

การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม

อัญพัชญ์ จิระพงษ์ศรี¹

กมลพร กัลยาณมิตร²

Received 17 September 2020

Revised 11 December 2020

Accepted 23 December 2020

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของศาลยุติธรรม และ 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคคลของศาลยุติธรรม รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) ที่ได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยเป็นผู้เกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบจากการบริหารงานบุคคลจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานศาลยุติธรรม ได้แก่ ผู้อำนวยการ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ รวมจำนวน 14 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) การวางแผนบุคลากร ไม่สามารถหาอัตรากำลังมาทดแทนส่วนที่ขาดได้ส่งผลให้ระบบงานเกิดความล่าช้า 2) การสรรหา/คัดเลือกบุคลากรและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ไม่มีทิศทางที่ชัดเจน และไม่มีมาตรฐานเดียวกัน 3) การพัฒนาบุคลากร จะเน้นในเรื่องการทำงานเก่งและมีมาตรฐานจึงมีการพัฒนาบุคลากรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ 4) ปัญหาเรื่องการเงินของบุคลากรเป็นปัญหาสำคัญในการรักษาหรืออัตรากำลังของบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และ 6) การให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นปัญหาที่สำนักงานศาลยุติธรรมต้องเร่งแก้ไขเพราะมีบุคลากรจำนวนมากที่ทำงานไร้ประสิทธิภาพแต่ไม่สามารถให้ออกจากราชการได้หากไม่กระทำผิดวินัยหรือทำให้มีเหตุต้องออก

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล สำนักงานศาลยุติธรรม

¹ 2คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี เลขที่ 16/10 ถนนเสียดคลองทวีวัฒนา แขวงทวีวัฒนา เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10170
อีเมล: ² kramonporn@hotmail.com

PERSONNAL MANAGEMENT OF OFFICE OF THE COURT OF JUSTICE

Anyapach Jirapongrapee¹

Kamolporn Kalyanamitra²

Abstract

This research had objectives to study 1) the personnel administration of the Court of Justice and 2) the problems and obstacles in the personnel administration of the Court of Justice. The research was a qualitative research through in-depth interviews. The needed data was collected from in-depth interviews with 14 key informants including directors, and operational staff and specialist in human resource management using purposive sampling technique.

The data analysis results were summarized as follows. 1) Personnel planning was unable to find substitute workforces resulting in system failure and delay. 2) Recruitment / selection of personnel and personnel appointment was no clear direction and no same standard. 3) Personnel development focuses on skillful work and standards, which it leads to conduct personnel development through formal and informal learning activities. 4) Financial problems of personnel was an important issue in the maintenance or retention of personnel. 5) Performance evaluation found that the performance appraisal tool was not able to clearly measure the results. And, 6) dismissal of personnel from work was a problem and had to urgently resolve because there were many staff members who worked inefficiently but was unable to be dismissed from the governmental work system unless they did anything against the discipline of the organization.

Keywords: Personnel Administration, Office of the Court of Justice

¹ ² Faculty of Political Science, Bangkok Thonburi University, F16/10 Leabklongtaweewatana Road, Taweewatana, Taweewatana, Bangkok 10170 E-mail: ² kramonporn@hotmail.com

บทนำ

“ศิลปะในการเลือกคนใหม่และใช้คนเก่า ในลักษณะที่จะให้ได้ผลงาน และบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ” เป็นนิยามการบริหารงานบุคคลของเฟอริช เอ. ไนโกร (Felix A. Nigro) ที่กล่าวไว้เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นศิลปะหรือเทคนิคการจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่มีใช้เพียงแต่การเลือกและแต่งตั้งคนเข้ามาทำงานเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการดำเนินกิจกรรมการบริหารคนตั้งแต่เริ่มต้น นับตั้งแต่ก่อนบุคคลนั้นจะเข้าสู่องค์กร จนกระทั่งพ้นจากองค์กรไป เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารองค์การโดยรวมเป็นศาสตร์ในการใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของแต่ละคนสามารถดึงศักยภาพนำเอาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ องค์กรเป็นการรวมกลุ่มของมนุษย์ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีการแบ่งงานกันทำตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน มีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกันอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจเป็นองค์การที่เป็นทางการและองค์การไม่เป็นทางการ โดยลักษณะหรือธรรมชาติขององค์การที่เป็นทางการ เช่น 1) การจัดแบ่งไปตามลักษณะพิเศษ 2) การทำระบบให้เป็นมาตรฐาน 3) การทำให้เป็นทางการ 4) การรวมศูนย์อำนาจ 5) ระบบสายงาน และ 6) ความยืดหยุ่น โดยทั่วไปแล้วองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ คน เป้าหมาย โครงสร้าง ข้อมูลข่าวสาร ความรู้เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมขององค์การ ส่วนการจัดการจึงเป็นกระบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ โดยทั่วไปแล้วหน้าที่ของผู้บริหารในการดำเนินภารกิจขององค์การ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม(เสวลักษณะ โทศลกิตติอัมพร และสัญญา เคนาภูมิ, 2559)

