

ข้อเสนอเชิงนโยบายในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก

วันที่รับบทความ	04/06/2568
วันแก้ไขบทความ	10/10/2568
วันที่ตอบรับบทความ	15/10/2568

วิทยา คำเครือ^{1,*} พิษณุ บุญนิยม²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก และ 2) เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจดังกล่าว โดยประชากรสำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ เจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตากจำนวน 85 คน และสำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ กลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจงจำนวน 19 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตากอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.93$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความสำเร็จในงาน ความมั่นคงในงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บรรยากาศในการทำงาน และความก้าวหน้าในงาน ข้อเสนอเชิงนโยบาย ได้แก่ การปรับค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับภาระงาน เพิ่มสิทธิประโยชน์ด้านสุขภาพและครอบครัว พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน ส่งเสริมความมั่นคงในอาชีพ ระบบการยกย่องผลงาน และกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในทีม

คำสำคัญ: ขวัญและกำลังใจ ข้อเสนอเชิงนโยบาย เรือนจำ

^{1,*} สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
อีเมล: 664840105@live.kpru.ac.th

² สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Policy Recommendations for Promoting Morale and Motivation in the Performance of Duties of Officers at Tak Central Prison

Received	04/06/2025
Revised	10/10/2025
Accepted	15/10/2025

Witthaya khamkhreua^{1,*}, Phitsanu Boonniyom²

Abstract

This study aimed to 1) examine the level of morale and motivation among officers at Tak Central Prison and 2) propose policy recommendations for enhancing such morale and motivation. For the first objective, the population consisted of 85 prison officers, while the second objective employed purposive sampling of 19 individuals, including administrators and selected officers. Research instruments included questionnaires and interview forms. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. The results indicated that the overall level of morale and motivation among officers was high ($\mu = 3.93$). The top three highest-rated dimensions were job success, job security, and interpersonal relationships, while the lowest-rated dimensions were work environment and career advancement. Policy recommendations include adjusting compensation in accordance with workload, increasing health and family-related benefits, improving the working environment, promoting job security, implementing systems for performance recognition, and organizing team-building activities.

Keywords: Morale and motivation; Policy recommendations; Prison

1,* Program in Public Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, Kamphaeng Phet Rajabhat University

e-mail: 66484005@live.kpru.ac.th

2 Faculty of Humanities and Social Sciences, Kamphaeng Phet Rajabhat University

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน เพราะบุคลากรที่มีความสามารถช่วยผลักดันให้เกิดนวัตกรรม การสร้างสรรค์ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้ การพัฒนาศักยภาพ การลงทุนในความรู้และทักษะของบุคลากร ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Becker & Huselid, 1998, p. 54) การสร้างความผูกพัน ช่วยสร้างความมุ่งมั่นและแรงจูงใจ (Meyer & Allen, 1991, p. 70) การรักษาคุณภาพ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ช่วยดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ (Huselid, 1995, p. 641) โดยขวัญและกำลังใจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร เมื่อพนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับองค์กรได้ ในทางตรงกันข้าม หากขวัญและกำลังใจลดลง จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้ผลลัพธ์ที่ออกมาอาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ม.ป.ป., น. 2-3) ขอบเขตของความรู้สึกลึกซึ้งของพนักงาน หมายถึงการสะท้อนถึงขวัญกำลังใจ ซึ่งคือทัศนคติที่มีความพึงพอใจและความมุ่งมั่นในการทำงานต่อไป เป็นการผสมผสานระหว่างอารมณ์และทัศนคติที่พนักงานมีต่อตนเอง งานที่ทำ หัวหน้างาน และองค์กร ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Kanimozhi & Vinothkumar, 2018, pp. 505-512) ดังนั้น การดูแลและส่งเสริมขวัญกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้งานราบรื่น กรมราชทัณฑ์มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมและแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขัง ซึ่งมีผู้ต้องขัง จำนวน 241,415 คน ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2567 (กรมราชทัณฑ์, 2567) โดยอาศัยการฝึกทักษะวิชาชีพ การศึกษาการอบรมทางศีลธรรม และการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยผู้ต้องขัง และเจ้าพนักงานเรือนจำ จำนวน 14,180 อัตรา ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2567 (กรมราชทัณฑ์, 2567) คือเป็นอัตราส่วน คือ 1 : 17 แต่ปัจจุบันภารกิจเพิ่มมากขึ้น มีการสร้างเรือนจำขึ้นใหม่อีกหลายแห่ง ต้องเกลี้ยย้ายอัตรากำลังเจ้าพนักงานเรือนจำจากเรือนจำต่าง ๆ ไปปฏิบัติหน้าที่ตามเรือนจำที่สร้างขึ้นใหม่ ทำให้เจ้าพนักงานเรือนจำที่มีอยู่ จำนวนไม่เพียงพอ ทำให้เจ้าพนักงานเรือนจำต้องแบกรับภาระในการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น มีการมอบหมายให้เจ้าพนักงานเรือนจำหนึ่งคนต้องปฏิบัติหน้าที่หลายหน้าที่ในเวลาเดียวกัน ส่งผลให้เกิดความตรากตรำและทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงจากการพักผ่อนไม่เพียงพอ อาจเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย ขาดขวัญกำลังใจ ขอบใจลาออก หรือถูกลงโทษทางวินัย ก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งทรัพยากรบุคคลและงบประมาณในการบริหารจัดการ และด้านการฝึกอบรม (กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมราชทัณฑ์, 2566, น. 1-2) เรือนจำกลางตากเป็นหน่วยงานสังกัดกรมราชทัณฑ์ มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังตามคำพิพากษาของศาล ปัจจุบัน เรือนจำกลางตากมีบุคลากรประกอบด้วย ผู้บัญชาการ 1 คน ผู้อำนวยการส่วน 4 คน หัวหน้าฝ่าย 7 คน และเจ้าหน้าที่ 73 คน ขณะที่จำนวนผู้ต้องขังอยู่ที่ 1,703 คน ข้อมูล ณ วันที่ 13 พฤษภาคม 2568 (เรือนจำกลางตาก, 2568) แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาได้ศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงานราชการหลายแห่ง เช่น โรงพยาบาล (ฉันทิชา เจริญศิลป์, 2556) โรงเรียน (ฐานิตา ใจแสน, 2567) และสำนักงานอัยการ (พัฒนา พุ่มศรีภักดิ์, 2566) แต่ยังมีงานวิจัยจำกัดที่ศึกษาเจาะจงใน บริบทของเรือนจำ ซึ่งมีลักษณะงานที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การเผชิญความเสี่ยงสูง ภาระงานหนักต่อเนื่อง 24 ชั่วโมง และ อัตราส่วนเจ้าหน้าที่ต่อผู้ต้องขังที่ไม่

