การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด: กรณีศึกษา สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม และจังหวัดสมุทรสงคราม

นุชชา ดอกตาลยงค์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนาสังคม)
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2557

การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด
กรณีศึกษา สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสงคราม

นุชชา ดอกตาลยงค์
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร.สุวิชา เป้าอารีย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนาสังคม)

รองศาสตราจารย์.....ประธานกรรมการ
(ดร.สุรสิทธิ์ วชิรขจร)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....กรรมการ
(ดร.สุวิชา เป้าอารีย์)

พันตำรวจโท.....กรรมการ
(ดร.พงษ์ธร ธัญญสิริ)

รองศาสตราจารย์.. .....คณบดี
(ดร.พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต)

29 พฤษภาคม 2558

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด กรณีศึกษา สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสงคราม
ชื่อผู้เขียน	นางสาวนุชชา ดอกตาลยงค์
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนาสังคม)
ปีการศึกษา	2557

การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาถึงการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่อยู่ในโครงการนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดแบบเมตริกซ์ 2) ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่อยู่ในโครงการนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดแบบเมตริกซ์ และ 3) ศึกษา ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดให้มีประสิทธิผล วิธีการศึกษาใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสังเกตพฤติกรรม ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากเอกสารและรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลรวมทั้งสิ้น 17 คน

ผลการศึกษา พบว่า การเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่อยู่ในโครงการนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดแบบเมตริกซ์ ด้านการวางแผน 1) ทั้ง 2 จังหวัดได้รับแผนในการปฏิบัติงานมาจากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของทางกระทรวงยุติธรรมและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทำให้เกิดความคล้ายคลึงกันในด้านการวางแผนการทำงาน 2) โครง การต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำให้คนในพื้นที่ได้รับประโยชน์สูงสุด 3) มีการวิเคราะห์SWOT โดยต่างก็วิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลต่อสำนักงานฯ และต่างก็ปรับสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์มาปรับใช้กับสำนักงานของตน 4) มีการบูรณาการในการทำงานร่วมกันของ สยจ.และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงฯที่อยู่ในพื้นที่ในการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อทำให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของเจ้าหน้าที่ 5) จำนวนงบประมาณที่ทั้ง 2 ที่ได้รับส่งผลโดยตรงกับโครงการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ โดยงบประมาณจะเป็นตัวกำหนดปริมาณของโครงการและความเล็กใหญ่ของโครงการ ทำให้ สยจ.สมุทรสงครามจะถูกจำกัดโดย

งบประมาณที่ได้รับที่มีจำนวนที่น้อย 6) มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมถึงค่านิยมร่วมมีความต่างกันขึ้นอยู่การพิจารณาของแต่ละ สยจ.เพื่อทำให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ด้านการจัดองค์การ 1) เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับ สยจ.จะเป็นการจ้างแบบการจ้างเหมา และลูกจ้างชั่วคราว 2) มีการตั้งคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเพื่อควบคุม ดูแล การทำงานของ สยจ. 3) สยจ.นครปฐมเป็นแบบนำร่อง โดยทางกระทรวงฯได้มีการปรับบทบาทของตำแหน่งประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด (ประธาน กยจ.)แยกออกมาจากตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานยุติธรรม (หัวหน้า สยจ.) เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในส่วนของ สยจ.สมุทรสงครามเป็นการจัดโครงสร้างแบบดั่งเดิม ดังนั้นจะบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรม (กยจ.) โดยที่ประธานกรรมการจะพ่วงตำแหน่งยุติธรรมจังหวัดด้วย ด้านการควบคุม 1) สยจ.นครปฐมจะมีตัวชี้วัดในการทำงานที่ชัดเจนซึ่งมาจากกระทรวงฯ โดยมีด้วยกันทั้งหมด 10 ตัวชี้วัดซึ่งทาง สยจ.สมุทรสงครามไม่มีตัวชี้วัดดังกล่าว 2) สยจ.นครปฐมมีการประเมินผลงานของบุคลากรภายในที่มีความชัดเจน โดยมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาตรวจสอบ ด้านการนำ 1) การเน้นความสัมพันธ์ในที่ทำงานแบบไม่เป็นทางการ เน้นที่ความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและบุคลากรที่ในสังกัดกระทรวงฯ 2) ความแตกต่างในอำนาจในการจัดการสำนักงานฯ ผู้บริหารสยจ.นครปฐมมีอำนาจในการควบคุมดูแล ตัดสินใจทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ สยจ.ได้ทั้งหมดเป็นอำนาจในการบริหารที่แท้จริง แต่ในส่วนของสมุทรสงครามในการดำเนินการจะต้องผ่านคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทั้งหมดทำให้ผู้บริหารไม่มีอำนาจที่แท้จริงในการบริหาร สยจ.

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น 1) บุคลากรไม่เพียงพอต่องานที่ได้รับ 2) การไม่มีกฎหมายมารองรับของสำนักงานฯและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสมบูรณ์ 3) การลงพื้นที่ในการสร้างเครือข่ายชุมชนไม่ได้รับความร่วมมือมากนักจากคนในพื้นที่ในการสร้างเครือข่าย 4) บุคลากรของสำนักงานฯยังขาดความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา 1) ควรพิจารณาเบี้ยเลี้ยงหรือตัวช่วยเสริมการทำงานให้กับคนที่มาปฏิบัติงานกับทางสำนักงานฯในด้านการสร้างเครือข่ายยุติธรรมชุมชน 2) ควรมีการวางแผนการบริหารจัดการและการกำหนดตัวชี้วัดให้กับสำนักงาน/บุคลากร ในการประเมินการทำงาน

ABSTRACT

Thesis Title	A Comparative Study Of the Matrix and New Forms of Provincial Justice Offices : A Case Study of Nakhon Pathom Province and Samut Songkhram Province
Researcher	Miss Nucha Doktanyong
Degree	Master of Arts (Social Administration and Development)
Year	2014

This study aimed to: 1) study the management of the Provincial Office of Justice in pilot project and matrix organization 2) compare the management of the Provincial Office of Justice in pilot project and in matrix organization and 3) study the problems and guidelines for effective management of the Provincial Office of Justice. The study used a qualitative research approach with the in-depth interviews and behavioral observation. The data has been collected from documents and information from 17 individual interviewers.

The results showed that the comparison of the management of the Provincial Office of Justice in pilot project and the matrix Provincial Office of Justice were as follows;

Planning 1), the two provinces have been operated according to the four-year action plan of the Ministry of Justice and four-year Public Operation Plan of the Provincial Government from the Office of Justice. Therefore, the similarity of the operation planning of the two provinces can be expected. 2) The projects have been planned for ultimate benefits of the community. 3) Both Provincial Offices have applied their SWOT Analysis including the environments affecting the office to their offices 4) Both offices have integrated to work together with agencies under the Ministry of Justice in the area and contributed mutual interaction among the staff 5) The budget allocated to the two offices have direct effect on the scale of the project planned. The project scale of Samut Songkhram office is limited by a smaller amount of budget. 6) The vision, mission and

shared values are different, depending on consideration appropriate to each area/ provinces.

Organization 1) The staff who works with both Provincial Offices of Justice is both on employment contract and temporary employee. 2) The Executive Committee of the Provincial Office of Justice is appointed to monitor and control the performance of the Provincial Justice Offices. 3) Nakhon Pathom's organization structure has been set up as a pilot. The role of Chairman of the Executive Office of Justice Province (president of a province) has been separated from the head of the Office of Justice (head of a province) to ensure proper and effective implementation by the Ministry while Samut Songkhram maintains its traditional structure which administered in the form of the Management Board Office of Justice where the Chairman of the Board also performs as the head of the Provincial Justice.

Control 1) There are 10 clear indicators designated by the Ministry applied in Nakhon Pathom office while no such indications have been conducted in Samut Songkhram 2) The staff assessment has been clearly defined within Nakhon Pathom office. . A committee has been set up to monitor the implementation of the staff.

Leading 1) Focusing on unofficial relationships in the workplace with promote participation of staff in the offices and personnel in the Ministry, 2) the difference of managerial authority between the two offices i.e. Office executive at Nakhon Pathom has total control over the administration. All decisions related to the Office can be decided by the executive which is the real authority. While all operation decision within the Samut Songkhram office has to be done through the Provincial Executive Committee indicating that no total authorization has been given to the administration within the Office.

Problems and barriers occurred: 1) Inadequate staff for the jobs assigned 2) the lack of complete legal support for the office and staff operation 3) on -ground networking community has not been quite cooperative when working on the field. 4) Lack of expertise of the staff on the jobs/assignments.

Recommendations from the study: 1) Consider an allowance or supplement for staff working on Justice Community Networking 2) should have a management plan and performance indicators to assess office staff operation.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด: กรณี ศึกษา สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสงคราม สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในการให้ข้อมูล คำปรึกษา ข้อแนะนำ ความคิดเห็นและกำลังใจจากบุคคลหลายท่านที่คอยให้ความร่วมมือในการทำการศึกษาในครั้งนี้จนสามารถทำให้สำเร็จลุล่วง

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ พันตำรวจโท ดร.พงษ์ธร ธัญญสิริ (ผู้ตรวจราชการกระทรวงยุติธรรม) ที่ช่วยเหลือในการติดต่อทางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทั้ง 2 แห่งในการลงพื้นที่เพื่อทำการศึกษา ให้คำ แนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา

ผู้เขียนขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของทางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม ได้แก่ นายเชิดชาย ช่วงเสน (รักษาการในตำแหน่งยุติธรรมจังหวัดนครปฐม) ในการให้ความร่วมมือในการอำนวยความสะดวกกับผู้เขียนอย่างเต็มที่ในการเก็บข้อมูล ให้คำแนะนำและประสานงานในการสัมภาษณ์บุคคลอื่นที่เกี่ยว ข้อง นางประทุมทิพย์ สัมเภาว์มาลย์ (หัวหน้ากลุ่มงานฝ่ายอำนวยการ) ที่คอยประสานงานในการขอข้อมูลของทางสำนักงานฯ ให้กับผู้เขียน คอยดูแลในการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและให้คำแนะนำในการทำการศึกษา นายถนอม บุญนาค (หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม) ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลและยังได้เสนอความคิดเห็นซึ่งมีประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาครั้งนี้ นายพงษ์ธวัช แดงสมบูรณ์ (หัวหน้ากลุ่มอำนวยการความยุติธรรมและนิติกร) ที่คอยให้ข้อมูลในการศึกษาและตรวจสอบความถูกต้องให้กับผู้เขียน ว่าที่ร้อยตรีหญิงอรพินท์ ม่วงเจริญ (นักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการ), นางสาววชิราภรณ์ วงศ์สถิต (พนักงานคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ), และนางสาวชัชชญา หร่ายมณี (พนักงานคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ) ที่ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลในการศึกษานางสาววลัยพร มิ่งประชา (นักวิชาการยุติธรรม) ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลในการศึกษาและประสานงานในการลงพื้นที่และการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานฯ ว่าที่ร้อยตรีอภิวิชญ์ จิระอร (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน) ที่ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลในการศึกษา และนางสาวธัญรดา ชื่นทรวง (นักวิชาการยุติธรรม) ที่ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลในการศึกษา

ผู้เขียนขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ของทางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม ได้แก่ นางทัศนีย์ เปาอินทร์ (ผู้อำนวยการสำนักงานบังคับคดีจังหวัดสมุทรสงคราม ประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม) ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่งในการลงพื้นที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับสำนักงานยุติธรรมจังหวัดและคอยให้คำแนะนำ รวมไปถึงการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับผู้เขียน นางสาวนพวรรณ เหล่าชูชัยสกุล (พนักงานคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ), นายพิพัฒน์ จริยธรรม (นิติกร), นายไพรัตน์ นนทรักษ์ (นักบริหารจัดการงานยุติธรรม), นางสาวมนสิการ สรุชิต (นิติกร), นางวรนุช ธีระปัญญาชัย (นักวิชาการยุติธรรม), นางสาววรินมา สายสาหร่าย (นักวิชาการยุติธรรม), และนางสาวหัทธยา ทับเมรินทร์ (นักวิชาการเงินและบัญชี) ที่ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลในการศึกษา

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิชา เป้าอารีย์ ผู้ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ของผู้เขียน ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่ายิ่งที่คอยให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งยวดและคอยตรวจทานข้อบกพร่องต่างด้วยความเอาใจใส่ตลอดมาให้การสนับสนุนในการดำเนินงานทุกขั้นตอนรวมไปถึงการประสานงานในการติดต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยว ข้องในการลงพื้นที่ทำการศึกษา

ขอขอบพระ คุณคณาจารย์คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ได้ถ่ายทอดและสร้างความรู้ให้แก่ผู้เขียน และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของคณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรศึกษาเป็นอย่างดี ขอขอบคุณนางสาวชนินทรา อินทสอน คอยช่วยเหลือในการเก็บข้อมูล และนางสาวกันยพัชร จินายง ให้คำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้

ท้ายที่สุด ผู้เขียนขอขอบพระคุณและขอมอบความสำเร็จทั้งหมดจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แด่ นายประเทืองและนางสายพิณ ดอกตาลยงค์ ผู้ซึ่งเป็นคุณพ่อและแม่ของผู้เขียนที่เป็นผู้คอยส่งเสริม สนับสนุนและให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นแรงใจที่สำคัญของผู้เขียนตลอดมา จนทำให้การศึกษาครั้งนี้ประสบผลสำเร็จได้ตามที่ตั้งใจ

นุชชา ดอกตาลยงค์

2557

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ (3)

ABSTRACT (5)

กิตติกรรมประกาศ (7)

สารบัญ (9)

สารบัญตาราง (12)

สารบัญภาพ (13)

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ที่มาและความสำคัญ 1

1.2 วัตถุประสงค์ 6

1.3 ขอบเขตในการศึกษาวิจัย 7

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 7

บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม 8

2.1 แนวคิดการจัดการ 8

2.2 แนวคิดการบริหารงานภาครัฐ 26

2.3 แนวคิดประสิทธิผลองค์การ 41

2.4 การบริหารงานยุติธรรม 46

2.5 ยุติธรรมกระแสหลัก 54

2.6 ยุติธรรมทางเลือก 66

2.7 โครงสร้างกระบวนการยุติธรรมไทย 72

2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 83

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 91

3.1 แนวคิดในการวิจัย 91

3.2 ผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญสำหรับการศึกษา 92
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 92
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 93
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล 93
3.6 นิยามศัพท์เฉพาะ 94
บทที่ 4 ผลการศึกษา 95
4.1 บริบทของพื้นที่ที่ศึกษา คือ จังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสงคราม 96
4.1.1 บริบทของพื้นที่ที่ศึกษาจังหวัดนครปฐม 96
4.1.2 บริบทของพื้นที่ที่ศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม 99
4.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ 103
4.3 การบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสงคราม 105
4.3.1 รูปแบบการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม 105
4.3.2 การบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม 131
4.4 การเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างซึ่งนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพ 142
4.5 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการส่งเสริมการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมทั้ง 2 จังหวัดให้มีประสิทธิภาพ 143
4.6 สรุปและอภิปรายผล 163
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ 183
5.1 สรุปผลการศึกษา 183
5.1.1 รูปแบบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นแบบนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นแบบเมตริกซ์ 183
5.1.2 เปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นแบบนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นแบบเมตริกซ์ 186
5.1.3 ศึกษา ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดให้มีประสิทธิภาพ 188
5.2 ข้อเสนอแนะ 190
5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ 190
5.2.2 ข้อเสนอแนะเพื่อวิจัย 191

บรรณานุกรม 192

ภาคผนวก 196

ภาคผนวก ก แนวคำสอบถามที่ใช้ในการสนทนาหรือสัมภาษณ์ 197

ประวัติผู้เขียน 216

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

4.1 ตารางแสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ 104

4.2 ตารางสรุปความเหมือนและความต่างของการบริหารจัดการ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสงคราม 148

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 กรอบแนวคิดระบบงานยุติธรรมหลักในสังคมไทย 56

3.1 แนวคิดในการวิจัย 91

4.1 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม 171

4.2 โครงสร้างบุคลากรภายในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม 172

4.3 โครงสร้างคณะกรรมการของสำนักงานยุติรรมจังหวัดสมุทรสงคราม 173

4.4 กลุ่มงานบริการประชาชนของสำนักงานยุติรรมจังหวัดสมุทรสงคราม 174

4.5 กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานยุติรรม จังหวัดสมุทรสงคราม 175

4.6 กลุ่มงานบริหารงานทั่วไปของสำนักงานยุติรรมจังหวัดสมุทรสงคราม 176

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบันคนไทยกำลังประสบปัญหาวิกฤตค่านิยมซึ่งเป็นผลกระทบจากการเลื่อนไหลของวัฒนธรรมต่างชาติเข้าสู่ประเทศ ทั้งทางสื่อสารมวลชนและเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยขาดการคัดกรองและเลือกรับวัฒนธรรมที่ดีงาม ทำให้คุณธรรมและจริยธรรมของคนไทยลดลง โดยเฉพาะเด็กและเยาวชนเนื่องจากวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปทำให้สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษาและสถาบันศาสนามีบทบาทในการเลี้ยงดู ให้ความรู้ ปลูกฝังศีลธรรมน้อยลง นำไปสู่ค่านิยมและพฤติกรรมที่เน้นวัตถุนิยมและบริโภคมากขึ้น โดยเฉพาะการสูบบุหรี่และการบริโภคสุราของเยาวชนที่ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 15-24 ปี ประกอบกับการละเลยในการอนุญาตให้เปิดและควบคุมแหล่งอบายมุขที่มีอยู่จำนวนมากได้ส่งผลให้เกิดปัญหาตามมา เช่น ปัญหาพฤติกรรมทางเพศ ยาเสพติด การทะเลาะวิวาทและการกระทำผิดรวมทั้งปัญหาอุบัติเหตุและอุบัติภัยต่างๆ นอกจากนี้ สถาบันสื่อก็ยังมีบทบาทน้อยในการกระตุ้นสังคมในทางสร้างสรรค์ บางกรณีขาดการกลั้นกรองข้อเท็จจริง หรือไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม สื่อบางประเภทยังชี้นำไปสู่พฤติกรรมและค่านิยมที่ขัดต่อวัฒนธรรมไทย ส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาสังคมต่างๆ

สำหรับสถานการณ์ทางการเมืองในช่วงระยะเปลี่ยนผ่าน ได้ก่อให้เกิดความวุ่นวายและการขัดแย้งของกลุ่มบุคคลต่างๆ ซึ่งสามารถนำไปสู่กระบวนการยุติธรรม ทั้งในด้านการป้องกันและปราบปราม การรักษาความสงบเรียบร้อย การควบคุมตัวผู้ประท้วงและผู้ก่อความไม่สงบ การจับกุมและดำเนินคดีผู้กระทำความผิดกฎหมาย เป็นต้น ดังนั้นกระบวนการยุติธรรมจึงต้องเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ต่างๆ และมีบทบาทสามารถทำหน้าที่แก้ปัญหา เพื่อจะทำให้สถานการณ์ความวุ่นวายขัดแย้งต่างๆ คลี่คลายลง รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานกิจการยุติธรรม , 2552: 24)

กระบวนการยุติธรรม เป็นกลไกทางสังคมทำหน้าที่ด้านการยุติธรรมซึ่งเป็นภารกิจร่วมกันของทุกคนในการควบคุมสังคม บังคับใช้กฎหมาย ปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด และคุ้มครองสิทธิเสรีภาพให้ความเป็นธรรมในทางกฎหมาย และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแก่บุคคล ที่รัฐอาจมอบหมายให้หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมดำเนินการ หรือมอบภารกิจยุติธรรมทางเลือกบางอย่างให้หน่วยงานอื่นของรัฐ รวมทั้งชุมชนดำเนินการก็ได้ (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 32)

คณิต ณ นคร (2557: 2) ได้กล่าวถึงการปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมทางอาญาของไทยไว้ว่า

> กระบวนการยุติธรรมของเป็นหัวใจและเป็นเครื่องมือในการสร้างความเป็นธรรม ความขัดแย้งในสังคมเกิดจากความไม่เป็นธรรม ความมาเป็นธรรมเกิดจากกฎหมายที่ไม่ดีจึงต้องแก้กฎหมายและปฏิรูปกฎหมาย ที่เรายังปฏิบัติกันไม่ถูก ซึ่งหากคนไม่ยอมรับกระบวนการยุติธรรมอยู่ไม่ได้สังคมไม่สงบ กระบวนการยุติธรรมจึงเป็นเรื่องที่ใหญ่ทั้งในทางแพ่ง อาญา แรงงาน รัฐธรรมนูญ คือต่อไปกระบวนการยุติธรรมต้องรวด เร็วและเป็นธรรม

กระทรวงยุติธรรมเป็นองค์กรในการอำนวยความยุติธรรม การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน การจัดทำนโยบาย การวิจัยและพัฒนาระบบกฎหมาย การป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดของประเทศ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาเครือข่ายยุติธรรมชุมชน รวมทั้งการสงเคราะห์แก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดเพื่อคืนคนดีสู่สังคมและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (พรชุลี อาชวอำรุง และคณะ, 2549: 4)

มาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรมไว้ว่า “ให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการกระบวนการยุติธรรม เสริมสร้างและอำนวยความยุติธรรมในสังคมและราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรมหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงยุติธรรม” (สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม, 2556)

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสถานการณ์ทางการเมืองต่างๆ ทำให้การดำเนินงานของกระทรวงยุติธรรมต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เพื่อให้การดำเนินงานมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคมที่เปลี่ยนไปและรวมถึงกระแสโลกาภิวัฒน์ที่มีผลต่อประเทศ กระทรวงจึงมีการปรับการบริหารจัดการ รูปแบบ โครงสร้างหน้าที่ ระบบการ

ปฏิบัติการ เพื่อให้มีความทันต่อสถานการณ์และแก้ไขปัญหาที่มีอยู่รวมไปถึงการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ที่ได้กำหนดให้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้มีขีดสมรรถนะและความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ของการบริการราชการในทุกระดับให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีความเป็นเอกภาพ ตลอดจนสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานในมิติและภาคส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน รวมทั้งจัดให้มีการโอนถ่ายภารกิจงานในเชิงปฏิบัติการออกไปยังหน่วยงานในระดับภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงยุติธรรมมีส่วนราชการในสังกัดที่ปฏิบัติงานอยู่ในภูมิภาคหลายหน่วยงานซึ่งในอดีตหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมปฏิบัติงานตามภารกิจของตนโดยขาดการประสานงานและบูรณาการซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับส่วนราชการ/หน่วยงานอื่นๆ อันเป็นธรรมชาติของระบบราชการไทยที่ผ่านมา ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัด มีความสอดคล้องเชื่อมกันอย่างเป็นเอกภาพ เกิดประสิทธิภาพ และมีความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจภาครัฐมากที่สุดกระทรวงยุติธรรมจึงมีนโยบายจัดตั้ง “สำนักงานยุติธรรมจังหวัด” หรือ (ส.ย.จ) ขึ้นเป็นหน่วยงานภายในสังกัดสำนัก งานปลัดกระทรวงยุติธรรม (สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม, 2551: 1-3)