ปัญหาสำคัญที่สุดของงานศาลยุติธรรมคือเรื่องบุคลากร ซึ่งเป็นปัญหามานานแล้ว จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอปริมาณคดีที่เกิดขึ้น ในขณะนี้ศาลชั้นต้นทั่วประเทศ มีจำนวนคดีล้นกว่าคดี มีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่จำนวนบุคลากรกลับเพิ่มช้ามาก เรามองแต่การเพิ่มผู้พิพากษา ไม่ได้มองเรื่องการเพิ่มบุคลากรสนับสนุน (วิรัช ชินวินิจกุล, 2555) สำนักงานศาลยุติธรรมเป็นองค์การหนึ่งที่มีความสำคัญในกระบวนการยุติธรรม โดยใช้อำนาจอธิปไตยและอำนาจในการพิจารณาพิพากษาคดีอาญา คดีแพ่ง และคดีที่ไม่มีกฎหมายกำหนดให้อยู่ในอำนาจของศาลอื่นผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดีต้องกระทำด้วยความเป็นอิสระ ไม่ถูกแทรกแซงโดยบุคคลหรือองค์กรใด และเป็นไปตามหลักนิติธรรม ซึ่งการใช้อำนาจของศาลยุติธรรมอาจส่งผลต่อชีวิตทรัพย์สิน สิทธิเสรีภาพของประชาชน รวมถึงส่งผลต่อความสงบสุขของสังคมและประเทศด้วย ผู้ที่จะเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาในศาลยุติธรรม จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านกฎหมายมีความรู้ในแขนงวิชาต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ตลอดจนเป็นผู้ที่ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่น่าเชื่อถือของประชาชน ซึ่งการดำเนินงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของศาลยุติธรรมจึงเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จได้ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ในด้านการบริหารงานบุคคลของศาลยุติธรรมเป็นส่วนสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ เนื่องด้วยบุคลากรเป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารงานที่มีความสำคัญยิ่งตามหลักการบริหารทั่วไปเพราะแม้ว่าจะมีทรัพยากรด้านอื่นมากมาย มีงบประมาณให้อย่างเพียงพอมีการจัดการที่ดี มีปัจจัยอื่นพอเพียงก็ตาม หากถ้าการบริหารงานบุคคลมีปัญหาแล้วย่อมส่งผลไปถึงบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์การ ทำให้ไม่มีคุณภาพขาดความรู้ความสามารถปราศจากความรู้ความรับผิดชอบและไม่อยู่ในระเบียบวินัยขององค์การแล้วอาจนำไปสู่ปัญหาการบริหารงานเพื่อการจัดการทรัพยากรด้านอื่นด้วย การดำเนินงานขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จึงเป็นไปได้ยากยิ่ง ซึ่งศาลยุติธรรมก็ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล

โดยมีสำนักงานศาลยุติธรรมมีหน้าที่และความรับผิดชอบในภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลการวางนโยบายกระบวนการ กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง การวางแผน การสรรหาวิธี การสรรหาคัดเลือก การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครสอบคัดเลือก และทดสอบความรู้ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการศาลยุติธรรม

ในการศึกษาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม ด้านการคัดเลือกสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเพื่อเข้าทำงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ จะสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทันต่อการทำงานในการพิจารณาอรรถคดีในฐานะผู้สนับสนุน

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางนโยบาย และโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงาน (Beach, 1970) ซึ่งองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดหน่วยงาน 3) การบังคับบัญชา 4) การควบคุม (พงศธร ผาสิงห์, 2552) โดยกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก 4) การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ 5) การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ 6) การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Mondy & Noe, 1990) การบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญในแง่ของการบริหารที่ต้องขับเคลื่อนทั้งองค์กร

หลักและระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ระบบการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปที่นิยมใช้มี 2 ระบบด้วยกัน คือ 1) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System หรือ Spoil System) เป็นระบบดั้งเดิม ที่มักใช้การสืบทอดทางสายเลือด รวมไปถึงการนำสิ่งของมาแลกตำแหน่ง 2) ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบการบริหารบุคคลที่อาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นหลักไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งระบบอุปถัมภ์ในสังคมไทยแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ 1) ระบบอุปถัมภ์ในหมู่ญาติ 2) ระบบอุปถัมภ์ในหมู่มิตรสหาย 3) ระบบอุปถัมภ์ในองค์กรต่าง ๆ 4) ระบบอุปถัมภ์ระหว่างอาชีพ (สุภัชชา พันเลิศพาณิชย์, 2557) ด้านระบบคุณธรรมจะยึดหลักการ 4 ประการ คือ 1) ความเสมอภาคด้านโอกาส 2) ส่งเสริมความสามารถบุคคล 3) สร้างความมั่นคงในอาชีพการงาน 4) เป็นกลางทางการเมือง (ถวิล อรัญเวศ, 2560)

ข้อมูลของศาลยุติธรรม จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 แยกศาลยุติธรรมออกจากกระทรวงยุติธรรม และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ.2543 มาตรา 5 บัญญัติให้มีสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระ จึงถือว่าศาลยุติธรรมแยกออกจากกระทรวงยุติธรรม (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2561) วิสัยทัศน์ ศาลยุติธรรม