เหมาะสม (1:20) งานวิจัยที่มีอยู่เกี่ยวกับเจ้าหน้าที่เรือนจำ เช่น เทพพิทักษ์ จำปาบุญ (2547) และ มนัสวิน ศิริเวช (2563) เป็นการศึกษาทั่วไปหรือศึกษาใน พื้นที่กรุงเทพมหานคร ยังขาดการศึกษาเชิงลึก ในเรือนจำภูมิภาคที่มี ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่าง ยิ่งไปกว่านั้น ยังไม่มีงานวิจัยใดที่นำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายอย่างเป็นระบบและครบถ้วนทั้ง 7 ด้าน สำหรับการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่เรือนจำโดยเฉพาะ การวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยศึกษาเจาะจงในบริบทของเรือนจำกลางตาก และพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจศึกษาเพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก
2. เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัยนี้เป็น หรือ การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในการเก็บข้อมูล ระดับขวัญและกำลังใจจากเจ้าหน้าที่ทั้งหมด และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและ เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการคัดเลือก เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย ลำดับการดำเนินการเป็นแบบ Sequential Explanatory Design คือ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณก่อน แล้วนำผลที่ได้มาใช้ในการออกแบบคำถามสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ เพื่ออธิบายและขยายผลในเชิงลึก

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ เจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตากทั้งหมด จำนวน 85 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 13 พฤษภาคม 2568 จากฐานข้อมูลกำลังพล เรือนจำกลางตาก) ประกอบด้วย ผู้บัญชาการ 1 คน ผู้อำนวยการส่วน 4 คน หัวหน้าฝ่าย 7 คน และเจ้าหน้าที่ 73 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยเนื่องจากประชากรมีจำนวนไม่มาก ($N < 100$) จึงใช้วิธีการสำรวจแบบเต็มจำนวน (Total Enumeration) โดยเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ทั้งหมด 85 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 85 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพดำเนินการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ 1) มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 3 ปี 2) ครอบคลุมทุกระดับตำแหน่ง และ 3) ยินดีให้ข้อมูลรวม 19 คน ได้แก่ ผู้บัญชาการเรือนจำ 1 คน ผู้อำนวยการส่วน 4 คน หัวหน้าฝ่าย 7 คน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายละ 1 คน จำนวน 7 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่เป็นแบบสอบถาม เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) = 0.87 ทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) กับกลุ่มทดลอง 30 คน ได้ค่า Cronbach's Alpha = 0.970 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านมีค่าระหว่าง 0.891-0.943 (ทุกด้าน > 0.80) ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานมีลักษณะแบบตรวจรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 สอบถามระดับของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2.2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ สร้างจากข้อคำถามในรูปแบบสอบถามแต่ละด้านที่มีค่าน้อยที่สุดด้านละ 3 ข้อ มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อรวบรวมข้อมูลจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้ค่า IOC = 0.92 ทดลองสัมภาษณ์ (Pilot Interview) กับเจ้าหน้าที่ 3 คนแล้วปรับปรุงคำถามให้ชัดเจนขึ้น ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา ตอนที่ 2 ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ โดยนำระดับค่าดัชนีลำดับความสำคัญต่ำสุด ใน 7 ด้าน มาเป็นประเด็นคำถามสัมภาษณ์เพื่อนำมาหาแนวทางการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 ประกอบด้วย 1) ขอนหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และส่งหนังสือดังกล่าวถึงผู้บัญชาการเรือนจำกลางตาก เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก ทั้งนี้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568 ถึง 10 มีนาคม 2568 ได้แบบสอบถามกลับคืนมาร้อยละ 100

ระยะที่ 2 ประกอบด้วย 1) ขอนหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล 2) ประสานงาน นัดหมาย วัน เวลาขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเองระหว่างวันที่ 11 - 14 มีนาคม 2568 3. นำแบบสัมภาษณ์มาเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลตามประเด็นที่เกี่ยวข้องและเก็บรวบรวมข้อมูลมาได้ครบถ้วนทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวแปรประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์โดยใช้ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) 2) วิเคราะห์ระดับของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก ตัวแปรประกอบด้วย ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความมั่นคงในงาน ด้านการได้รับการยอมรับและไว้วางใจ ด้านความเจริญก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม ด้านความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(Standard Deviation) 3) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมีขั้นตอนดังนี้ ถอดเทปบันทึกเสียงและตรวจสอบความถูกต้อง อ่านข้อมูลซ้ำหลายครั้งเพื่อทำความเข้าใจ จัดหมวดหมู่ข้อมูลตามประเด็น 7 ด้านของขวัญและกำลังใจ สกัดข้อความสำคัญและสร้างข้อเสนอเชิงนโยบาย และตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยการส่งผลการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตรวจสอบ (Member Checking)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก อยู่ในระดับมาก ทั้ง 7 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและนำมาเรียงลำดับรายด้านที่มีค่ามากที่สุดไปหาน้อยที่สุด รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ	4.11	0.62	มาก	1
2. ด้านความมั่นคงในงาน	4.05	0.62	มาก	2
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม	4.04	0.70	มาก	3
4. ด้านการได้รับการยอมรับและไว้วางใจ	3.96	0.66	มาก	4
5. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์	3.88	0.76	มาก	5
6. ด้านความเจริญก้าวหน้า	3.75	0.73	มาก	6
7. ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.72	0.66	มาก	7
ภาพรวม	3.93	0.68	มาก	