สำนักงานยุติธรรมจังหวัด ตั้งขึ้นตามแนวคิด “การเสริมสร้างกระบวนการยุติธรรมทางเลือกสู่ หมู่บ้านและชุมชน” เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในเขตพื้นที่ดังกล่าวสามารถที่จะนำประเด็นปัญหาที่ได้พบเจอนำมาขอคำปรึกษาหรือทำเรื่องร้องทุกข์ เพื่อสามารถนำมารองรับกับปัญหาทางสังคมที่เกิดขึ้นทั้งในสังคมเมืองและสังคมต่างจังหวัด เป็นการขยายความเท่าเทียมและเสมอภาคในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม รวมถึงการได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องของกระบวนการยุติธรรมและความรู้ความเข้าใจกับกฎหมายเบื้องต้น เพื่อเป็นการป้องกันการกระทำความผิดของประชาชนและเป็นการช่วยเหลือบุคคลที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม ทำให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นผ่านกระบวนการยุติธรรมดังกล่าวเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้เกิดความพึงพอใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน ตลอดจนเกิดความสามัคคีปรองดองกัน ตามหลักการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ซึ่งจะทำให้สังคมเกิดสันติสุข โดยมีอำนาจหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงยุติธรรมในการบริหารงานยุติธรรมประจำจังหวัดบนพื้นฐานหลักการ ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม, 2551: 1-3)

1) เป็นศูนย์รวมในการบริหารจัดการที่เป็นเอกภาพ โดยการนำแนวทางการบริหารงาน แบบบูรณาการ (Integration) มาใช้อย่างเหมาะสม

2) มีการกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานที่มีผลผูกพันทุกส่วนราชการในสังกัด ที่จะต้องสนับสนุนบุคลากรและทรัพยากรร่วมกัน (Corporate Core)

3) เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหลักในการแปลงยุทธศาสตร์ของกระทรวงยุติธรรมและกรมในสังกัด ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่และความต้องการของประชาชน

4) การจัดการโครงสร้างและระบบงาน จะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขตามนโยบายของรัฐ

5) ราชการส่วนกลาง จะต้องมีระบบกลไกสนับสนุนการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด (Back Office) อย่างจริงจัง

สำนักงานยุติธรรมจังหวัด ได้ใช้หลักการยืดหยุ่นมาจัดการกับปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการไกล่เกลี่ยคดีชุมชน กรณีคดีเล็กน้อย คดีแพ่งและคดีที่สามารถยอมความได้ เพื่อทำให้ปริมาณคดีของศาลที่จะเข้าสู่กระบวนการยุติธรรมกระแสหลักลดน้อยลง มีการสนับสนุนให้ประชาชนสามารถเข้าถึงความยุติธรรมได้โดยง่าย รวดเร็ว และประหยัด ถูกต้องตามหลักกฎหมายและมาตรฐานสากล ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนในสังคมให้มีส่วนร่วมในกระบวนการยุติธรรมให้เกิดขึ้นระดับชุมชนหรือหมู่บ้านโดยประชาชนของประชาชน เพื่อประชาชนตามหลักการระบบประชาธิปไตย รวมทั้งส่งเสริมให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไข หรือคลี่คลายความขัดแย้งหรือข้อพิพาทต่างๆ ในชุมชนทั้งคดีรายย่อยและคดีความเดือดร้อนในภาพรวมของชุมชนหรือหมู่บ้าน โดยเน้นการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านตามวิถีของชุมชนที่มีอยู่เป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนที่แท้จริง

สำนักงานยุติธรรมเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ทำหน้าที่แทนของกระทรวงยุติธรรมในระดับจังหวัด ในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงยุติธรรม สู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชน รวมทั้งให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเป็นผู้แทนของส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ไม่มีหน่วยงานในจังหวัด ตามที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ และเป็นผู้ประสานงานกระบวนการยุติธรรม ระดับจังหวัดภายใต้คณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ ตามพระราชบัญญัติพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2549

สำนักงานยุติธรรมจังหวัด เน้นการให้บริการประชาชนใน 2 มิติ คือ การให้บริการในเชิงรับ คือ การให้คำปรึกษา ในกรณีที่มีการกระทำความผิด หรือมีการร้องเรียนฟ้องร้องและนำเรื่องเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม เช่น การขอรับการสงเคราะห์ผู้กระทำผิดหลังปล่อยตัว การขอรับค่าตอบแทนผู้เสียหายและค่าทดแทนและค่าใช้จ่ายแก่จำเลยในคดีอาญา การรับเรื่องราวร้องทุกข์ การขอเงินสนับสนุนจากกองทุนยุติธรรม เป็นต้น ส่วนอีกมิติหนึ่ง คือ การให้บริการเชิงรุก ผ่านอาสาสมัครยุติธรรม (อสย.) หรือเครือข่ายยุติธรรมชุมชน โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาคประชาชนเข้ามามี

ส่วนร่วมในระบบงานยุติธรรมชุมชน และร่วมมือกันในการป้องกันและเฝ้าระวังอาชญากรรมและการกระทำผิดต่างๆ หรือปัญหาความขัดแย้งของประชาชนในชุมชน เช่น การแจ้งข้อมูลเบาะแสการกระทำความ ผิดกฎหมายต่อเจ้าหน้าที่รัฐ การไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท การเยียวยาและเสริมพลังแก่เหยื่ออาชญากรรมและความรู้สึกของชุมชน เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด บริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดที่ได้รับเลือกจากที่ประชุม จำนวน 1 คน เป็นประธานกรรมการ พร้อมกับทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดอีกหน้าที่หนึ่งและหัวหน้าหน่วยงาน สังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดอีก 1 คน เป็นรองประธานกรรมการ สำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัด ใช้วิธีการหมุนเวียนข้าราชการจากหน่วยงาน สังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดสับเปลี่ยนเข้าปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม ตัวอย่างสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่อยู่ในรูปแบบดังกล่าว ได้แก่ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามก่อตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 31 สิงหาคม 2548 ให้เป็นตัวแทนของกระทรวงยุติธรรมในการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ มีบทบาทและภารกิจใกล้ชิดกับประชาชนเพื่ออำนวยความยุติธรรมและความเป็นธรรมให้แก่ประชาชน โดยโครงสร้างในการบริหารเป็นแบบเดิมที่ได้ดำเนินงานติดต่อกันมาเป็นระยะเวลา 8 ปีนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 โดยมีหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่ คนใดคนหนึ่งเป็นประธาน โดยการคัดเลือกและหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ที่เหลือเป็นคณะกรรมการ เรียกว่า คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด (กยจ) โดยใช้ข้าราชการในหน่วยงานต่างๆ มาสับเปลี่ยนหมุนเวียนรับหน้าที่ในสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

สำนักงานยุติธรรมที่เป็นโครงการนำร่อง (10 จังหวัด) ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2553 จำนวน 5 จังหวัด ได้แก่ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดปัตตานี เพื่อสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามสมควร รวมทั้งเป็นจุดเริ่มต้นของการขยายไปสู่การจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่มีโครงสร้างและอัตรากำลังที่ชัดเจนต่อไป อาศัยอำนาจความตามมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหาราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และต่อมาเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2555 ได้มีการจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเพิ่มเติม จำนวน 5 แห่ง เป็นหน่วยงานภายในสำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดอุดรธานี สำนักงานยุติธรรมนำร่องดังกล่าว จะมีการบริหารงานโดย มีข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ 1 คน ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานยุติธรรมแยกออกต่างหาก สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้มีการแต่งตั้งข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมไปปฏิบัติงานโดยตรงอีกจังหวัดละ 4 คน นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระ ทรวงยุติธรรม ได้

จ้างลูกจ้างชั่วคราวไปปฏิบัติงานประจำสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทุกจังหวัด ตัวอย่างสำนักงานยุติธรรมจังหวัดในโครงการนำร่องที่สำคัญ คือ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2548 ต่อมา กระทรวงยุติธรรมได้คัดเลือกสำนักงานยุติธรรม จังหวัดนครปฐมได้เป็น 1 ใน 10 สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่อง เพื่อให้ดำเนินงานเต็มรูปแบบ ที่ได้กำหนดไว้ให้เป็นรูปธรรมชัดเจน เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายสามารถนำไปเป็นต้นแบบ ให้แก่จังหวัดอื่นได้ ภายใต้สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีอำนาจหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงยุติธรรม ในการบริหารงานยุติธรรมประจำจังหวัด การดำเนินการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่องเป็นจุดเริ่มต้นของการขยายการจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่มีโครงสร้างและอัตรากำลังที่ชัดเจน เนื่องจากได้มีการปรับอำนาจหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่องให้มีความครอบคลุมมากขึ้น และได้มีการจัดโครงสร้างการแบ่งงานภายในใหม่ รวมทั้งได้มีการเกลี่ยอัตราว่างจากหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมากำหนดเป็นตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด เพื่อทำให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงยุติธรรมและนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิผล

ความแตกต่างของการเป็นสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่องที่มีอัตรากำลังที่มีความชัดเจน (สยจ.นครปฐม) กับสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่มีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแมททริกซ์ (Matrix Organization) ที่เป็นตัวแทนของกระทรวงยุติธรรมในการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ (สยจ.สมุทรสงคราม) เป็นที่มาของปัญหาที่มีความน่าสนใจในการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทั้ง 2 จังหวัด เพื่อดูถึงการบริหารจัดการ ระบบ นโยบายและการปฏิบัติการของทางสำนักงานรวมถึงการศึกษาในด้านการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงเมื่อสถานการณ์ทางสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปและมีการดูถึงความสอดคล้องของนโยบายที่นำไปปฏิบัติของสำนักงาน เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวมาเป็นประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1) ศึกษาถึงการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่อยู่ในโครงการนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดแบบเมตริกซ์

2) ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่อยู่ในโครงการนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดแบบเมตริกซ์

3) ศึกษา ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการของสำนักงาน

ยุติธรรมจังหวัดให้มีประสิทธิผล

1.3 ขอบเขตในการศึกษาวิจัย

1) ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดนครปฐม จะให้ความสำคัญกับการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการเป็น 4 ด้าน คือ (1) ด้านการวางแผน (Planning) (2) ด้านการจัดการองค์การ (Organizing) (3) การนำและการสั่งการ (Leading/Directing) (4) การควบคุม (Controlling) รวมไปถึงการศึกษาถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลเพื่อนำมาพัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดต่อไป

2) ขอบเขตประชากรและแหล่งข้อมูล ในการศึกษาในครั้งนี้ขอบเขตประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดจำนวน 2 คน เจ้าหน้าจากสำนักงานยุติธรรมทั้ง 2 แห่งจำนวน 11 คน กรรมการยุติธรรมจังหวัด 2 คน ประชาชนในพื้นที่ 2 คน

3) ขอบเขตพื้นที่ ในการศึกษาในครั้งนี้ขอบเจตพื้นที่ ได้แก่ กระทรวงยุติธรรม สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม สำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม

4) ขอบเขตเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนกันยายน 2556 – ธันวาคม 2557

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ทำให้ทราบถึงความแตกต่างและความคล้ายคลึงในเรื่องของการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทั้ง 2 จังหวัด

2) ทำให้ทราบถึง ปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นในการบริหารงานของการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

3) ทำให้ทราบถึงแนวทางในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดให้มีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่อง“การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดกรณีศึกษา สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสงคราม” ผู้ศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้า โดยได้ทำการนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตามลำดับดังนี้

2.1 แนวคิดการจัดการ

2.2 แนวคิดการบริหารงานภาครัฐ

2.3 แนวคิดประสิทธิผลองค์การ

2.4 การบริหารงานยุติธรรม

2.5 ยุติธรรมกระแสหลัก

2.6 ยุติธรรมทางเลือก

2.7 โครงสร้างกระบวนการยุติธรรมไทย

2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดการจัดการ

2.1.1 ความหมายการจัดการ

ความหมายของคำว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้ในหน่วยงานและบุคลากรเอกชน ภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม มีนักวิชาการไทยและนักวิชาการต่างประเทศให้ความหมาย ไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2539 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 11) มีความเห็นว่า การจัดการ คือ ศิลปะในการใช้ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 33-35 อ้างถึงใน อนิวัช แก้งจำนงค์, 2554: 20) กล่าวว่าความหมายของการจัดการ โดยแยกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์การ 2) การจัดการเป็นกระบวนการคือ มีความสัมพันธ์กับการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การและแปรเปลี่ยนจุดมุ่งหมายสู่การปฏิบัติจริงและ 3) การจัดการ คือ กลุ่มของผู้จัดการนั่นคือการมององค์การเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารหรือจัดการกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ เป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและประสานงานให้สมาชิกดำเนินงานไปในทิศทางที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 1 อ้างถึงใน อนิวัช แก้งจำนงค์, 2554: 20) การจัดการ หมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลากหลายคน (ที่เรียกว่าผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำและไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

เสนาะ ติเยาว์ (2544: 1 อ้างถึงใน อนิวัช แก้งจำนงค์, 2554: 20) กล่าวถึงความหมายการบริหารที่ครอบคลุมที่สุดคือกระบวนการทำงานกับคนและวัตถุเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 11-12) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (Profits) หรือกำไรสูงสุด (Maximum Profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (By Product) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (Public Services) แก่ประชาชนการบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ (Management Administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด หรือ CEO (Chief Executive Officer) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐ เช่น ให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า บุหรี่ อย่างไรก็ดี ภาคธุรกิจก็ได้ทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่น จัดโครงการคืนกำไรให้สังคมด้วยการลดราคาสินค้า ขายสินค้าราคาถูก หรือการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550: 26 อ้างถึงใน อนิวัช แก้งจำนงค์, 2554: 20) การจัดการ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ผ่านกิจกรรมการจัดการ 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุมองค์การ

อนิวัช แก้งจำนงค์ (2554: 20) การจัดการ หมายถึง กระบวนการในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนโดยใช้ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดทรัพยากรมนุษย์ การนำ และการควบคุมรวมถึงการประสานการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

William (2000: 4 อ้างถึงใน อนิวัช แก้งจำนงค์, 2554: 19) ให้แนวคิดว่า การจัดการ คือ การทำงานให้สำเร็จโดยผู้อื่น

Robbins and Coulter (2002: 6 อ้างถึงใน อนิวัช แก้งจำนงค์, 2554: 19) ให้ความหมายการจัดการว่าเป็นกระบวนการของความร่วมมือเพื่อให้เกิดการร่วมกันดำเนินกิจกรรมการทำงานให้ประสบ ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อตนเองและผู้อื่น

Snell (2002: 14 อ้างถึงใน อนิวัช แก้งจำนงค์, 2554: 20) มีแนวคิดว่า การจัดการ คือ กระบวนการของการทำงานกับคนและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จ

George and Jones (2004: 14 อ้างถึงใน อนิวัช แก้งจำนงค์, 2554: 20) กล่าวว่า การจัดการเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมคนและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Robbins and Decenzo (2004: 24 อ้างถึงใน อนิวัช แก้งจำนงค์, 2554: 20) ให้แนวคิดว่า การจัดการหมายถึง กระบวนการในการทำงานกับคนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Hellriegel and Slocum (2005: 15 อ้างถึงใน อนิวัช แก้งจำนงค์, 2554: 20) กล่าวว่า การจัดการหมายถึงภาระงานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการอำนวยการองค์การหรือส่วนงานหนึ่งๆ ในองค์การในเรื่องต่อไปนี้คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม

Certo and Certo (2006: 7 อ้างถึงใน อนิวัช แก้งจำนงค์, 2554: 20) กล่าวว่า การจัดการหมายถึง การที่รายบุคคลสามารถแนะนำและอำนวยการโดยอุทิศตนเพื่อการแนะนำและอำนวยการภาระงานในองค์การ

Harold Koontz (1972 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 12) ให้ความหมายของการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น

Ernest Dale (1965 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 12) กล่าวไว้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

Peter Durcker (1959 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 12) ให้ความหมายว่า การจัดการ คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

French and Saward (1983 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 12) ในปี ค.ศ. 1983 ให้ความหมายของการจัดการไว้ใน Dictionary of Management ว่า การจัดการ คือ กระบวนการกิจกรรม หรือ การศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน้าที่ในอันที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งสภาวะที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความพยายามร่วมของกลุ่มบุคคล

Michael A. Hitt et al. (1979 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 12) ในปี ค.ศ. 1979 ได้ให้ความหมายการจัดการไว้ในหนังสือ Effective Management ว่า การจัดการ คือ การประสมประสานทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้ดำเนินงานเป็นเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

สรุป จากความหมายของนักวิชาการข้างต้น ทำให้สรุปว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติการที่หน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานนำมาใช้เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้

2.1.2 แนวความคิดของการจัดการ

1) พัฒนาการของการจัดการ

การแบ่งยุคการพัฒนาการของการจัดการแบ่งออกได้เป็น 5 ระยะดังนี้ (สมคิด บางโม , 2551: 66-71)

(1) การจัดการในระยะเริ่มต้น (ก่อนปี ค.ศ. 1910)

ในต้นคริสต์ศตวรรษที่ 18 ได้มีนักปราชญ์ชาวเยอรมันและออสเตรียกลุ่มหนึ่งมีความ สนใจในกรจัดระเบียบบริหารงานของรัฐ ซึ่งเรียกตัวเองว่า Cameralist ประกอบด้วยศาสตราจารย์และนักบริหารเป็นกำลังที่สำคัญ ระยะนี้ตรงกับสมัยพระเจ้าเฟรเดอริก วิลเลียมที่ 1 แห่งปรัสเซีย (ค.ศ. 1730-1740) และพระนางมาเรียเทเรซา แห่งออสเตรีย (ค.ศ. 1740-1780) บุคคลกลุ่มนี้ได้ศึกษาและวางหลักในการบริหารของรัฐ ยังผลให้มีการปฏิรูประบบเศรษฐกิจและการบริหารงานไปพร้อมๆ กัน มีการรวบรวมความรู้ทางการบริหาร มีผู้สนใจศาสตร์ทางการบริหารมากขึ้น จึงถือได้ว่าผลงานของนักวิชาการหรือกลุ่ม Cameralist เป็นการวางรากฐานการบริหารราชการของรัฐหรือรัฐศาสนศาสตร์

ในสหรัฐอเมริกา มีความสนใจในวิชาการจัดการเช่นเดียวกัน Woodrow Wilson ได้เขียนบทความเสนอแนะแนวความคิดทางการบริหารเรื่อง The Study Administration มีสาระสำคัญ ให้แยกการบริหารของรัฐออกจากการเมืองการบริหารเป็นเรื่องของการปฏิบัติ แต่การเมือง

เป็นเรื่องของนโยบายและเสนอแนะให้ข้าราชการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารด้วย ต่อมาในปี ค.ศ. 1905 Frank Goodnow ได้เขียนบทความเรื่อง Principles of Administration Law of the United State เสนอความเห็นบางส่วนที่ต่างจาก Wilson กล่าวคือ การเมืองและการบริหารไม่ควรแยกจากกัน การเมืองเป็นเจตจำนงของรัฐ การบริหารเป็นการนำเอาเจตจำนงของรัฐไปปฏิบัตินั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ในคริสต์ศตวรรษที่ 18 วงวิชาการโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเริ่มมีความสนใจค้นคว้าและพัฒนาความรู้ทางการจัดการ โดยจุดสนใจของการค้นคว้าอยู่ที่การบริหารกิจการของรัฐ

(2) ระยะการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (ค.ศ. 1911-1930)

การศึกษาค้นคว้าทางด้านการจัดการเจริญก้าวหน้า โดยมีการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.1) แนวคิดของ Henry Town

จุดเริ่มของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เริ่มขึ้นเมื่อ Henry Town ประธานบริษัทเยลแอนด์ทาวน์ ในสหรัฐอเมริกา เสนอบทความเกี่ยวกับการจัดการต่อที่ประชุมสมาคมวิศวกรรมเครื่องกลแห่งสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1880 เน้นให้ความสำคัญของการจัดการว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่าการผลิต

2.2) แนวคิดของ Frederic Winslow Taylor

Frederic Winslow Taylor วิศวกรชาวอเมริกัน ได้นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม จนได้รับสมญานามว่า บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยา ศาสตร์ หลักการสำคัญของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์มีดังนี้

2.2.1) หลักเรื่องเวลา (Time-Study Principles) จะต้องมีการวัดความสามารถในการผลิตด้วยเวลา

2.2.2) หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง (Price-Rate Principles) ควรจะจ่ายค่าจ้างเป็นสัดส่วนกับผลผลิต

2.2.3) หลักการแยกงานวางแผนออกจากการปฏิบัติการ (Separation of Planning from Performance Principles) จะต้องถือว่าฝ่ายจัดการเป็นผู้วางแผนส่วนคนงานจะต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ โดยแยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด คนงานไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน

2.2.4) หลักการทำงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Methods of Work Principles) ฝ่ายบริหารควรกำหนดวิธีการและมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยอาศัยวิธีการทางวิทยา ศาสตร์ที่สามารถวัดและตรวจสอบได้

2.2.5) หลักการควบคุมโดยฝ่ายจัดการ (Managerial-Control Principles) ผู้จัดการควรได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีและเป็นฝ่ายวางแผนและควบคุมการปฏิบัติการ

2.2.6) หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน (Function-Management Principles) ให้ยึดถือการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของการทำงาน

2.3) แนวคิดของ Henri Fayol

ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าองค์ประกอบมูลฐานของการจัดการมีอยู่ 5 ประการดังนี้

2.3.1) การวางแผน คือ การศึกษาอนาคตและความต้องการแล้ววางแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า

2.3.2) การจัดหน่วยงาน คือ การจัดแบ่งหน่วยงานออกเป็นแผนกเป็นฝ่ายหรือเป็นกลุ่มตามลักษณะของงาน และการแบ่งงานกันทำ

2.3.3) การบังคับบัญชา คือการบังคับบัญชาสั่งการให้คนงานทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามลำดับชั้น

