต้องขัง ที่เป็นเครือข่ายอิทธิพล อาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการกระทำความผิด หรือเรียกว่า กลุ่มผู้ต้องขัง บิ๊กเนม (Big Name) รัฐบาลจึงดำเนินการจัดการปัญหาด้านการควบคุมผู้ต้องขังที่มีลักษณะดังกล่าว โดยใช้เรือนจำความมั่นคงสูงสุด (Super Maximum Security Prison) ในการควบคุม ซึ่งจัดว่าเป็นเรือนจำที่มีความมั่นคง แข็งแรงทั้งอาคารสถานที่ และระบบการควบคุม มีการออกแบบให้ผู้ต้องขังแต่ละรายอยู่ในโซนต่าง ๆ หรือแดนย่อย ไม่อาจติดต่อหรือพบปะกันได้ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีช่วยในการควบคุมเพื่อตัดการสัมพันธ์ระหว่างผู้ต้องขังกับเจ้าหน้าที่ ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่เข้าไปคลุกคลีกับผู้ต้องขัง ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดจะต้องมีความอดทนต่อการยั่วเย้าต่างๆ ของผู้ต้องขังเพื่อผลประโยชน์ ในระหว่างถูกควบคุมในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด (Riveland, 1999) แต่แล้วกรมราชทัณฑ์ก็ต้องเผชิญกับสถานการณ์ปัญหาการกระทำความผิดของบุคลากร ดังปรากฏตามสื่อต่าง ๆ เช่นมีการสั่งการจากเรือนจำเพื่อสั่งยาเสพติดจากนักโทษในเรือนจำ กรมราชทัณฑ์จับกุม และปล่อยออกเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เรือนจำกลางเขาบิน นำยาไอซ์เข้าไปในเรือนจำ กรมราชทัณฑ์สั่งไล่ออก 14 ผู้คุม ร่วมขบวนการค้ายา нарк (ไทยรัฐออนไลน์, 24 กันยายน 2557, คมชัดลึก, 2 กันยายน 2557) ถึงแม้กรมราชทัณฑ์จะพยายามนำระบบการควบคุมที่ดีที่สุดมาควบคุมผู้ต้องขังแล้วก็ตาม แต่ท้ายที่สุดมนุษย์ก็คือผู้ควบคุมระบบดังกล่าว ปรากฏการณ์

ดังกล่าวล้วนสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ตลอดจนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์

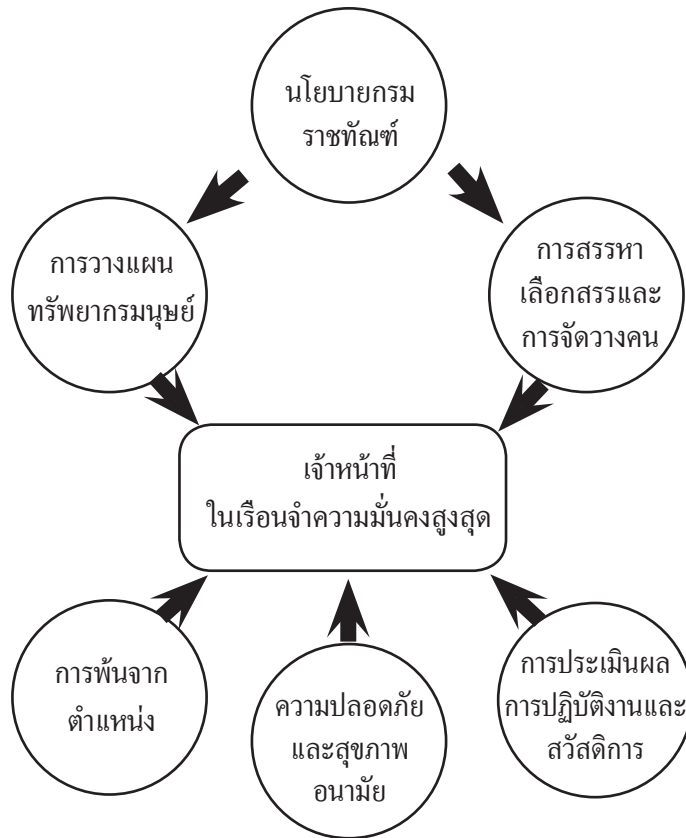
การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญตั้งแต่การได้มาของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ การดูแลรักษา ตลอดจนถึงการพ้นจากงาน โดยประกอบด้วย นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาเลือกสรร และการจัดวางคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการ ความปลอดภัย สุขภาพอนามัย และการพ้นจากตำแหน่ง (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2556, Stephen & Mary, 2002) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพก็จะเป็นกลไกที่สำคัญในองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่ราชการ (จำนงค์ อติวัฒน์ และสิทธิศาสตร์ ธรรมิ, 2556) จากที่กล่าวมาในข้างต้นผู้วิจัยตระหนักเห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเริ่มตั้งแต่การได้มาของทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาข้าราชการราชทัณฑ์ การจัดวางคน การประเมินผลการปฏิบัติราชการ สวัสดิการและความปลอดภัย สุขภาพอนามัย และการพ้นจากตำแหน่ง ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับดังกล่าวจะนำไปสู่แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดที่มีประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด
2. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดเพื่อที่จะอธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด และหาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เฉพาะต่อเรือนจำความมั่นคงสูงสุด โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Longest, Rakich, & Darr, 2000, Ulrich, 1997) แนวทางการบริหารและพัฒนางานราชทัณฑ์ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม พลเอกไพบูลย์ คุ้มฉายา และอธิบดีกรมราชทัณฑ์ นายวิทยา สุริยะวงศ์ ที่ให้ไว้ในการประชุมผู้บริหารงานราชทัณฑ์ทั่วประเทศในวันที่ 26 กันยายน 2557 ณ ห้องสัมมนากรมราชทัณฑ์ชั้น 3 และเรือนจำความมั่นคงสูงสุด (Daniel, 2006, Riveland, 1999) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์  
ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กระบวนการ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ในการศึกษาหาข้อมูลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด และแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้ 1. กลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย 1. อธิบดีกรมราชทัณฑ์ 1 คน 2. ผู้บัญชาการเรือนจำเรือนจำความมั่นคงสูงสุด ที่ยินยอมเข้าร่วมการศึกษาวิจัย จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ เรือนจำกลางเขาบิน 1 คน เรือนจำกลางระยอง 1 คน เรือนจำกลางพิษณุโลก 1 คน เรือนจำกลางคลองไผ่ 1 คน และ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช 1 คน รวมเป็น 6 คน 2. กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1. เจ้าหน้าที่

ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด จำนวน 5 เรือนจำ เรือนจำละ 5 คน ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้ ผู้อำนวยการส่วนควบคุม เรือนจำละ 1 คน หัวหน้าฝ่ายปกครองและรักษาการณ์ เรือนจำละ 1 คน เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องด้านความมั่นคงสูงสุด เรือนจำละ 3 คน รวมเป็น 25 คน รวมทั้งสิ้น 2 กลุ่ม 31 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และมีเครื่องมืออื่น ๆ ที่สนับสนุนการรวบรวมข้อมูล เช่น อุปกรณ์บันทึกเสียง และสมุดจดบันทึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างในการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหาร ที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของกรมราชทัณฑ์ รวมถึงแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด

2. แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด และประวัติการกระทำผิดวินัย

3. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างในการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ปฏิบัติงานสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การสรรหา และการจัดวางหน้าที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในแดนมั่นคงสูงสุด และการกำหนดหน้าที่ต่าง ๆ ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด การเลื่อนขั้นเงินเดือน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของบุคลากรในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด และด้านการให้บุคลากรพ้นออกจากงาน

## การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล

เนื่องจากการศึกษาวิจัยในมนุษย์ ทำให้ต้องคำนึงถึงจริยธรรม และสิทธิของผู้เข้าร่วมวิจัย จึงมีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานงานกับเจ้าหน้าที่เรือนจำความมั่นคงสูงสุด 5 แห่ง ในการสอบถามความสมัครใจของผู้ให้ข้อมูลเพื่อขอสัมภาษณ์ โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การนำเสนอข้อมูลที่ไม่มีการเปิดเผยชื่อ หรือเชื่อมโยงถึงตัวตนของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธการเข้าร่วมโครงการและการให้สัมภาษณ์ได้ตลอดเวลาของการให้ข้อมูล



2. กรณีผู้ให้ข้อมูลยินยอมให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยเข้าพบและแนะนำตัวกับผู้ให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการ ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ รูปแบบของการสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งจะต้องมีการจัดบันทึก การบันทึกเสียง รูปแบบของการเผยแพร่ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะในส่วนที่เป็นข้อมูลที่สัมภาษณ์ แต่ไม่มีการเปิดเผยชื่อ นามสกุล ที่อยู่ ในส่วนการจัดบันทึก การบันทึกเสียง กระทำเพื่อให้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลได้ถูกต้องครบถ้วน ตามที่เป็นจริง