หมายเหตุ: เกณฑ์การแปลความหมาย 4.51-5.00 = มากที่สุด 3.51-4.50 = มาก 2.51-3.50 = ปานกลาง 1.51-2.50 = น้อย 1.00-1.50 = น้อยที่สุด

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก เมื่อพิจารณารายละเอียดรายด้าน มีดังต่อไปนี้

1. ด้านความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.11$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ภาคภูมิใจในผลงานของตนเองและมีความสุขกับความสำเร็จที่ได้รับ รองลงมาคือนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีมาใช้แก้ไขปัญหาในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานที่ได้รับมอบหมายมีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้ 2. ด้านความมั่นคงในงาน พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.05$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน รองลงมาคือ ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ทุกวัน และความพอใจกับตำแหน่งงานเมื่อเทียบกับบทบาทและความรับผิดชอบ 3. ด้านความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลและกลุ่ม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.04$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้างานให้คำปรึกษาและแนวทางการทำงานที่เป็นประโยชน์ และสามารถขอคำปรึกษาหรือความช่วยเหลือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานได้เมื่อมีปัญหาในการทำงานรองลงมาคือ พอใจกับการที่สามารถพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานได้อย่างอิสระ 4. ด้านการได้รับการยอมรับและไว้วางใจ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.96$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความสามารถ รองลงมาคือ บทบาท และความคิดเห็นของท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และความสำเร็จ และความพยายามของท่านได้รับการยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม 5. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.88$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สิทธิประโยชน์ ด้านสวัสดิการที่หน่วยงานมอบให้มีความยุติธรรมและเท่าเทียมกับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ เงินเดือนที่ได้รับสะท้อนถึงความสามารถและประสบการณ์อย่างเหมาะสม และสิทธิประโยชน์ด้านวันลาประเภทต่าง ๆ เพียงพอต่อความต้องการ 6. ด้านความเจริญก้าวหน้า พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.75$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสนับสนุนที่หน่วยงานมอบให้เพื่อพัฒนาทักษะและศักยภาพของท่าน รองลงมาคือ การสนับสนุนในการศึกษาต่อหรือเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และการพิจารณาความดีความชอบขององค์กรขึ้นอยู่กับผลงานและความสามารถจริง 7. ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.72$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานที่ทำงานมีมาตรการความปลอดภัยที่เหมาะสมและเพียงพอรองลงมาคือ การจัดสรรงานที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถและตำแหน่ง และการจัดสรรพื้นที่ทำงานและสภาพแวดล้อมของอาคารสถานที่

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ปรับระบบค่าล่วงเวลาเป็นตามภาระงานจริงเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษสำหรับงานเสริมและงานเวรกลางคืน ปรับสวัสดิการสุขภาพให้ครอบคลุมภาวะเสี่ยง ให้สิทธิลาหยุดเพื่อดูแลครอบครัว จัดสรรทุนการศึกษาสำหรับครอบครัวเจ้าหน้าที่
2. ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลงทุนในเทคโนโลยีและอุปกรณ์ให้ทันสมัย พัฒนาระบบเอกสารดิจิทัลเพื่อลดภาระงานซ้ำซ้อน จัดพื้นที่ผ่อนคลายเป็น ห้องสมาธิในหน่วยงาน ปรับปรุงห้องอบรมให้มีอุปกรณ์ครบถ้วน
3. ด้านความมั่นคงในงาน จัดทำแนวทางโยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส พัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานเฉพาะทาง ออกแบบตำแหน่งใหม่ให้ตรงตามศักยภาพ ปรับระบบประเมินผลการทำงานให้โปร่งใสและตรวจสอบได้
4. ด้านการได้รับการยอมรับและไว้วางใจ จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่นำเสนอผลงานต่อผู้บริหาร ยกย่องและประกาศเกียรติคุณในที่ประชุม ส่งเสริมการเห็นคุณค่าในงานสนับสนุน
5. ด้านความเจริญก้าวหน้า วางแผนการอบรมเฉพาะทางตามกลุ่มทักษะ ให้ข้อมูลโอกาสสอบเลื่อนระดับอย่างทั่วถึง ส่งเสริมการหมุนเวียนงานเพื่อฝึกทักษะใหม่ พัฒนาสายงานทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร
6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม จัดกิจกรรมทีมสัมพันธ์ทั้งภายในและกับชุมชนกำหนดระบบแบ่งเวรที่ยุติธรรมและโปร่งใส ส่งเสริมเวิร์กช็อปเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น จัดวงสนทนาเพื่อคลายเครียดภายในทีม
7. ด้านความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ พัฒนาระบบรางวัลเชิงสัญลักษณ์ เช่น ป้ายประกาศประชาสัมพันธ์

ผลงานเด่นผ่านช่องทางภายใน ส่งเสริมคำชมเชยในที่ประชุมและสื่อสารองค์กรเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมเป็นต้นแบบภายใน