2.3.4) การประสานงาน คือการประสานหน่วยงานย่อยต่างๆของหน่วยงานให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย ไม่ให้ขัดกันทั้งวิธีการทำงานและเป้าหมายของงาน

2.3.5) การควบคุม คือการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้หรือตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยรวดเร็ว

(3) ระยะการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ (ค.ศ. 1931-1950)

แนวความคิดของการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Management) เริ่มพัฒนาขึ้นราว ค.ศ. 1917 ถือว่าการจัดการเป็นกิจกรรมของคนกับคน มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ สุดในการทำงาน ความต้องการทางใจ กำลังใจ ความพึงพอใจ เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างเสริมประสิทธิภาพของงานไม่น้อยกว่าปัจจัยอื่นๆ บุคคลแรกที่มีบทบาทสำคัญของแนวความคิดในกลุ่มนี้คือ Mary Parker Follet เป็นนักสังคมสงเคราะห์ชาวอเมริกา ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการจัดการงานที่ต้องอาศัยหลักจิตวิทยา การศึกษาให้รู้จักจิตใจของคน และการทำให้เกิดความเห็นร่วมกันของคนในหน่วยงานเสียก่อน การจัดการงานจึงดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ดี

การศึกษาทดลองที่มีอิทธิพลมากคือ การศึกษาทัศนคติและปฏิกิริยาทางจิตวิทยาของคนงานในการทำงานในสถานการณ์ที่ต่างกันที่ โรงงานฮอว์ทอร์น (Hawthorne plants) ในระหว่างปี ค.ศ. 1927-1932 โดยมี George E. Mayo จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นหัวหน้าคณะวิจัย ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

3.1) คนเป็นสิ่งที่มีชีวิต เรื่องจิตใจ ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงาน จะปฏิบัติต่อคนงานเหมือนเครื่องจักรไม่ได้

3.2) รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน

3.3) ความสามารถในการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย

3.4) อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

(4) ระยะการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (ค.ศ. 1951-1995)

4.1) Getzels and Gubaให้ความเห็นว่าพฤติกรรมของผู้จัดการเป็นผลรวมของความสัมพันธ์ของปัจจัย 3 ประการ คือ 1) วัฒนธรรมประเพณีและความปรารถนาของสังคม 2) ลักษณะเฉพาะของสถาบันที่ผู้จัดการดำรงตำแหน่งอยู่ 3) ตัวผู้จัดการ นั้นคือ บุคลิกภาพ ความต้องการ และความจำเป็น

4.2) Chester I. Barnard ได้ค้นคว้ารวบรวมทฤษฎีการจัดการไว้โดยให้แนวคิดว่าการจัดการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์หลายสาขา ได้แก่ ปรัชญา รัฐศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา และวิทยาศาสตร์กายภาพ โดยถือว่าหน่วยงานเป็นระบบของความร่วมมือบาร์นาร์ดมองพฤติกรรมของผู้จัดการออกเป็น 2 นัย กล่าวคือ พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การเรียกว่า ประสิทธิผล กับพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยถือเอาระดับความพึงพอใจของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นเครื่องวัดพฤติกรรม ประการหลังนี้เรียกว่า ประสิทธิภาพ พฤติกรรมของผู้จัดการที่พึงประสงค์ควรมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

4.3) Rensis Likert ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำโดยเน้นดูพฤติกรรมของผู้นำแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน

4.4) Robert Blake and Jane Mouton ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยแยกพฤติกรรมออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่มุ่งงาน

(5) ระยะการจัดการเชิงสถานการณ์ (ค.ศ. 1996-ปัจจุบัน)

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีการจัดการที่เน้นการปรับปรุงพฤติกรรมการจัดการตามสถานการณ์ขององค์การ สถานการณ์ของ

องค์การเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งบุคลากรขององค์การ ทฤษฎีนี้ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวเหมือนทฤษฎีการจัดการอื่นๆ และเป็นทฤษฎีที่เกิดใหม่โดยผสมผสานแนวคิดของทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และการจัดการเชิงปริมาณเข้าด้วยกัน

ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยทั่วไปนิยมใช้ การวิเคราะห์ SWOT เพื่อประ เมินจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การ โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treat) รวมทั้งการวิเคราะห์การแข่งขัน ในการดำเนินการขององค์การ เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การได้แล้วจึงมากำหนดแนวทางบริหารจัดการให้เหมาะสมต่อไป ทฤษฎีการจัดการที่อยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎี Z

2) กระบวนการจัดการ

ผู้เสนอแนวความคิดเรื่องกระบวนการจัดการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมีดังนี้ (สมคิด บางโม, 2551: 71-75)

(1) กระบวนการจัดการของ Henri Faylo

Henri Faylo เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบมูลฐานของการจัดการว่ามี 5 ประการ (POCCC) ซึ่งมีดังนี้

1.1) การวางแผน (Planning) การศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต แล้ววางเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้

1.2) การจัดหน่วยงาน (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างของหน่วย งานหรือองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ

1.3) การสั่งการบังคับบัญชา (Commanding) คือ การสั่งให้คนทำงานตามหน้าที่มอบหมายงานให้ทำ บังคับบัญชาพนักงานให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

1.4) การประสานงาน (Coordinating) คือ การจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกัน ติดต่อประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์การ และประสานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ให้ขัดแย้งกัน

1.5) การควบคุม (Controlling) คือ การควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

(2) กระบวนการจัดการของ Luther Gulick and LyndallUrwick

Luther Gulick and Lyndall Urwick ได้นำหลักการจัดการของ Faylo มา

ปรับปรุงประยุกต์กับการบริหารราชการ คือ POSDCoRB ซึ่งหมายถึงกระบวนการบริหาร 7 ประการดังนี้

2.1) P = Planning หมายถึงการจัดการวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2) O = Organizing หมายถึงการจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่างๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

2.3) S = Staffing หมายถึงการจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคลากรอันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

2.4) D = Directing หมายถึงการอำนวยการ นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัย สั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และควบคุมการปฏิบัติงาน

2.5) Co = Coordinating หมายถึงการประสานงาน ประสานกิจการด้านต่างๆของหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2.6) R = Reporting หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าเพียงใด

2.7) B = Budgeting หมายถึงการงบประมาณ การจัดทำงบประมาณบัญชี การใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน

(3) กระบวนการจัดการของ Harold D. Koontz

Harold D. Koontz กำหนดขั้นตอนการจัดการไว้ 5 ขั้นตอน คือ POSDC ดังนี้

3.1) Planning - การวางแผน

3.2) Organizing – การจัดองค์การ

3.3) Staffing – การจัดคนเข้าทำงาน

3.4) Directing – การอำนวยการ

3.5) Controlling – การควบคุมการทำงาน

(4) กระบวนการจัดการของ Ernest Dale

Ernest Dale ได้จำแนกหน้าที่ของผู้จัดการไว้ 7 ขั้นตอน คือ POSDCIR เขาเห็นพ้องกับ Koontz 5 ขั้นตอนแรก (POSDC) และเพิ่มเข้าไปอีก 2 ขั้นตอน (IR) ดังนี้

4.1) Planning - การวางแผน

4.2) Organizing - การจัดองค์การ

4.3) Staffing - การจัดคนเข้าทำงาน

4.4) Directing - การอำนวยการ

4.5) Controlling - การควบคุมการทำงาน

4.6) Innovation - การสร้างสรรค์สิ่งใหม่

4.7) Representation - การเป็นตัวแทนขององค์การ

(5) กระบวนการจัดการตามแนวความคิดปัจจุบัน

หลังจากที่ได้มีผู้เสนอกระบวนการจัดการหลายแนวความคิด นักวิชาการทางการบริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวความคิดทั้งหมดและสรุปว่ากระบวนการจัดการควรจะมีเพียง 4 ขั้นตอน คือ PODC ดังนี้

5.1) Planning – การวางแผนงาน หมายถึง การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป้า หมาย (Goals) และแผนงาน (Plans) เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ประสงค์ กระบวนการวางแผนจึงประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) การกำหนดพันธกิจ (2) การกำหนดเป้าหมาย และ (3) การกำหนดแผนงาน

5.1.1) พันธกิจ (Mission) หมายถึง เหตุผลในการดำรงอยู่และขอบเขตในการดำเนินขององค์กร ซึ่งมีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

การกำหนดพันธกิจของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้องค์กรแต่ละแห่งสามารถเลือกกำหนดพันธกิจได้จากประเด็นต่างๆคือ (1) ลูกค้า (2) สินค้าหรือบริการ (3) ทำเลที่ตั้ง (4) เป้าหมายทางเศรษกิจ (5) เทคโนโลยี (6) ปรัชญา (7) จุดแข็ง (8) ภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ และ (9) พนักงาน การกำหนดพันธกิจอาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ การเขียนเป็นประโยคหรือข้อความติดต่อกัน หรือสามารถเขียนโดยแบ่งพันธกิจออกเป็นข้อๆ

5.1.2) เป้าหมาย (Goals) หมายถึง ผลลัพธ์ที่องค์กรมุ่งประสงค์จากการดำเนินงานประเภทของเป้าหมาย (Types of Goals) เพื่อให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ประเภทของเป้าหมายสามารถแบ่งออกได้ตามลักษณะดังนี้ 1) แบ่งตามระยะเวลา การกำหนดเป้าหมายตามระยะเวลาสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ (1) เป้าหมายระยะยาว (Long Term Goal) มีเป้าหมายซึ่งหวังผลสำเร็จในเวลา 5 ปีขึ้นไป (2) เป้าหมายระยะกลาง (Medium Term Goal) มีเป้าหมายซึ่งหวังผลสำเร็จใน 1-5 ปี และ (3) เป้าหมายระยะสั้น (Short Term Goal) มุ่งหมายให้มีผลสำเร็จในเวลาไม่เกิน 1 ปี และ2) แบ่งตามระดับการบริหารงานการกำหนดเป้าหมายตามการบริหารงานนั้นจะพิจารณาตามระดับของผู้บริหารประกอบด้วย (1) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง

เป็นเป้าหมายโดยภาพรวมของทั้งองค์กร (2) เป้าหมายเชิงยุทธวิธี (Tactical Goal) เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับกลาง เพื่อระบุสิ่งที่แต่ละฝ่ายในองค์กรต้องการจะมีหรือเป็น (3) เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operational Goal) เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับต้น เพื่อระบุสิ่งที่หน่วยงานย่อยของแต่ละฝ่ายต้องการ

5.1.3) แผน (Plans) หมายถึง วิธีการซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานองค์กรบรรลุเป้าหมายประเภทของแผน (Types of Plans)

ก) แบ่งตามระยะเวลา แผนงานสามรถแบ่งตามระยะเวลาได้เป็น 3 ระยะคือ (1) แผนระยะยาว (Long Term Plan) หมายถึง แผนซึ่งจัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว และกำหนดวิธีการทำงานเป็นเวลายาวเกิน 5 ปีขึ้นไป (2) แผนระยะกลาง (Medium Term Plan) หมายถึง แผนซึ่งจัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะกลาง และกำหนดวิธีการทำงานเป็นเวลา 1-5 ปี และ (3) แผนระยะสั้น (Short Term Plan) หมายถึง แผนซึ่งจัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้น และกำหนดวิธีการทำงานเป็นเวลาน้อยกว่า 1 ปี

ข) แบ่งตามระดับการบริหารงาน มี 3 ระดับ คือ (1) แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (2) แผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Plan) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธวิธี และ (3) แผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Plan) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ

ค) แบ่งตามปริมาณการใช้งาน แบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1) แผนที่ใช้ครั้งเดียว (Single-use Plan) หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับเป้าหมายสำหรับงานใดงานหนึ่งเพียงครั้งเดียว แผนประเภทนี้จะใช้สำหรับงานใน 2 ลักษณะ คือ

1.1) โครงงาน (Project) หมายถึง แผนที่ระบุกิจกรรม วิธีการทำงาน กำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด และรายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำให้งานใดงานหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย

1.2) โครงการ (Program) หมายถึง แผนที่ประกอบด้วยกิจกรรม หรือโครงงานหลายๆ อย่างรวมเข้าด้วยกัน

2) แผนที่ใช้ประจำ (Standing Plan) หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้น เพื่อรองรับการทำงานประจำหรืองานตามปกติขององค์กรเพื่อให้งานนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยไม่กำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของแผน

2.1) กฎ (Rules) เป็นแผนประเภทหนึ่งซึ่งระบุสิ่งที่สมาชิกจะต้องกระทำ หรือห้ามกระทำภายใต้เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

2.2) นโยบาย (Policy) เป็นแผนซึ่งระบุแนวทางกว้างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานใช้วิจารณญาณพิจารณาเลือกดำเนินการภายใต้ขอบ เขตและแนวทางที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.3) ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) เป็นแผนที่ระบุราย ละเอียดและวิธีปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามรายละเอียดและขั้นตอนที่กำหนดโดยไม่สับสนและเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย

3) แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นโดยไม่มีกำหนดระยะเวลาการใช้งานที่ชัดเจน แต่จะถูกนำมาใช้เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินตามที่กำหนด

5.2) Organizing – การจัดองค์การ หมายถึง การออกแบบงาน การจัดแผนกงาน การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ประการ ได้แก่ (1) การออกแบบงาน (Job Design) (2) การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure Design) (3) การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ (Authority Allocation) และ (4) การประสานงาน (Coordination)

5.2.1) การออกแบบงาน (Job Design) หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน

ก) การกำหนดเนื้องานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Job Specialization) หมายถึง กรกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งมีความรับผิดชอบในเนื้องานอย่างจำกัดเพียงไม่กี่ประเภท เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความชำนาญเฉพาะด้าน

ข) ทางเลือกอื่นในการออกแบบงาน (Alternatives to Job Design) การผสมผสานวิธีเดิมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ทางเลือกดังกล่าว ได้แก่

1) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การที่องค์ กรกำหนดให้พนักงานสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่งานระหว่างกลุ่มพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีโอกาสหมุนเวียนไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานอื่นๆ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างจากเดิม

2) การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) หมายถึง การเพิ่มปริมาณและความหลากหลายของเนื้องานในตำแหน่งหน้าที่หนึ่งๆ

3) การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) หมายถึง การยกระดับขอบเขตของเนื้องานจนผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่ามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การยอมรับ มีโอกาสประสบความสำเร็จ และมีความก้าวหน้าทางหน้าที่การงานสูงขึ้น

3.1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมาย ถึง การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ทักษะด้านอื่นๆ เพิ่มเติม

3.2) เอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเดิมอาจทำหน้าที่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของงาน ทำหน้าที่เพิ่มเติมโดยรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบ

3.3) ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง การทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลงานของตนมีผลกระทบหรือสำคัญต่อบุคคลอื่นเพียงใด

3.4) ความอิสระในการทำงาน (Task Autonomy) หมาย ถึง การอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถกำหนดรายละเอียดในการทำงานได้เอง

4) การกำหนดเวลาการทำงาน (Working Time) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดเวลาทำงานสำหรับหลายตำแหน่งต่างๆ มีหลายประการ เช่น

1) เทคโนโลยีการสื่อสาร
2) วิถีการใช้ชีวิต
3) ลักษณะงาน
4) สภาพแวดล้อมอื่นๆ
5) กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5.2.2) การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure Design) หมายถึง การจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และได้รับผลตามเป้าหมายขององค์กร

ก) โครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจ (Business Functional Structure) การแบ่งตามความรับผิดชอบตามหน้าที่ทางธุรกิจ

ข) โครงสร้างตามการตลาด (Market Driven Structure) การจัดโครงสร้างตามการตลาดสามารถแบ่งย่อยได้ 3 ลักษณะ คือ (1) การจัดโครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า (Customer Structure) (2) การจัดโครงสร้างตามกลุ่มสินค้า (Product Structure) และ (3) การจัดโครง สร้างตามภูมิศาสตร์ (Geographic Structure)

ค) โครงสร้างแบบผสม (Hybrid Structure) เป็นการนำข้อดีของทั้ง โครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจและโครงสร้างตามการตลาดมาผสมผสานกัน

ง) โครงสร้างเชิงซ้อน (Matrix Organization) เหมาะสำหรับองค์กรที่มีงานโครงการเกิดขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยทีมงานผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการจะประ กอบด้วยหัวหน้าโครงการและสมาชิกซึ่งได้รับการจัดสรรมาจากฝ่ายต่างๆ ขององค์กร เพื่อมารวมตัวกันเป็นการเฉพาะกิจ

5.2.3) การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ (Authority Allocation) หมายถึง สิทธิอันชอบธรรมของผู้บริหารในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ก) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง สายการสั่งการและรายงานผลการปฏิบัติตามลำดับชั้นภายในองค์กรตั้งแต่ระดับบนสุดจนถึงระดับล่างสุด

ข) ขอบเขตการบริหาร (Span of Management) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหาร

1) ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถสูงและสามารถแก้ไขปัญหาได้เอง

2) ลักษณะงาน

3) จำนวนและระดับความรุนแรงของปัญหา

ค) การมอบหมายงาน (Delegation) หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ง) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การที่ผู้ บริหารระดับสูงขององค์กรกระจายอำนาจหน้าที่และอำนาจการตัดสิน ลงไปตามลำดับชั้นสู่ระดับต่างๆขององค์กร

5.2.4) การประสานงาน (Coordination)การวางกรอบของการประสานงาน จะต้องมีความชัดเจนเพื่อให้การประ สานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กรอบของการประสานงานที่จำเป็นได้แก่

ก) ผู้ประสานงาน (Coordinator) ควรกำหนดให้มีผู้ทำหน้าที่รับผิด ชอบเป็นผู้ประสานงาน โดยกำหนดเพียง 1 คน หรือกำหนดให้แต่ละหน่วยงานมีบุคคลทำหน้าที่เป็นจุดติดต่อ ระหว่างหน่วยงาน หรือ กำหนดให้ตัวแทนทำหน้าที่เป็นกรรมการประสานงาน

ข) บทบาทและความรับผิดชอบ (Roles and Responsibilities) ผู้ประสานงานจะทำหน้าที่เป็นเพียงฝ่ายสนับสนุนด้านข้อมูล ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานหรือตัดสินใจ

ค) กฎหมายและระเบียบที่จำเป็น (Rules and Regulations) การประสานงานแนวดิ่ง (Vertical Coordination) ภายในองค์กร มักเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เนื่องจากผู้บริหารแต่ละลำดับชั้นจะทราบบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนเองในการรับคำสั่งหรือรายงานการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารชั้นสูงขึ้นไปอย่างชัดเจน

ง) การประสานงานแนวราบ (Horizontal Coordination) ซึ่งบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ที่จำเป็นต้องประสานงานกันต่างไม่มีอำนาจหน้าที่เหนือหน่วยงานอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดกฎระเบียบที่จำเป็นให้แก่ผู้ประสานงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

5.3 Leading – การอำนวยการหรือการชี้นำ หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารร่วมกับการจูงใจในการทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การชี้นำจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ (1) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และ (2) การจูงใจ หมายถึง การชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

5.3.1) อำนาจ (Power)

อำนาจประเภทต่างๆ สามารถแบ่งได้ตามแหล่งที่มา (Sources of Power) ในด้านต่างๆ ได้ดังนี้

ก) อำนาจโดยธรรม (Legitimate Power) เป็นอำนาจซึ่งผู้บริหารได้รับมาพร้อมกับตำแหน่งและหน้าที่ขององค์กร

ข) อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจซึ่งผู้บริหารมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้กับบุคคลในองค์กร

ค) อำนาจในการให้โทษ (Coercive Power) เป็นอำนาจในการลงโทษบุคคลในองค์กร

ง) อำนาจจากการชื่นชม (Referent Power) เป็นอำนาจซึ่งบุคคลได้รับจากการชื่นชม

จ) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็น

อำนาจซึ่งบุคคลได้รับจากความเชี่ยวชาญหรือความรู้ความสามารถเฉพาะด้านของตน

ฉ) อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร (Information Power) เป็นอำนาจซึ่งบุคคลได้รับจากการเข้าถึงแหล่งข้อมูล หรือจากการควบคุมการแพร่กระจายของข้อมูลข่าวสาร

5.3.2) ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ก) ทฤษฎีที่ว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theories) เป็นการศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะอย่างไร ผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนของตนให้สูงขึ้นอาจทำได้โดยสร้างและปรับปรุงคุณลักษณะเฉพาะของตนในด้านต่างๆ ดังนี้

1) คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญา (Conceptual Characteristics)

2) คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Characteristics)

3) คุณลักษณะทางด้านการทำงาน (Technical Characteristics)

4) คุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics)

5) คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics)

6) คุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม (Social Background Characteristics)

ข) ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม (Behavioral Theories)

1) ภาวะผู้นำ 3 ประเภทตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอว่า (University of lowa's3 Types of Leadership) จากการศึกษาสามารถจัดแบ่งภาวะผู้นำออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบอัตนิยม ผู้นำแบบประชานิยม และผู้นำแบบเสรีนิยม

2) ทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมในการใช้อำนาจ (Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt) ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยแตกต่างกันไป ลักษณะของภาวะผู้นำแบบเน้นผู้นำหรือหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและแสดงออกน้อยลง แต่ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ลดลง ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดง

ออกเพิ่มขึ้น และนำมาซึ่งความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) พฤติกรรม 2 ด้านของผู้นำตามการศึกษาของมหา วิทยา ลัยโอไฮโอ (University of Ohio's Two Dimensional Model of Leader Behaviors) จากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมของผู้นำ สามารถแบ่งโดยรวมออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ (1) พฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่นหรือเน้นคน (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ให้ความสำคัญกับความคิด และความต้องการของบุคคลอื่นเป็นลำดับแรก และ (2) พฤติกรรมในการริเริ่มโครงสร้างการทำงานหรือมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความ สำคัญกับการทำงานและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน

ค) ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ระบุว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตายตัว หากแต่จะประ สบความสำเร็จได้เมื่อเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออกที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ สถานการณ์ต่างๆ ที่มีความสำคัญได้ 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1) ความต้องการของพนักงาน (Employee's need)

2) ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม (Group Decision Making)

3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader/Member Relations)

4) แหล่งที่มาของอำนาจ (Power Sources)

5) ลักษณะงาน (Task Structure)

6) คุณลักษณะเฉพาะ (Traits)

7) วุฒิภาวะของผู้ตาม (Maturity of Followers)

ง) ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theories) การศึกษาว่าการจูงใจที่ประสบความสำเร็จทำได้อย่างไรนั้น เกิดขึ้นมีมายาวนานมากจนถึงปัจจุบันสามารถจัดกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 2 กลุ่ม คือ

1) ทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ (Need Theories) พฤติ กรรมที่มนุษย์แสดงออกมานั้นเป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์ ดังนั้น การจูงใจจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อทราบว่าความต้องการต่างๆ ของมนุษย์มีอะไรบ้าง และสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้

1.1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

(Mas-low's Hierarchy of Needs) ทฤษฎีนี้จัดแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้น คือ

(1) ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs)

(2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety& Security Needs)

(3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs)

(4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs)

(5) ความต้องการบรรลุความตั้งใจสูงสุดของตนเอง (Self Actualization Needs)

2) ทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ (Process Theories) การจูงใจจะทำสำเร็จผลได้ก็ต่อเมื่อผู้รับการจูงใจผ่านกระบวนการทางความคิดและจิตใจตามขั้นตอนต่างๆครบถ้วนแล้ว

2.1) ทฤษฎีความเสมอภาค ตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่าสมาชิกทุกคนต้องการความเสมอภาคในองค์กร โดยพิจารณาอัตราส่วนผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร ต่อสิ่งที่ได้ทุ่มเทให้กับองค์กร

2.2) ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theory) แสดงแนวคิดว่าบุคคลสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง และสิ่งที่เรียนรู้มาจะส่งผลกระ ทบต่อพฤติกรรมในอนาคตของบุคคลนั้น สามารถทำได้ใน 4 กรณี

(1) การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement)

(2) การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement)

(3) การทำให้สูญสิ้น (Extinction)

(4) การลงโทษ (Punishment)

5.4) Controlling – การควบคุมติดตามผลการทำงาน หมายถึง การติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตร ฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด กระบวนการควบคุมประกอบด้วยขั้นตอน คือ 1. การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม 2. การกำหนดมาตรฐาน/เป้าหมาย 3. การวัดผลการปฏิบัติงาน 4.

การเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน/เป้าหมาย และ 5. การปรับปรุงแก้ไข

5.4.1) ระดับการควบคุม (Levels of Controlling)

ก) การควบคุมระดับกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อกำกับดูแลให้เป้าหมายและแผนงานที่กำหนดขึ้นดำเนินไปตามที่ประสงค์ การควบคุมระดับกลยุทธ์จะครอบคลุมประเด็นต่างๆ ในภาพรวมขององค์กร

ข) การควบคุมระดับยุทธวิถี (Tactical Control) การควบคุมระดับยุทธวิถีอาจเน้นที่ฝ่ายงานหลักๆ ขององค์กร

ค) การควบคุมระดับปฏิบัติการ (Operational Control) การควบคุมระดับปฏิบัติการเป็น การควบคุมแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานในองค์กร

5.4.2) ประเภทการควบคุม (Types of Controlling) การแบ่งตามกระบวน การทำงานหรือกระบวนการผลิตสินค้า/บริการขององค์กร โดยองค์กรสามารถจัดให้มีการควบคุมในแต่ละขั้นตอน ได้แก่

ก) การควบคุมก่อนปฏิบัติงาน (Preventive Control) เป็นการควบคุมปัจจัยการผลิตในการทำงาน ก่อนนำปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการผลิตหรือกระบวนการปฏิบัติงาน

ข) การควบคุมขณะปฏิบัติงาน (Concurrent Control) เป็นการควบคุมว่าการทำงานเป็นไปตามมาตรฐาน หรือแผนงานที่กำหนดหรือไม่

ค) การควบคุมผลผลิต (Output Control) จำเป็นต้องจัดทำรายงานผล เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบข้อบกพร่องและนำไปพิจารณาแก้ไขต่อไป

2.2 แนวคิดการบริหารงานภาครัฐ

2.2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Social Animal) ซึ่งหมายถึงมนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว ซึ่งการอยู่รวมกันของมนุษย์มีหลายลักษณะ เช่น ครอบครัว (Family) เผ่า (Tribe) ชุมชน (Community) สังคม (Society) ประเทศ (Country) เป็นต้น เมื่อมนุษย์รวมตัวกันเป็นกลุ่มย่อมจะต้องมีผู้นำกลุ่มที่จะคอยดูแลการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของกลุ่ม เพื่อที่จะทำให้เกิดความสงบเรียบร้อย การรวมกลุ่มมีมากขึ้นและมีขนาดใหญ่ขึ้น โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ เรียกว่า ผู้บริหาร ขณะที่การดำเนินงาน การปฏิบัติการ หรือการ

ควบคุมดูแลภายในอาจเรียกว่า การปกครอง การบริหารราชการ การบริหารราชการแผ่นดิน ด้วยเหตุนี้มนุษย์จึงไม่อาจหลีกหนีจากการบริหารได้ ทำให้กล่าวได้ว่า ที่ใดมีประเทศที่นั้นย่อมมีการบริหาร

การบริหารงานภาครัฐมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงานรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ประชาชน และประเทศชาติ เห็นได้จากตัวอย่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย เช่น ฉบับปี พ.ศ. 2540 และฉบับปี พ.ศ. 2550 ได้มีบัญญัติให้มีหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีหน้าที่อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชน บทบัญญัติในส่วนนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารภาครัฐ แต่ในทางปฏิบัติ กลับปรากฏว่า การอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนของหน่วยงานรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐบางส่วนไม่อาจตอบสนองความต้องการของประชาชนและประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งถือว่าเป็น จุดหมายปลายทางเบื้องต้น (Primary Goal) และในที่สุดจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศ ซึ่งแบ่งเป็น การทำให้ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ยั่งยืน และสมดุล รวมทั้งการทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

2.2.2 ความหมายการบริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลากหลายทั้งนักวิชาการไทยและนักวิชาการต่างประเทศ ดังนี้

สมพงศ์ เกษมสิน (2514 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 7) มีความเห็นว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร (Administrative Resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการมาประกอบกระบวนการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 7) กล่าวไว้ว่า คำว่า การบริหารนิยมใช้กับการบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) และคำว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ สมพงษ์ เกษมสิน ยังให้ความหมายการบริหารไว้ว่าการบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้ 1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์ 2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ 3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน 4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ 5. การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล 6. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมใจ (Collective Mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group Cooperation)

อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (Group Effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ 7. การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล 8. การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ และ 9. การบริหารงานไม่มีตัวตน (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

อนันต์ เกตุวงศ์ (2523 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 8) ให้ความหมายการบริหารว่าเป็นการประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย 2 คน) และทรัพยากรต่างๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 8) ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำเอาทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2535 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 8) มองการบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการโดยหมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึงเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 8-9) แบ่งการบริหารตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ 6 หน่วยงาน ดังนี้

1) หน่วยงานภาครัฐ โดยการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ เรียกว่า การบริหารภาครัฐ หรือการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (Public Service) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารของหน่วย งานดังกล่าวนี้เป็นการบริหารของหน่วยงานของภาครัฐ (Public or Governmental Organization) ซึ่งรวมทั้งหน่วยงานของรัฐ (State Agencies) ด้วย ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วนกลางส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรม หรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงานของหน่วยงาน การบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

2) หน่วยงานของภาคธุรกิจ การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ เรียกว่า การบริหารธุรกิจ (Business Administration) หรือการบริหารภาคเอกชนหรือการบริหารของหน่วยงานเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อแสวงหากำไร หรือแสวงหากำไรสูงสุด (Maximum Profits) ในการทำธุรกิจ การค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือให้บริการ เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจนจากการบริหารงานของ บริษัท ห้างร้าน และห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

3) หน่วยงานที่ไม่ได้สังกัดภาครัฐ การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ

(Non-Governmental Organization) เรียกย่อว่า หน่วยงานเอ็นจีโอ (NGO) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profit Administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การไม่แสวงหากำไร (Non-Profit) เช่น การบริหารของมูลนิธิ และสามาคม

4) หน่วยงานระหว่างประเทศ การบริหารงานหน่วยงานระหว่างประเทศ (International Organization) มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์การค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)

5) หน่วยงานที่เรียกว่าองค์กรตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่รัฐการบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญเกิดขึ้นจากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) ซึ่งได้กำหนดให้มีองค์กรตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้ง ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา คณะรัฐมนตรี รัฐสภา สภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา เป็นต้น องค์กรตามรัฐธรรมนูญนั้นถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่น เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งดังกล่าว

6) หน่วยงานของภาคประชาชน การบริหารของหน่วยงานภาคประชาชนมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศและถูกเอารัดเอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงาน และกลุ่มผู้ให้บริการ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545 อ้างถึงในวิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 10) มีความเห็นว่า การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการ หรือกระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของ Luther Gulick และ Lyndall Urwick ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Henry Fayol ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า POCCC

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 10) คำว่า การบริหาร

(Administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน “Administatrae” หมายถึง ช่วยเหลือ (Assist) หรืออำนวยการ (Direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “Minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึงการติดตามดูแลสิ่งต่างๆ

Herbert A. Simon (1947 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 10) กล่าวถึงการบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

Frederick W. Taylor (1911 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 10) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้ เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

Peter F. Drucker (1959 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 10-11) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวมานั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

สรุป จากความหมายของนักวิชาการข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 ความหมายระบบราชการ

คำว่า “ระบบราชการ” หรือ Bureaucracy เกิดจากคำ 2 คำมารวมกันคือ คำว่า Bureau กับคำว่า Cracy คำว่า Bureau หมายถึง ผ้าปูโต๊ะของรัฐบาลฝรั่งเศส ส่วนคำว่า cracy หมายถึงการปกครอง (Rule of Government) ฉะนั้นแง่หนึ่งของความหมายของคำคำนี้จึงน่าจะหมายถึง การปกครองโดยบุคคลที่นั่งทำงานบนโต๊ะเขียนหนังสือ (จุมพล หนิมพานิช, 2538: 212 อ้างถึงใน รัชยา ภักดีวิจิตต์, 2555: 38)

บุคคลสำคัญที่เป็นผู้บุกเบิกการศึกษาระบบราชการ คือ Max Weber นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ซึ่ง Weber ได้กล่าวว่า “ในรัฐสมัยใหม่ระบบราชการคือ ผู้ปกครองที่แท้จริง เพราะเป็นเรื่องของความจำเป็นในแง่การบริหารจัดการของรัฐ” (สนธิ เตชานันท์, 2543: 227 อ้างถึงใน เอกวิทย์ มณีธร, 2551: 12)

John Dorsey (1967 อ้างถึงใน เอกวิทย์ มณีธร, 2551: 12) อธิบายคำว่า ระบบราชการ หมายถึง สาธารณะหรือส่วนประกอบต่างๆ ของการบริหารรัฐบาลในระบบการเมือง

Taylor Cole (1984 อ้างถึงใน เอกวิทย์ มณีธร, 2551: 12) อธิบายว่า ระบบราชการ หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งซึ่งกำลังปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ที่มีความสำคัญยิ่งต่อชุมชนและรัฐ

Webster's New World Dictionary ได้ให้ความหมายของระบบราชการไว้ดังนี้ “การบริหารงานของรัฐบาลที่มีข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงาน อันมีลักษณะเป็นงานตามแบบฉบับของส่วนราชการต่างๆ บรรดาข้าราชการผู้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานทางบริหารต่างๆ วิธีการปฏิบัติราชการ การเน้นอำนาจ การรวบรวมอำนาจ พลังอำนาจที่มีอยู่ในองค์การบริหารต่างๆ” (กุลธน ธนาพงศธร, 2532: 5-6 อ้างถึงใน เอกวิทย์ มณีธร, 2551: 12)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2531: 693 อ้างถึงใน เอกวิทย์ มณีธร, 2551: 12) ได้ให้ความหมายคำว่า ราชการ ให้หมายถึง การงานของรัฐบาลหรือของพระเจ้าแผ่นดิน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2543 : 162 อ้างถึงใน เอกวิทย์ มณีธร, 2551: 12-13) กล่าวว่า ระบบราชการ คือ การจัดรูปแบบองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง และมีขนาดใหญ่สลับซับซ้อนดังนั้นจึงต้องมีเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับต่างๆ มากมาย ทั้งนี้เพื่อการรวมกลุ่มของมนุษย์จะได้มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอนนั่นเอง

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2547 : 103 อ้างถึงใน เอกวิทย์ มณีธร, 2551: 13) ได้กล่าวว่า ระบบราชการเป็นคำที่ครอบคลุมถึงทฤษฎี แนวคิด ตลอดจนระบบบริหารของหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น จึงมีความหมายกว้างและรวมความหมายของการจัดการองค์การแบบราชการอยู่ด้วย ซึ่งถือว่าการจัดองค์การแบบราชการเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร เพื่อใช้ในการบริหารหน่วยงานขนาดใหญ่หรือสังคมให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

สุพจน์ บุญวิเศษ (2548 : 177 อ้างถึงใน เอกวิทย์ มณีธร, 2551: 13) ยังได้กล่าวถึงระบบราชการไว้ว่า “เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารงานองค์การนั่นเอง เพียงแต่ว่าเป็นการบริหารงานขององค์การต่างๆ ของรัฐเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นในระดับใด หรือ ณ สถานที่ใดก็ตาม”

จากนิยามที่นักวิชาการต่างๆ ได้แสดงความคิดเห็นไว้สรุปว่า ระบบราชการ (Bureaucracy) คือ เป็นการบริหารงานที่ทำโดยบุคลากรของรัฐบาล ทำให้สาธารณะชนได้รับประโยชน์โดยทั่วกัน เครื่องมือที่นำมาบริหารงานอาศัยกลไกในการสร้างกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายต่างๆ ขึ้นมาเพื่อนำมาทำให้เกิดประสิทธิภาพในการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ เพื่อทำให้เกิดความสงบสุขในการอาศัยอยู่ร่วมกัน

2.2.4 ทฤษฎีระบบราชการ

ทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber ในแง่ของหลักการถือเป็นทฤษฎีที่ยึดหลักเหตุผล (Rational) ซึ่งตามทรรศนะของ Vincent Ostrom เห็นว่าทฤษฎีดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือมีความสอดคล้องกับ “ทฤษฎี” หรือ “แนวทางการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิม” หรือ “แบบประเพณีนิยม” ทั้งในแง่ของรูปแบบและวิธีการ (Ostrom, 1974: 9 อ้างถึงใน รัชยา ภักดีวิจิตต์, 2555: 38)

Weber เห็นว่า ผู้นำหรือนักบริหารจะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ น่าจะขึ้นอยู่กับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมที่จะปฏิบัติตาม ขณะเดียวกันจะต้องมีระบบบริหารมาจัดการให้คำสั่งมีผลบังคับใช้ และเพื่อที่ขยายแนวคิดเกี่ยวกับการยินยอมปฏิบัติ ตามคำสั่งกล่าว Weber ได้แบ่งอำนาจปกครองหรือการบริหารออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ (รัชยา ภักดีวิจิตต์, 2555: 38-39)

รูปแบบแรก ได้แก่ การปกครองหรือการครอบงำโดย อาศัยจารีตประเพณี (Traditional Domination) รูปแบบของอำนาจปกครองนี้เป็นอำนาจที่ได้มาจากจารีตประเพณีที่ถือปฏิบัติตั้งแต่อดีต เช่น อำนาจของหัวหน้าเผ่า (Tribal Chief) ฯลฯ

รูปแบบที่สอง ได้แก่ การปกครองหรือการครอบงำโดยใช้ “บารมี” (Charismatic Domination) เป็นอำนาจของผู้นำหรือนักบริหารที่เกิดจากความสามารถพิเศษ (Extraordinary Leader) ที่ดึงดูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา

รูปแบบที่สาม ได้แก่ การปกครองหรือครอบงำโดยยึดกฎหมายและการมีเหตุผล (Legal Rational Domination) การปกครองหรือการบริหารแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมจะปฏิบัติตามกฎหมายเพราะเห็นว่ากฎหมายดังกล่าวมาจากวิถีทางที่ได้มีการกลั่นกรองมาแล้วโดยทั้งตัวผู้บังคับบัญชาและตัวผู้ใต้บังคับบัญชาต่างยอมรับว่าเป็นวิถีทางหรือเป็นระบบที่ถูกต้อง

Max Weber ได้เสนอลักษณะพื้นฐานโครงสร้างที่สำคัญของระบบราชการแบบอุดมคติไว้ 7 ประการ คือ (สุพจน บุญวิเศษ, 2548: 183-186 อ้างถึงใน เอกวิทย์ มณีธร, 2551: 21-24)

1) ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นลักษณะทางโครงสร้างที่บอกให้ทราบว่าตำแหน่งใดหรือหน่วยงานใดอยู่ลำดับชั้นอำนาจหน้าที่ใดในองค์การ อยู่สูงกว่าหรือต่ำกว่าตำแหน่งใดหรือหน่วยงานใดบ้าง ซึ่งจะมีลักษณะลดหลั่นกันไป ผลที่เกิดขึ้นจากการแบ่งลำดับชั้นบังคับบัญชา คือ

(1) ทำให้ผู้ที่อยู่ในระดับชั้นที่สูงกว่ามีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่าผู้ที่อยู่ในระดับชั้นที่ต่ำกว่า อำนาจนี้รวมถึงอำนาจในการแนะนำสั่งสอน การควบคุมและการลงโทษ ซึ่งช่วยให้การบริหารงานเกิดความต่อเนื่องและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

(2) ก่อให้เกิดระบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ ในองค์การระบบราชการ ซึ่งอาจเกิดจากการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน

(3) แต่ละหน่วยงานต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบที่กำหนดไว้ในแนวทาง

เดียวกันก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจในความมั่นคงของหน้าที่การงาน และเป็นหลักประกันการว่างงานเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ชอบธรรมตามกฎหมาย

2) ความรับผิดชอบ (Responsibility) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึก ความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน ซึ่งความรับผิดชอบนี้รวมถึงความพร้อมที่จะยอมให้การตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้ตลอดเวลา เนื่องจากผู้ที่ดำรงตำแหน่งราชการไม่ได้มาจากการเลือกตั้งของประชาชน ความรับผิดชอบนั้นจึงมิต้องรับผิดชอบต่อประชาชนแต่เป็นการรับผิดชอบโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชา ประชาชนไม่มีสิทธิถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางราชการ ผู้ที่มีสิทธิอำนาจในการถอดถอนคือผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ผู้นั้น

3) ความสมเหตุสมผล (Rationality) คือ ความถูกต้องของหนทางปฏิบัติที่มุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง ซึ่งก็คือความมีประสิทธิผลของการบริหารงาน ซึ่งความสมเหตุสมผลของการปฏิบัติงานในองค์การระบบราชการจะเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขดังนี้

(1) เมื่อกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน การปฏิบัติงานต้องทำภายในขอบเขตระเบียบวิธีปฏิบัติหรือภายใต้ตัวบทกฎหมายที่กำหนดไว้

(2) เมื่อมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้เข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติงานให้มีทัศนคติที่ดีและมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องก่อนที่จะได้รับมอบหมายงาน

(3) ต้องมีการแยกทรัพย์สินส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน กับทรัพย์สินของราชการออกจากกันอย่างเด็ดขาด เจ้าหน้าที่ไม่มีสิทธิครอบครองหรือเป็นเจ้าของทรัพย์สิน แต่มีสิทธิใช้ทรัพย์สินนั้นในระหว่างปฏิบัติงานในหน้าที่และเพื่อประโยชน์ขององค์การเท่านั้น

(4) บางตำแหน่งงานมีหน้าที่รักษาความยุติธรรมในสังคมต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน เช่น ตำแหน่งผู้พิพากษาจะไม่มีการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทนไว้อย่างตายตัวและจะต้องไม่บรรจุบุคคลที่ต้องการมาแสวงหาผลประโยชน์ในตำแหน่งหน้าที่นั้น

(5) กฎระเบียบต่างๆ หรือการกระทำทางการบริหารต้องกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร เว้นแต่จะมีข้อกำหนดให้กระทำโดยวาจาและจะต้องมีระบบการจัดเก็บเอกสารเพื่อค้นคว้าอ้างอิง

4) การมุ่งสู่ความสำเร็จ (Achievement orientation) ประสิทธิผลหรือผลสำเร็จในการทำงานจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุน ดังนี้

(1) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้หลักของความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลต่องานมากที่สุด

(2) ความมีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน เพราะแต่ละคนย่อมมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความพึงพอใจไม่เท่าเทียม

กัน เมื่อจะมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติจึงต้องคำนึงถึงความถูกต้องเหมาะสมเป็นสำคัญ

(3) ต้องพิจารณาค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมกับลักษณะงาน หน่วยงาน สถานที่และกาลเวลาที่จะปฏิบัติงานนั้น

5) การทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Differentiation or Specialization) เป็นลักษณะโครงสร้างของระบบราชการที่แสดงในรูปแบบของการแบ่งแผนกงานหรือส่วนงานออกเป็นส่วนๆ โดยแต่ละส่วนจะมีกำหนดหน้าที่หรือบทบาทที่แตกต่างจากกันโดยคำนึงถึงความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละส่วนงานเป็นสำคัญ ซึ่งการแบ่งส่วนงานนี้แบ่งได้เป็น 5 ประเภท

(1) การแบ่งส่วนงานตามพื้นที่หรืออาณาเขต เป็นการแบ่งส่วนงานโดยยึดถือพื้นที่หรืออาณาเขตประเทศหลัก เช่น การแบ่งส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค แบ่งออกเป็นจังหวัดและอำเภอต่างๆ

(2) การแบ่งส่วนราชการตามหน้าที่หรือภารกิจ เป็นการแบ่งโดยจำแนกประเภทของหน้าที่องค์การนั้นต้องการทำออกเป็นหน้าที่ย่อยด้านต่างๆ เช่น การแบ่งส่วนราชการโดยจัดตั้งเป็นกระทรวงต่างๆ ตามหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

(3) การแบ่งส่วนราชการตามลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นการแบ่งส่วนงานที่คำนึงประเภทของลูกค้าหรือผู้รับบริการที่แตกต่างกันเป็นสำคัญ เช่น การแบ่งส่วนงานภายในกระทรวงศึกษาธิการออกเป็นสำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อจัดการศึกษาแก่นักเรียนระดับประถมศึกษากรมสามัญ เพื่อจัดการศึกษาให้แก่นักเรียนระดับมัธยม และกรมการศึกษานอกโรงเรียนเพื่อจัดการศึกษาให้แก่ผู้ใหญ่ที่พ้นวัยเรียน