3. เมื่อสิ้นสุดการวิจัย รายงานการวิจัยถูกจัดทำเป็นรูปเล่ม ข้อมูลการสัมภาษณ์ที่เป็นเอกสาร และเทปบันทึกเสียงจะถูกทำลายภายใน 6 เดือน เพื่อไม่ให้เป็นหลักฐานที่จะนำไปสู่ผู้ให้ข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลวิจัยในระหว่างเดือน มิถุนายน ถึง สิงหาคม 2559 โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น ถึงอธิบดีกรมราชทัณฑ์ เพื่อขออนุญาต และชี้แจงวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งประสานงานกับเรือนจำความมั่นคงสูงสุด 5 แห่ง ได้แก่ เรือนจำกลางเขาบิน เรือนจำกลางระยอง เรือนจำกลางพิษณุโลก เรือนจำกลางคลองไผ่ และเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช และนัดหมายการสัมภาษณ์ ในช่วงเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก ทำการสัมภาษณ์ ณ เรือนจำความมั่นคงสูงสุดเป้าหมาย

2. สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูล ตามเวลาที่กำหนดนัดสัมภาษณ์โดยแยกสัมภาษณ์ทีละคน บันทึกข้อมูลโดยการจด และใช้เทปบันทึกเสียง ภายหลังจากการสัมภาษณ์ในแต่ละคน ผู้วิจัยจะนำมาถอดความในรูปแบบการสนทนา (อ้างอิงตามคำพูดผู้ให้ข้อมูล) ตรวจสอบความถูกต้องและทำความเข้าใจ ถ้าพบว่ามีประเด็นใดที่ข้อมูลยังคลุมเครือ ไม่ครบถ้วน จะนำประเด็นนั้นไปสัมภาษณ์ซ้ำทางโทรศัพท์ (จัดบันทึก เบอร์โทรศัพท์มือถือผู้ให้ข้อมูล)

3. นำข้อมูลที่เขียนเป็นรายงานส่งคืนให้ผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันความถูกต้องและติดตามโดยการใช้โทรศัพท์มือถือ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาตามขั้นตอนดังนี้

1. หลังจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำเทปเสียงของผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายมาเปิดฟังจากนั้นทำการถอดเทปแบบคำต่อคำ และพิมพ์บันทึก

2. ผู้วิจัยอ่าน และวิเคราะห์ข้อมูลจากการถอดเทปอย่างละเอียด เพื่อให้เข้าใจเนื้อหาอย่างลึกซึ้ง จัดแยกประเภทของข้อมูล ดึงข้อความ ประโยคสำคัญ ลดทอนขนาดข้อมูล ตีความ สร้างข้อสรุป



ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แล้วนำไปตรวจสอบความถูกต้องกับผู้ให้ข้อมูลอีกครั้ง

### 3. นำข้อมูลที่ได้ไปให้ที่ปรึกษาร่วมอ่านงานวิจัย แล้วนำข้อมูลมาสรุปร่วมกัน

## สรุปผลการวิจัย

### 1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด

1.1 การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการโครงสร้างการบริหารงาน จากการศึกษาพบว่าในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดทั้ง 5 แห่ง มีความคล้ายคลึงกันทางด้านโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการบริหารงาน ร่วมกับคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเรือนจำ ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนและหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ สำหรับโครงสร้างด้านบุคลากร พบว่ามีกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่ชัดเจนโดยถูกกำหนดโดยกรมราชทัณฑ์ แต่อัตรากำลังที่ปฏิบัติหน้าที่จริงยังมีจำนวนไม่สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน และพบว่าประสบการณ์ด้านการบริหารงานเรือนจำของผู้บัญชาการเรือนจำจะมีผลต่อการกำหนดทิศทางนโยบาย และแผนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะประสบการณ์ด้านการควบคุมผู้ต้องขัง สำหรับแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด ผู้วิจัยพบว่าเรือนจำความมั่นคงสูงสุดเกือบทั้งหมด ในด้านการสรรหาและจัดวางคน ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย ไม่พบแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสวัสดิการ ผู้วิจัยพบว่าในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดทั้ง 5 แห่ง มีการจัดทำแผนและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับกฎระเบียบและความต้องการของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์