เป็นสถาบันที่อำนวยความสะดวก เพื่อให้สังคมสงบสุข เป็นธรรม และเสมอภาคโดยยึดหลักนิติธรรม พันธกิจ ดังนี้ 1) อำนวยความสะดวกเพื่อสร้างโอกาสความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันทางสังคม 2) พัฒนาและสร้างระบบสนับสนุนการอำนวยความสะดวก ให้มีความรวดเร็ว สะดวก ทันสมัย และเป็นสากล 3) เสริมสร้างความร่วมมือทางการศาล และกระบวนการยุติธรรมไทยและต่างประเทศ 4) อำนวยความศรัทธาและความเชื่อมั่นในการอำนวยความสะดวก เพื่อความสงบสุขและความมั่นคงของสังคมไทยที่ยั่งยืน ศาลยุติธรรมตาม พระธรรมนูญศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 มีอยู่ทั่วราชอาณาจักร ระบบศาลยุติธรรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ชั้น คือ ชั้นต้น ชั้นอุทธรณ์ ชั้นฎีกา รวมเป็นศาลทั่วราชอาณาจักร จำนวน 272 ศาล (ไม่นับรวม 9 ศาลสาขา) (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2563)

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย การวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้คัดเลือกไว้ และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ที่ได้จากเอกสารประเภทต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ของสำนักงานศาลยุติธรรม ประกอบไปด้วยผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง และได้รับผลกระทบจากการบริหารงานบุคคลโดยทำการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) จากผู้อำนวยการ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ รวมจำนวน 14 คน

เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในรูปแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่ได้ทำมาจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมในการศึกษาครั้งนี้ มีประเด็นและสาระสำคัญในคำถาม ครอบคลุมในการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหา/คัดเลือกบุคลากร และการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำรงรักษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

การสร้างเครื่องมือวิจัย

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม
2. สร้างแบบสัมภาษณ์โดยอาศัยข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
3. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและให้คำแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ด้วยตนเองโดยการติดต่อนัดหมายขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ที่ได้ทำการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) จากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานศาลยุติธรรม ได้แก่ ผู้อำนวยการ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ รวมจำนวน 14 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบบรรยายและพรรณนาสรุป (Descriptive Research) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในภาพรวม

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล งานวิจัยครั้งนี้ใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) คือ การแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2557) เช่น การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ด้านผู้ศึกษาวิจัย (Investigator Triangulation) ด้านทฤษฎี (Theory Triangulation)

ผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม และการสัมภาษณ์ สามารถสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้ การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมมีปัญหาและอุปสรรค โดยเฉพาะด้านกำลังคนที่มีไม่เพียงพอสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นองค์กรหนึ่งตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ที่ได้นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) มาเป็นแนวทางในการบริหารราชการของสำนักงานศาลยุติธรรม และกล่าวได้ว่าศาลยุติธรรมได้นำเอาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results based Management-RBM) มาเป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้การทำงานขององค์กรภาครัฐปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารภาครัฐโดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน และเป็นกลไกสำคัญในการวางแผนพัฒนาองค์กรตามรัฐธรรมนูญต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (นิภาพร เฝียนเลียน, 2556)

การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมมีปัญหาและอุปสรรคที่สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

- 1) ปัญหาความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมความรู้ ประชุมชี้แจง การจัดทำคู่มือ การแจ้งเวียน
- 2) กระบวนการทำงาน มีขั้นตอนและกระบวนการในการปฏิบัติงานหลายขั้นตอน และมีปริมาณงานไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน
- 3) บุคลากรยังขาดความผูกพันกับองค์กร ทำให้เกิดการขอย้ายบ่อย บุคลากรรุ่นเก่าไม่เปิดใจยอมรับหรือพยายามเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและวิธีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ๆ
- 4) นักทรัพยากรบุคคลไม่มีความรู้ในการบริหารงานบุคคลด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม
- 5) บุคลากรในส่วนภูมิภาคไม่ค่อยได้รับโอกาสในการพัฒนา ควรนำหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดในส่วนกลางไปจัดตามภาคเพื่อกระจายความรู้ไปตามภูมิภาค
- 6) ด้านงบประมาณ ประสบปัญหาด้านงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงานที่จะอำนวยความสะดวกในภารกิจงานที่ได้รับผิดชอบ ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม โดยแยกเป็น 6 ด้าน พบว่า

1. ด้านการวางแผนบุคลากร ไม่สามารถหาอัตรากำลังมาทดแทนส่วนที่ขาดได้ ส่งผลให้ระบบงานเกิดความขัดข้อง ล่าช้า การวางแผนอัตรากำลังไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ขนาดของหน่วยงาน และปริมาณงาน ควรต้องมีการวางแผนอัตรากำลัง โดยการประเมินลักษณะงาน ความต้องการบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ปริมาณของงาน เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ด้านการสรรหา/คัดเลือกบุคลากร และการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ไม่มีทิศทางที่ชัดเจนและไม่มีมาตรฐานเดียวกัน บางตำแหน่งหรือบางสายงานพบว่ามีความเลื่อมล้ำในการพิจารณาสรรหา/คัดเลือก มีการนำข้อข้อมูลที่ได้รับฟังจากคนรอบข้างที่ไม่มีการศึกษาหาข้อมูลที่แท้จริง มาประกอบการพิจารณาผู้รับการคัดเลือก ด้านการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร พบว่าบุคลากรบางส่วนมีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งงาน จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร จะเน้นในเรื่องการทำงานเก่งและมีมาตรฐาน จึงมีการพัฒนาบุคลากรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยวิธีต่าง ๆ อาทิ การฝึกอบรม การสอนงาน