(4) การแบ่งส่วนงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการของงาน เป็นการแบ่งส่วนโดยคำนึงว่างานลักษณะหนึ่งที่ต้องปฏิบัติสามารถจำแนกออกเป็นขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติจนสุดกระบวนการได้กี่ขั้นตอน อะไรบ้าง หลังจากนั้นจึงกำหนดส่วนงานผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน เช่น งานเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ ยกตัวอย่างในกรณีการเกิดคดีความสำนักงานตำรวจแห่งชาติจะเป็นผู้รับแจ้งความในคดีนั้น ต่อมาอัยการจะเป็นผู้ดำเนินการฟ้องร้องผู้ต้องหา จากนั้นผู้พิพากษาของศาลจึงเป็นผู้ตัดสินพิพากษาคดี ต่อมาจึงเป็นหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ที่จะดำเนินการลงโทษตามคำพิพากษา

(5) การแบ่งส่วนงานตามระยะเวลาของการปฏิบัติงาน เป็นการแบ่งส่วนงานโดยจำแนกช่วงเวลาของการปฏิบัติงานออกเป็นกะ ในแต่ละกะจะมีผู้รับผิดชอบในช่วงนั้นๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นงานในลักษณะที่ต้องทำตลอดทั้งวัน เช่น งานรักษาความปลอดภัยของพวกตำรวจทหารหรือยามรักษาการณ์

6) ระเบียบวินัย (Discipline) เนื่องจากระบบราชการเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีผู้ปฏิบัติงานเป็นจำนวนมากต้องเกี่ยวข้องกับการออกคำสั่งเพื่อที่จะเป็นหลักค้ำประกันว่าคำสั่งนั้นๆ ได้รับการเชื่อฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ จึงต้องมีระเบียบวินัยเป็นกลไกควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์การ

7) ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) ความเป็นวิชาชีพในที่นี้ หมายถึง การทำงานที่มีลักษณะเป็นงานอาชีพ ซึ่งผู้ปฏิบัติต้องทำงานเป็นประจำหรือเต็มวันมิใช่เป็นงานอดิเรกหรือนอกเวลา ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในระบบราชการจะได้รับการยอมรับในความเป็นมืออาชีพ “รับราชการ” ซึ่งเมื่อพ้นจากราชการไปแล้วก็ยังสามารถนำเอาลักษณะนี้ไปใช้ในการประกอบอาชีพอื่นได้

แนวคิดระบบราชการ มีลักษณะโครงสร้างการจัดองค์การตามที่ (Gordon and Milakovich, 1995: 122 อ้างถึงใน รัชยา ภักดีวิจิตต์, 2555: 39-40)

1) กรอบที่เป็นทางการของกฎเกณฑ์และวิธีการ การกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจนโดยมีกฎหมายตลอดจนระเบียบบริหารรองรับ (Formal Framework of Rule and Procedure) ไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวในการทำงาน ตลอดจนให้ความมั่นใจในผลการปฏิบัติงาน

2) มีลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ มีการจัดความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้ที่มีตำแหน่งความรับผิดชอบสูงกับผู้ที่มีตำแหน่งความรับผิดชอบที่ต่ำกว่า เพื่อแสดงให้ทราบถึงการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในแต่ละองค์การ ขณะเดียวกันเพื่อให้ทราบว่าในแต่ละหน่วยงานที่มีการควบคุมรับผิดชอบกันอย่างไร เพราะว่าขึ้นตอนการบังคับบัญชาจะเป็นเครื่องช่วยชี้ให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบลดหลั่นกันมาอย่างไร นอกจากนั้นยังทำให้ทราบหรือพยากรณ์บทบาททำงานของหน่วยงาน และความมีประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การได้เป็นอย่างดี

แนวคิดของ Frank J. Goodnow ได้เขียนหนังสือชื่อเรื่อง Politics and Administration ในปี ค.ศ. 1900 ได้กล่าวถึงหน้าที่ 2 ประการในรัฐบาล กล่าวคือ (1) ทางด้านการเมือง ได้แก่ พวกนิติบัญญัติหรือฝ่ายกฎหมาย เป็นผู้วางนโยบายแนวคิดของรัฐหรือทำหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายการบริหารของรัฐ (2) ทางด้านการบริหาร ได้แก่ พวกบริหารหรือข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้วางเอาไว้หรือทำหน้าที่บริหารงานในด้านต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้วางเอาไว้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2551: 11-12)

2.2.5 การบริหารงานภาครัฐ

1) การบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม การบริหารงานในยุคเริ่มต้นหรือในช่วงเริ่มต้น (Early Administration)

การบริหารรัฐกิจมีประวัติศาสตร์ความเป็นมายาวนานพอๆ กับการมีแนวคิดหรือความคิดในเรื่องของการปกครอง และการเกิดขึ้นของอารยธรรม (Gladden, 1972: 1 อ้างถึงใน รัชยา ภักดีวิจิตต์, 2555: 32-33) รูปแบบการบริหารบางรูปแบบที่เกิดขึ้นตั้งแต่มีการปกครอง กล่าวว่า “ในตอนแรกมีผู้ริเริ่มหรือผู้นำที่มองอำนาจการบริหารให้กับสังคมที่เป็นไปได้ ต่อมามีผู้บริหารได้ทำให้การบริหารเป็นเรื่องเป็นราวขึ้นมา ในแง่ดังกล่าว การบริหารหรือการบริหารจัดการภารกิจต่างๆ เป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่อยู่ตรงกลางในทุกกิจกรรมของสังคมที่อาจจะทำให้ความรู้สึกว่าไม่น่าดูหรือไม่น่าตื่นเต้น แต่มีความสำคัญต่อเนื่อง”

ระบบบริหารเกิดขึ้นตั้งแต่สมัยอียิปต์โบราณ เนื่องมาจากอียิปต์ในสมัยนั้นต้องประสบกับปัญหาน้ำท่วมที่มาจากแม่น้ำไนล์ ทำให้มีผลต่อการสร้างสิ่งปลูกสร้างต่างๆในอียิปต์ สำหรับยุโรป อาณาจักรต่างๆ ไม่ว่า กรีก โรมันรวมถึงอาณาจักรอื่นๆ ต่างก็มีระบบการบริหารที่เรียกว่า “การบริหารอาณาจักร” เป็นการควบคุมจากส่วนกลางโดยมีกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติต่างๆ จนกระทั่ง “ยุคกลาง” Max Webber ได้ตั้งข้อสังเกตว่า รัฐสมัยใหม่ได้มีการพัฒนาไปพร้อมๆ กับการจัดการโครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucratic Structure) (รัชยา ภักดีวิจิตต์, 2555: 33)

ในช่วงเริ่มต้น “ระบบการบริหาร” จะมีลักษณะแบบไม่เป็นทางการ คือลักษณะ “เป็นส่วนตัว” (Personal) มีรากฐานอยู่ที่ความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อบุคคล เช่น ต่อกษัตริย์ ต่อพระ แทนที่จะมีลักษณะที่ไม่ใช่เรื่องส่วนตัว (Impersonal) ที่เน้นทั้งเชิงกฎหมาย (Legality) และความจงรักภักดีต่อองค์กร และต่อรัฐ ในช่วงนี้การบริหารในทางปฏิบัติเป็นผลมาจากการคอร์รัปชั่นหรือการใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ถูกต้อง กล่าวคือเป็นการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของตัวคนที่นำไปใช้นั่นเอง ซึ่งลักษณะดังกล่าวถือเป็นการบริหารที่มีลักษณะที่ไม่พึงปรารถนา เป็นการบริหารที่มีลักษณะของความแปลกแยก เป็นผลทำให้เกิดการบริหารในรูปของ “ระบบอุปถัมภ์” ที่เรียกว่า “Patronage” หรือ “การเล่นพรรคเล่นพวก” หรือ “ระบบเครือญาติ” ที่เรียกว่า “Nepotism” หรือที่เรียกว่า “Spoil Systems” หรือ “ระบบชอบพอพิเศษ” ที่เรียกว่า “Favoritism” (รัชยา ภักดีวิจิตต์, 2555: 33-35)

2) การปฏิรูปการบริหารในศตวรรษที่ 19 (The Reforms of the Nineteenth Century)

จุดเริ่มต้นของรูปแบบหรือตัวแบบการบริหาร สันนิษฐานว่าเกิดขึ้นประมาณกลางศตวรรษที่ 19 เป็นการดำเนินกลไกในการยกเลิกระบบอุปถัมภ์ที่เคยมีอยู่ ให้ทำการสรรหาบุคลากรโดยการเปิดโอกาสให้มีการสอบแข่งขัน ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการสอบกลาง โดยที่ผู้ผ่านการคัดเลือกโดยการจัดสอบจะมีการบรรจุแต่งตั้ง บุคคลสำคัญในการในช่วงศตวรรษที่ 19 คือ Woodrow Wilson ของสหรัฐอเมริกาได้มีการเคลื่อนไหวให้มีการปฏิรูประบบบริหารในสหรัฐอเมริกา ส่วนอีกท่านหนึ่งคือ Max Webber ที่ได้เคลื่อนไหวในเรื่องระบบการบริหารในยุโรปทำให้

เป็น ของทฤษฎีระบบราชการ (Theory of Bureaucracy)

กล่าวโดยสรุปในการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมหรือประเพณีนิยมจะเน้นการให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัว ความจงรักภักดี การให้ความสำคัญกับประเพณี เน้นไปที่ความสัมพันธ์ของตัวบุคคลที่มีชำอำนาจในขณะนั้นทำให้การบริหารจัดการช่วงเริ่มต้นมีลักษณะทั้งไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและยังทำให้เกิดปัญหาต่างๆตามมาจนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 19 การเปลี่ยนแปลดังกล่าวได้เน้นการบริหารโดยยึดหลักระบบคุณธรรม มีความเป็นกลางทางการเมือง และการเปิดโอกาสในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน เพื่อนำระบบดังกล่าวมาทดแทนระบบอุปถัมภ์ที่มีอยู่เดิม

3) การบริหารรัฐกิจใหม่ (New Public Administration New PA)

สาระสำคัญของการบริหารรัฐกิจใหม่ที่ได้จากการประชุม Minnowbrook ของนักวิชาการบริหารรัฐกิจทั้ง 2 ครั้งและยังมีผลให้เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน แนวคิดที่ได้รับจากงานเขียนของ Frank Marini (บรรณาธิการ Toward A New Public Administration (1971)) และของ Dwight Waldo (Public Administration in a Time of Turbulence (1971)) เป็นการสะท้อนความคิดเห็นของนักวิชาการบริหารรัฐกิจ ต่อสถานการณ์ความวุ่นวายที่เกิดขึ้นทางการเมืองและการบริหาร ผลจากการแพ้สงครามเวียดนามของประเทศสหรัฐอเมริกา ความล้มเหลวของกลไกระบบราชการในการตอบสนองและแก้ไขปัญหาสังคมที่กำลังแผ่ขยายทวีความรุนแรงมากขึ้นขณะนั้นมีความเห็นร่วมกันว่าถึงเวลาที่ควรจะมีการเปลี่ยนแปลง หรือปฏิรูประบบราชการ หรือการบริหารรัฐกิจใหม่จึงถือได้ว่าเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของรัฐประศาสนศาสตร์ (รัชยา ภักดีวิจิตต์, 2555: 45)

แนวความคิดดังกล่าวต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ทำให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผล การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับระบบ ฯลฯ (รัชยา ภักดีวิจิตต์, 2555: 52)

นักรัฐศาสตร์และนักรัฐประศาสนศาสตร์พยายามอธิบายความหมายของการจัดการภาครัฐหรือการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทั้งแง่ความรู้และการปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกัน ดังจะยกเป็นตัวอย่างดังนี้

Jonathan Boston (1996 อ้างถึงใน รัชยา ภักดีจิตต์, 2555: 52-54) ได้สรุปสาระสำคัญของ

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังต่อไปนี้

1) การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ มีลักษณะของความเป็นสากลสภาพหรือไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ

2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการ (Process Accountability) ไปสู่ภาระรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Accountability for Results)

3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย

4) ถ่ายโอนอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (Devolution of Centralizes Power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วย งานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ (กำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6) เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธี การจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (Competitive Tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคคลของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8) ใช้หลักการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance Agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นชั่วคราว/เฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ (Corporate Image)

9) มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (Monetary Incentives) มากขึ้น

10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณโดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

Hugn (1994: 69-77 อ้างถึงใน รัชยา ภักดีจิตต์, 2555: 54-55) ได้แสดงทรรศนะการบริหารจัดการการภาครัฐแนวใหม่ดังนี้

1) เน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานโดยการกำหนดกลยุทธ์เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ การจัดการกลไกองค์การให้สอดคล้องตามผลงานและโครงการที่ได้มีการจัดสรรงบประมาณ ให้มีการ

ดำเนินการผลงานและติดตามประเมินผลงาน

2) การปรับเปลี่ยนในปัจจัยนำเข้าทั้งเรื่องทรัพยากรบุคคลในเรื่องการจ้างงานระยะสั้น วางระบบการจูงใจใหม่ให้สอดคล้องกับผลปฏิบัติงาน ระบบงบประมาณให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการใช้จ่าย แต่เข้มงวดในการจับจ่าย และระบบเทคโนโลยี

3) การลดขนาดของส่วนราชการ แจกแจงภาระหน้าที่ของรัฐใหม่ว่าอะไรควรจัดดำเนินการเองและควรจัดสรรให้ภาคส่วนอื่นเข้ามารับผิดชอบแทน ด้วยการส่งเสริมการแข่งขัน แตกแยกหน่วยงานย่อยให้ง่ายแก่การจัดการ การแปรรูปกิจการสาธารณะและใช้วิธีการจ้างเหมา

4) การปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างนักการเมืองและนักบริหารให้มีความใกล้ชิดมากขึ้น นักบริหารต้องมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธภาพที่ดีกับนักการเมืองในกระบวนการบริหารจัดการมากขึ้น และขณะเดียวกันต้องรับผิดชอบต่อผู้รับบริการสาธารณะคือประชาชนโดยตรง ต่อประเด็นนี้เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการสาธารณะและเป็นการเพิ่มภาระรับผิดชอบให้กับนักบริหารมากกว่าแนวคิดการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิม

Ewan Ferlie และคณะ (1996 อ้างถึงใน รัชยา ภักดีวิจิตต์, 2555: 55-56) ได้พยายามสำรวจแนวความคิดและจัดแบ่งประเภทของ NPM ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ๆ กล่าวคือ

1) การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Drive)

เป็นแนวความคิดระยะแรกของ NPM ซึ่งต้องการปรับเปลี่ยนให้การบริหารงานภาครัฐมีความทันสมัยหรือเลียนแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น (Business-Like Approach) โดยเฉพาะการมุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

2) การลดขนาดและการกระจายอำนาจ (Downsizing and Decentralization)

เป็นแนวคิดซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ซึ่งต้องการเปิดให้กลไกตลาดเข้ามาแทนภาครัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยจากจัดกลุ่มประเภทภารกิจงานหลักและภารกิจงานรอง(Core Function/Non-Core Function) เพื่อเปิดให้มีการทดสอบตลาด (Market Testing) หรือการคัดค้านเพื่อเปิดให้มีการแข่งขัน (Contestability) การแยกผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริหารออกจากกัน (Purchaser – Provider Split) การใช้ระบบการทำสัญญาข้อตงลง (Contractual-ism) รวมถึงการจัดตั้งองค์การบริหารงานอิสระของฝ่ายบริหาร (Agencification)

3) การมุ่งความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) เป็นรูปแบบที่ขยายแนวคิดไปสู่เรื่องที่ของวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนการบริหารความเปลี่ยนแปลง

4) การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (Public Service Orientation) เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับ

บริการเป็นอันดับแรก

B. Guy Peter สรุปเป็นแนวคิดที่สำคัญ 2 แนวคิด คือ (B. Guy Peter อ้างถึงใน รัชยา ภักดีวิจิตต์, 2555: 56)

1) แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) หรือเรียกสั้นๆ ว่า NPM อันเป็นการผสมผสานระหว่างเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก เศรษฐศาสตร์เชิงสถาบัน และเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่

2) แนวความคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยในแนวทางใหม่ (New Democracy) อันเป็นการผสมผสานระหว่างประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและหลักนิติธรรม

Hood (1991: 3-5 อ้างถึงใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556: 4-5)

อธิบายว่าการเกิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือเรียกสั้นๆว่า “NPM” มีหลักการสำคัญ 7 ประการ คือ

1) การจัดการโดยมืออาชีพที่มุ่งปฏิบัติ

2) มีมาตรฐานและวัดผลงานอย่างชัดเจน

3) เน้นการควบคุมผลผลิตให้มากขึ้น

4) เปลี่ยนเป็นการแยกหน่วยงานในภาครัฐ

5) เปลี่ยนเป็นการแข่งขันในภาครัฐมากขึ้น

6) เน้นการจัดการโดยการแปรรูป

7) เน้นการมีวินัยและประหยัดในการใช้ทรัพยากรมากขึ้น

Cope, Leishman and Strarie (1997: 448 อ้างถึงใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556: 5) อธิบายว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่อาศัยหลักการ 2 อย่าง

1) การขจัดความแตกต่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

2) นำวิธีการทำงานของภาคเอกชนไปใช้กับภาครัฐ โดยเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ยึดกฎระเบียบเป็นการมุ่งผลลัพธ์

Kaboolian (1998: 189 อ้างถึงใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556: 5) อธิบายว่า “การจัดการภาครัฐ” เป็นเครื่องหมายของชุดนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายในและต่างประเทศ ตลอดจนปฏิรูปการบริหารภาครัฐที่คล้ายคลึงกันในประเทศต่างๆ หลายประเทศ ทั้งๆ ที่ประเทศเหล่านี้มีระบบเศรษฐกิจและการเมืองที่แตกต่างกัน

Lane (2000: 304-305 อ้างถึงใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556: 5-6) สรุปว่า “การจัดการภาครัฐ” เป็นทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับวิธีการทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จของรัฐบาล วิธีจัดหาบริการและให้บริการแก่ประชาชน การจัดการภาครัฐแนวใหม่ไม่ได้เกี่ยวกับการเมือง แต่เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากที่

รัฐสภาตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว

ปนาทุกรมระหว่างประเทศของสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ (International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences) อธิบาย คำว่า “การจัดการภาครัฐ” หรือ “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” เป็นการเน้นการปรับปรุงที่เน้นความสำคัญของการจัดการและวิศวกรรมการผลิตในการบริการภาครัฐ ซึ่งเชื่อมโยงกับหลักเหตุผลทางเศรษฐศาสตร์เสมอ (Smelser and Baltes, 2001: 12553 อ้างถึงใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556: 6)

Cristensen and Laegreid (2013: 1 อ้างถึงใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556: 7) อธิบายว่า การปฏิรูปการจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้เน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสามารถตอบสนองหน่วยงานภาครัฐต่อผู้รับบริการและลูกค้า เพื่อลดค่าใช้จ่ายภาครัฐและปรับปรุงความพร้อมรับผิดทางการจัดการ

สรุป การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ เป็นการบริหารที่มีความแตกต่างไปจากการบริหารเดิม โดยเน้นในเรื่องของความเป็นธรรม โดยมุ่งไปที่การแก้ไขปัญหาเดิมที่มีอยู่และทำให้เกิดเงื่อนไขในการบริหารใหม่ในหลักของความเท่าเทียมกันในสังคม ลดการใช้ระบบพวกพ้องเพื่อทำให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน คำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะเน้นการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ

2.3.1 ความหมายของประสิทธิผล

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2530 อ้างถึงใน วชิรวัชร งามละม่อม, 2551: 1) นอกจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายอันเป็นความมีประสิทธิผลโดยทั่วไปแล้วการประเมินประสิทธิผลอาจพิจารณาได้จากคุณภาพของผลผลิตหรือบริการพื้นฐานขององค์การหรือความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์การ ความพร้อม หรือความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงเมื่อถูกขอร้องให้ทำผลตอบแทน หรือผลกำไรที่ได้รับจากการผลิตสินค้าและบริการ

วันชัย มีชาติ (2552: 320) ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ระดับของความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ

วชิรวัชร งามละม่อม (2551: 2) ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รักษาไว้ซึ่งทรัพยากรและวัสดุ อุปกรณ์และไม่สร้างความเครียดแก่สมาชิก สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และรับผิดชอบต่อปัญหา

หรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้นและองค์การส่วนรวมสามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2551: 130) ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ระดับที่คนงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

Etzioni (1964 อ้างถึงใน วชิรวัชร งามละม่อม, 2551: 2) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง ขนาดของความสามารถขององค์การในการที่จะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้

Schein (1970 อ้างถึงใน วชิรวัชร งามละม่อม, 2551: 1) มีความเห็นว่า ประสิทธิผลองค์การหมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survival) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และการเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการให้ลุล่วง

2.3.2 เกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์การ

เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การได้ดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2552: 320-323)

1) เกณฑ์ด้านเป้าหมาย (Goal approaches) ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ต่างๆ คือ 1.การเน้นผลสำเร็จของงาน (Achievement Emphasis) 2. ผลผลิต (Productivity) 3. ประสิทธิภาพ (Efficiency) 4. กำไร (Profit) 5. คุณภาพสินค้าและบริการ (Quality of Products/Services) 6. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and Goal Setting) 7. ความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมาย (Goal Consensus) 8. ความพร้อม (Readiness) และ 9. การยึดเป้าหมายร่วมกัน (Internalization of Organization Goals)

2) เกณฑ์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Approaches) ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ คือ 1. การควบคุม (Control) 2. ความขัดแย้งหรือการยึดเหนี่ยวภายในองค์การ (Conflict/Cohesion) 3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของฝ่ายจัดการ (Managerial Interpersonal Relations Skills) 4. ทักษะด้านงานของฝ่ายจัดการ (Managerial Task Skills) 5. การจัดการและการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Information Management and Control) และ 6. การมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ (Participation and Shares Influence)

3) เกณฑ์ด้านการเมือง (Political Approaches) ได้แก่ เกณฑ์การวัดในเรื่องต่างๆ ดังนี้ 1. ความเป็นตัวแทน (Representativeness) 2. ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ (Accountability) 3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) 4. ความสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ (Constitutionality) และ 5. การสนับสนุนค่านิยมแบบประชาธิปไตย (Adherence to Democratic Values)

4) เกณฑ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Approaches) ประกอบด้วยเกณฑ์วัดในเรื่อง 1. ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) 2. แรงจูงใจ (Motivation) 3. ขวัญ (Morale) 4.

