

สรุปรายงานผลการศึกษา

การศึกษา “การศึกษาความตระกตร้าของเจ้าพนักงานเรือนจำ” เพื่อศึกษาระดับความตระกตร้าของเจ้าพนักงานเรือนจำ แรงจูงใจ และความยึดมั่นผูกพันในงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ความยึดมั่นผูกพันในงาน กับความตระกตร้าของเจ้าพนักงานเรือนจำ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากผลการศึกษา มาใช้ประกอบการบริหารงานบุคคลและแก้ไขปัญหาความตระกตร้าในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานเรือนจำ ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ (Google form) จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่มแบบกำหนดโควต้า (Quota Sampling) จำนวน ๒,๙๘๖ คน และเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยเก็บจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ คน สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

ข้อมูลทั่วไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อยู่ในช่วงอายุ ๔๑ – ๔๕ ปี มีอายุการปฏิบัติงานในเรือนจำ ตั้งแต่ ๖ – ๑๐ ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสและมีผู้ที่ต้องอุปการะ ๑ – ๒ คน มีรายได้ต่อเดือน ๑๕,๐๐๑ – ๒๐,๐๐๐ บาท และมีหนี้สิน เมื่อเทียบรายได้กับรายจ่ายของครอบครัวแล้ว ส่วนใหญ่อยู่ในระดับพอกินพอใช้แต่ไม่มีเงินเหลือเก็บ และปัจจุบันพักอาศัยที่บ้านพักของทางราชการ โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการประเภททั่วไป อยู่ในระดับชำนาญงาน และประจำอยู่ฝ่ายควบคุม/ฝ่ายปกครอง และปฏิบัติหน้าที่เวรรักษาการณ์ทั่วไป โดยในเดือนพฤษภาคม ๒๕๖๖ ส่วนใหญ่มีความถี่ของการเข้าเวรรักษาการณ์ เวรกลางวัน (วันหยุดราชการ) อยู่ที่ ๓ – ๔ วัน และเวรกลางคืน มากกว่า ๖ วันขึ้นไป และมีความพอใจกับความถี่ของเวรรักษาการณ์

นอกจากนี้ ส่วนใหญ่ไม่มีความคิดที่จะโอนย้ายไปยังส่วนราชการอื่น และสาเหตุของการขอโอนย้ายมากที่สุด ๕ อันดับแรก คือ

- ๑) งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่มีความตระกตร้า มีตารางเวรรักษาการณ์ค่อนข้างถี่
- ๒) งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบสูง เสี่ยงต่อความปลอดภัยของตนเองและมีโอกาสผิดพลาดต่อกฎระเบียบได้ง่าย
- ๓) เงินเดือน (รวมถึงเงินเพิ่มพิเศษต่างๆ ด้วย) และสวัสดิการที่ได้รับไม่เพียงพอ
- ๔) งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อหน่าย
- ๕) สาเหตุจากครอบครัว เช่น ติดตามคู่สมรส ดูแลบุตร ฯลฯ

ระดับของตัวแปร พบว่า ตัวแปรตาม คือ ความตระกตร้าของเจ้าพนักงานเรือนจำในภาพรวมอยู่ในระดับสูง สำหรับตัวแปรอิสระ พบว่า แรงจูงใจในภาพรวม อยู่ในระดับสูง และความยึดมั่นผูกพันในงานในภาพรวม อยู่ในระดับสูง

การทดสอบสมมติฐาน พบว่า แรงจูงใจ และความยึดมั่นผูกพันในงาน มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความตระกตร้าของเจ้าพนักงานเรือนจำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

แนวทางการลดความตระกตร้าของเจ้าพนักงานเรือนจำ สามารถสรุปได้ ดังนี้

๑) แนวทางการจัดเวรรักษาการณ์

๑.๑) ควรแต่งตั้งผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดเวรรักษาการณ์ เนื่องจากจะทำให้การบริหารความมั่นคงของเรือนจำมีประสิทธิภาพ เช่น จัดเจ้าพนักงานเรือนจำเข้าเวรฯ ประจำแดนที่ตนปฏิบัติหน้าที่ในเวลาราชการ เพราะมีความคุ้นเคย รู้ลักษณะทางกายภาพของแดน และรู้พฤติกรรมของผู้ต้องขังเป็นอย่างดี