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก ผู้ศึกษามีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ตามลำดับวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก อาจมีสาเหตุมาจาก ระดับเงินเดือนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะงาน อัตราเงินค่าล่วงเวลา และความพอใจกับเงินเพิ่มค่าตอบแทนที่ได้รับ ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสอดคล้องกับนิยามของพิชชาภัสส์ ธนัญจุฑานนท์ (2556, น. 6) ที่ระบุว่า ค่าตอบแทน ครอบคลุมทั้ง เงินเดือน ค่าล่วงเวลา และยังสอดคล้องกับแนวคิดของประกิจ ขอบรู้ (2562, น. 7) ที่กล่าวถึงว่า เงินเดือนและสวัสดิการควรมีความเหมาะสมกับภาระงานความสามารถ และเพียงพอต่อการดำรงชีวิต และมีสวัสดิการที่หลากหลาย เช่น ค่ารักษาพยาบาล โบนัส และการตอบแทนการทำงานล่วงเวลา

2. ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจาก ความเพียงพอของอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ความพอใจกับชั่วโมงการทำงานและสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ที่มีค่าเฉลี่ยน้อย สอดคล้องกับแนวคิดของกฤษณะ บุตรอินทร์ (2547, น. 3) ที่กล่าวถึง ความพร้อมด้านกายภาพ เช่น โต๊ะทำงาน คอมพิวเตอร์ เครื่องใช้สำนักงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมที่มีแสงสว่างและอากาศถ่ายเทเหมาะสม และแนวคิดของประกิจ ขอบรู้ (2562, น. 7) ที่กล่าวถึงความสะอาด ปลอดภัย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวก ซึ่งสามารถเชื่อมโยงได้กับการที่หน่วยงานมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และชาคริสต์ เลิศเตชะจिरานนท์ (2565, น. 13) ได้กล่าวถึงความสะดวกสบาย อิสระในการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมของชั่วโมงทำงาน และความสัมพันธ์กับปริมาณงานและจำนวนบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในประเด็นเรื่องความพอใจกับชั่วโมงการทำงาน และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

3. ด้านความมั่นคงในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจาก ลักษณะงานที่ทำมีความเหมาะสมกับทักษะและความเชี่ยวชาญ ความเชื่อมั่นในทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กร นโยบายการปรับเปลี่ยนหน้าที่ขององค์กรมีความเป็นธรรม ที่มีค่าเฉลี่ยน้อย มีความสอดคล้องกับฉันทิชา เจริญศิลป์ (2556, น. 7) ผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสะท้อนถึงความศรัทธาในวิชาชีพและความมั่นใจในอนาคตของงานที่ทำ อีกทั้ง ประกิจ ขอบรู้ (2562, น. 7) ที่กล่าวถึง ลักษณะงานที่เหมาะสมกับทักษะและความเชี่ยวชาญ ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นรวมถึง สุพิชฌาย์ เรื่องแจ้ง (2550, น. 6) ได้กล่าวถึงความมั่นคงในงานว่าเป็น ความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และโอกาสที่จะมีการเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายภายในหน่วยงาน

4. ด้านการได้รับการยอมรับและไว้วางใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากความสำเร็จและความพยายามได้รับการยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม ได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานและนโยบายขององค์กร ไว้วางใจในระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ที่มีค่าเฉลี่ย

น้อย สอดคล้องกับแนวคิดของพิชชาภัสส์ ธนัญญูจาทานนท์ (2556, น. 5) ที่กล่าวถึงการยกย่องซึ่งเกิดจากการได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานแนวคิดของประกิจ ซอบัฐ (2562, น. 7) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการยอมรับและการได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และแนวคิดของริฟอรเรล ยะโกะ (2564, น. 22) ที่เน้นการยอมรับซึ่งเกิดจากการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่จนได้รับการยกย่องชมเชยและมอบหมายบทบาทสำคัญภายในองค์กร

5. ด้านความเจริญก้าวหน้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจาก มีเส้นทางความเจริญก้าวหน้าที่ชัดเจนในตำแหน่งงาน ความพอใจกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตำแหน่งงานในองค์กร หน่วยงานจัดกิจกรรมหรือโปรแกรมที่ช่วยพัฒนาความรู้และทักษะได้อย่างเหมาะสม ที่มีค่าเฉลี่ยน้อย สอดคล้องกับแนวคิดของกฤษณะ บุตรอินทร์ (2547, น. 3) ที่กล่าวว่า การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน และการลาศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ รวมถึง ฉันทิชา เจริญศิลป์ (2556, น. 6) ที่เน้นว่าความก้าวหน้าคือโอกาสที่เจ้าหน้าที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่ พร้อมระบบพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมและโปร่งใส ขณะเดียวกันเกียรติคุณ พลเยี่ยม (2556, น. 72) ยังสนับสนุนว่าความก้าวหน้าควรประกอบด้วย การสนับสนุนการศึกษา การฝึกอบรม และการประเมินผลงานที่เป็นธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการยอมรับขององค์กรต่อศักยภาพของบุคลากร และการเปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจาก การไว้วางใจเพื่อนร่วมงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ความพอใจกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน ทุกคนในหน่วยงานให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดที่มีค่าเฉลี่ยน้อย สอดคล้องกับ เบญจมาศ สมศรี (2553, น. 7) ให้ความหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ีระหว่างเพื่อนร่วมงาน มะร่อพี เจะเลาะ (2561, น. 7) ยังให้ความหมายว่าการมีความรักใคร่ผูกพันระหว่าง ผู้ร่วมงานทุกระดับ มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเกื้อกูลกัน รวมทั้ง ลูติพัฒน์ วิณิน (2567, น. 39) กล่าวว่า การมีความสัมพันธ์อันดีนี้เกิดขึ้นจากความร่วมมือของทุกคนภายในองค์กร มีมารยาท ในสังคม มีกฎระเบียบ มีความไว้วางใจกัน มีการให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือสนับสนุนกันในงาน

7. ด้านความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจาก ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ได้รับการยกย่องหรือคำชมเชยจากหัวหน้างานเมื่อทำงานสำเร็จหรือแก้ปัญหาได้ดี ความพยายามและความสำเร็จได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อย สอดคล้องกับฉันทิชา เจริญศิลป์ (2556, น. 6) ลูติพัฒน์ วิณิน (2567, น. 37) และชาคริสต์ เลิศเตชะจิราพันธ์ (2565, น. 13) เจ้าหน้าที่ที่สามารถทำงานตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จ และ ผลลัพธ์ออกมาอย่างดี จนได้รับความยกย่องชมเชย จากการใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานได้

สำหรับข้อเสนอเชิงนโยบายในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางตาก มีประเด็นที่ควรอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีข้อเสนอให้มีการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับภาระงานและความเสี่ยง ได้แก่ การจ่ายค่าล่วงเวลาให้เป็นไปตามภาระ

งานจริง เพิ่มค่าตอบแทนพิเศษสำหรับงานเสริมหรืองานนอกเวลาราชการ เช่น เวิร์กกลางคืน ปรับปรุงสวัสดิการด้านสุขภาพให้ครอบคลุมการรักษาในกรณีเจ็บป่วยจากความเครียดในการทำงานโดยตรง นอกจากนี้ ยังเสนอให้มีสิทธิการลาหยุดเพื่อดูแลสมาชิกในครอบครัว และมีการจัดสรรทุนการศึกษาสำหรับบุตรหลานเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของครอบครัวเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากภาระงานที่มีความซับซ้อนต่อเนื่อง 24 ชั่วโมง การสนับสนุนด้านสวัสดิการที่ยังไม่ครอบคลุมและไม่สอดคล้องกับภาระหน้าที่จริง ส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมและขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจิรายุทธ ประเสริฐยิ่งยอด, ธารณ์ ทองงอก, และมนต์นภัส มโนการณ์ (2567, น. 93) ที่พบว่า “ด้านรายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการ” ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในทำนองเดียวกันงานวิจัยของ อัจฉรา กะเตื่องงาน (2563, น. 94-95) ก็ยืนยันว่า “ค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติหน้าที่” เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในระดับสูง โดยเฉพาะในกลุ่มงานที่ต้องเผชิญกับแรงกดดันและความเสี่ยง รดา สังข์แก้ว (2566, น. 65) ก็เสนอให้จัดสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งช่วยสร้างความรู้สึกมั่นคง เทพพิทักษ์ จำปาบุญ (2547, น. 114) พบว่า ระดับขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษาในกรมราชทัณฑ์ได้รับผลกระทบโดยตรงจาก “ความพอเพียงของรายได้” และ “ความยุติธรรมในการจัดสรรค่าตอบแทน”

2. ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อเสนอให้มีการลงทุนในเทคโนโลยีและอุปกรณ์สำนักงานให้ทันสมัย พัฒนาระบบเอกสารให้เป็นดิจิทัล จัดพื้นที่ผ่อนคลายภายในหน่วยงาน เช่น ห้องสมาธิหรือห้องพักผ่อน และปรับปรุงห้องอบรมให้มีอุปกรณ์ครบถ้วนทันสมัย ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากความเครียดสะสมจากงาน สถานการณ์กดดันและภาระงานจำนวนมาก รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานที่ยังไม่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานยุคปัจจุบัน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและสุขภาวะของเจ้าหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของธัญนิดา ใจแสน (2567, น. 273) เสนอว่า ควรจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกและปรับสภาพแวดล้อม เพื่อจูงใจในการทำงาน รดา สังข์แก้ว (2566, น. 62) ก็ชี้ว่า สภาพการทำงานและการยอมรับเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจและนิลุบล ภมร (2564, น. 87) พบว่า ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมมีผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการครู เช่นเดียวกับ เทพพิทักษ์ จำปาบุญ (2547, น. 111) ซึ่งรายงานไว้ว่า สภาพแวดล้อมเป็นหนึ่งในด้านที่เจ้าหน้าที่ประเมินว่าอยู่ในระดับดี และส่งผลต่อขวัญในการทำงาน

3. ด้านความมั่นคงในงาน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่เสนอให้หน่วยงานจัดทำแนวทางโยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการบริหารงานบุคคล พร้อมทั้งออกแบบตำแหน่งงานใหม่ให้สอดคล้องกับศักยภาพและทักษะเฉพาะด้านของบุคลากร อีกทั้งควรปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากความรู้สึกไม่มั่นคงในเส้นทางอาชีพ ซึ่งเกิดจากการขาดแนวทางการพัฒนาและโยกย้ายที่แน่นอน รวมถึงระบบการประเมินที่ยังขาดความชัดเจน ส่งผลให้เจ้าหน้าที่บางรายเกิดความกังวลเกี่ยวกับความก้าวหน้าและเสถียรภาพในการทำงานในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจิรายุทธ ประเสริฐยิ่งยอด, ธารณ์ ทองงอก, และมนต์นภัส มโนการณ์ (2567, น. 93) ที่พบว่า “ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ” และ “รายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการ” เป็นปัจจัยสำคัญต่อ

ความผูกพันองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดด้านโอกาสความเจริญก้าวหน้าในสายงาน ฐานิตา ใจแสน (2567, น. 273) ยังชี้ว่า ควรมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผลงานตามประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกันรดา สังข์แก้ว (2566, น. 62-63) และ พัฒนา พุ่มศรีภักดิ์ (2566, น. 111) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า “ความมั่นคงในงาน” เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ ตลอดจน มนัสวิน ศิริเวช (2563, น. 97) ที่ศึกษาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์โดยตรง ก็ระบุว่า ความก้าวหน้าในงานขึ้นอยู่กับความสามารถส่วนบุคคลที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน มีผลโดยตรงต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. ด้านการได้รับการยอมรับและไว้วางใจ ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่เสนอให้หน่วยงานจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและสะท้อนปัญหาเชิงระบบ นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้แสดงผลงานต่อผู้บริหาร เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ พร้อมทั้งควรมีการยกย่องและประกาศเกียรติคุณในที่ประชุมอย่างเป็นทางการ รวมถึงส่งเสริมการมองเห็นคุณค่าในงานสนับสนุน ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากความรู้สึกรู้สึกว่าผลงานและความทุ่มเทของตนไม่ได้รับการรับรู้จากผู้บริหารโดยตรง ส่งผลให้เกิดความรู้สึกด้อยคุณค่าและขาดแรงจูงใจ โดยเฉพาะในกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีบทบาทสนับสนุน ซึ่งเป็นงานเบื้องหลังความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของฐานิตา ใจแสน (2567, น. 273) ที่ระบุว่า การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นมีความสำคัญสูงสุดในการส่งเสริมขวัญกำลังใจ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับรดา สังข์แก้ว (2566, น. 62-63) ซึ่งเสนอให้ส่งเสริมการยอมรับซึ่งกันและกันในหน่วยงาน เช่นเดียวกับ มนัสวิน ศิริเวช (2563, น. 94) ที่พบว่า การยอมรับจากหัวหน้างานและอิสระในการทำงาน ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่เรือนจำ อย่างไรก็ตามตรงกันข้ามกับผลการวิจัยของวรรัตน์ จันลาโสม (2563, น. 98) พบว่า ความยอมรับนับถือมีความแตกต่างตามประสบการณ์การทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความรู้สึกได้รับการยอมรับมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในกลุ่มเจ้าหน้าที่โดยตรง

5. ด้านความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่เสนอให้หน่วยงานวางแผนการฝึกอบรมที่เน้นความรู้เฉพาะทางตามกลุ่มทักษะของแต่ละตำแหน่ง เพื่อเสริมศักยภาพและรองรับการเติบโตในสายงาน พร้อมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเลื่อนระดับอย่างทั่วถึง ส่งเสริมการหมุนเวียนงานในลักษณะที่เป็นระบบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้งานหลากหลายมิติ รวมถึงพัฒนาระบบสายงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจน ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากความคาดหวังที่ต้องการความชัดเจนในเส้นทางอาชีพและการเติบโตภายในองค์กร แต่ยังคงพบข้อจำกัดในด้านข้อมูล โอกาส หรือระบบสนับสนุน ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกชะงักงันทางวิชาชีพ และขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจิรายุทธ ประเสริฐยิ่งยอด, ธารณ์ ทองงอก, และมนต์นภัส มโนการณ (2567, น. 93) ระบุว่า “ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ” เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในถิ่นทุรกันดาร ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการจัดทำแนวทางพัฒนาอาชีพอย่างชัดเจน ฐานิตา ใจแสน (2567, น. 273) เสนอว่า ควรส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ โดยเน้นการถ่ายทอดความรู้และพัฒนาสายอาชีพให้มีทิศทาง ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอเรื่องการหมุนเวียนงานและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในงานวิจัยฉบับนี้ มนัสวิน ศิริเวช (2563, น. 95) พบว่า หน่วยงานควรให้การสนับสนุนด้านการฝึกอบรม วางเส้นทางอาชีพตามความสามารถ ซึ่งตรงกับข้อเสนอให้เร่งพัฒนาระบบ HR ภายในองค์กร อัจฉรา กะเตื่องงาน (2563, น. 94) พบว่า “ด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ” ส่งผลต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ อีกทั้งรดา สังข์แก้ว (2566,

น. 64-65) ระบุว่า ความก้าวหน้าในอาชีพควรส่งเสริมผ่านการวัดผลความสำเร็จของงาน และการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาทในการแบ่งปันความรู้

6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มงาน โดยมีข้อเสนอให้หน่วยงานจัดกิจกรรมสร้างทีมสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง กำหนดระบบการแบ่งเวรที่ยุติธรรม ลดปัญหาความขัดแย้ง พร้อมส่งเสริมการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการระหว่างเจ้าหน้าที่ต่างรุ่น และจัดกิจกรรมวงสนทนาเพื่อคลายความตึงเครียดภายในทีม ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาความร่วมมือและการประสานงานระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิด แต่ในบางกรณียังขาดกลไกความเข้าใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างรุ่น หรือความขัดแย้งจากการแบ่งเวรที่ไม่สมดุล ซึ่งอาจบั่นทอนบรรยากาศในการทำงานร่วมกันในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของรดา สังข์แก้ว (2567, น. 62-63) ระบุว่า “ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา” และ “เพื่อนร่วมงาน” ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ โดยให้ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน พัฒนา พุ่มศรีภักดิ์ (2566, น. 111-112) พบว่า “ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน” เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงในการสร้างขวัญกำลังใจ มนัสวิน ศิริเวช (2563, น. 96) ชี้ว่า ความสัมพันธ์ที่ดีและการให้อิสระในการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของขวัญและกำลังใจ อัจฉรา กะเตื่องงาน (2563, น. 95-96) และ เทพพิทักษ์ จำปาบุญ (2547, น. 110) ต่างก็ชี้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานส่งผลอย่างมีนัยต่อขวัญกำลังใจ