การหมุนเวียนงาน การมีพี่เลี้ยง การศึกษาดูงานเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่การพัฒนาบุคลากรบางวิธียังไม่เห็นผลเท่าที่ควร อันเนื่องจากปัจจัยด้านระยะเวลา สถานที่ และความพร้อมของบุคลากร

4. ด้านการธำรงรักษา พบว่า ปัญหาเรื่องการเงินของบุคลากร เป็นปัญหาสำคัญในการรักษาหรือธำรงไว้ของบุคลากรในสำนักงานศาลยุติธรรม ส่งผลให้หน่วยงานต้องสูญเสียบุคคลอันทรงคุณค่าไปจำนวนมาก ซึ่งสำนักงานศาลยุติธรรมต้องหันมาดูแลเรื่องนี้อย่างจริงจัง นอกจากนี้ยังพบปัญหาผู้ปฏิบัติงานขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในบางตำแหน่งหรือบางสายงานที่ปริมาณงานมีจำนวนมาก บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนน้อยงานที่ปฏิบัติมีความยากและมีความรับผิดชอบสูง

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม งานบางตำแหน่งหรือสายงานมีรายละเอียดงานที่แตกต่างกัน และผู้ประเมินผลงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะหากผู้ประเมินผลงานมีอคติยึดถือพวกพ้อง อาจก่อให้เกิดบุคลากรน้อยเนื้อต่ำใจ และขาดความสามัคคีกันได้

6. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นปัญหาที่สำนักงานศาลยุติธรรมต้องเร่งแก้ไข เพราะในองค์กรมีบุคลากรจำนวนมากที่ทำงานไร้ประสิทธิภาพ แต่ไม่สามารถให้ออกจากราชการได้หากไม่กระทำผิดวินัยหรือทำให้มีเหตุต้องออก ดังนั้น องค์กรควรต้องมีกลไกหรือวิธีการการสรรหา/คัดเลือกบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้าทำงาน เพื่อลดปัญหาบุคลากรทำงาน และควรมีการชี้แจงระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งทราบเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้อง

อภิปรายผลการวิจัย

การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมมีปัญหาและอุปสรรค พบว่า

1. ปัญหาความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมความรู้ ประชุมชี้แจง การจัดทำคู่มือ การแจ้งเวียน สอดคล้องกับการศึกษาของ ถวิล คำโสภา (2562) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มี 2 เป้าประสงค์ และมี 3 ยุทธวิธี คือ ปรับปรุงขั้นตอนการประเมิน ปรับกรรมการ ประเมินทุกปี ใช้วิธีประเมินแบบมีส่วนร่วมตามความเป็นจริง

2. กระบวนการทำงาน มีขั้นตอนและกระบวนการในการปฏิบัติงานหลายขั้นตอน และมีปริมาณงานไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการศึกษาของ บังอร บรรเทา (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอ เชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม” โดยผลการศึกษาพบปัญหาหลายประการ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างการบริหารงานบุคคลท้องถิ่นขาดความเป็นเอกภาพ 2) การบริหารงานบุคคลท้องถิ่นให้อำนาจแก่ผู้บริหารท้องถิ่นมากเกินไป 3) กระบวนการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นมีความซับซ้อนและล่าช้า 4) พนักงานท้องถิ่นถูกปิดกั้น ความก้าวหน้า 5) การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นไม่สามารถจูงใจให้คนเข้ามาทำงาน และ 6) ความไม่ชัดเจนของหลักเกณฑ์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น

3. บุคลากรยังขาดความผูกพันกับองค์กร ทำให้เกิดการขอยกย้ายบ่อย บุคลากรรุ่นเก่าไม่เปิดใจยอมรับหรือพยายามเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและวิธีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ ประชา พินิจกุล (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของฝ่ายโยธา สำนักงานเขตบางรัก” ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลของฝ่ายโยธา สำนักงานเขตบางรักด้วยแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ได้แก่ 1) ด้านความรู้ความสามารถในงาน หน่วยงานควรมีจัดอบรม สัมมนาในการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ด้านการทำงานเป็นทีม

ผู้บังคับบัญชา ควรเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน มีการระดมความคิด และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในทุกฝ่าย 3) ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน ควรมีการประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีการติดตามงานอย่างเป็นระเบียบ 4) ด้านการตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวม ควรมีการสร้างจิตสำนึกให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนโดยมองว่าบุคลากรคือส่วนหนึ่งขององค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ถวิล คำโสภา (2562) ที่พบว่า ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า 1) มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนงานและการเปลี่ยนผู้นำนามหาวิทยาลัยบ่อย 2) นโยบายการบริหารไม่ต่อเนื่อง 3) งบประมาณมีจำกัด 4) ชุมชนของมหาวิทยาลัยมีทัศนคติ ค่านิยมต่างกัน และขาดความเข้าใจร่วมกัน 5) การบริหารงานบุคคลยังยึดติดกับระบบราชการ 6) บุคลากรขาดความรู้ด้านภาษา บางแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ทันสมัย และ 7) การบริหารอย่างเป็นอิสระและบางมหาวิทยาลัยมีนักการเมืองเข้ามา มีบทบาทในการบริหารอาจทำให้มีความสับสนต่อความไม่โปร่งใส