การให้คุณค่ากับบุคคลในองค์การ (Value to Human Resource) 5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) 6. การขาดงาน (Absenteeism) 7. อัตราการลาออก (Turnover) 8. การเกิดอุบัติเหตุ (Accident rates) และ9. ความสอดคล้องกันของบทบาทและบรรทัดฐาน (Role and Norm Congruence)

5) เกณฑ์ด้านระบบ (System Approaches) ได้แก่ เกณฑ์การวัดประสิทธิผลในเรื่อง 1. ความมีเสถียรภาพ (Stability/Maintenance) 2. การเจริญเติบโต (Growth) 3. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility/Adaptation) 4. การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of Environment) และ5. การประเมินจากบุคคลภายนอก (Evaluations by External Actors)

2.3.3 แนวคิดในการวัดประสิทธิผลองค์การ

แนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การแนวคิดต่างๆ มีรายละเอียดในการศึกษาและวัดประสิทธิผลองค์การดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2552: 325-357) คือ

1) การวัดประสิทธิผลองค์การจากการบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment Approach)

แนวคิดนี้มีความเชื่อว่า องค์การทุกองค์การมีเป้าหมายที่เกิดขึ้นเฉพาะในการทำงานและองค์การจะนำองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้ การวัดประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดนี้จะให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) ขององค์การ ซึ่งแตกต่างกันออกไป การวัดประสิทธิผลขององค์การนี้จะให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย (Ends) มากกว่าวิธีการในการปฏิบัติงาน (Means) และเห็นว่าองค์การเป็นหน่วยงานที่มีเหตุผล มีเป้าหมายของตนเองและจะแสวงหาวิธีการที่ดีในการบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากองค์การแต่ละองค์การจะมีขนาดใหญ่เป้าหมายที่มีอยู่จะมีหลายระดับ คือ

(1) Substantive Goals ถือเป็นเป้าหมายที่เป็นรากฐานขององค์การทำให้มีการจัดตั้งองค์การขึ้นมาอันเป็นการแสดงถึงความจำเป็นที่ต้องมีองค์การ ดังกล่าวแยกออกเป็น 3 ประการ คือ

1.1) Official Goals ซึ่งได้แก่ พันธกิจขององค์การ (Mission) ซึ่งพันธกิจจะมีความสำคัญมากในองค์การราชการเพราะจะเป็นการบ่งบอกถึงทิศทาง เป้าหมาย ความชอบธรรม และแนวทางหรือเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จขององค์การ เป้าหมายในลักษณะ Official Goals มักจะเป็นสัญลักษณ์ซึ่งยากจะบรรลุเป้าหมายได้โดยตรง มักจะอยู่ในรูปของคำขวัญหรือพันธกิจขององค์การ

1.2) Operative Goals เป็นเรื่องของการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติซึ่งจะเป็นส่วนที่ช่วยให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ เป็นเป้าหมายในระดับแผนงาน

และระดับหน่วยงานย่อยในองค์การ เป้าหมายในระดับ Official Goals จะประกอบด้วยเป้าหมายระดับ Operative Goals หลายประการ

1.3) Operational Goals เป็นเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและในระดับปฏิบัติการขององค์การ เป้าหมายระดับปฏิบัติการจะนำไปสู่การสร้างเกณฑ์การวัดผลงานของพนักงานแต่ละคนด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายระดับต่างๆ ในองค์การจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะลูกโซ่ กล่าวคือ จากเป้าหมายระดับ Official Goals ถ่ายมาเป็น Operative Goals และกำหนดรายละเอียดเป็น Operational Goals ตามลำดับ

(2) System Goals เป้าหมายที่มององค์การว่าอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบเปิดที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะในเรื่องของความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์การ System Goals จะมีความสัมพันธ์กับ Substantive Goals ในฐานะที่ทำให้องค์การมีระบบบริหารและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก

(3) Individual Member Goals ได้แก่ เป้าหมายส่วนตัวของสมาชิกในองค์การซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เพราะการที่คนมารวมตัวกันเป็นองค์การ บุคคลแต่ละคนจะมีเป้าหมายเฉพาะของตนเอง องค์การที่มีประสิทธิผลจะสามารถใช้เป้าหมายส่วนตัวของสมาชิกทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การมากขึ้นด้วย ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์การจึงขึ้นอยู่กับเป้าหมายในระดับที่เป็นเป้าหมายส่วนตัวของสมาชิกในองค์การด้วย

2) การวัดประสิทธิ์ผลองค์การจากความคิดเชิงระบบ (System Approach)

แนวคิดนี้เชื่อว่าองค์การทำงานเป็นระบบซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยๆ โดยองค์การจะรับปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อม และทำหน้าที่ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเหล่านั้นให้เป็นผลผลิตขององค์การ ระบบย่อยๆ ในองค์การจะทำงานสัมพันธ์กันการวัดประสิทธิผลองค์การจากแนวความคิดในเชิงระบบจะประกอบด้วยเกณฑ์การวัดประสิทธิผลจากเกณฑ์ต่างๆ หลายประการ คือ

(1) เกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์การด้านปัจจัยนำเข้าองค์การจะสามารถวัดผลสำเร็จได้จากเรื่องต่างๆ คือ 1. ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร 2. คุณภาพของทรัพยากรที่หามาได้ 3. ความทันต่อเวลาของการได้ทรัพยากร 4. ราคาทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่ได้มา และ 5. จำนวนทรัพยากรที่ได้รับ

(2) เกณฑ์การวัดผลสำเร็จด้านกระบวนการในการดำเนินงานขององค์การหรือกระบวนการในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออกอาจวัดได้จาก 1. ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 2. ประสิทธิภาพ 3. ความคล่องตัว หรือความสะดวกในการปฏิบัติงาน 4. ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน 5. การเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน 6. อัตราของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติ

งาน 7. ทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ และ 8. บรรยากาศในการทำงาน

(3) เกณฑ์การวัดผลด้านผลผลิตขององค์การ องค์การสามารถพิจารณาได้จาก 1. ผลผลิต 2. ปริมาณของสินค้า 3. คุณภาพของสินค้าหรือบริการ 4. ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง 5. กำไร 6. การเจริญเติบโตขององค์การ และ 7. ภาพพจน์ขององค์การ

ในการวัดประสิทธิผลขององค์การจากแนวความคิดเชิงระบบนี้ นอกจากเกณฑ์การวัดประสิทธิผลที่กล่าวมาแล้วองค์การยังสามารถวัดประสิทธิผลได้จากมิติของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในองค์การได้อีกด้วย กล่าวคือ องค์การสามารถวัดความมีประสิทธิผลจากอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำออกและนำเข้า (Output หารด้วย Input หรือ O/I) อัตราส่วนระหว่างกระบวนการแปรสภาพกับปัจจัยนำเข้า (Transformation Processes หารด้วย Input หรือ T/I) อัตราส่วนระหว่างกระบวนการแปรสภาพกับผลผลิตขององค์การ (Transformation Processes หารด้วย Output หรือ T/O)

3) การวัดประสิทธิผลองค์การจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ (The Stake-holders Approach/The Strategic-Constituencies Approach)

การวัดประสิทธิผลองค์การจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การจึงมุ่งวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการเอาชนะใจผู้มีอิทธิพลต่อองค์การ หรือความสามารถในการประสานความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การให้ทุกฝ่ายยอมรับได้ นั่นหมายความว่าการตัดสินใจขององค์การจะมีลักษณะเป็นการตัดสินใจที่มุ่งให้เกิดความพอใจของทุกฝ่ายหรือให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมรับได้ ไม่ได้เป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุดหรือมีเหตุมีผลมากที่สุด (Satisfacing) ลักษณะของการวัดประสิทธิผลขององค์การจึงมีลักษณะเป็นรูปแบบทางการเมือง (Political Model) มากกว่าที่จะเป็นตัวแบบในเชิงเหตุผล (Rational Model)

องค์การทำงานในระบบเปิดที่มีผู้เกี่ยวข้องกับองค์การจำนวนมาก ความอยู่รอดขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงานภายในองค์การเท่านั้น ทั้งนี้เพราะองค์การที่มีการบริหารจัดการภายในที่ดีอาจไม่สามารถอยู่รอดได้หากผู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์การไม่เห็นด้วยและไม่ให้การสนับสนุนองค์การ

กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องเหล่านี้มีความต้องการต่อองค์การต่างกันองค์การจะต้องทำงานภายใต้ความต้องการที่หลากหลาย องค์การจะต้องประสานความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ให้ไปในทิศทางเดียวกัน

องค์การที่มีประสิทธิผลคือ องค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การได้ หรือองค์การที่สามารถสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่าย การประสานความพอใจของทุกฝ่ายหรือการทำให้ทุกฝ่ายยอมรับได้จะเป็นการแสดงความ

สำเร็จขององค์การ องค์การจึงต้องคอยตอบสนองความต้องการของผู้มีอิทธิพลต่อองค์การหรือประสานความต้องการต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันให้ได้

4) การวัดประสิทธิผลองค์การจากการแข่งขันกันของค่านิยมที่แตกต่างในองค์การ (The Competing-Values Approach)

แนวคิดนี้เชื่อว่าองค์การที่ดีขึ้นอยู่กับการตัดสินหรือมุมมองของแต่ละคนซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยม และผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน แต่ละคนจะให้ความสำคัญกับเรื่องต่างๆ ในองค์การไม่เหมือนกัน การวัดประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องของความขัดแย้งกันของค่านิยมที่หลากหลายภายในองค์การ การวัดประสิทธิผลขององค์การตามแนวความคิดนี้พิจารณาลักษณะขององค์การใน 3 มิติด้วยกันคือ

(1) การให้น้ำหนักกับส่วนใดขององค์การ (Organization Focus) ในมิตินี้จะให้ความสำคัญกับสภาพภายในองค์การ (Internal) หรือสภาพภายนอกองค์การ (External) องค์การที่ให้ความสำคัญกับสภาพภายในองค์การจะให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์การหรือการเน้นผู้ปฏิบัติงาน (People) ส่วนผู้ให้ความสำคัญกับสภาพภายนอกองค์การจะให้ความสำคัญกับองค์การ (Organization) และผลผลิตขององค์การ หรือการบรรลุเป้าหมายและผลสำเร็จขององค์การ (Ultimate Goals Achievement) ซึ่งการเน้นที่แตกต่างกันก็จะทำให้ปัจจัยวัดผลสำเร็จขององค์การแตกต่างกันตามไปด้วย

(2) มิติด้านโครงสร้างขององค์การ (Structure) เป็นการพิจารณาถึงลักษณะของโครงสร้างองค์การโดยเฉพาะเรื่องความยืดหยุ่น (Flexible) และการควบคุม (Control) ลักษณะของโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลที่สุดคือ โครงสร้างที่สามารถปรับตัวได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของโครงสร้างที่ยืดหยุ่นจะช่วยให้องค์การปรับตัวได้และช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสวงหาสิ่งใหม่ๆ ในองค์การขณะที่ผู้ที่ให้ความสำคัญกับการควบคุมจะเชื่อว่าองค์การจะต้องมีโครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งจะทำให้องค์การมีสมรรถภาพสูงสุด

(3) มิติด้านผลผลิตขององค์การ (Outcomes) เป็นการพิจารณาถึงการที่องค์การให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การ (Ends) หรือวิธีการในการทำงาน (Means)

2.4 การบริหารงานยุติธรรม

2.4.1 ความหมายการบริหารงานยุติธรรม

การบริหารงานยุติธรรม หมายความว่าการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการในการ

อำนวย ความยุติธรรม การป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรมการคุ้มครองความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพให้กับประชาชน การบังคับตามกฎหมายและการอำนวยความความสะดวกแก่ประชาชน แต่ไม่รวมถึงอำนาจอิสระในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีของศาลและการดำเนินการของหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ ตามมาตรา 3 แห่งพ.ร.บ.พัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2549 (กระบวนการและการบริหารงานยุติธรรมไทย, 2551: 8)

การบริหารงานยุติธรรม หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการในการอำนวยความยุติธรรม การป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม การคุ้มครองความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพให้กับประชาชน การบังคับการตามกฎหมายและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน แต่ไม่รวมถึงอำนาจอิสระในการพิจารณาคดีของศาลและการดำเนินงานของหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ(พระราชบัญญัติการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2549 : 6-7)

การบริหารงานยุติธรรม หมายรวมถึง การบริหารงานยุติธรรมทั้งทางเพ่ง อาญา และปกครอง แต่ภายใต้บริบทของปัญหาในประเทศไทย ปัญหาของกระบวนการยุติธรรม คือ การกระทบกระเทือนต่อสิทธิ เสรีภาพของประชาชนมีความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ ผู้บริหารงานยุติธรรมจึงควรให้ความสำคัญต่อเป้าหมายต่างๆ ของการบริหารงานยุติธรรมทางอาญา กระบวนการยุติธรรมทางอาญามีเป้าหมายต่างๆ หลายเป้าหมาย คือ (1) การบังคับใช้กฎหมายให้สิทธิเสรีภาพ (Law Enforcement Model) เพื่อหาตัวผู้กระทำความผิดมาลงโทษ (2) การคุ้มครองสิทธิผู้ถูกกล่าวหาตามหลักนิติธรรม (Due Process Model) (3) การคุ้มครองสิทธิผู้เสียหาย (Victim' Right Protection Model) (4) การบำบัดฟื้นฟูแก้ไขให้ผู้กระทำผิดกลับสู่สังคมได้ (Rehabilitation Model) (5) การควบคุมอาชญากรรม (Crime Control Model) (6) การสมานฉันท์ในสังคม (Restorative Justice Model) การบริหารงานยุติธรรมทางอาญาที่สำคัญได้แก่ (กระทรวงยุติธรรม, 2550-2551: 13-21)

1) อาชญากรรมข้ามชาติ (Transnational Crime) หลักทั่วไปนั้น กฎหมายมีเขตอำนาจ (Jurisdiction) บังคับใช้ในอาณาเขตประเทศนั้นๆตามหลักดินแดน แต่ในปัจจุบันด้วยกระแสโลกาภิวัฒน์อันเนื่องจากการสื่อสารไร้พรมแดนทำให้การประกอบอาชญากรรมข้ามชาติ (Transnational Crime) อาศัยช่องว่างของการบังคับใช้กฎหมายที่ยึดหลักอำนาจอธิปไตยในดินแดน ปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติต่างๆ ที่เชื่อมมีผลกระทบต่อปัญหาอาชญากรรมในประเทศสืบเนื่องต่อไป เช่น ปัญหาการค้ายาเสพติด ปัญหาการพนัน ปัญหาการค้ามนุษย์ เป็นต้น

2) การก่อการร้าย (Terrorism) ประเทศต่างๆ โดยทั่วไปไม่คิดว่าปัญหาการก่อการร้ายจะเป็นปัญหาของประเทศตน ทั้งนี้เพราะการก่อการร้ายมักจะกระทำในประเทศทางยุโรป เช่น

การจี้เครื่องบิน การวางระเบิด การจับตัวประกัน เป็นต้น ความรุนแรงมีขอบเขตจำกัด แต่ในปัจจุบันปัญหาการก่อการร้ายเริ่มเป็นปัญหาที่ประเทศต่างๆให้ความสำคัญและพยายามหาแนวทางร่วมกันในการต่อต้านการก่อการร้าย

3) ปัญหาผู้มีอิทธิพล (Influential People) ผู้มีอิทธิพลในความหมายอย่างแคบก็คือ ผู้ที่ชอบใช้วิธีการรุนแรงเพื่อประทุษร้ายข่มขู่คุกคามผู้ที่อ่อนแอ แต่ผู้มีอิทธิพลที่ให้ความหมายอย่างกว้าง คือ ผู้ที่มีอำนาจด้วยดำรงตำแหน่งหน้าที่ระดับสูงควบคุมผู้บังคับบัญชา คนจำนวนมาก หรือผู้ที่มีอำนาจทางการเงิน มีอำนาจเพราะควบคุมกำลังคนใต้บังคับบัญชา อำนาจต่างๆ เหล่านี้ทำให้เกิดทั้งความเกรงกลัวและเกรงใจทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่มีอิทธิพลปฏิบัติงานไม่ตรงไปตรงมาตามหลักความถูกต้องชอบธรรมและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้มีอิทธิพล

ผู้มีอิทธิพลล้วนมีอิทธิพลกระทบกระเทือนทำให้กระบวนการยุติธรรมไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายที่จะได้คนกระทำผิดที่แท้จริงมาลงโทษ หรือไม่ลงโทษผู้ที่บริสุทธิ์ตลอดจนทำให้รัฐต้องสูญเสียงบประมาณจำนวนมหาศาลไปให้กับคนกลุ่มนี้

4) ปัญหาค่านิยมแบบวัตถุนิยม (Materialism) สังคมไทยในอดีตมีลักษณะเรียบง่ายการบริโภคและวิถีชีวิตมีลักษณะที่ไม่ต้องใช้เงินทองหาสิ่งต่างๆ ที่เกินความจำเป็นของชีวิตมาใช้ แต่ในปัจจุบัน คนในสังคมไทยมีวัตถุประสงค์ในการทำงานเพื่อที่จะได้หาเงินทองทรัพย์สินได้มาก ความหมายของการประสบความสำเร็จคือ การมีทรัพย์สินมาก ทำให้คนมีความเห็นแก่ตัวมากยิ่งขึ้น จะทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ต่อสังคมและประโยชน์สาธารณะ

5) ปัญหาการประพฤติมิชอบในวงการราชการ (Corruption) ปัญหาการทุจริตในวงการราชการมีแนวโน้มที่รุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และก่อความเสียหายแก่ประเทศอย่างมาก

6) ปัญหาแพร่ระบาดยาเสพติดปัญหายาเสพติดในประเทศยังคงต้องมีการเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิดถึงแม้จะมีการปราบปรามอย่างหนักก็ตาม ยาเสพติดก็ยังคงแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่อง ปัญหาดังกล่าวจึงเป็นปัญหาที่ความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศจึงต้องมีการเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด

7) องค์กรภาคเอกชน ที่มีส่วนสนับสนุนการบริหารงานยุติธรรมองค์กรภาคเอกชนจำนวนมากที่มีส่วนในการบริหารงานยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันบทบาทขององค์กรภาคเอกชนจะมีบทบาทต่างๆ มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบการทำงาน การสนับสนุนหรือเติมในจุดที่ภาครัฐไม่สามารถมาให้บริการได้เต็มที่

8) ปัญหาสำคัญอื่นๆ ที่ประเทศกำลังเผชิญและคาดว่าจะมีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศประเทศไทยเผชิญต่อปัญหาสำคัญของประเทศที่สำคัญมากที่สุดปัญหาหนึ่งคือ ปัญหาความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นปัญหาระดับชาติ เป็นปัญหาของทุกคนในบ้านเมืองที่ต้องช่วยกันแก้ไขปัญหาอย่างเต็มกำลังสติปัญญาและความสามารถในการแก้ไขปัญหานี้ แต่ในขณะ

เดียวกัน ปัจจุบันประเทศไทยก็ประสบภาวะวิกฤติหลายประการที่จะมีผลกระทบทางลบต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ

ทั้งนี้ ปัญหาสำคัญที่ประเทศกำลังเผชิญ ได้แก่ ปัญหาการแพร่ระบาดของไข้หวัดนก ปัญหาภัยแล้ง ปัญหาผลกระทบหลังคลื่นยักษ์สึนามิ ปัญหาการปรับราคาน้ำมันในตลาดโลกและราคาน้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศ และยังคงมีปัญหาอื่นๆ มากมายที่เข้ามาอย่างคาดไม่ถึง

2.4.2 เป้าหมายของงานยุติธรรม

ในด้านการบริหารงานยุติธรรมเป้าหมายสูงสุด คือ การที่รัฐควรลงทุนในกิจการยุติธรรมน้อยที่สุด (Minimum) แต่ได้ผลผลิตด้านความยุติธรรมตอบแทนคืนแก่สังคมที่เหมาะสมคุ้มค่ามากที่สุด (Optimum) (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 64)

2.4.3 การประสานงานยุติธรรม

หน่วยงานที่เป็นกลไกหลักในการทำหน้าที่บริหารจัดการในงานยุติธรรมคือคณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พระราชบัญญัติพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2549 มาตราที่ 10 กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติดังนี้ (พระราชบัญญัติการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2549: 9)

1) จัดทำแผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ และแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศกระบวนการยุติธรรมเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

2) เสนอแนะและให้ความเห็นที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารงานยุติธรรมต่อคณะรัฐมนตรี

3) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานยุติธรรมที่คณะรัฐมนตรีขอให้พิจารณา

4) ประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานยุติธรรมหรือรายงานต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานยุติธรรม เพื่อแก้ไขข้อขัดข้องที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานยุติธรรม ส่งเสริมความร่วมมือในการบริหารงานยุติธรรม หรือการดำเนินการตามแผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ และแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศกระบวนการยุติธรรม

5) ศึกษา วิเคราะห์ และประเมินผลการบังคับให้เป็นไปตามกฎหมายหรือการปฏิบัติตามแผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

6) ศึกษา วิเคราะห์ และทำการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดแนวทาง กลยุทธ์ และมาตรการในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานยุติธรรม หรือการดำเนินการตามแผนแม่บทการบริการงานยุติธรรมแห่งชาติให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิผล และเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรี หน่วยงานของรัฐ หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานยุติธรรมเพื่อพิจารณา

7) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานยุติธรรม จัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรม หรือเสนอแนะหน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานยุติธรรมในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานยุติธรรม

8) กำกับดูแลการจัดทำรายงานประจำปีของสำนักงานตามมาตร 16 (6) เพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

9) กำหนดระเบียบอื่นใดเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้

10) ปฏิบัติการอื่นที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

2.4.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานยุติธรรมทางอาญา (กระทรวงยุติธรรม, 2550: 8-11)