1.2 การสรรหาบุคลากร และการจัดวางคน ในการสรรหาบุคลากร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกใน 2 ประเด็น คือ การคัดเลือกผู้จะมาดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการเรือนจำความมั่นคงสูงสุด และการคัดเลือกผู้จะมาปฏิบัติงานในแดนมั่นคงสูงสุด พบว่าการสรรหาตำแหน่งผู้บัญชาการเรือนจำความมั่นคงสูงสุด ซึ่งเป็นตำแหน่งอำนวยการระดับสูง นอกจากจะเป็นไปตามระเบียบที่กรมราชทัณฑ์กำหนดแล้ว ผู้วิจัยพบว่า การพิจารณาถึง ความประพฤติ ความซื่อสัตย์ และทักษะด้านการควบคุมผู้ต้องขัง เป็นสิ่งที่ผู้บริหารกรมราชทัณฑ์ให้ความสำคัญสูงสุด สำหรับการจัดวางคนพบว่า การมอบหมายให้ข้าราชการไปปฏิบัติหน้าที่ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดนั้นกรมราชทัณฑ์จะพิจารณาจากเรือนจำความมั่นคงสูงสุดที่ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ก่อน ซึ่งผู้วิจัยยังไม่พบว่ามีการพิจารณาจากทักษะหรือความสามารถ ที่มีความเฉพาะในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด สำหรับการจัดวางคน ในตำแหน่งต่าง ๆ ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดพบว่า เรือนจำความมั่นคงสูงสุดเกือบทั้งหมด มีการจัดวางคนโดยให้ความสำคัญตามภารกิจเรือนจำ และทดแทนในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเฉพาะในแดนมั่นคงสูงสุดพบเช่นเดียวกันทุกเรือนจำคือ คุณสมบัติผู้ปฏิบัติงานต้องมีประวัติซื่อสัตย์ และสุจริต

1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสวัสดิการ จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า เรือนจำความมั่นคงสูงสุดทุกแห่งมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวทางที่กรมราชทัณฑ์กำหนด แต่จากการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มเจ้าหน้าที่มากกว่าครึ่ง ยังไม่มั่นใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สะท้อนถึงความยุติธรรม กับผู้ปฏิบัติงาน และต้องการให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถประเมินการปฏิบัติงานที่แท้จริงของบุคลากรได้เป็นธรรม และสอดคล้องกับลักษณะงานสำหรับสวัสดิการเจ้าหน้าที่ จากการศึกษาพบว่า นโยบายการจัดสวัสดิการให้บุคลากรที่นอกเหนือจากรัฐจัดให้ นั้น เรือนจำความมั่นคงสูงสุดมีสวัสดิการที่จัดเพิ่มเติม โดยมุ่งเน้นช่วยเหลือสนับสนุนในเรื่องความเป็นอยู่ในชีวิตประจำวันของเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้ มีความแตกต่างกันในแต่ละเรือนจำ ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บัญชาการเรือนจำมั่นคงสูงสุด ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์มากกว่าครึ่งหนึ่ง มีความพึงพอใจในสวัสดิการที่เรือนจำจัดให้ และอีกส่วนที่เหลือมีความเห็นว่าการจัดสวัสดิการควรเพิ่มสวัสดิการด้านค่าเสี่ยงภัยให้มีความสอดคล้องกับลักษณะงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด และความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด สำหรับผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารก็มีความต้องการเช่นเดียวกันคือต้องการให้มีการจัดทำความก้าวหน้าในอาชีพให้ชัดเจน และมีความก้าวหน้าในตำแหน่งตามที่กำหนดได้จริง

1.4 ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลระดับผู้ปฏิบัติงานมีมากกว่าครึ่งหนึ่งมีความกังวลด้านภาวะสุขภาพ ซึ่งมีความเห็นว่า มีสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน มีผลกระทบต่อภาวะสุขภาพตนเอง ด้วยสภาพโดยทั่วไปเป็นเรือนจำมีกำแพงสูง ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานไม่สร้างแรงจูงใจให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น เกือบครึ่งหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลมีความกลัวที่จะเกิดความเจ็บป่วยอันเกิดจากการติดโรคจากผู้ต้องขัง เนื่องจากสภาพความแออัดของผู้ต้องขัง โดยเฉพาะโรคโควิด-19 นอกจากนั้นความรู้สึกลดภัยจากการปฏิบัติงานนั้น ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในแดนมั่นคงสูงสุดเกือบครึ่งหนึ่งมีความกังวลในทักษะความสามารถของตนเอง เนื่องจากยังขาดทักษะในการควบคุมผู้ต้องขังที่มีลักษณะพิเศษ และยังขาดการปฐมนิเทศที่เฉพาะต่อเรือนจำมั่นคงสูงสุด เนื่องจากอุปสรรคในแดนมั่นคงสูงสุดมีความแตกต่างอย่างมากจากเรือนจำทั่วไป และพบว่า เจ้าหน้าที่ได้รับการคุกคามข่มขู่ จากกลุ่มผู้มือิทธิพลอันเกิดจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยเฉพาะการดำเนินงานด้านการปราบปรามยาเสพติด ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