๑.๒) ควรจัดกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ต้องเข้าเวรรักษาการณ์ ออกเป็น ๓ กลุ่ม กลุ่มที่ ๑ คือ กลุ่มที่มีอายุการปฏิบัติงานในเรือนจำ/ทัณฑสถาน ๑ – ๕ ปี กลุ่มที่ ๒ คือ กลุ่มที่มีอายุการปฏิบัติงานในเรือนจำ/ทัณฑสถาน ๕ – ๑๐ ปี และกลุ่มที่ ๓ คือ กลุ่มที่มีอายุการปฏิบัติงานในเรือนจำ/ทัณฑสถานตั้งแต่ ๑๐ ปีขึ้นไป โดยในการจัดเวรฯ ต้องคละทั้งสามกลุ่ม และสามารถแลกเวรกันได้แต่ต้องอยู่ภายในกลุ่มเดียวกัน

๑.๓) ควรใช้ระบบการทำงานเป็นกะ โดยอาจศึกษาต้นแบบจาก Arizona Department of Corrections ที่ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทำงานสัปดาห์ละ ๔๐ ชั่วโมง

๑.๔) ควรแจ้งตารางเวรรักษากาญให้ทราบล่วงหน้า อย่างน้อย ๓ วัน

๑.๕) ควรทบทวนมาตรการ กฎ ระเบียบ ให้สอดคล้องกับความเป็นจริง เช่น ลดการรายงานควบคุมผู้ต้องขังป่วยออกโรงพยาบาลต่อผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง หรือการขอเจ้าหน้าที่เข้าร่วมการจับกุมตรวจค้นจากที่เคยขอครั้งละ ๔-๕ คน ให้เหลือ ๑-๒ คน

๑.๖) ควรกำหนดเพดานอายุการเข้าเวรรักษากาญ เช่น ไม่เกิน ๕๕ ปี

๑.๗) การกำหนดกรอบอัตรากำลังหรือจัดสรรข้าราชการให้กับเรือนจำ/ทัณฑสถาน ควรคำนึงถึงความถี่ของเวรรักษากาญของเรือนจำ/ทัณฑสถานเพิ่มขึ้น

๑.๘) ควรจัดเวรรักษากาญ ให้เจ้าพนักงานเรือนจำสลับกันหยุดพักช่วงวันหยุดติดต่อกันหลายๆ วันของปี

๑.๙) ควรเพิ่มเวลาพักเวรรักษากาญให้มากขึ้น

๑.๑๐) การจัดทำโครงสร้างเวรควรพิจารณาด้านกายภาพเรือนจำทั้งแผนประตู่ ระบบรักษาความปลอดภัย และพิจารณาถึงความถี่ที่ต้องส่งป่วยด้วย

๑.๑๑) ควรจัดชุดปฏิบัติงานเฉพาะสำหรับเข้าเวรรักษากาญกลางคืน

๑.๑๒) ควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่ชุดเฉพาะสำหรับการเข้าเวรเฝ้าผู้ต้องขังป่วยออกโรงพยาบาล

๒) แนวทางการบริหารอัตรากำลังในสถานการณ์ที่ขาดแคลนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่

๒.๑) ควรจัดลำดับความสำคัญของงาน ลดปริมาณงานที่ไม่จำเป็น

๒.๒) เจ้าพนักงานเรือนจำควรทำงานเชิงรุก เน้นการแก้ปัญหาโดยตัดไฟตั้งแต่ต้นลม เช่น หากเจ้าหน้าที่พยาบาลให้การรักษาและตรวจสุขภาพในเชิงรุก สามารถป้องกันผู้ต้องขังเจ็บป่วยหนักที่อนาคตต้องส่งออกโรงพยาบาลภายนอก

๒.๓) ควรหลีกเลี่ยงการมอบหมายหลักมากกว่า ๑ หน้าที่ให้กับเจ้าพนักงานเรือนจำ และควรมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถของเจ้าพนักงานเรือนจำ

๒.๔) ควรลดจุดเวรฯ ที่ไม่จำเป็นหรือรวมจุดเวรฯ ที่สามารถรวมกันได้ และหมุนเวียนการเข้าเวรฯ ทุกจุด

๒.๕) ควรจัดให้เจ้าพนักงานเรือนจำหมุนเวียนงาน เพื่อให้สามารถทำงานทดแทนกันได้

๒.๖) ควรทบทวนกฎ ระเบียบ มาตรการ ข้อบังคับ ให้สอดคล้องกับความเป็นจริง เช่น การย้ายผู้ต้องขังให้เรือนจำ/ทัณฑสถาน พิจารณาได้ตามความเหมาะสมโดยไม่ต้องรอให้เกิดเหตุความแออัดของผู้ต้องขังแล้วค่อยย้าย