4. นักทรัพยากรบุคคลไม่มีความรู้ในการบริหารงานบุคคลด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม สอดคล้องกับการศึกษาของ อรทัย พรหมจันทร์ (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนสว่าง อำเภอกุดข้าวปุ้น จังหวัดอุบลราชธานี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคล ปัญหาในการบริหารงานบุคคล และแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนสว่าง อำเภอกุดข้าวปุ้น จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1) การออกแบบและวิเคราะห์งาน 2) การวางแผนกำลังคน 3) การสรรหาและคัดเลือก 4) การปฐมนิเทศ 5) การฝึกอบรมและพัฒนา 6) การจ่ายค่าตอบแทน 7) การทะนุบำรุงรักษา และ 8) การใช้วินัยและการควบคุม ซึ่งมีปัญหา 2 ด้านคือ 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ได้แก่ บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกไม่มีความรู้ความสามารถ การสรรหามีความล่าช้า ถูกแทรกแซงด้วยระบบอุปถัมภ์ และขาดการประชาสัมพันธ์การสรรหาอย่างกว้างขวาง 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพบว่า มีปัญหางบประมาณไม่เพียงพอ ไม่มีการควบคุมการฝึกอบรม ไม่มีการเผยแพร่ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม ไม่มีการประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลัง และไม่มีการรายงานผลการฝึกอบรมต่อผู้บริหาร แนวทางการแก้ไขปัญหา 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสรรหา จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยมีการสรรหาด้วยระบบคุณธรรม ควรเพิ่มช่องทางการสรรหาเพื่อให้องค์กรมีโอกาสได้รับคนที่มีความรู้ ความสามารถ และเปิดรับสมัครสรรหาบุคคลทางอินเทอร์เน็ต 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ความสอถามความต้องการในการฝึกอบรมจากพนักงานโดยตรง สังเกตจากการทำงานและมีการสนทนากลุ่มเพื่อรับฟังความต้องการที่จะฝึกอบรม ตรวจสอบข้อมูลการทำงานก่อนส่งบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม และตั้งงบประมาณการฝึกอบรมให้เพียงพอ ตลอดจนติดตามการเข้าร่วมฝึกอบรม และรายงานผลการฝึกอบรมต่อผู้บริหาร

5. บุคลากรในส่วนภูมิภาคไม่ค่อยได้รับโอกาสในการพัฒนา ควรนำหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดในส่วนกลางไปจัดตามภาคเพื่อกระจายความรู้ไปตามภูมิภาค สอดคล้องกับการศึกษาของ สมจิตร สุขสวัสดิ์ (2560) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลด้วยหลักการมีส่วนร่วมในคณะเศรษฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาการบริหารงานบุคคลคณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย แห่งชาติลาว ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร พบว่า ความพร้อมด้านภาษาอังกฤษ ยังจำกัดการฝึกอบรมและการนิเทศงานยังน้อย ผู้บริหารทุกระดับให้โอกาสและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกยังน้อย และด้านการพัฒนาทีมงาน พบว่า การทำงานเป็นทีมยังไม่เป็นระบบ ไม่ได้จัดฝึกอบรมทีมงานและให้ความสำคัญด้านทีมงาน ไม่มีกิจกรรมการสร้างความก้าวหน้าของทีมงาน การสร้างโอกาสปรับปรุงสภาพการทำงานที่เป็นปัญหาและอุปสรรคน้อยมาก

6. ด้านงบประมาณ ประสบปัญหาด้านงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงานที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบ ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของชาคริต เลิศบุญครอง (2561) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม” พบว่า ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ การวางแผนและกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดจากบนลงล่าง ขาดการมีส่วนร่วมในระดับต่าง ๆ อัตรากำลังไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน หน่วยงานไม่สามารถบริหารอัตรากำลังที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการสรรหาบุคคลมีความล่าช้า ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการมาก หลายกระบวนการติดขัดด้วยระยะเวลา การกำหนดหลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการ บางหลักสูตรมีค่าใช้จ่ายสูง ใช้งบประมาณน้อย และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้รับความเป็นธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ถวิล คำโสภา (2562) ที่พบว่า ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐข้อหนึ่ง คือ งบประมาณมีจำกัด

การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม โดยแยกเป็น 6 ด้าน พบว่า

1. **การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมด้านการวางแผนบุคลากร** ไม่สามารถหาอัตรากำลังมาทดแทนส่วนที่ขาดได้ ส่งผลให้ระบบงานเกิดความขัดข้อง ล่าช้า การวางแผนอัตรากำลังไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ขนาดของหน่วยงาน และปริมาณงาน ควรต้องมีการวางแผนอัตรากำลัง โดยการประเมินลักษณะงาน ความต้องการบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ปริมาณของงาน เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับการศึกษาของชาคริต เลิศบุญครอง (2561) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การวางแผนและกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดจากบนลงล่าง ขาดการมีส่วนร่วมในระดับต่าง ๆ อัตรากำลังไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน หน่วยงานไม่สามารถบริหารอัตรากำลังที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการสรรหาบุคคลมีความล่าช้า ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการมาก หลายกระบวนการติดขัดด้วยระยะเวลา การกำหนดหลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการ บางหลักสูตรมีค่าใช้จ่ายสูง ใช้งบประมาณน้อย และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้รับความเป็นธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมมีลักษณะคล้ายกับองค์กรโดยทั่วไปแตกต่างกันการให้บริการมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพที่อาจเข้าถึงบริการได้ไม่สมบูรณ์ คือไม่สะดวกในการใช้บริการเพราะเป็นไปตามเงื่อนไขทางกฎหมาย จึงเป็นอุปสรรคในการรับบริการของประชาชน และด้าน การวางแผนบุคลากรเป็นไปตามระเบียบและข้อกฎหมาย