1.5 การพ้นจากตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่งในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดนั้น ประกอบไปด้วย การเกษียณอายุราชการ การออก การโอนย้าย และการพ้นออกจากตำแหน่งหรือหน้าที่ที่ตนปฏิบัติอยู่ ซึ่งการให้ออกจากตำแหน่ง การศึกษาพบว่า การเกษียณอายุราชการมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรหลังเกษียณน้อย จึงพบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ มีความกังวลการใช้ชีวิตหลังเกษียณอายุราชการ โดยเฉพาะมากกว่าครึ่งมีความกังวลเรื่องเศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ภายหลังเกษียณ

อายุราชการเนื่องจากภาระหนี้สิน รองลงมา มีความกังวลภาวะสุขภาพที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่เชื่อว่าอาจจะก่อให้เกิดโรคเมื่อมีอายุเพิ่มขึ้น เช่น โรควัณโรค โรคความเครียด โรคระบบสายตา เป็นต้น และการได้รับการยอมรับทางสังคมภายหลังเกษียณ ซึ่งเชื่อว่าจะก่อให้เกิดความซึมเศร้า อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงการดำเนินชีวิตภายหลังเกษียณอายุราชการ นอกจากนี้จากการศึกษาวิจัยผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มผู้บริหารมากกว่าครึ่งเห็นว่าการรวบรวมองค์ความรู้จากเจ้าหน้าที่ที่ใกล้เกษียณอายุราชการที่มีประสบการณ์ในด้านการควบคุมและเทคนิคในการควบคุมผู้ต้องขังเป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากการควบคุมผู้ต้องขังจำเป็นต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์การปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ได้ศึกษาและได้เรียนรู้

## 2. แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดจากการศึกษาคั้งนี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ การได้มาของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ การรักษาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ และการพ้นจากตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ โดยแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การได้มาของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์นั้นถูกกำหนดภายใต้ต้นนโยบายของรัฐบาล และกรมราชทัณฑ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อนโยบายในการควบคุมผู้ต้องขังของแต่ละเรือนจำ ดังเช่น เรือนจำความมั่นคงสูงสุดนั้น กรมราชทัณฑ์กำหนดให้ต้องควบคุมผู้ต้องขังที่มีลักษณะเฉพาะที่ยากต่อการควบคุม เป็นกลุ่มผู้ต้องขังที่มีอิทธิพล หรือที่เรียกว่า กลุ่มผู้ต้องขัง Big Name ซึ่งลักษณะผู้ต้องขังที่แตกต่างจากเรือนจำ โดยทั่วไปนั้น คุณสมบัติ หรือทักษะ ของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ต้องมีความสอดคล้องกับกลุ่มผู้ต้องขัง เพื่อความสามารถการควบคุมผู้ต้องขัง กรมราชทัณฑ์จึงจะต้องมีการวางแผนการสรรหาเพื่อที่จะได้บุคลากรมาปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดที่มีคุณสมบัติตามต้องการ หรือผ่านการพัฒนาความสามารถจนสามารถควบคุมผู้ต้องขังดังกล่าวได้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดนั้น ต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายของเรือนจำ กำหนดภารกิจของเรือนจำ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรภายในเรือนจำ พร้อมกับวิเคราะห์สภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และสำรวจจำนวนบุคลากรทั้งหมดของเรือนจำที่มีอยู่ และความต้องการ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้สอดคล้องภารกิจของเรือนจำกับนโยบายที่กรมราชทัณฑ์กำหนด และตรวจสอบบุคลากรที่จะครบเกษียณอายุราชการ ซึ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อจำนวนบุคลากรที่ว่าง

การสรรหาเลือกสรร และการจัดวางคน จากการศึกษาจะพบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดต้องมีคุณสมบัติประวัติดีไม่เคยถูกลงโทษทางวินัย ซื่อสัตย์ สุจริต มีทักษะและความรู้ในการควบคุมผู้ต้องขัง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถได้ข้าราชการที่มีความเหมาะสม และการกำหนดคุณลักษณะบุคคลนั้นต้องโปร่งใสและเป็น

ธรรมเพื่อให้ข้าราชการทุกระดับรับรู้ถึงเกณฑ์มาตรฐาน นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดต้องผ่านหลักสูตรเฉพาะในการปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดก่อน จึงจะสามารถมาปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการปรับพื้นฐานความรู้ความสามารถ และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดวางคนในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในเรือนจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการจัดสวัสดิการที่สามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานเกิดประสิทธิภาพ เป็นต้น

การรักษาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความปลอดภัย และสุขภาพ สวัสดิการ ซึ่งประเด็นในการรักษาบุคลากรของเรือนจำเหล่านี้ จะอยู่ภายใต้นโยบายและแผนของเรือนจำ การประเมินการปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดนั้นจะต้องมีการประเมิน โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและเป็นธรรม เปิดเผยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบ และเข้าใจอย่างทั่วถึง

