

แนวทางการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น STRATEGIC APPROACH TO HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOR DISTRICT COURT KHON KAEN

วนิดา ทิวาพัฒน์ งามลตรี¹
ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวสุ²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น โดยได้ดำเนินการ 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) สำรวจความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร 2) วิเคราะห์ปัญหาและข้อมูลการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร 3) พิจารณาบุคลากรในการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน 4) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 5) การจัดส่งบุคลากรไปอบรม 6) แก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้บริหาร 7) จัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี และ 8) ประเมินผล ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรส่วนมากมีความต้องการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของตนเอง ในด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม มากที่สุด ส่วนปัญหาในการพัฒนามีเพียงเล็กน้อย ซึ่งเป็นปัญหาในการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ดังนั้น สำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น จึงนำผลการศึกษาที่ได้มากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร โดยกลยุทธ์ที่ได้มุ่งเน้นในการพัฒนา 4 ด้าน คือ พัฒนาองค์กร พัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ พัฒนาคูณภาพการให้บริการ และประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น ผ่านการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตามกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การเรียนรู้กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม 2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การพัฒนาและบริหารงานธุรการคดี 4) การศึกษาคูณงาน 5) การเรียนรู้และฝึกประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6) การเรียนรู้การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 7) การส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน 8) การพัฒนาบุคลิกภาพและการให้บริการประชาชน 9) การอบรมเทคนิคการพูดและศิลปะการเป็นพิธีกร และ 10) การอบรมพัฒนาจิตและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ : การพัฒนาบุคลากร, กลยุทธ์, ศาลแขวงขอนแก่น

Abstract

This study had objective to seek for strategic approach for human resources development for the District Court, Khon Kaen. The study had done 8 steps which were 1) searching for individual development need 2) analyzing problem and human resources development plan 3) considering individuals to develop work efficiency 4) preparing annual human resources development plan 5) applying a training for staffs 6) correcting and improving plan as per advices from management 7) preparing annual performance of human resources development plan and 8) evaluating the result. The study found that most of staffs would like to improve their skills in Laws and Justice the

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² รองศาสตราจารย์ คณบดีวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

most while other problems in development in knowledge and skill were minority. Therefore, the office of the District Court, Khon Kaen had set 4 strategic approaches for human resources development plan. The approaches focused on organization development, civil servant operation development, service quality improvement and effectiveness of the strategies. Strategic development plan was set through learning as following; 1) learning of laws and justice 2) using information technology 3) improving case administration 4) visiting and field trip 5) learning and improving operational skill 6) learning English language for communication 7) learning other languages in ASEAN countries 8) personality development and public service 9) public speaking and the art of speaker training and 10) mentality development and work ethic training.

Keyword: Human Resource Development, Strategic, District Court Khon Kaen

บทนำ

สำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น เป็นหน่วยงานธุรการในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม โดยมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวงขอนแก่นและผู้อำนวยการสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น เป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้ตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ สร้างทักษะ และเสริมสมรรถนะของบุคลากรให้มีศักยภาพสำหรับการปฏิบัติงานอย่างสัมฤทธิ์ผล เนื่องจากศาลแขวงขอนแก่น เป็นหน่วยงานที่ให้บริการแก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการที่มีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาและระงับความขัดแย้งหรือข้อพิพาทแก่ประชาชน ทำหน้าที่เป็นที่พึ่ง ให้ความเป็นกลางเที่ยงธรรม พร้อมการอำนวยความสะดวกเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยน่านโยบาย หลักการ และแนวทางที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนดมาใช้ในการบริหารงาน ตามวิสัยทัศน์ที่ว่า “ศาลแขวงขอนแก่นดำรงไว้ซึ่งความเป็นธรรม ภายใต้หลักนิติธรรมด้วยความรวดเร็วเป็นธรรม ก้าวล้ำเทคโนโลยี ที่ทันสมัย และมีมาตรฐานการให้บริการประชาชนเป็นที่ยอมรับในระดับสากลภายในปี พ.ศ. 2560” ตามแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2557 - 2560 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานพัฒนาองค์กรและยกระดับระบบงานธุรการศาล ระบบงานส่งเสริมงานตุลาการ และการให้บริการประชาชนให้มีมาตรฐานและมีสมรรถนะสูงพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2556)

การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่นที่ผ่านมา พบว่า ประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ทำให้บุคลากรขาดความตื่นตัวและความกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสำนักงานยังขาดงบประมาณไม่สามารถส่งบุคลากรทุกคนเข้าร่วมการอบรมกับหน่วยงานภายนอกที่มีวิทยากรที่เชี่ยวชาญ ทำให้บุคลากรขาดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองส่งผลทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังขององค์กร รวมถึงบุคลากรให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองน้อยและขาดการมีส่วนร่วม แม้ว่าสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่นจะมีแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีก็ตามแต่ยังขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดความชัดเจน ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