2. **การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมด้านการสรรหา/คัดเลือกบุคลากร และการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร** ไม่มีทิศทางที่ชัดเจนและไม่มีมาตรฐานเดียวกัน บางตำแหน่งหรือบางสายงานพบว่ามี ความเลื่อมล้ำในการพิจารณาสรรหา/คัดเลือก มีการนำข้อข้อมูลที่รับฟังจากคนรอบข้างที่ไม่มีการศึกษาหาข้อมูลที่แท้จริงมาประกอบการพิจารณาผู้รับการคัดเลือก ด้านการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร พบว่าบุคลากรบางส่วนมีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งงาน จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของนัสนรินทร์ สุวรรณ และคณะ (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป อำเภอเมือง จังหวัดยะลา” พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป ควรนำระบบคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้ในกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของชาคริต เลิศบุญครอง (2561) พบว่า ควรลดขั้นตอนการดำเนินการในการสรรหาบุคคล ควรจัดสอบ เพื่อให้มีบัญชีผู้สอบแข่งขันได้เพื่อให้บรรจุได้รวดเร็วขึ้น สรรวหาหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการ สรรวหาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นที่มีค่าใช้จ่ายน้อย ควรมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปราศจากอคติ และควรจัดให้มีให้ความรู้ในเรื่องการเลือกรับบำเหน็จบำนาญ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

กระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานที่เป็นตามเกณฑ์ระเบียบ และคุณสมบัติเฉพาะ เช่น ต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมาย หากมีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งงาน จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมด้านการพัฒนาบุคลากร จะเน้นในเรื่องการทำงานเก่งและมีมาตรฐาน จึงมีการพัฒนาบุคลากรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยวิธีต่าง ๆ อาทิ การฝึกอบรม การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมีพี่เลี้ยง การศึกษาดูงานเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่การพัฒนาบุคลากรบางวิธียังไม่เห็นผลเท่าที่ควร อันเนื่องจากปัจจัยด้านระยะเวลา สถานที่ และความพร้อมของบุคลากร สอดคล้องกับการศึกษาของของนัสนรินทร์ สุวรรณ และคณะ (2559) พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป ควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาเพิ่มทักษะตามความสามารถ โดยให้ทุนการศึกษา ศึกษาดูงาน ฝึกอบรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการฝึกอบรม การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมีพี่เลี้ยง มีความจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาเพิ่มทักษะตามความสามารถและสมรรถนะตามความต้องการของหน่วยงาน

4. การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมด้านการธำรงรักษา พบว่า ปัญหาเรื่องการเงินของบุคลากร เป็นปัญหาสำคัญในการรักษาหรือธำรงไว้ของบุคลากรในสำนักงานศาลยุติธรรม ส่งผลให้หน่วยงานต้องสูญเสียบุคคลอันทรงคุณค่าไปจำนวนมาก ซึ่งสำนักงานศาลยุติธรรมต้องหันมาดูแลเรื่องนี้อย่างจริงจัง นอกจากนี้ยังพบปัญหาผู้ปฏิบัติงานขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในบางตำแหน่งหรือบางสายงานที่ปริมาณงานมีจำนวนมาก บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนน้อย งานที่ปฏิบัติมีความยากและมีความรับผิดชอบสูง สอดคล้องกับการศึกษาของของนัสนรินทร์ สุวรรณ และคณะ (2559) พบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป ควรสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและพนักงานด้วยกัน เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ แรงจูงใจที่ผู้บริหาร ควรสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและพนักงานด้วยกัน เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรหน่วยงาน เป็นความจำเป็นที่ไม่ควรละเลย

5. การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม งานบางตำแหน่งหรือสายงานมีรายละเอียดงานที่แตกต่างกัน และผู้ประเมินผลงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะหากผู้ประเมินผลงานมีอคติ ยึดถือพวกพ้อง อาจก่อให้เกิดบุคลากรน้อยเนื้อต่ำใจ และขาดความสามัคคีกัน สอดคล้องกับการศึกษาของสมจิตร สุขสวัสดิ์ (2560) พบว่า (1) การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานเนื่องจากการประเมินผลงานของบุคลากรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพ และความตรงต่อเวลา ยังไม่ชัดเจน บุคลากรส่วนมากปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงต่อเวลา การประเมินคุณลักษณะงานของบุคลากรด้านคุณธรรมและจริยธรรมในตัวบุคคลยังไม่มีความชัดเจน (2) ความคาดหวังและแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน โดยภาพรวมความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความมุ่งหวังให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงให้ได้ โดยให้ทุกคนในองค์กรมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่ มีโอกาสได้เสนอความคิดเห็น ผู้บริหารมีผลสัมฤทธิ์สูง มีตัวชี้วัดการประเมินผลงาน (KPI) เพื่อให้การประเมินผลงานของบุคลากรเกิดความชัดเจน และแนวทางในการบริหารงานบุคคลด้วยหลักการมีส่วนร่วม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการดำเนินการทุกโครงการ หรือทุกการปฏิบัติงานควรมีตัวชี้วัดการประเมินผลงาน การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานมีความจำเป็นเพื่อเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์

6. การบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นปัญหาที่สำนักงานศาลยุติธรรมต้องเร่งแก้ไข เพราะในองค์กรมีบุคลากรจำนวนมากที่ทำงานไร้ประสิทธิภาพ แต่ไม่

สามารถให้ออกจากราชการได้หากไม่กระทำผิดวินัยหรือทำให้มีเหตุต้องออก ดังนั้น องค์กรควรต้องมีกลไกหรือวิธีการการสรรหา/คัดเลือกบุคคลากร ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้าทำงาน เพื่อลดปัญหาบุคลากรทำงาน และควรมีการชี้แจงระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งทราบเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับการศึกษาของระพีพรณ ฉลองสุข (2557) ศึกษาเรื่องผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลที่เนื่องจากคำพิพากษา: กรณีการพิจารณาต่ออายุราชการของข้าราชการสายวิชาการ บุคคลสายวิชาการ จัดเป็นปัจจัยหลักของการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรกลุ่มนี้จึงมีความสำคัญ เพราะการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาที่ใช้ระยะเวลาและการลงทุนจำนวนมาก ดังนั้นแนวความคิดที่จะให้บุคลากรกลุ่มนี้ได้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเต็มความสามารถ ประกอบกับการขาดแคลนข้าราชการสายวิชาการในช่วงการขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษา จึงทำให้มีการประกาศใช้มาตรา 19 พระราชบัญญัติ (พรบ.) ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 แต่ความไม่ชัดเจนในแนวทางปฏิบัติของ พรบ. ดังกล่าวก่อให้เกิดคดีพิพาททางการปกครองประเภทใหม่ที่ยังไม่เคยมีมาก่อน ผลของการวิเคราะห์พบว่า กระบวนการพิจารณาข้อพิพาททางการปกครองในกรณีมีระยะเวลาที่เนิ่นนาน การบังคับคดีอาจมีปัญหาในทางปฏิบัติ หรือการเยียวยาความเสียหายที่เป็นเงินนั้นอาจจะไม่สามารถสะท้อนถึงความยุติธรรมที่แท้จริงที่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายพึงได้รับ ดังนั้นในสังคมที่มีความหลากหลายของสมาชิก มีการสื่อสารที่รวดเร็วแต่ขาดความเข้าใจที่แท้จริงในแต่ละศาสตร์ และการเป็นสังคมแนวราบ จึงต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการตรากฎหมายต่าง ๆ มากกว่าในอดีตที่ผ่านมา กล่าวคือ การพิจารณาออกกฎหมายแต่ละฉบับต้องเข้าใจโครงสร้างทางสังคม เพื่อทราบว่าจะกฎหมายนั้นจะกระทบสังคมในจุดใดบ้าง แทนการออกกฎหมายมาปะผุสังคมเป็นจุด ๆ ซึ่งนอกจากจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาปัจจุบันได้อย่างสิ้นเชิงแล้วยังทำให้เกิดรอยร้าวใหม่ หรือรอยปริร้าวใหม่ในสังคมเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การรณรงค์ให้ประชาชนได้รับทราบหลักการ/แนวคิดทางด้านกฎหมายจะทำให้สมาชิกในสังคมเคารพสิทธิของผู้อื่น และรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง มากกว่าการทราบเพียงบทบัญญัติของกฎหมายแต่ละฉบับซึ่งทำให้แต่ละคนพยายามหาทางเลี่ยงบทบัญญัติที่เป็นข้อห้ามและเรียกร้องผลประโยชน์ตามบทบัญญัติเหล่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเกณฑ์ในการปฏิบัติ ซึ่งกลไกหรือวิธีการการสรรหา/คัดเลือกบุคคลากร ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้าทำงาน เพื่อลดปัญหาบุคลากรทำงาน ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายพึงนำมาปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยแยกเป็นแต่ละด้าน ได้แก่

1. ด้านการวางแผนบุคลากร และนโยบายให้เอื้อต่อการบริหารงานบุคคล ควรมีอัตรากำลังสำรองไว้เพื่อปฏิบัติงานทดแทนได้ทันทีกรณีบุคลากรลาออก เกษียณอายุราชการ ถูกไล่ออก หรือถูกสั่งพักราชการ ควรกำหนดอัตรากำลังบางสายงานที่มีบุคลากรจำนวนน้อยไม่เพียงพอกับปริมาณงานให้เพียงพอเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานการวางแผนกำลังคนต้องสอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานไม่เพียงให้ความสำคัญกับจำนวนคน แต่ควรเน้นทักษะ และสมรรถนะในการทำงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกควรพิจารณาคัดเลือกจากบุคลากรจากผู้มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะเป็นสำคัญ โดยอาจใช้วิธีการสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือก ก่อนการพิจารณาคัดเลือกควรศึกษาข้อมูลผู้รับ

การคัดเลือกให้ละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจรับฟังข้อมูลจากคนใกล้ชิดมากกว่าความรู้ความสามารถของผู้รับการคัดเลือก