๒.๗) ควรให้ผู้ต้องขังป่วยที่ต้องรักษาอย่างต่อเนื่องย้ายมาอยู่ที่ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์

๒.๘) ควรส่งผู้ต้องขังป่วยที่อยู่ในสภาวะที่เป็นอันตรายถึงชีวิตเท่านั้นไปยังโรงพยาบาลภายนอก และควรใช้เครื่องมือ “การแพทย์ทางไกล (Telemedicine)” ในการติดตามอาการผู้ต้องขังป่วย

๓) แนวทางการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน

๓.๑) ควรให้ความสำคัญในการจัดสวัสดิการพื้นฐานให้แก่เจ้าพนักงานเรือนจำ โดยเฉพาะในระยะเวลาที่เข้าเวรรักษากาญ เช่น จัดห้องพักเวรฯ ที่มีความสะดวก จัดห้องรับประทานอาหาร จัดอาหารให้ทั้ง ๓ มื้อ มีห้องน้ำเพียงพอ เป็นต้น

๓.๒) ควรจัดรถรับ - ส่ง สำหรับเจ้าพนักงานเรือนจำที่เข้าเวรเฝ้าผู้ต้องขังป่วยออกโรงพยาบาล

๓.๓) ควรนำหลัก Business model และ Supply chain มาปรับใช้กับเรือนจำ/ทัณฑสถาน เช่น การลดราคาซักรีดผ้าให้เจ้าพนักงานเรือนจำ ๓๐% ทำให้เจ้าพนักงานเรือนจำมีค่าใช้จ่ายในการซักรีดผ้าลดลง ๓๐%

๓.๔) ควรให้มีระบบสินค้าฝากขายเช่นเดิม หรือเปิดตลาดนัดให้เจ้าพนักงานเรือนจำสามารถนำของมาขายได้

๓.๕) ควรเพิ่มค่าเวรรักษาการณ์ และค่าเงินเพิ่มเติมสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ และควรเร่งรัดการเบิกจ่ายค่าเวรรักษาการณ์ให้เร็วยิ่งขึ้น

๓.๖) ควรลดจำนวนชั่วโมงที่ต้องนับเพื่อให้ได้รับเงินเพิ่มฯ จำนวน ๘,๐๐๐ บาทต่อเดือน

๓.๗) ควรให้มีการตรวจสอบสภาพจิตใจแก่เจ้าพนักงานเรือนจำเป็นประจำ และเพิ่มกิจกรรมสันทนาการ เพิ่มห้องออกกำลังกาย เพื่อคลายความเครียดในการปฏิบัติงาน

๓.๘) ควรเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การเปิดสอบเปลี่ยนสายงาน เพิ่มตำแหน่งในระดับอาวุโส เป็นต้น หรือเพิ่มเบี้ยเลี้ยงตามอายุงานในเรือนจำ/ทัณฑสถานหรือฐานเงินเดือน หรือเพิ่มเงินประจำตำแหน่งระดับอาวุโส

๓.๙) ควรมีนโยบายให้ความสำคัญกับครอบครัวของเจ้าพนักงานเรือนจำ

๓.๑๐) ควรมีวันหยุดพิเศษนอกเหนือจากระเบียบวันลา

๔) แนวทางการสร้างความยุติธรรมในองค์กร

๔.๑) ควรกำหนดและรักษากฎ ระเบียบ และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดและไม่เลือกปฏิบัติ ต้องให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย ควรปกครองเป็นลำดับชั้น

๔.๒) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ตามเนื้องานและประเมินตามความเป็นจริง สำหรับผู้ที่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามตัวชี้วัดที่ยากและท้าทาย หรือตัวชี้วัดที่กรมกำหนดสมควรได้รับการประเมินผลที่อยู่ในระดับสูง

๕) แนวทางการสร้างทัศนคติที่ดีต่องานให้แก่เจ้าพนักงานเรือนจำ

๕.๑) ควรปลูกฝังค่านิยมและอุดมการณ์ที่ดี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต เห็นแก่ประโยชน์ของกรมราชทัณฑ์ เรือนจำ/ทัณฑสถาน และผู้ต้องขัง เป็นสำคัญ ปลูกจิตสำนึกความรักองค์กร ความรักในวิชาชีพ ราชทัณฑ์ สร้างค่านิยมร่วมกันในความเป็นเกียรติของเจ้าพนักงานเรือนจำ