ความปลอดภัยและสุขภาพ จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดนั้นส่วนใหญ่มีความกังวลในเรื่องโรคที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ในการตรวจค้น และป้องกันภายในเรือนจำ เช่น การตรวจค้นโดยเครื่องเอกซเรย์ เครื่องตัดสัญญาณโทรศัพท์ เป็นต้น โดยผู้ปฏิบัติงานทุกคน หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเครื่องตรวจค้นต่าง ๆ ต้องผ่านการอบรมเสริมสร้างความรู้ที่ถูกต้องและเหมาะสมในการใช้อุปกรณ์ การป้องกัน และมีการปฐมพยาบาลก่อนการปฏิบัติงานอย่างถูกวิธี สำหรับสวัสดิการเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด มีความจำเป็นอย่างมาก การจัดสวัสดิการในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ สวัสดิการที่เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสวัสดิการประเภทนี้จะนำไปเพื่อช่วยเหลือภาระค่าใช้จ่ายของเจ้าหน้าที่ เช่น เครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็น หรือ สวัสดิการช่วยเหลือกรณีเจ้าหน้าที่เกิดความเดือดร้อน เป็นต้น สวัสดิการประเภทที่สอง คือ สวัสดิการจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือกระตุ้นการทำงานหรือรางวัล ในการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายของเรือนจำ ไม่เป็นเฉพาะสิ่งของ หรือ เครื่องอุปโภคบริโภคเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึง สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าทางราชการ หรือเส้นทางความก้าวหน้า ซึ่งสวัสดิการทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวมานี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด

การเกษียณอายุราชการ โอน/ย้าย พ้นจากตำแหน่ง ในรูปแบบแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด นั้นทำได้โดยการวางแผนข้าราชการก่อนเกษียณอายุราชการโดยต้องดำเนินการตั้งแต่ เริ่มรับราชการ โดยเน้นแผนการออม และการจัดการการเงินในชีวิตประจำวัน และจัดทำแผนการปฏิบัติงานในแต่ละจุดในเรือนจำให้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม หากมีการเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ สามารถเรียนรู้ได้จากคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติได้ทันที และมีการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบต่อไป

## อภิปรายผล

1. การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยังไม่พบความชัดเจนในการวางแผนการวิเคราะห์งาน การวางแผนอัตรากำลังในขนาดของเรือนจำที่ชัดเจน ซึ่งทำให้การจัดคนเข้าทำงานตามหน่วยงานต่าง ๆ ภายในเรือนจำเป็นเพียงการจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่เข้าไปเพื่อทดแทนบุคลากรที่ขาด ยังไม่ได้พิจารณาถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น คุณวุฒิ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ จึงทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงเป็นเพียงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ความขาดแคลน ตามความเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำและพบว่า การกำหนดแผนเพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ มีความสำคัญอย่างยิ่งในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ คักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2557) ที่พบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์องค์กรกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เหมาะกับสถานที่ทำงานและระยะเวลา ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จที่จะให้ได้นักที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้

2. การสรรหา เลือกรสรร และการจัดวางคน การสรรหาของกรมราชทัณฑ์ การดำเนินงานจะเป็นไปตามระบบราชการ แต่การจัดวางเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ในเรือนจำ โดยเฉพาะเรือนจำความมั่นคงสูงสุดนั้น ยังไม่พบการกำหนดคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดที่ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ คำรณภพ เทียนศิริ (2558) ที่ศึกษาพบว่า การคัดเลือกบุคลากรต่าง ๆ ในศูนย์วิจัยและพัฒนาทหารต้องมีการกำหนดสมรรถนะให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เพื่อช่วยให้สามารถค้นหาบุคลากรที่มีทักษะความสามารถตรงกับลักษณะงาน และสอดคล้องกับ Felix (1995) การสรรหาเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องกำหนดหลักความสามารถ โดยการยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกรสรรบุคคลเข้าทำงานแต่ต้องยึดหลักความเสมอภาค ซึ่งต้องมีทักษะเฉพาะด้านการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด นอกจากนั้นการเรียนรู้ในการใช้เทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานในแดนมั่นคงสูงสุด แต่จากการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ในการใช้อุปกรณ์ เทคโนโลยี ในการควบคุมผู้ต้องขังและตรวจค้น จะเป็นการเรียนรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง แบบจำกันต่อ ๆ มา ขาดความรู้ทักษะพื้นฐานในการดูแลบำรุงรักษา ส่งผลให้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์บางจุดเกิดความเสียหาย ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ เพ็ญศรี จันทร์อินทร์ (2555) พบว่าการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับงาน เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการจะเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงานในแดนมั่นคงสูงสุดควรเพิ่มโดยเลือกจากบุคคลที่มีความรู้พื้นฐานด้านการใช้เทคโนโลยี หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เบื้องต้นด้วย