จากเอกสารกระบวนการและการบริหารงานยุติธรรมไทย ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานภาคราชการต้องมีกระบวนการบริหาร (Process) เพื่อใช้ ปัจจัยนำเข้า และเมื่อกระบวนการต่างๆ ดำเนินการไปแล้ว ก็จะได้ผลผลิตหรือ สิ่งที่ได้ออกมา (Output) ย่อมจะต้องใช้องค์ประกอบหรือปัจจัยนำเข้าตลอดจน กระบวนการในการบริหารงานดังกล่าวด้วยทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลผลิตหรือสิ่งที่จะได้ออกมา คือ การคุ้มครองป้องกันสังคมด้วยการลดอาชญากรรม อย่างไรก็ดี ระบบงานยุติธรรมทางอาญาเป็นระบบงานที่ประกอบด้วยระบบงานย่อย หลายระบบซึ่งลักษณะต่างจากระบบงานอื่นๆ และแตกต่างกันในหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างระบบยุติธรรมย่อยๆ ด้วยกันด้วย ทั้งนี้การบริหารงาน ยุติธรรมทางอาญาอาจจะมีการเปรียบเทียบให้เห็นภาพได้ว่า เปรียบเสมือน กระบวนการการซักรีดผ้าที่มีกระบวนการแยกมาที่ซักแล้วเพื่อมาทำกระบวนการซักที่จะเป็นการทำให้ผ้าสะอาด มีกลิ่นหอม สามารถใช้ได้ทันที กล่าวคือ กระบวนการ แยกผ้าที่จะซักที่เป็นผ้าสีผ้าขาวออกจากกันจะได้ไม่มีการสีตกใส่กัน เปรียบเสมือนการแยกอาชญากรแต่ละประเภทที่จะใช้กระบวนการยุติธรรม ที่เหมาะสม (กระบวนการยุติธรรมกระแสหลักหรือกระบวนการยุติธรรมทางเลือก) กระบวนการซักผ้าหรือการตั้งโปรแกรมเครื่องซักผ้า เปรียบเสมือนการกำหนด รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมกับอาชญากรรม กระบวนการนำผ้าไปตากที่มี แดดเพื่อให้แห้งสะอาดไม่ให้มีกลิ่นอับไม่น่าสวมใส่ ไม่ให้อับชื้น เปรียบเสมือน กระบวนการยุติธรรมได้ดำเนินการแก้ไขบำบัดฟื้นจากกระบวนการยุติธรรมแล้วออกไปสู่ชุมชน โดยที่กระบวนการยุติธรรมต้องคืนคนดีสู่สังคมและร่วมกับภาค ประชาชนเพื่อป้องกันไม่ให้คนดีดังกล่าวกลับสู่กระบวนการยุติธรรมอีก ซึ่งเป็น

การป้องกันไม่ให้กระทำผิดซ้ำกลับเข้ามาสู่กระบวนการยุติธรรมอีก

Alan R. Coffey (1976 อ้างถึงในกระทรวงยุติธรรม 2550: 8-11) กล่าวว่า การบริหารงานยุติธรรมทาง อาญาเป็นระบบงานที่ประกอบด้วยระบบงานย่อยหลายระบบ ซึ่งมีลักษณะ แตกต่างจากระบบงานอื่นๆ และแตกต่างกันในหน้าที่และความรับผิดชอบ ระหว่างระบบยุติธรรมย่อยๆ ด้วยกันด้วย การบริหารงานยุติธรรมทางอาญา จึงมีกระบวนการพิเศษอีกมากมายหลายอย่าง ในการนี้ Alan R. Coffey ได้กล่าวถึงการบริหารงานยุติธรรมไว้โดยเฉพาะว่า ต้องประกอบด้วยปัจจัยเหตุ (Input) กระบวนการ (Process) และผลที่ได้ออกมา (Output) ปัจจัยเหตุ ได้แก่อาชญากรรม กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการทำงาน ของตำรวจ ทนายความ อัยการ ศาล คุมประพฤติและราชทัณฑ์ และผลที่ได้ออกมา ได้แก่ ป้องกันสังคมและการลดอาชญากรรมในสังคม โดยปัจจัยเหตุ ได้แก่ อาชญากรรม หรือการกระทำที่ฝ่าฝืนกฎหมายที่มีโทษทางอาญาซึ่ง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การกระทำที่เป็นความผิดในหรือโดยตัวของมันเอง หรือ mala in se (ภาษาลาติน) เช่น ฆ่าผู้อื่น ทำร้ายร่างกายผู้อื่น ชิงทรัพย์ และ ปล้นทรัพย์ เป็นต้น ซึ่งทุกประเทศหรือทุกสังคมบัญญัติเป็นความผิดทางอาญา และการกระทำที่โดยทั่วไปที่ไม่เป็นความผิด แต่รัฐหรือกฎหมายบัญญัติให้เป็นความผิดทางอาญาหรือ Malaprohibita (ภาษาลาติน) เช่น ความผิดต่อ พ.ร.บ. จราจรทางบก พ.ร.บ. อาวุธปืน เครื่องกระสุนปืนและวัตถุระเบิด พ.ร.บ. ปรามการค้าประเวณี พ.ร.บ. การพนัน พ.ร.บ. ยาเสพติด เป็นต้น ซึ่งความผิด ประเภทนี้ บางประเทศอาจบัญญัติ ให้เป็นความผิดทางอาญาแต่อีกบางประเทศ อาจไม่บัญญัติให้เป็นความผิดทางอาญา

ปัจจัยเหตุดังกล่าว ตามประมวลกฎหมายอาญาของไทย แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความผิดสามัญประเภทหนึ่ง เช่น ฆ่าผู้อื่น ลักทรัพย์ และชิงทรัพย์ เป็นต้น และความผิดลหุโทษ (มีโทษจำคุกสูงสุดไม่เกินหนึ่งเดือน หรือ ปรับไม่เกินหนึ่งพันบาทหรือทั้งจำทั้งปรับ) อีกประเภทหนึ่ง เช่น ดูหมิ่นซึ่งหน้า เป็นต้น ความผิดทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวนี้ ตามกฎหมายฉบับเดียวกัน ยังจำแนกออกไปเป็นอีก 2 ประเภท คือ ความผิดต่อแผ่นดิน คือ รัฐเป็นผู้เสียหาย เป็นความผิดที่ยอมความกันไม่ได้ เช่น ความผิดฐานฆ่าผู้อื่น ชิงทรัพย์และปล้นทรัพย์ เป็นต้น ประเภทหนึ่ง และความผิดต่อส่วนตัว คือเอกชนเป็นผู้เสียหาย เป็นความผิด ที่ยอมความกันได้ ถ้าผู้เสียหายไม่ติดใจเอาความกับผู้กระทำความผิด รัฐจะ ลงโทษผู้กระทำความผิดไม่ได้ กรณีความผิดต่อส่วนตัวนี้ กฎหมายจะบัญญัติไว้ ในหมวดหรือมาตรานั้นๆ ว่า “ความผิดตามหมวดนี้หรือมาตรานี้เป็นความผิด อันยอมความได้”

2.4.5 หลักการตามรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ที่หน่วยงาน ในกระบวนการยุติธรรมทางอาญาต้องคำนึงถึงมีหลักการที่สำคัญ 6 ประการ คือ (กระทรวงยุติธรรม, 2550: 15-16)

1) หลักสิทธิและเสรีภาพของมนุษย์ เช่น ตามมาตรา 27 มาตรา 28 มาตรา 32 มาตรา 33 มาตรา 39 มาตรา 40 เป็นต้น

สิทธิเป็นอำนาจที่กฎหมายรับรองคุ้มครองให้แก่บุคคลในอันที่จะเรียกร้องให้บุคคลอื่นกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง สิทธิจึงก่อให้เกิดหน้าที่แก่บุคคลอื่นด้วย

เสรีภาพเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลมีอิสระในการที่จะกระทำการอย่างใด อย่างหนึ่งตามประสงค์ของตน (ไม่ก่อให้เกิดหน้าที่แก่บุคคลอื่น)

ทั้งนี้ เหตุผลในการมีข้อจำกัดในสิทธิ เสรีภาพ มี 2 ประการ คือ เพื่อ คุ้มครองสิทธิของบุคคลอื่น เช่น มาตรา 45 และ มาตรา 56 เป็นต้น และเพื่อ ประโยชน์สาธารณะหรือเพื่อความสงบเรียบร้อยของประชาชน เช่น มาตรา 28 มาตรา 35 มาตรา 36 มาตรา 45 มาตรา 64 เป็นต้น

2) หลักการคุ้มครองศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เช่น ตามมาตรา4มาตรา26 มาตรา 28 เป็นต้น

หลักศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เป็นคุณค่าที่ไม่ขึ้นกับเวลา สถานที่ และ ต้องให้คุณค่าดังกล่าวมีผลตามกฎหมาย

3) หลักการความเสมอภาค เช่น ตามมาตรา 30 มาตรา 31 เป็นต้น

โดยบุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมายและได้รับความคุ้มครองตาม กฎหมายเท่าเทียมกันซึ่งชายและหญิง มีสิทธิเท่าเทียมกันทั้งนี้ หลักความเสมอภาคเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญ ที่ทำให้ประชาชนทุกคนได้รับการปฏิบัติจากรัฐอย่างเท่าเทียมกันโดยองค์กรต่างๆ โดยสามารถแบ่ง ได้ 4 ประการ คือ เสมอภาคทั่วไป ตามหลักกฎหมาย เสมอภาคเฉพาะเรื่อง เสมอภาคในกระบวนการยุติธรรม และ เสมอภาคในการรับบริการสาธารณะ

4) หลักประสิทธิภาพในการอำนวยความยุติธรรม (Effectiveness) การที่หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมจะต้องดำเนินการอย่างมีความคุ้มทุนและคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ทรัพยากร เช่น เจ้าหน้าที่วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งด้านงบประมาณอย่างคุ้มค่ากับเวลาและสิทธิและเสรีภาพ ที่ประชาชนต้องนำมาเข้าแลกกับความยุติธรรม

5) หลักความโปร่งใสและถูกตรวจสอบได้ ในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐการที่หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมต้องสามารถที่จะตรวจสอบ การปฏิบัติงานหรือเหตุผลในการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ที่สามารถมีข้อสงสัยหรือข้อซักถามจากภาคประชาชน ภาคเอกชน เป็นต้น ทั้งนี้ อาจจะต้องมีองค์กรที่มีความเป็นกลางหรือมีความเป็นอิสระที่สามารถเข้ามา

ดำเนินการ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมได้

6) หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) การที่หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมมีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินการในหลายๆ ระดับ เช่น ระดับแรกสุดคือการถูกจัดการไปจนถึง ระดับสูงสุดคือระดับการกำหนดนโยบาย ซึ่งเป็นช่องทางที่จะทำให้ประชาชน เกิดความเชื่อถือเชื่อมั่นและเกิดความศรัทธาตามมาแก่หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมต่อไป

2.4.6 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการยุติธรรมทางอาญา (สำนักงานกิจการยุติธรรม, 2551: 19)

การบริหารงานยุติธรรมทางอาญามีองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด 4 ภาคส่วน คือ

1) ผู้กระทำผิด (Offender) ประกอบด้วยผู้ที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบน คือ ผู้ที่ยังไม่ได้กระทำใดๆ ที่ละเมิดบรรทัดฐานของสังคม และผู้ที่เป็นอาชญากร คือ ผู้ที่ได้กระทำใดๆ ที่ละเมิดบรรทัดฐานของสังคม โดยบรรทัดฐานของสังคม ในปัจจุบัน คือ กฎหมาย

2) เหยื่ออาญากรรม (Victim) โดยเหยื่ออาชญากรรมแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับปฐมภูมิ ได้แก่ เหยื่อที่เป็นผู้ถูกกระทำโดยตรง ระดับทุติยภูมิ ได้แก่ เหยื่อที่เป็นผู้ที่ใกล้ชิดเหยื่อและได้รับผลกระทบจากอาชญากรรมโดยอ้อม ระดับตติยภูมิ ได้แก่ ประชาชนในชุมชนที่อยู่บริเวณสถานที่ที่เป็นที่เกิดเหตุอาชญากรรมหรือสังคมโดยรวม

3) ระบบงานยุติธรรมทางอาญา (Criminal Justice System) ได้แก่ หน่วยงานตำรวจ หน่วยงานอัยการ หน่วยงานศาล และหน่วยงานในกระทรวง ยุติธรรม รวมถึงหน่วยปฏิบัติต่อผู้ กระทำผิดในชุมชน (Community Base Program) โดยใช้แนวทางยุติธรรมชุมชน ซึ่งจะเป็นการขัดเกลานิสัยความ ประพฤติ เพื่อคืนคนดีสู่สังคม (Re-socialization)

4) สังคม (Society) อันประกอบไปด้วยภาคประชาชน ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ที่จะเป็นการส่งเสริมการสร้างความร่วมมือในกระบวนการ ยุติธรรม และมีกระบวนการการป้องกันการกระทำผิดซ้ำในสังคมด้วยการ ส่งบุคคลที่พ้นจากกระบวนการยุติธรรมสู่หน่วยงานที่ดูแลต่อในสังคม

2.4.7 เป้าหมายของกระบวนการยุติธรรมในการบริหารงานยุติธรรม (สำนักงานกิจการยุติธรรม, 2551: 20)

1) เป้าหมายของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมมีความหลากหลาย โดยอยู่ภายใต้เป้าหมายเดียวกันในกระบวนการยุติธรรม คือ การอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชน

(Complex Goals under Complex Environment) เพื่อให้ประชาชนได้รับ

(1) ความยุติธรรม (Justice) ด้วยความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้รับความเสมอภาคเป็นธรรม (With Efficiency, Effectiveness, Fairness)

(2) การรักษาความปลอดภัยแก่ชุมชน (Secure Communities)

(3) การคุ้มครองเหยื่ออาชญากรรม (Restoring Crime Victims)

(4) การบูรณาการงานยุติธรรม หรือการบริหารงานยุติธรรม เชิงบูรณาการ (Integration)

2) การบริหารงานยุติธรรม ในการควบคุมอาชญากรรมหรือการควบคุม การกระทำผิดจะต้องมีกระบวนการยุติธรรม (JusticeProcess) และกระบวนการ ยุติธรรมจะต้องมีการบริหารงานยุติธรรม (Justice Administration)

2.5 กระบวนการยุติธรรมกระแสหลัก

2.5.1 กระบวนการยุติธรรมทางอาญา (Criminal Justice Process)

กระบวนการยุติธรรมทางอาญา หมายถึง หน่วยงานและกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อดำเนินการต่ออาชญากรรมและผู้ถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดกฎหมายที่มีการทำงานต่อเนื่องเชื่อมโยงกันเป็นขั้นตอนกระบวนการ (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 43)

กระบวนการยุติธรรมทางอาญา หมายถึง กระบวนการนับแต่มีการกระทำความผิดอาญาเพื่อนำตัวผู้กระทำความผิดมาลงโทษ โดยผ่านกระบวนการหา/ตรวจสอบข้อเท็จจริงจากองค์กรต่างๆ ตั้งแต่การ สอบสวน การฟ้องร้อง การพิจารณา/พิพากษา ตลอดจนการบังคับโทษภายใต้หลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด (สุรศักดิ์ ลิขสิทธิ์วัฒนกุล, : 1)

2.5.2 ระบบงานยุติธรรมทางอาญา (Criminal Justice System)

ระบบงานยุติธรรมทางอาญา หมายถึง การทำงานอย่างเป็นระบบของกลไกหรือองค์ประกอบที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการยุติธรรมของรัฐ มุมมองที่อธิบายว่างานยุติธรรมทางอาญามีลักษณะเป็น ระบบ นั้น เป็นการมองในมิติของสังคมวิทยาซึ่งเป็นการมองในภาพรวมครบวงจรทั้งระบบสังคม ทำให้การศึกษาระบบงานยุติธรรมทางอาญาเป็นการศึกษาองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ ที่สัมพันธ์สอดคล้องกัน (Gibbons and group, 1977: 6 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 46) คือ

1) ผู้กระทำผิด (Offender)

2) เหยื่ออาชญากรรม (Crime Victim)

3) หน่วยงานยุติธรรมทางอาญา ซึ่งประกอบด้วย ตำรวจ อัยการ ศาล ราชทัณฑ์ และหน่วยงานปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดในชุมชน (Community-Based Correction) คือ คุมประพฤติ

4) สังคม (Society) หรือชุมชน (Community)

2.5.3 องค์การยุติธรรมทางอาญา (Criminal Justice Organizations)

การอธิบายงานยุติธรรมทางอาญาแบบองค์การนั้น เป็นการนำกรอบแนวคิดทฤษฎีองค์การและทฤษฎีการบริหารจัดการทางรัฐศาสนศาสตร์มาใช้ประกอบการวิเคราะห์อธิบาย ซึ่ง Klofas, Stojkoric and Kalinich (1990: 5 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 48-50) อธิบายว่า การศึกษางานยุติธรรมแบบองค์การให้ความสนใจประเด็นสำคัญ 3 ประการคือ

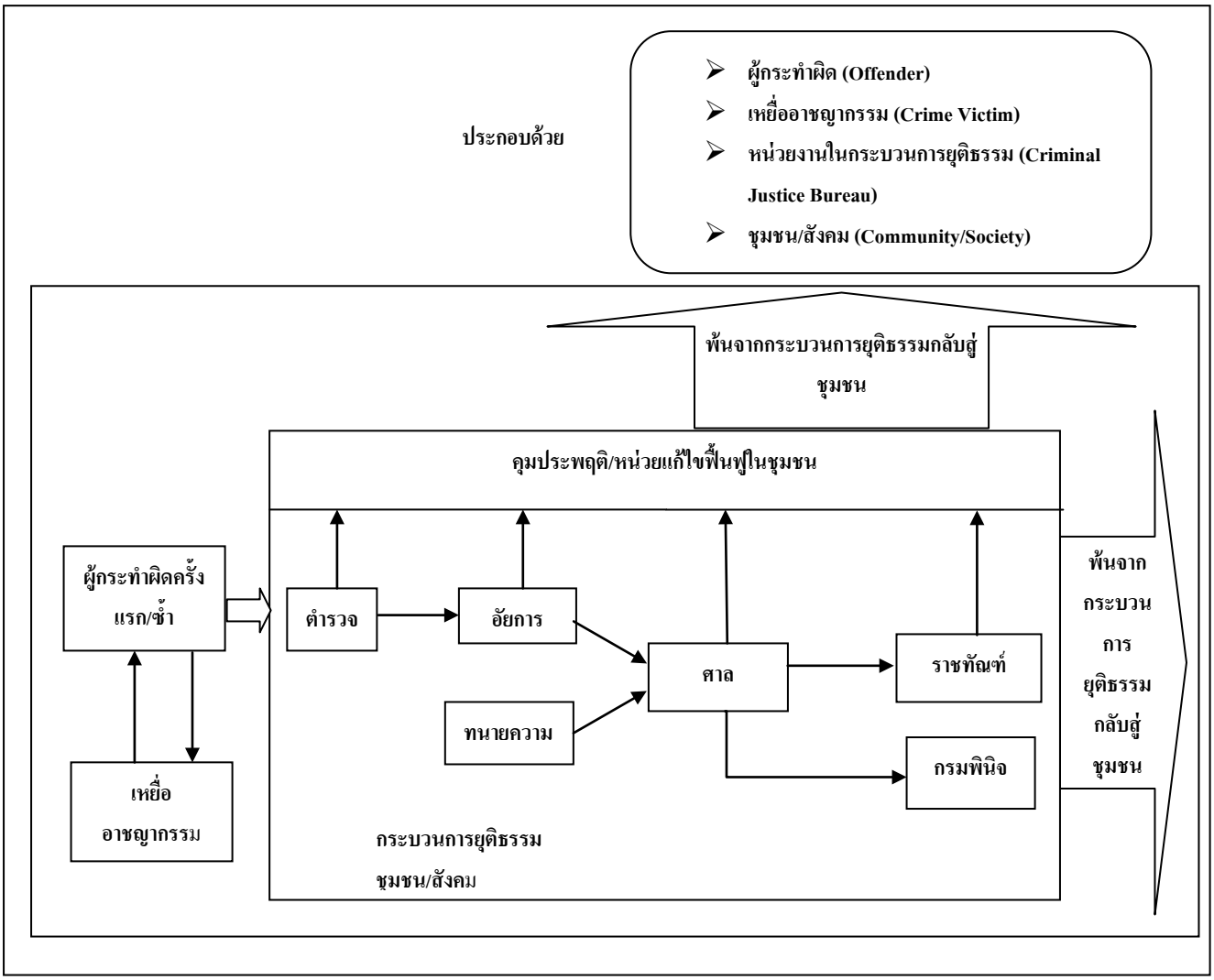
1) โครงสร้าง (Structure)

2) วัตถุประสงค์ (Purpose)

3) กิจกรรม (Activity)

องค์การยุติธรรมมีโครงสร้างลักษณะนี้ คือการทำงานให้สายงานหลัก (Line) มีความเข้มแข็ง ขณะที่สายงานด้านเทคนิค (Technicial Staff) และสายงานสนับสนุน (Auxiliary Work) จะต้องพัฒนาระบบและกระบวนการให้ทันต่อการให้บริการแก่สายงานหลักเพื่อให้เกิดความคล่องตัวสูงในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือ การอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชน โดยมีกิจกรรมหลัก คือ การป้องกันอาชญากรรม การจัดการกับอาชญากรรมที่เกิดขึ้นและเข้าสู่กระบวนการพิจารณาคดีและการจัดการกับผู้กระทำผิดภายหลังมีคำพิพากษา ตามลำดับ

2.5.4 กรอบแนวคิดระบบงานยุติธรรมหลักในสังคมไทย



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดระบบงานยุติธรรมหลักในสังคมไทย (ปรับแก้มาจากจุฑารัตน์ เอื้ออำนวย)

2.5.5 องค์ประกอบของระบบงานยุติธรรม

1) องค์ประกอบพื้นฐานของระบบงานยุติธรรม

คณะกรรมการของประธานาธิบดีว่าด้วยการบังคับใช้กฎหมายและบริหารงานยุติธรรม (President's Commission on Law Enforcement and Administration of Justice; Inciardi, 1993: 156-157 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 50-51) อธิบายว่า ระบบงานยุติธรรมตามธรรมเนียมแบบแผนประกอบด้วยหน่วยงานสำคัญๆ 3 ส่วน คือ ตำรวจ ศาล และราชทัณฑ์ แต่ละหน่วย งานมีภารกิจเฉพาะของตนเอง แต่มิใช่จะมีความเป็นอิสระจากกันอย่างเด็ดขาด เนื่องจากมีกฎหมายผูกโยงภารกิจของหน่วยงานเหล่านั้นเข้าด้วยกัน ส่งผลให้กิจกรรมที่หน่วยงานหนึ่งกระทำ

จะมีผลกระทบต่องานของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวพันกันเป็นลูกโซ่

2) องค์ประกอบด้านบุคคลากรที่เกี่ยวข้องในระบบงานยุติธรรม

บุคคลผู้เกี่ยวข้องในระบบงานยุติธรรมทางอาญาเมื่อมีการกระทำผิดใดๆ เกิดขึ้น อาทิ การลักทรัพย์ ในเบื้องต้นจะมีผู้เกี่ยวข้องดังนี้ (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 51-54)