ดังนั้น สำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่นจำเป็นต้องมีอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและขีดความสามารถ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามแนวทางในการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมของสำนักงานศาลยุติธรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพมากขึ้น จึงต้องดำเนินการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ศึกษาความต้องการในการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรประจำสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น
2. เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแนวทางการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น โดยมีขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

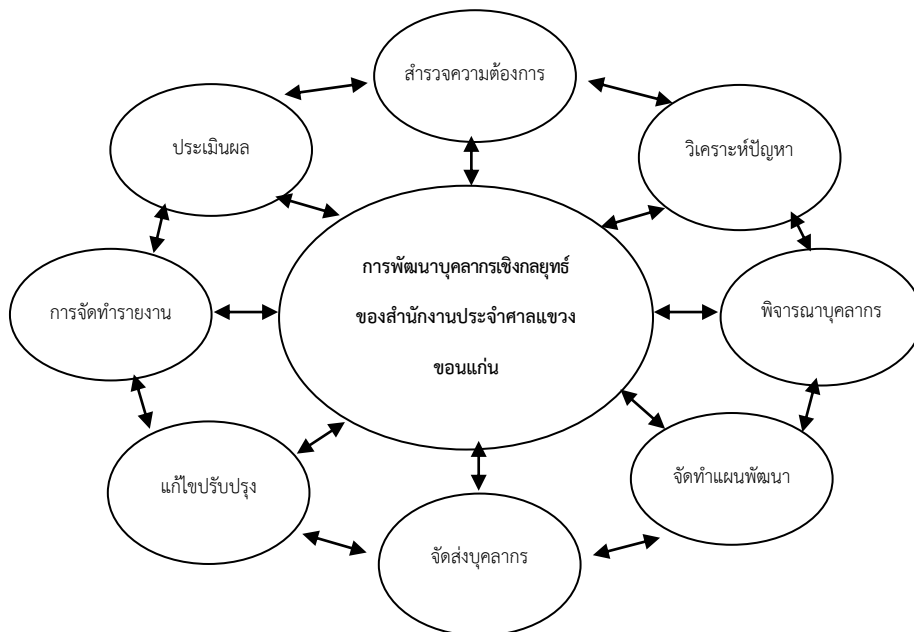
1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ของสำนักงานศาลยุติธรรม ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมาใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 1) ความรู้ความสามารถ 2) สมรรถนะ และ 3) ทักษะ

1.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ ทำการศึกษาเฉพาะสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น

1.3 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ข้าราชการศาลยุติธรรมของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น ได้แก่ ข้าราชการศาลยุติธรรม ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 43 คน

2. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ข้อมูลการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น โดยใช้หลักการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน 8 ขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกได้ดังนี้

3.1 แบบสัมภาษณ์ ใช้ในการถามคำถามกลุ่มเป้าหมายคือ ข้าราชการศาลยุติธรรมและลูกจ้างของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น ได้แก่ ข้าราชการศาลยุติธรรม ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 43 คน เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรประจำสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาและปัญหาในการพัฒนาบุคลากรประจำสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น

3.2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group) มีหัวข้อในการสนทนา โดยมีกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น และหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 6 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวก 2) กลุ่มงานคลัง 3) กลุ่มงานบริการประชาชนและประชาสัมพันธ์ 4) กลุ่มงานคดี 5) กลุ่มงานช่วยพิจารณาคดี และ 6) กลุ่มงานไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท เพื่อศึกษาการวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การจัดทำรายงาน การจัดการงบประมาณ เพื่อรวบรวมแนวทาง กลยุทธ์ ข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้อง นำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้แบบสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ด้วยการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น จากนั้นนำผลการศึกษาที่ได้มาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ การหาความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) จากนั้นนำมาสรุปผลการศึกษาโดยใช้วิธีการพรรณนา

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่ม

วิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นข้อคำถาม โดยการพรรณนาวิเคราะห์ให้ได้สภาพการพัฒนาบุคลากรประจำสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น และสภาพปัญหาในการพัฒนาบุคลากรประจำสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความและวิเคราะห์ความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปผลออกมาเป็นการบรรยายเชิงพรรณนา จากนั้นนำผลการศึกษาที่ได้มากำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่นต่อไป

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยแนวทางการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร พบว่า ต้องการพัฒนาด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วิธีการพัฒนาที่บุคลากรมีความคิดเห็นว่ามีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานได้มากที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ การฝึกขณะปฏิบัติงาน การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา และดูงานนอกสถานที่ ส่วนการนำความรู้ที่

ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นว่าเป็นไปได้มากที่สุด ปริมาณงานที่ทำในปัจจุบันเหมาะสมและตรงตามความสามารถ และหน่วยงานจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือมาใช้ในการทำงานได้เหมาะสม

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา พบว่า เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานดี การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานดี เมื่อเกิดปัญหาได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานดี และผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ดี

ความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พบว่า ตำแหน่งงานมีความมั่นคง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับผลงานและความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในสายการบังคับบัญชา การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานสนับสนุนให้มีโอกาสในการศึกษาดูงานหรือเพิ่มพูนความรู้สม่ำเสมอ ส่วนปัญหาในการพัฒนา พบว่า มีปัญหาในการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ด้านสมรรถนะ ด้านทักษะ และด้านอื่น ๆ เพียงเล็กน้อย

การวิเคราะห์สถานการณ์ของศาลแขวงขอนแก่น พบว่า ปัจจุบันศาลแขวงขอนแก่นมีเขตอำนาจศาลครอบคลุมพื้นที่ 18 อำเภอ ในท้องที่จังหวัดขอนแก่น ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอน้ำพอง อำเภอกระนวน อำเภอบุรบือ อำเภอบ้านฝาง อำเภอเขาสมบวง อำเภอหนองเรือ อำเภอภูผาม่าน อำเภอชุมแพ อำเภอภูเวียง อำเภอพระยืน อำเภอเมืองจัตวา อำเภอสีชมพู อำเภอซำสูง อำเภอหนองนาคำ อำเภอโคกโพธิ์ไชย อำเภอบ้านแฮด และอำเภอเวียงเก่า มีบุคลากรทั้งหมด จำนวน 53 คน ได้แก่ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวงขอนแก่น จำนวน 1 คน ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาลแขวงขอนแก่น จำนวน 4 คน และผู้พิพากษาศาลแขวงขอนแก่น จำนวน 4 คน ผู้อำนวยการสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น จำนวน 1 คน ข้าราชการศาลยุติธรรม จำนวน 33 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 2 คน พนักงานราชการ จำนวน 1 คน และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 7 คน ศาลแขวงขอนแก่นแบ่งโครงสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กรออกเป็น 6 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานช่วยอำนวยการ 2) กลุ่มงานคลัง 3) กลุ่มงานบริการประชาชนและประชาสัมพันธ์ 4) กลุ่มงานคดี 5) กลุ่มงานช่วยพิจารณาคดี และ 6) กลุ่มงานไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท

การพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา พบว่า สามารถจัดการอบรมโดยหน่วยงานจัดอบรมเองและส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานอื่น มีการจัดการงบประมาณและดำเนินการตามหลักเกณฑ์และแนวทางของสำนักงานศาลยุติธรรม มีการจัดทำรายงานเพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จัดทำรายงานแผนและผลส่งสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล 4 ตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งข้าราชการศาลยุติธรรมทุกคนต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธี รวมแล้วไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อคนต่อปี และเพิ่มเป็นไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมงต่อคนต่อปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เป็นต้นไป ผลจากแผนดังกล่าวถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ระดับบุคคล ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเองสำหรับการพัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงานของตนเอง ระดับหน่วยงาน ใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชาและเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และระดับองค์กร ใช้ในการวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาและความจำเป็น ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากข้อมูลเพื่อปรับปรุงเนื้อหาการพัฒนาวิธีการพัฒนา และพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมแต่ละตำแหน่งสายงาน และในระยะยาวอาจใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงหลักสมรรถนะและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของบุคลากรให้รองรับสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาต่อไป

การพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งสายงานและตามหลักสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ความสามารถ สมรรถนะ และทักษะ อีกทั้งคุณลักษณะที่จะทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่ในตำแหน่งหรือระดับนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ มีการพิจารณาจากตำแหน่งและสายงานตามหัวข้อหลักสูตรที่อบรม เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยจะกำหนดในแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปีของศาลแขวงขอนแก่น มีการพิจารณาความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มีการพิจารณาถึงความจำเป็นของหน่วยงานและความต้องการของบุคลากร

โดยศาลแขวงขอนแก่นมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดหลักสูตร วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ ระยะเวลา วิธีการพัฒนาและวิทยากร มีการพิจารณาหลักสูตรตามตำแหน่งสายงาน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการทดสอบความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ มีการติดตามประเมินผลการอบรม และมีการทดสอบเพื่อเป็นรางวัลระดับความรู้ก่อน และหลังอบรม เพื่อวัดความก้าวหน้าและประสิทธิภาพในการทำงาน