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรให้ข้าราชการศาลยุติธรรมมีโอกาสเข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองในทุกรูปแบบโดยเฉพาะข้าราชการใหม่ๆ การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมควรคำนึงถึง เวลา สถานที่ วิธีการอบรม ความพร้อมของบุคลากร ความเป็นไปได้ในการรับข้อมูลถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ ควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาด้วยการแสดงผลของการพัฒนาที่ อยู่ในความรับผิดชอบ ควรสร้างเสริมแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นในการพัฒนา เช่นการให้รางวัล การได้รับการยกย่อง

4. ด้านการธำรงรักษาควรส่งเสริม พัฒนา สร้างแรงจูงใจ ดูแลเอาใจใส่ให้บุคลากรมีกำลังใจ และรักษาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้อำรงอยู่ไม่ให้ออก ขอเปลี่ยนสายงาน ควรให้กำลังใจบุคลากรบางสายงาน ไม่ใช่กำหนดระยะเวลาให้ปฏิบัติ และกำหนดบทลงโทษ ควรกำหนดค่าตอบแทนตำแหน่งบริหารกันตำแหน่งวิชาการให้แตกต่างกันมากขึ้นเพิ่มแรงจูงใจให้ผู้มีประสบการณ์อยู่ในระบบให้นานขึ้น ควรมีการปรับปรุงด้านเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง เงินประจำตำแหน่ง เพื่อให้ข้าราชการศาลยุติธรรมมีรายได้เพียงพอในการดำรงชีพ ตลอดจนสิทธิต่าง ๆ เกี่ยวกับการเงิน ควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ห้องทำงาน บรรยากาศที่จูงใจให้บุคลากรทำงานได้ดี

5. ด้านการประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงด้วยความเสมอภาค ควรกำหนดข้อตกลงตัวชี้วัดเป็นเกณฑ์มาตรฐานกลางชัดเจน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานก็จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องตรงตามเป็นจริงมากกว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความยุติธรรมและโปร่งใส จึงจะทำให้ผู้รับการประเมินเกิดการรับรู้ถึงความยุติธรรม

6. ด้านการให้พ้นจากงาน ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการรับตัวบุคคลที่ไร้ประสิทธิภาพไปควบคุมการปฏิบัติงาน หากทดสอบหรือปฏิบัติงานไม่ได้ตามเกณฑ์ก็ควรมีมาตรการให้ออกจากราชการหน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องมียุติการที่เหมาะสมที่สุดเกี่ยวกับการพ้นจากงานหรือยุติการจ้าง เช่น การให้คำปรึกษาเมื่อเกษียณ การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อโครงสร้างและระบบการบริหารงานบุคคลสำนักงานศาลยุติธรรม และควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม

เอกสารอ้างอิง

- ชาคริต เลิศบุญครอง. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ถวิล อรัญเวศ. (2560). การพัฒนากลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครราชสีมา. วารสารการบริหาร, 13(1), 161-170.
- ถวิล คำโสภา. (2560). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์).

- นัสนรินทร์ สุวรรณ และคณะ. (2559). การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป อำเภอเมือง จังหวัดยะลา (บทความวิจัย). ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- นิภาพร เฝียนเลื่อน. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศาลยุติธรรม ภาค 8. **วารสารการจัดการสมัยใหม่**, 11(2), 112-123.
- บังอร บรรเทา. (2559). การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเขียงยืนจังหวัดมหาสารคาม. **วารสารการเมืองการปกครอง**, 6(1), 284-300.
- ประชา พิณจกุล. (2560). การบริหารงานบุคคลของฝ่ายโยธา สำนักงานเขตบางรัก. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2558). **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ.2543**.
- พงศธร ผาสิ่งห์. (2552). สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตรดิตถ์ จังหวัดแพร่และจังหวัดน่าน. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตรดิตถ์).
- วิรัช ชินวินิจกุล. (2555). ปัญหาของการบริหารงานศาลยุติธรรม. **ตุลพาห**, 53(2), 1-3.
- สำนักงานศาลยุติธรรม. (2561). **ประวัติศาลยุติธรรม**. สืบค้นจาก www.coj.go.th/th/content/page/index/id/3.
- ระพีพรรณ ฉลองสุข. (2557). ผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลที่เนื่องจากคำพิพากษา: กรณีการพิจารณาต่ออายุราชการของข้าราชการสายวิชาการ. **วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร (มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ)**, 7(2), 788-810.
- สมจิตร์ สุขสวัสดิ์. (2560). การพัฒนาการบริหารงานบุคคลด้วยหลักการมีส่วนร่วมในคณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว : การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย).
- สุภางค์ จันทวานิช. (2557). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภัชชา พันเลิศพาณิชย์. (2557). **ระบบอุปถัมภ์**. สืบค้นจาก www.gotoknow.org/posts/568122.
- เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร และสัญญา เคนาภูมิ. (2559). หลักการเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ, **วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์**, 3(1), 170-194.
- อรทัย พรหมจันทร์. (2557). การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนสว่าง อำเภอภูพาน จังหวัดอุบลราชธานี. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี**, 6(1), 47-53.
- Beach, D.S. (1970). **Personal: The management of people at work** (2nd ed). New York: Macmillan.
- Mondy, Wagne R. & Noe, Robert M. (1990). **Human Resource Management**. Boston: Allyn and Bacon.