๕.๒) ควรสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดกับเจ้าพนักงานเรือนจำในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เช่น การจัดห้องรับประทานอาหาร หรือห้องออกกำลังกาย เพื่อเป็นสถานที่ให้เจ้าพนักงานเรือนจำได้พบปะพูดคุย เกิดการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

๕.๓) ในกระบวนการสรรหาและเลือกสรร ควรคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับการเป็นเจ้าพนักงานเรือนจำ เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน

๕.๔) ผู้บังคับบัญชาควรให้อิสระในกระบวนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อทำให้งานสำเร็จ ภายใต้การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรการ และคำสั่ง

๕.๕) เจ้าพนักงานเรือนจำควรปรับความคิดว่า การเข้าเวรฯ หรือการเจอปัญหาต่างๆ เป็นประสบการณ์ที่หาจากที่ไหนไม่ได้

๕.๖) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เจ้าพนักงานเรือนจำ

๕.๗) กรมราชทัณฑ์ควรศึกษาสาเหตุของการกระทำผิดวินัย และหาแนวทางป้องกัน และแนวทางแก้ไขปัญหาเจ้าพนักงานเรือนจำกระทำผิดวินัยให้ตรงจุด

๖) ข้อเสนอแนะอื่นๆ

๖.๑) ผู้บัญชาการเรือนจำ/ผู้อำนวยการทัณฑสถาน ควรมีประสบการณ์ในงานควบคุม/ปกครองของเรือนจำ/ทัณฑสถาน และงานทัณฑปฏิบัติ

๖.๒) ควรมีการทบทวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรการและแนวทางปฏิบัติเป็นประจำ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย การเปลี่ยนแปลงของลักษณะผู้ต้องขังที่มีความรู้ด้านสิทธิมนุษยชน ด้านกฎหมายมากขึ้น การพัฒนาของสื่อโซเชียลมีเดียที่ข่าวสารแพร่หลายได้อย่างรวดเร็ว สามารถตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานได้ง่ายจากหน่วยงานอื่น

๖.๓) ควรสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของเจ้าพนักงานเรือนจำพิเศษหญิง หากสังกัดทัณฑสถานหญิง จะสามารถเรียนรู้งานได้มากกว่าสังกัดแดนหญิงในเรือนจำชาย

๖.๔) ควรกำหนดสัดส่วนเจ้าพนักงานเรือนจำกับผู้ต้องขังให้สมดุลกัน และกำหนดอำนาจการควบคุมให้สอดคล้องกับความมั่นคงของเรือนจำ/ทัณฑสถาน

๖.๕) ควรกำหนดหลักเกณฑ์การจัดเวรรักษาการณ์ที่เป็นมาตรฐาน โดยกำหนดจำนวนวันในการเข้าเวรรักษาการณ์ ต่อสัปดาห์/เดือน หากเกินจากจำนวนวันที่กำหนดแล้ว ไม่ควรเข้าเวรฯ อีกเว้นแต่มีเหตุพิเศษ ให้พิจารณาเป็นรายกรณีไป

๖.๖) สร้างเครื่องมือ นวัตกรรม หรือเทคโนโลยีที่ช่วยให้การปฏิบัติงานในเรือนจำสะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

๖.๗) ควรให้เรือนจำ/ทัณฑสถาน หรือเรือนจำประธานเขต เปิดหลักสูตรฝึกอบรมตามมาตรา ๑๘ เพื่อให้เจ้าพนักงานเรือนจำมีสิทธิได้รับเงินเพิ่มฯ ตามระเบียบกระทรวงฯ และไม่ต้องไปฝึกอบรมที่สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์

๖.๘) ควรพิจารณาโครงสร้างอายุของเจ้าพนักงานเรือนจำในภาพรวม เนื่องจากปัจจุบันขาดแคลนเจ้าพนักงานเรือนจำระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน ที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนภารกิจและถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่

๖.๙) ควรกำหนดกรอบเจ้าหน้าที่พิเศษชาย ที่มีความรู้ ความสามารถด้านงานช่าง เช่น ช่างไฟฟ้า ช่างประปา ช่างปูน หรืองานที่ต้องใช้พลกำลัง ให้กับทัณฑสถานหญิง

๖.๑๐) ควรมีงบประมาณสำหรับการซ่อมบำรุงเรือนจำ/ทัณฑสถาน จัดหาอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้พร้อมใช้และมีจำนวนเพียงพอ