การจัดทำแนวทางพัฒนาบุคลากร ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นเครื่องมือหรือเป็นกรอบแนวทางที่ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพเพิ่มมากขึ้น หรือมีความพร้อมในการทำงานทั้งต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และต่อองค์กร โดยควรมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และแผนพัฒนาหน่วยงานที่ชัดเจน การจัดส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ควรคำนึงถึงภาระงานของบุคลากรแต่ละบุคคล และการนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม ด้านบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านบัญชีและการเงิน ด้านงบประมาณและการวางแผน ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านการประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้หากบุคลากรได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานที่ตรงตามความต้องการและตามภาระงานที่ปฏิบัติ จะสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการจัดส่งบุคลากรไปอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาความรู้ ทักษะ ทศนคติ และส่งเสริมจริยธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ 2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรในการปฏิบัติงาน 3) สนับสนุนให้มีการนำเทคนิควิทยาการและการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน 4) ให้โอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินการของศาลแขวงขอนแก่นที่ผ่านมาเพื่อแก้ไขปัญหาหรือร่วมกันพัฒนาหน่วยงาน

การพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้หลายวิธี การพัฒนาที่นอกเหนือจากการอบรมเป็นรายกลุ่มเป้าหมาย คือ การพัฒนารายบุคคล ได้แก่ การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) การมอบหมายงาน (Job Assignment) การติดตามหัวหน้า (Work Shadow) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) และการเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor) โดยวิธีการที่เหมาะสมในการเลือกวิธีการ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ขึ้นอยู่กับตำแหน่งและความรู้ความสามารถของผู้คนด้วย

จากการวิจัยสามารถกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น ผ่านการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตามกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การเรียนรู้กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม 2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การพัฒนาและบริหารงานธุรการคดี 4) การศึกษาดูงาน 5) การเรียนรู้และฝึกประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6) การเรียนรู้การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 7) การส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน 8) การพัฒนาบุคลิกภาพและการให้บริการประชาชน 9) การอบรมเทคนิคการพูดและศิลปะการเป็นพิธีกร และ 10) การอบรมพัฒนาจิตและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผล

การวิจัยแนวทางการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น พบว่า บุคลากรส่วนมากมีความต้องการพัฒนาในด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม เนื่องจากสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้มากที่สุด สามารถพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของตนเองได้เหมาะสม ปริมาณงานที่ทำในปัจจุบันตรงตามความสามารถและมีความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการศาล

ยุทธธรรม ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2557 - 2560 ในด้านมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรม เรื่องความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายทั่วไป กฎหมายที่ใช้เฉพาะในการปฏิบัติงานตามที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนดในแต่ละสายงาน โดยสามารถนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการ และสามารถพัฒนากฎหมายเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของศาลยุติธรรมและสำนักงานศาลยุติธรรมได้ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2553) และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ของ เสาวรัตน์ บุญวงศ์ (2556) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริยง อำเภอควนเนียง จังหวัดสงขลา พบว่า ต้องการให้มีการฝึกอบรมครอบคลุมทุกตำแหน่งและอบรมเกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ส่วนการศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลแหลมฟ้าผ่า อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ ของสุกัญญา อ่อนเทียน (2553) พบว่า ทุกหน่วยงานมีความต้องการพัฒนาเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่

การวิเคราะห์แผนพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา พบว่า มีการเตรียมแผนการอบรม โดยจัดโครงการอบรมต่าง ๆ ทั้งที่หน่วยงานจัดอบรมเองและการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อ 1) พัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะ และส่งเสริมจริยธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ 2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรในการปฏิบัติงาน 3) สนับสนุนให้มีการนำเทคนิควิทยาการและการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน 4) ให้โอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินการของศาลแขวงขอนแก่นที่ผ่านมาเพื่อแก้ไขปัญหาหรือร่วมกันพัฒนาหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เสาวรัตน์ บุญวงศ์ (2556) ที่ทำการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริยง อำเภอควนเนียง จังหวัดสงขลา พบว่า ส่งเสริมการพัฒนาใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน 2) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง 3) ด้านการบริหาร 4) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และ 5) ด้านคุณธรรม และจริยธรรม และยังสอดคล้องกับการศึกษาการพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลวังแฉม อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า มีการพัฒนาครอบคลุมการพัฒนาพนักงานส่วนตำบล ทั้ง 5 ด้าน ตามประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกำแพงเพชร โดยเป็นกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา (รัฐกาล กลิ่นหอม, 2553)

การจัดทำแนวทางพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และแผนพัฒนาหน่วยงาน ที่ชัดเจน การจัดส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ควรคำนึงถึงภาระงานของบุคลากรแต่ละบุคคล และการนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ทั้งนี้หากบุคลากรได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานที่ตรงตามความต้องการและตามภาระงานที่ปฏิบัติจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการจัดส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อ 1) พัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะ และส่งเสริมจริยธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ 2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรในการปฏิบัติงาน 3) สนับสนุนให้มีการนำเทคนิควิทยาการและการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน 4) ให้โอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินการของศาลแขวงขอนแก่นที่ผ่านมาเพื่อแก้ไขปัญหาหรือร่วมกันพัฒนาหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลวังแฉม โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และได้กำหนดวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลวังแฉม คือ “สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปสู่หลักธรรมาภิบาล ให้บริการด้วยความเป็นเลิศ” ซึ่งมีเป้าหมายในการพัฒนา และกลยุทธ์ในการพัฒนา ครอบคลุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลวังแฉม ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมและจริยธรรม (รัฐกาล กลิ่นหอม, 2553)

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดการพัฒนาหลักสูตร กำหนดวัตถุประสงค์ ระบุเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ ระยะเวลา วิธีการพัฒนา และวิทยากร มีการพิจารณาหลักสูตรตามตำแหน่งสายงานที่เข้าอบรม มีจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการทดสอบความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และการติดตามประเมินผลการอบรมก่อนและหลังการอบรม หรือมีการติดตามประเมินผลการอบรม และมีการทดสอบเพื่อเป็นการวัดระดับความรู้ก่อนอบรมและหลังอบรม อีกทั้งการติดตามประเมินผลการอบรมจะช่วยวัดความก้าวหน้า และประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง อำเภอควนเนียง จังหวัดสงขลา มีเป้าประสงค์ว่าพนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน มีความสามารถด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีแหล่งค้นคว้าข้อมูลที่ทันสมัย มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล รู้จักการทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีคุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีความรักความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยกำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ 2) กลยุทธ์การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการใช้งาน 3) กลยุทธ์การส่งเสริมความรู้และทักษะของงาน 4) กลยุทธ์การเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 5) กลยุทธ์การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วม 6) กลยุทธ์การเสริมสร้างบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ 7) กลยุทธ์การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย 8) กลยุทธ์การปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม 9) กลยุทธ์การทำงานอย่างมีความสุข และ 10) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการจัดสวัสดิการ (เสาวรัตน์ บุญวงศ์, 2556)

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานโดยรวม ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงถูกกำหนดให้เป็นนโยบายที่มีความสำคัญและจัดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนา โดยเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge) การพัฒนาทักษะ (Skill) และการพัฒนาความสามารถ (Ability) ของบุคลากรให้มีความชำนาญ มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น โดยผ่านระบบการศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) และการฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นการพัฒนาในระยะสั้น ๆ เท่านั้น ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารใหม่ภายใต้การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ด้านบุคลากรในองค์กร เพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมุ่งเน้นด้านคุณภาพของบุคลากร อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะและความชำนาญของบุคลากรให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งหากบุคลากรองค์กรใดได้รับการพัฒนามากเท่าใดก็ย่อมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่และนำไปปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างรวดเร็วมากขึ้นเท่านั้น

2. ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรและการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ นั้น เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เพราะเป็นกลไกผลักดันให้การปฏิบัติงานทั้งหมดบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การนำแนวทางการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่นไปปฏิบัติ นั้น ควรดำเนินการตามนโยบายและทิศทางทางการบริหารจัดการของสำนักงานศาลยุติธรรม และผ่านการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ว่าบุคลากรคนใด กลุ่มงานใด มีความเหมาะสมที่จะได้รับการพัฒนาในด้านใด ตามระยะเวลา ตามแนวทางและวิธีการใด ตามแผนพัฒนาบุคลากรที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรควรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์หลักขององค์กร และจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีและควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรว่าดำเนินการเป็นไป ตามแผนหรือไม่ ดำเนินการสำเร็จมากน้อยเพียงใด

ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน ตามแผนพัฒนาบุคลากรมีสิ่งใดบ้างที่ต้องดำเนินการปรับปรุงและแก้ไข เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคตต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- รัฐกาล กลิ่นหอม. (2553). การพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลวังแขม อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สำนักงานศาลยุติธรรม. (2553). มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สำนักงานศาลยุติธรรม. (2556). แผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2557 - 2560. กรุงเทพฯ: สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สุกัญญา อ่อนเทียน. (2553). แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เทศบาลตำบลแหลมฟ้าผ่า อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ. รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เสาวรัตน์ บุญวงศ์. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริยง อำเภอควนเนียง จังหวัดสงขลา. รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.