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสวัสดิการ ถือว่าเป็นแรงจูงใจ และเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลในกลุ่มเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เรือนจำความมั่นคงสูงสุด และเป็นกระบวนการ

ดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์กรที่ชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผลที่ได้จากการประเมินนำไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานตามที่ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2556) กล่าวไว้ ซึ่งจากการศึกษาเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถสะท้อนการปฏิบัติงานที่แท้จริงของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ได้ จึงส่งผลให้เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เกิดความไม่มั่นใจ และความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ดังที่ ไพศาล บรรจสุวรรณ์ (2559) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน แต่ทำเพียงเพื่อการใช้จ่ายเงินด้านบุคลากรเท่านั้นจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมและไม่เกิดการพัฒนามูลากร

4. ความปลอดภัย และสุขภาพอนามัย อันตรายจากการปฏิบัติงานในเรื่องจำความมั่นคงสูงสุด จากการศึกษา ผู้วิจัยสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ 1. ตัวเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ซึ่งอันตรายที่จะเกิดขึ้น คือ ภัยจากการทำงาน หรือการขาดประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ ไม่มีมาตรการป้องกันตนเองอย่างเหมาะสม และประมาท เป็นต้น และ 2. สภาพทั่วไปในเรื่องจำ ซึ่งสอดคล้องกับ จูติพันธ์ มนูญนทร์ (2557) พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญ ถึงแม้จะพัฒนาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์อย่างไร แต่ถ้าต้องกลับมาปฏิบัติงานอยู่ในที่ซึ่งมีสิ่งแวดล้อมสภาพทั่วไปในเรื่องจำที่ไม่เหมาะสม เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ อากาศ แสงสว่าง ความร้อน เชื้อโรคที่แพร่กระจาย ความจำเจซ้ำซากของงาน การเร่งรัดงาน ค่าตอบแทน เวลาการทำงานที่ยาวนานไปจะส่งผลต่อการเกิดอันตรายจากการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ในแดนมั่นคงสูงสุดล้วนประสบกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมต่อการเกิดอันตรายจากการปฏิบัติงานทั้งสิ้น ทั้งส่งเสริมการเกิดความเจ็บป่วยทางด้านร่างกาย และภาวะจิตใจ

5. การพ้นจากตำแหน่งของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่ปฏิบัติงานในเรื่องจำความมั่นคงสูงสุด กรมราชทัณฑ์ได้มีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนชัดเจน แต่การเตรียมตัวก่อนการเกษียณอายุราชการยังมีการเตรียมตัวน้อย ซึ่งส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความกังวลในเรื่องการใช้ชีวิตภายหลังเกษียณอายุราชการโดยเฉพาะรายได้เศรษฐกิจหลังเกษียณ ภาวะสุขภาพ และการได้รับการยอมรับทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ เพ็ญประภา เบญจวรรณ (2558) การเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุราชการนั้น ต้องมีการเตรียมตัว การเตรียมตัวด้านจิตใจ การเตรียมตัวด้านทรัพย์สินเงินทอง หากไม่มีการเตรียมตัวที่เหมาะสมแล้วจะนำไปสู่ความเจ็บป่วยทางด้านจิตใจและร่างกายได้ นอกจากการเตรียมตัวเฉพาะตัวบุคคลแล้ว เรื่องจำต้องมีการเตรียมตัวในการถ่ายทอดงานหรือองค์ความรู้จากกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถที่จะเกษียณอายุราชการ



## ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. การปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดมีลักษณะที่แตกต่างจากเรือนจำทั่วไปและมีความเฉพาะ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานควบคุมผู้ต้องขัง กรมราชทัณฑ์ต้องมีการวางแผนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะเรือนจำความมั่นคงสูงที่ชัดเจนในเรื่องคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่

2. เรือนจำความมั่นคงสูงสุดจำเป็นต้องใช้ทักษะในการควบคุมผู้ต้องขัง กรมราชทัณฑ์ควรพัฒนาหลักสูตรจัดอบรม เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในเรือนจำความมั่นคงสูงสุด เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผ่านหลักสูตรดังกล่าวก่อนปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องสร้างความเข้าใจให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อให้สามารถดำเนินการจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคลได้และสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ

3. ต้องพัฒนาด้านจริยธรรมคุณธรรมสำหรับข้าราชการให้แก่เจ้าหน้าที่แดนมั่นคงสูงสุด รวมถึงระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และ ปลุกจิตสำนึกค่านิยม สร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อการต่อต้านการกระทำผิดระเบียบวินัย โดยการเชิดชูบุคลากรในองค์การที่ทำความดี หรือมีผลงานชัดเจนด้านการปราบปรามยาเสพติดในเรือนจำเพื่อให้เป็นแบบอย่างในการทำความดีในองค์การ

## ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

1. ควรทำการศึกษาถึงคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ในเรือนจำความมั่นคงสูงสุดเพิ่มเติมเพื่อให้ทราบถึงคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรในองค์การอย่างทุกมิติ

2. ควรมีการศึกษาถึงช่วงอายุที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในแดนมั่นคงสูงสุด เนื่องจากพบว่า ลักษณะสิ่งแวดล้อมในเรือนจำ ลักษณะการปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อภาวะสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงช่วงอายุที่เหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ที่มีลักษณะเฉพาะอย่างเรือนจำความมั่นคงสูงสุด



## รายการอ้างอิง

- คำรณภพ เทียนศิริ. (2558). “ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลในการสนับสนุนการทำงานของ ข้าราชการในสังกัดศูนย์วิจัย และพัฒนาการทหาร กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม”. วารสารร่วมพฤษภาคมมหาวิทยาลัยเกริก, ฉบับที่ 2 ปีที่ 33 พฤษภาคม – สิงหาคม 2558, หน้า 112-127.
- คมชัดลึก. (2 กันยายน 2557). *กรมราชทัณฑ์สั่งไล่ออก 14 ผู้คุม ร่วมขบวนการค้ายานรก ใน คมชัดลึก (On-line)*. Available: <http://www.komchadluek.net/news/crime/191316> (20 กุมภาพันธ์ 2559).
- จำนงค์ อติวัฒน์ และสิทธิศาสตร์ ฤทธิ์. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. (On-line). Available : [http://www.mcu.ac.th/site/articlecontent\\_desc.php?article\\_id=1670](http://www.mcu.ac.th/site/articlecontent_desc.php?article_id=1670) (12 เมษายน 2559)
- จิตติพันธ์ มนุจันทรธ. (2557). “การรับรู้ความเสี่ยงในการปฏิบัติหน้าที่ควบคุมผู้ต้องขังของเจ้าหน้าที่เรือนจำความมั่นคงสูง”. วารสารกระบวนการยุติธรรม, ฉบับที่ 1 ปีที่ 2 มกราคม – ธันวาคม 2557, หน้า 95-102.
- ไทยรัฐออนไลน์, (24 กันยายน 2557). *จับกุมเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ นำยาเสพติดเข้าเรือนจำ. ในไทยรัฐ (On-line)*. Available: <http://www.thairath.co.th./content/452268> (20 กุมภาพันธ์ 2559).
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2556). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- นันทิ จิตสว่าง.(2559). *อาชญาวิทยาและงานยุติธรรม.(On-line)*. Available: <http://www.nathee-chitsawang1.com> (15 มกราคม 2559).
- เพ็ญศรี จันทร์อินทร์. (2555). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง*. ปรัชญาดุสิตบัณฑิต. สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- เพ็ญประภา เบลจวรรณ. (2558). *การเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุ*. วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษย์และสังคมศาสตร์, ฉบับที่ 1 ปีที่ 2 มกราคม – มิถุนายน 2558, หน้า 83-92.
- ไพศาล บรรจจุวรรณ. (2559). *การเคลื่อนตัวทางความคิดจากการบริหารรัฐกิจดั้งเดิมสู่การบริหารปกครองแบบประชาธิปไตย: ตัวอย่างบทวิเคราะห์ปัญหาด้านการศึกษาของประเทศไทย.วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*. ฉบับที่ 1 ปีที่ 5 มกราคม - มิถุนายน 2559, หน้า 1-41.
- ศักดิ์พันธ์ ตันนิมลรัตน์. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง*. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, ฉบับที่ 3 ปีที่ 7 กันยายน-ธันวาคม 2557, หน้า 845-852.
- Daniel, P., (2006). *Evaluating the Effectiveness of Supermax Prisons*. United States of America : Urban Institute.
- Felix, B., (1995). *Public personal administration*. New York: Henry holt.
- Longest, B. B., Rakich, J. S., & Darr, K. (2000). *Managing health services organizations and systems*. Baltimore: Health Professions Press.
- Riveland, C., (1999). *Prison Management Trends*. Chicago : University of Chicago Press.
- Stephen, R., & Mary, C. (2002). *Management (7th Edition)*. United States of America: Prentice Hall.
- Ulrich D., (1997). *Human resource champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press.