7. ด้านความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่เสนอให้หน่วยงานส่งเสริมการยกย่องความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผ่านรางวัลเชิงสัญลักษณ์ เช่น ป้ายประกาศหรือการประชาสัมพันธ์ ผลงานเด่นในช่องทางองค์กร สนับสนุนการกล่าวคำชื่นชมในที่ประชุม และเผยแพร่นวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นแบบอย่าง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากความต้องการของเจ้าหน้าที่ในการได้รับการรับรู้คุณค่าและผลสัมฤทธิ์ของงานที่ทุ่มเท หากขาดกลไกในการสะท้อนความสำเร็จอย่างชัดเจน อาจส่งผลให้เจ้าหน้าที่รู้สึกว่าการพยายามไร้ความหมาย และไม่เกิดประโยชน์ในระดับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มนัสวิน ศิริเวช (2563, น. 94) ที่พบว่า ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย ควรได้รับการยกย่องอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ วรารัตน์ จันลาโสม (2563, น. 97) ก็พบว่า ความสำเร็จในการทำงานส่งผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้ง รดา สังข์แก้ว (2566, น. 64-65) และ เทพพิทักษ์ จำปาบุญ (2547, น. 110) ต่างก็ระบุว่า “ความสำเร็จในงาน” เป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของขวัญและกำลังใจอย่างมีนัยสำคัญ และยังคงสอดคล้องกับแนวทางในงานของกันต์ศักดิ์ ยศศรี, สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, และสุทิศ สวัสดิ์ (2567, น. 418) ที่เสนอให้หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และการยกย่องชมเชย เพื่อสร้างแรงจูงใจอย่างยั่งยืน

ข้อจำกัดการวิจัย พบว่า

1. การวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะเรือนจำกลางตาก จึงอาจไม่สามารถนำไปใช้ได้กับเรือนจำอื่นที่มีบริบทแตกต่าง

2. การเก็บข้อมูลในช่วงเวลาเดียว (Cross-sectional) จึงไม่สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงของขวัญและกำลังใจในระยะยาว
3. การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบเจาะจง อาจมีอคติในการคัดเลือก (Selection Bias)
4. ข้อเสนอเชิงนโยบายยังไม่ผ่านการทดลองใช้จริง จึงต้องมีการติดตามประเมินผลหลังนำไปใช้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม และกรมบัญชีกลาง เพื่อร่วมกันกำหนดเกณฑ์ กลไก และงบประมาณในการปรับปรุงสิทธิประโยชน์เหล่านี้เป็นรูปธรรม 1) ปรับระบบค่าล่วงเวลาให้เป็นตามภาระงานจริง โดยจัดให้มีระบบประเมินชั่วโมงการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้ และให้ค่าล่วงเวลาเป็นไปตามเกณฑ์ที่ชัดเจน 2) จัดสรรค่าตอบแทนพิเศษสำหรับงานเสริมและงานเวรกลางคืน โดยกำหนดเป็น “ค่าตอบแทนเฉพาะด้าน” 3) ปรับปรุงระบบสวัสดิการด้านสุขภาพ ให้ครอบคลุมโรคหรือภาวะเสี่ยง 4) ให้สิทธิการลาหยุดเพื่อดูแลครอบครัวในภาวะจำเป็น 5) จัดตั้งทุนการศึกษาสำหรับบุตรของเจ้าหน้าที่

2. ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม และหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของรัฐ เพื่อร่วมกันวางแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในเรือนจำ 1) จัดสรรงบประมาณเพื่อลงทุนในเทคโนโลยีและอุปกรณ์ให้ทันสมัย 2) พัฒนาระบบเอกสารและงานธุรการให้เป็นระบบดิจิทัล (e-Document) 3) จัดพื้นที่ผ่อนคลายภายในหน่วยงาน เช่น ห้องสมาธิ ห้องนั่งพักเพื่อการฟื้นฟูจิตใจ 4) ปรับปรุงห้องอบรม/ฝึกอบรมให้มีความพร้อม ทั้งในด้านอุปกรณ์เทคโนโลยี สื่อการสอน และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้

3. ด้านความมั่นคงในงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวง เพื่อร่วมกันวางกรอบการพัฒนาและปรับโครงสร้างให้เกิดความมั่นคงในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ 1) จัดทำแนวทางและเกณฑ์การโยกย้ายที่ชัดเจนและโปร่งใส 2) พัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานเฉพาะทาง เช่น จิตวิทยา ราชทัณฑ์วิทยา งานฟื้นฟูฯ 3) ออกแบบตำแหน่งใหม่ให้เหมาะสมกับศักยภาพของเจ้าหน้าที่ โดยอิงจากความสามารถเฉพาะด้าน 4) ปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

4. ด้านการได้รับการยอมรับและไว้วางใจ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละเรือนจำ โดยควรมีการกำหนดแนวทางเชิงระบบ เพื่อให้การยอมรับและไว้วางใจเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร 1) จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในระดับเรือนจำและระดับกรม 2) เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่นำเสนอผลงานและแนวคิดต่อผู้บริหาร 3) ยกย่องและประกาศเกียรติคุณต่อหน้าที่ประชุม/สาธารณะ เช่น มอบใบประกาศเกียรติคุณ ผลงานดีเด่น หรือเชิดชูเกียรติในวันราชทัณฑ์ 4) ส่งเสริมการเห็นคุณค่าในตำแหน่งงานสนับสนุน

5. ด้านความเจริญก้าวหน้า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลของแต่ละเรือนจำ และสำนักพัฒนาบุคลากร กระทรวงยุติธรรม เพื่อร่วมกันกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์อย่างเป็นระบบ 1) วางแผนการอบรมเฉพาะทางตามกลุ่มทักษะ โดยจัดหลักสูตรแยกตามบทบาทงาน 2) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลโอกาสการเลื่อนระดับและแนวทางสายอาชีพอย่างชัดเจน 3) ส่งเสริมการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ภายในหน่วยงานเพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้ฝึกทักษะใหม่ 4) พัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ภายในองค์กร โดยกำหนดแนวทางการเติบโตในแต่ละตำแหน่ง

6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ ได้แก่ ผู้บริหารระดับเรือนจำ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล และกรมราชทัณฑ์ ซึ่งควรร่วมกันพัฒนาเครื่องมือหรือคู่มือกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานราชทัณฑ์ โดยเฉพาะในบริบทที่มีความตึงเครียดสูง อาทิ การควบคุมผู้ต้องขัง 1) จัดกิจกรรมสร้างทีมสัมพันธ์ภายในเรือนจำ 2) กำหนดระบบแบ่งเวรที่ยุติธรรมและโปร่งใส 3) ส่งเสริมการจัดเวิร์กช็อประหว่างรุ่น เช่น "รุ่นพี่-รุ่นน้องแชร์ประสบการณ์" การสร้างที่ปรึกษาภายใน (Internal Mentoring) 4) จัดวงสนทนาเพื่อคลายเครียดภายในทีม (Circle Talk) เป็นประจำ

7. ด้านความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาองค์กร ฝ่ายสื่อสารภายใน และผู้บริหารระดับเรือนจำ ร่วมกับกรมราชทัณฑ์ เพื่อออกแบบระบบเกียรติยศที่มีมาตรฐานเดียวกันในระดับประเทศ 1) พัฒนาระบบรางวัลเชิงสัญลักษณ์ เช่น ป้ายประกาศผลงานดีเด่น รูปภาพเกียรติยศ 2) ส่งเสริมการกล่าวชมเชยอย่างเป็นทางการในที่ประชุม ไม่ว่าจะในระดับแผนกหรือระดับเรือนจำ 3) จัดทำสื่อภายในองค์กรเพื่อประชาสัมพันธ์ผลงานดีเด่น เช่น จดหมายข่าวรายเดือน บทสัมภาษณ์ 4) เผยแพร่ผลงานนวัตกรรมที่ประสบผลสำเร็จในระดับต้นแบบ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจและแหล่งเรียนรู้สำหรับเรือนจำอื่น ๆ ในระบบราชทัณฑ์

บรรณานุกรม

- กรมราชทัณฑ์. (2567). รายงานสถิติผู้ต้องราชทัณฑ์ทั่วประเทศ. ค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2567, จาก http://www.correct.go.th/rt103pdf/report_index.php.
- กฤษณะ บุตรอินทร์. (2547). **ขวัญและกำลังใจข้าราชการเรือนจำในจังหวัดสกลนคร**. สารนิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิตศึกษา คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมราชทัณฑ์. (2566). **รายงานการศึกษาเรื่อง การศึกษาความตรากตรำของเจ้าพนักงานเรือนจำ**. นนทบุรี: กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมราชทัณฑ์.
- กันต์ศักดิ์ ยศศรี, สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, และสุทิศ สวัสดิ์. (2567). การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของครูสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. **วารสารบวรสหการศึกษาและมนุษยสังคมศาสตร์**. 5(2), น. 406-423. ค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2567, จาก https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JOB_EHS/article/view/278777.
- เกียรติคุณ พลเยี่ยม. (2556). **ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- จิรายุทธ ประเสริฐยิ่งยอด, ชารณ ทองงอก, และมนต์นภัส มโนการณ. (2567). แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนพื้นที่สูงในถิ่นทุรกันดาร จังหวัดเชียงใหม่. **วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์**. 7(4), น. 87-100. ค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://so03.tci-haijo.org/index.php/assr/article/view/278005>.
- ฉันทิชา เจริญศิลป์. (2556). **ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 17**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาคริสต์ เลิศเดชะจิรานนท์. (2565). **การใช้อำนาจทางการบริหารที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฐานิตา ใจแสน. (2567). แนวทางการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์. **วารสารวิชาการ มจร บุรีรัมย์**. 9(1), น. 266-277. ค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/ambj/article/view/271683>.

- ฐิติพัฒน์ วิณิน. (2566). การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เทพพิทักษ์ จำปาบุญ. (2547). การศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษา กรมราชทัณฑ์. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิลกุล ภมร. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.
- เบญจมาศ สมศรี. (2553). แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. สารนิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประกิจ ขอบรู้. (2562). การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยครูสุริยเทพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.
- พัฒนา พุ่มศรีภักดิ์. (2566). แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พิชชาภัสส์ ธนัญจุฑานนท์. (2556). การสร้างแบบวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มนัสวิน ศิริเวช. (2563). การพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรี ศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ. วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ. 8(1), น. 91-106. ค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/RCIM/article/view/237496>.
- มะรอฟี เจะละาะ. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการณ์เทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รดา สังข์แก้ว, พิชญาภา ยืนยาว, และธีรวัธ ธาดาดันติโชค. (2566). แนวทางการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในจังหวัดนครปฐม. วารสารศึกษิตาลัย. 4(1), น. 55-68. ค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/SJ/article/view/265134>.

- ริพอรธ ยะโกะ. (2564). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอจะนะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.**
- วรรัตน์ จันทลาไสม. (2563). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการและครูอัตราจ้างในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.**
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). **คุณภาพ (Quality).** กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุพิชฌาย์ เรืองแจ้ง. (2550). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารงานยุติธรรม) คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- อัจฉรา กะเตื่องงาน. (2563). **ความคิดเห็นต่อการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวน กองบังคับการตำรวจนครบาล 5. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสังคม ภาควิชานโยบายสังคม การพัฒนาสังคม และการพัฒนาชุมชน คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. **Research in Personnel and Human Resources Management**. 16, pp. 53-101. Retrieved November 1, 2024, from https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1998_Research_in_PHRM_Paper.pdf.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**. 38(3), pp. 635-672. Retrieved November 1, 2024, from https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1998_Research_in_PHRM_Paper.pdf.
- Kanimozhi, M., & Vinothkumar, A. (2018). Effectiveness of employee morale and its impact on employee relation in manufacturing industry. **Journal of Emerging Technologies and Innovative Research**. 5(11), pp. 505-512. Retrieved November 1, 2024, from <https://www.jetir.org/papers/JETIR1811065.pdf>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. 1(1), pp. 61-89. Retrieved November 1, 2024, from [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).