(1) ผู้กระทำความผิด (Offender หรือ Criminal) หมายถึง ผู้กระทำความผิดตามกฎหมายอาญาฐานใดฐานหนึ่งหรือหลายฐานความผิด โดยมีการเรียกชื่อผู้กระทำผิดหลายชื่อเปลี่ยนแปลงไปตามขั้นตอนของการดำเนินคดี คือเป็น ผู้ต้องหา จำเลย ผู้ถูกคุมความประพฤติ ผู้ต้องขังระหว่างพิจารณา และนักโทษเด็ดขาด แล้วแต่กรณี

(2) ผู้เสียหายหรือเหยื่ออาชญากรรม (Crime Victim) หมายถึง บุคคลผู้ได้รับความเสียหาย เนื่องจากกระทำผิดฐานใดฐานหนึ่ง รวมทั้งบุคคลอื่นที่มีอำนาจจัดการแทนได้ ผู้เสียหายจึงได้แก่ผู้เสียหายที่แท้จริงและผู้ที่มีอำนาจจัดการแทนผู้เสียหายที่แท้จริง

(3) บุคคลากรในกระบวนการยุติธรรม (Criminal Justice Officer) ประกอบด้วย

3.1) พนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจ (Sheriff หรือ Detector) เมื่อมีการกระทำความผิดทางอาญาเกิดขึ้น เจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งมีหน้าที่จับกุม ปราบปรามและสอบสวนมี 2 ประเภท คือ พนักงานฝ่ายปกครองกับตำรวจที่เป็นพนักงานสอบสวน โดยพนักงานฝ่ายปกครองมีอำนาจการจับกุมเฉพาะคดีบางประเภทเท่านั้น และเดิมพนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจชั้นผู้ใหญ่อาจจับกุมได้โดยไม่ต้องมีหมายจับ (ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 78 วรรคท้าย) แต่ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 32 วรรค 2 กำหนดว่า “การจับกุมและการคุมขังบุคคลจะกระทำมิได้ เว้นแต่มีคำสั่งหรือหมายศาล หรือมีเหตุอย่างอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติ”

3.2) พนักงานอัยการ (Public Prosecutor) เจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งดำเนินการฟ้องผู้ต้องหาต่อศาล เปรียบเสมือนทนายแผ่นดิน ทำหน้าที่เป็นโจทก์ในคดีอาญา

3.3) ศาล ผู้มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีอาญาที่พนักงานอัยการหรือผู้เสียหายเป็นโจทก์ฟ้อง ทั้งนี้ คำว่า “ศาล” มีความหมายหลายนัย ได้แก่

ศาล หมายถึง องค์กร (Judicial Institution) ที่มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดี อาทิ ศาลยุติธรรม

ศาล หมายถึง ผู้พิพากษาหรือตุลาการ (Judge) เป็นคำที่ผู้พิพากษาใช้เรียกแทนตัวเองขณะทำหน้าที่ในภาพลักษณ์ของศาลสถิตยุติธรรม

ศาล หมายถึง สถานที่ (Court) ที่ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินกระ บวนการพิจารณาพิพากษาคดีทุกฝ่ายใช้ในการประชุมพร้อมกันเพื่อดำเนินกิจกรรมการพิจารณาพิพากษาคดี หรือติดต่อราชการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.4) พนักงานคุมประพฤติ (Probation Officer) หรือ เจ้าหน้าที่พักการลงโทษ (Parole Officer) เจ้าหน้าที่รัฐที่ทำงานด้านสังคมสงเคราะห์ในกระบวนการยุติธรรมด้วยการควบคุมผู้กระทำผิดไว้ในชุมชนตามคำสั่งศาลหรือตามที่กฎหมายกำหนด ด้วยการสืบเสาะข้อเท็จจริงก่อนศาลมีคำพิพากษา ควบคุมและสอดส่องดูแลความประพฤติผู้กระทำผิดที่ศาลรอลงอาญา และใช้กิจกรรมชุมชนรูปแบบต่างๆ ในการแก้ไขฟื้นฟูความประพฤติผู้ที่ถูกคุกคามความประพฤติในชุมชนให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามที่ศาลกำหนดข้อห้ามทำหรือกำหนดให้ทำ ในบางประเทศ เช่น สกอตแลนด์ ประเทศสหราชอาณาจักร ใช้นักสังคมสงเคราะห์ (Social Worker) ทำหน้าที่ด้านสวัสดิการสังคมทุกภารกิจที่รัฐต้องจัดให้แก่ประชาชนกลุ่มต่างๆ รวมทั้งกลุ่มผู้กระทำผิดและนักโทษ โดยจัดรวมภารกิจของพนักงานคุมประพฤติ และเจ้าหน้าที่พักการลงโทษเข้าไว้เป็นภารกิจของเจ้าหน้าที่สังคมสงเคราะห์ของหน่วยงานเดียวกันด้วย ซึ่งช่วยลดช่องว่างในการรับผู้ กระ ทำผิดและผู้พ้นโทษกลับคืนสู่สังคมทางหนึ่ง

3.5) เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์หรือพัศดี (Jailer หรือ Warder) เจ้าหน้าที่ของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมหรือปล่อยตัวผู้ต้องหาหรือจำเลยตามคำสั่งศาลในทุกขั้นตอนของกระบวนการพิจารณาคดี และรับผิดชอบในการฝึกอบรมและแก้ไขผู้ถูกคุมขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดีด้วยการให้การศึกษาอบรม

3.6) เจ้าหน้าที่พินิจฯ มีหน้าที่เยาวชนกับการพินิจเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิด โดยการให้การศึกษา กำกับดูแล ให้คำปรึกษา แนะนำ การฝึกอาชีพ การบำบัด แก้ไข ฟื้นฟู และสงเคราะห์

3.7) ทนายความ (Lawyer) ทนายความเป็นองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกระบวนการยุติธรรมอย่างใกล้ชิด มีหน้าที่ว่าต่างแก้ต่างให้จำเลยในคดีอาญา ดังนั้น ในการกล่าวอ้างถึงหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมจึงมักจะไม่มีการกล่าวถึงทนายความแต่อย่างใด แต่หากจะกล่าวถึงกระบวนการยุติธรรม โดยทั่วไปจะมีหน่วยงานทนาย ความรวมอยู่ด้วย

(4) สังคมหรือชุมชน (Society or Community) ผู้คนในสังคมหรือชุมชนจัดว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญอีกส่วนหนึ่งของระบบงานยุติธรรมซึ่งถูกละเลยไปจากแนวคิดกระบวนการยุติธรรมกระแสหลัก โดยสมาชิกของสังคมที่ประสบเหตุอาชญากรรมมีหน้าที่เป็นพยานในคดีอาญาประการหนึ่ง มีฐานะเป็นผู้เสียหายโดยอ้อมที่ได้รับผลกระทบจากอาชญากรรม รวมทั้ง

นโยบายอาญาและการบริหารจัดการงานยุติธรรมทั้งหลายทั้งปวงโดยปริยายประการหนึ่งและทำหน้าที่ควบคุมตรวจสอบการทำงานของกระบวนการยุติธรรมทั้งระบบในฐานะกลไกการควบคุมทางสังคมที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง

2.5.6 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานสำคัญ

1) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นส่วนราชการระดับกรมมีฐานะเป็นนิติบุคคล การบังคับบัญชาขึ้นโดยตรงต่อนายกรัฐมนตรี ไม่อยู่ในสังกัดกระทรวงใดๆ หรือสำนักนายกรัฐมนตรี บริหารงานบุคคลโดยคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.) มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 มาตรา 6 ดังนี้

(1) รักษาความปลอดภัยต่อองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ

(2) ดูแลควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ซึ่งปฏิบัติการตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา

(3) ป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดทางอาญา

(4) รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชน และความมั่นคงของราชอาณาจักร

(5) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

(6) ช่วยเหลือการพัฒนาประเทศ ตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย

(7) ปฏิบัติการอื่นใดเพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่ ตามข้อ 1, 2, 3, 4, หรือ 5 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) สำนักงานอัยการสูงสุด

สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นสำนักงานส่วนราชการขององค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 บริหารงานบุคคลโดยคณะกรรมการข้าราชการอัยการ (ก.อ.) มีหน้าที่ในการดำเนินคดีอาญาทั้งปวง ดำเนินคดีแพ่งและให้คำปรึกษาทางกฎหมายแก่รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด โดยอัยการทำหน้าที่เป็นทนายของแผ่นดินหรือทนายของรัฐ ทั้งนี้อำนาจหน้าที่ของสำนักอัยการสูงสุดตามพระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 มีดังนี้

มาตรา 23 สำนักงานอัยการสูงสุด นอกจากมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการและวิชาการ เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอัยการแล้ว ให้มีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ให้มีความช่วยเหลือประชาชนในการดำเนินการทางกฎหมายรวมตลอดทั้งในการคุ้มครองป้องกันสิทธิและเสรีภาพของประชาชน และการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน

(2) ให้คำปรึกษาและตรวจร่างสัญญาหรือเอกสารทางกฎหมายให้แก่รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐ

(3) ให้คำปรึกษาและตรวจร่างสัญญาหรือเอกสารทางกฎหมายให้แก่นิติบุคคลซึ่งมิใช่หน่วยงานของรัฐแต่ได้มีพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งขึ้น ทั้งนี้ตามที่เห็นสมควร

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับการบังคับคดีแพ่ง หรือคดีปกครองแทนรัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งพนักงานอัยการได้รับดำเนินคดีให้

(5) ดำเนินคดีการตามที่คณะรัฐมนตรีร้องขอ เว้นแต่การดำเนินการนั้นจะขัดต่องานในหน้าที่ หรืออาจทำให้ขัดต่อความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานอัยการ

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ

(7) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการอำนวยความยุติธรรม การรักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน

(8) ติดต่อประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างประเทศเกี่ยวกับเรื่องที่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด

(9) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการ หรือสำนักงานอัยการสูงสุด

ในการตรวจร่างสัญญาตาม (2) และ (3) ให้สำนักงานอัยการสูงสุดมีหน้าที่รักษาประโยชน์ของรัฐ ในการนี้สำนักงานอัยการสูงสุดมีหน้าที่รายงานรัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐ (2) หรือนิติบุคคล (3) ที่เป็นคู่สัญญาให้ทราบถึงข้อที่ควรปรับปรุงหรือแก้ไขให้สมบูรณ์ ข้อเสียเปรียบหรือข้อที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่รัฐ

อำนาจหน้าที่ของอัยการสูงสุดมีดังนี้

มาตรา 27 ให้อัยการสูงสุดมีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) กำหนดนโยบายและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด ให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นไปตามเป้าหมาย แนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด

(2) ควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารราชการ ปฏิบัติราชการและบริหารงานบุคคลของสำนักงานอัยการสูงสุด ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน และประเพณีปฏิบัติของราชการ

(3) บริหารจัดการงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน และการพัสดุของสำนักงานอัยการสูงสุด ในการปฏิบัติราชการตามวรรคหนึ่ง อัยการสูงสุดอาจมอบอำนาจให้รองอัยการสูงสุดหรือข้าราชการฝ่ายอัยการผู้หนึ่งผู้ใดปฏิบัติหน้าที่แทนได้ ให้อัยการสูงสุดโดยความเห็นชอบของ ก.อ. มีอำนาจออกระเบียบเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน และการพัสดุของสำนักงานอัยการสูงสุด

อำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการมีดังนี้

มาตรา 14 พนักงานอัยการมีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

(1) อำนาจและหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ

(2) ในคดีอาญา มีอำนาจและหน้าที่ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและตามกฎหมายอื่นซึ่งบัญญัติว่าเป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดหรือพนักงานอัยการ

(3) ในคดีแพ่ง หรือคดีปกครอง มีอำนาจและหน้าที่ดำเนินคดีแทนรัฐบาล หน่วยงานของรัฐที่เป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญ ราชการส่วนกลางหรือราชการส่วนภูมิภาคในศาลหรือกระบวนการทางอนุญาโตตุลาการทั้งปวงกับมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายอื่นซึ่งบัญญัติว่าเป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดหรือพนักงานอัยการ

(4) ในคดีแพ่ง คดีปกครอง หรือคดีอาญา ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐถูกฟ้องในเรื่องการที่ได้กระทำไปตามหน้าที่ก็ดี หรือในคดีแพ่งหรือคดีอาญาที่ราษฎรผู้หนึ่งผู้ใดถูกฟ้องในเรื่องการที่ได้กระทำตามคำสั่งของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งได้สั่งการโดยชอบด้วยกฎหมาย หรือเข้าร่วมหรือช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งกระทำการในหน้าที่ราชการก็ดี เมื่อเห็นสมควรพนักงานอัยการจะรับแก้ต่างให้ก็ได้

(5) ในคดีแพ่ง คดีปกครอง หรือกรณีมีข้อพิพาทที่ต้องดำเนินการทางอนุญาโตตุลาการ ที่หน่วยงานของรัฐซึ่งมิได้กล่าวใน (3) หรือนิติบุคคลซึ่งมิใช่หน่วยงานของรัฐ แต่ได้มี

พระราชบัญญัติด้วยกันเอง เมื่อเห็นสมควรพนักงานอัยการจะรับว่าต่างหรือแก้ต่างให้ก็ได้

(6) ในคดีราษฎรฟ้องเองไม่ได้โดยกฎหมายห้าม เมื่อเห็นสมควรพนักงานอัยการมีอำนาจเป็นโจทก์ได้

(7) ดำเนินการตามที่เห็นสมควรเกี่ยวกับการบังคับอาญาเฉพาะในส่วนของการยึดทรัพย์สินใช้ค่าปรับตามคำพิพากษา ในการนี้มิให้เรียกค่าฤชาธรรมเนียมจากพนักงานอัยการ

(8) ในกรณีที่มีการผิดสัญญาประกันจำเลย หรือประกันรับสิ่งของไปดูแลรักษา ตามประมวลกฎหมายพิจารณาความอาญา มีอำนาจและหน้าที่ดำเนินคดีในการบังคับให้เป็นไปตามสัญญานั้น ในการนี้มิให้เรียกค่าฤชาธรรมเนียมจากพนักงานอัยการ

(9) อำนาจและหน้าที่ตาม ก.อ. ประกาศกำหนดหรือเห็นชอบเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย หรือมติคณะรัฐมนตรี

(10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการ

(11) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุด ตามที่ได้รับมอบหมายจากอัยการสูงสุด

ในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานอัยการตามมาตรา 14 (3) (4) และ (5) พนักงานอัยการจะออกคำสั่งเรียกบุคคลใดๆ ที่เกี่ยวข้องมาให้ถ้อยคำก็ได้แต่จะเรียกคู่ความอีกฝ่ายหนึ่งมาให้ถ้อยคำ โดยคู่ความฝ่ายนั้นไม่ยินยอมไม่ได้

พนักงานอัยการตำแหน่งใดมีอำนาจดำเนินการตามวรรคหนึ่งได้เพียงใดให้เป็นไปตามระเบียบที่สำนักงานอัยการสูงสุด กำหนดโดยความเห็นชอบของ ก.อ.

3) สำนักงานศาลยุติธรรม

เป็นสำนักงานส่วนราชการของศาลตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานธุรการของศาลยุติธรรม ส่วนการบริหารงานบุคคลข้าราชการฝ่ายตุลาการนั้นมีคณะกรรมการข้าราชการตุลาการ (ก.ต.) ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลข้าราชการตุลาการ และคณะกรรมการข้าราชการธุรการศาลยุติธรรม (ก.ยธ.) ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลข้าราชการธุรการศาลยุติธรรม ศาลยุติธรรมประกอบด้วยศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ และศาลฎีกา รวมทั้งศาลชำนัญพิเศษอื่นๆ ได้แก่ ศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ ศาลแรงงาน ฯลฯ

ส่วนศาลยุติธรรม มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีแพ่งและคดีอาญาทั้งปวง เว้นแต่ที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาราจักรไทยหรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้อยู่ในอำนาจของศาลอื่นนั้นๆ ทั้งนี้กรณีผู้พิพากษาในศาลชั้นต้นคนเดียวเป็นองค์คณะมีอำนาจเกี่ยวแก่คดีซึ่งอยู่ในอำนาจของศาลนั้น

ดังต่อไปนี้

(1) ไต่สวนและวินิจฉัยชี้ขาดคำร้องหรือคำขอที่ยื่นต่อศาลในคดีทั้งปวง

(2) ไต่สวนและมีคำสั่งเกี่ยวกับวิธีการเพื่อความปลอดภัย

(3) ไต่สวนมูลฟ้องและมีคำสั่งในคดีอาญา

(4) พิจารณาพิพากษาคดีแพ่ง ซึ่งราคาทรัพย์สินที่พิพาทหรือจำนวนเงินที่ฟ้องไม่เกิน 300,000 บาท ราคาทรัพย์สินที่พิพาทหรือจำนวนเงินดังกล่าวอาจขยายได้โดยการตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

(5) พิจารณาพิพากษาคดีอาญา ซึ่งกฎหมายกำหนดอัตราโทษอย่างสูงไว้ให้จำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือปรับไม่เกิน 60,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ แต่จะลงโทษจำคุกไม่เกิน 6 เดือน หรือปรับไม่เกิน 1,000 บาทหรือทั้งจำทั้งปรับ ซึ่งโทษจำคุกหรือปรับอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้ง 2 อย่างเกินอัตราที่กล่าวแล้วไม่ได้ โดยภายใต้บังคับมาตรา 25 ในการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลชั้นต้น นอกจากศาลแขวงและศาลยุติธรรมอื่น ซึ่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลนั้นกำหนดไว้เป็นอย่างอื่นต้องมีผู้พิพากษาอย่างน้อย 2 คน และต้องไม่เป็นผู้พิพากษาประจำศาลเกิน 1 คน จึงเป็นองค์คณะที่มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีแพ่งและคดีอาญาทั้งปวง

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า โดยที่การดำเนินกระบวนพิจารณาคดีของศาลไทยเป็นระบบผสมค่อนไปทางระบบกล่าวหา ศาลจึงต้องวางตัวเป็นกลางโดยเคร่งครัดในการพิจารณารับฟังการฟ้องร้องจำเลยว่ากระทำผิดต่อหน้าศาลและคู่กรณีจะนำประจักษ์พยานหลักฐานเข้าสืบแสดงต่อศาลเพื่อพิจารณาพิพากษาคดีและกำหนดโทษหรือวิธีการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดตามกฎหมายด้วยความยุติธรรม ซึ่งอำนาจหน้าที่สำคัญๆ ของศาลยุติธรรม ได้แก่

(1) ดำเนินกระบวนพิจารณาคดี

(2) วินิจฉัยสั่งการตามข้อกฎหมาย ข้อเท็จจริง พยานหลักฐานและการระบุโทษ

4) กรมราชทัณฑ์

เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรม งานราชทัณฑ์ที่ถือได้ว่าเป็นงานขั้นท้ายสุดกระบวนการยุติธรรมมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักการดำเนินการ จำคุก กักขัง การกักกัน และการปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษา มีอำนาจหน้าที่ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2545 ดังต่อไปนี้

(1) ปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมายโดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(2) กำหนดแนวทางการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง โดยให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ นโยบายของกระทรวง หลักอาชญาวิทยาและหลักทัณฑวิทยา ตลอดจนข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์กรการสหประชาชาติ

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขัง

(4) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

5) กรมคุมประพฤติ

เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ได้นำเอาวิธีการคุมประพฤติซึ่งถือเป็นวิธีการสมัยใหม่ตามหลักอาชญาวิทยามาปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด ซึ่งกระทำผิดในคดีไม่ร้ายแรงนักเป็นรายบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดในคดีเล็กๆ น้อยๆ ให้กลับตนเป็นพลเมืองดีในสังคม เปิดโอกาสให้ได้ออกไปใช้ชีวิตร่วมกับครอบครัวได้ตามปกติ มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหลายฉบับ ได้แก่ พระราชบัญญัติวิธีดำเนินการคุมความประพฤติตามประมวลกฎหมายอาญา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดแบบบังคับรักษา พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2553 สรุปได้ดังนี้

(1) ดำเนินการสืบเสาะและพินิจ ควบคุมและสอดส่อง แก้ไขฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิดในชั้นก่อนฟ้อง ชั้นพิจารณาคดีของศาล และภายหลังที่ศาลมีคำพิพากษาตามที่กฎหมายกำหนด

(2) ดำเนินการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดในระบบบังคับรักษาตามกฎหมายว่าด้วยการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

(3) ส่งเสริมสนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินการแก้ไขฟื้นฟู และสงเคราะห์ผู้กระทำผิดในชุมชน

(4) พัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดในชุมชน

(5) จัดทำและประสานแผนงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนแม่บทของกระทรวง รวมถึงเร่งรัดติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด

(6) เสริมสร้าง สนับสนุน และประสานงานให้ชุมชนและภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นเครือข่ายในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด

(7) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

กระบวนการยุติธรรมกระแสหลักอาจพิจารณาได้หลายมิติ การดำเนินกระบวนการยุติธรรมทางอาญาในสังคมไทย เริ่มตั้งแต่การสอบสวนคดีอาญา การฟ้องคดีอาญา การบังคับให้เป็นไปตามคำพิพากษา ทนายความกับการดำเนินคดีอาญา ล้วนเป็นแบบแผนตามธรรมเนียมปฏิบัติของกระบวนการยุติธรรมกระแสหลักทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินคดีทางอาญาตามระบบยุติธรรมกระแสหลักนี้จำเป็นต้องมีการคุ้มครองสิทธิของประชาชนในกระบวนการยุติธรรม และการให้ความช่วยเหลือเยียวยาในคดีอาญาทั้งแก่ผู้ถูกกล่าวหาและผู้เสียหายประกอบกัน เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันของทุกฝ่ายก่อนเข้าสู่การดำเนินกระบวนการยุติธรรมตามแนวกระแสหลักนี้ไปจนสิ้นสุดกระบวนการ

6) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งตามมาตรา 275 บัญญัติให้ศาลยุติธรรมมีหน่วยธุรการของศาลยุติธรรมที่เป็นอิสระ จึงได้มีการ ตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 ขึ้น ซึ่งมีผลให้สถานพินิจและ คุ้มครองเด็กและเยาวชนซึ่งเดิมอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของศาลเยาวชนและครอบครัว มาอยู่ภายใต้ สังกัดของกระทรวงยุติธรรม ตามมาตรา 36 ภายหลังจากสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนมา สังกัดอยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ในช่วงปี พ.ศ. 2545 รัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบราชการ ใหม่ โดยได้มีการตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ขึ้น มีผลทำให้สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนได้รับการยกฐานะเป็นกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยให้มีอำนาจ หน้าที่และการแบ่งส่วนราชการตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2545 ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2545 อำนาจหน้าที่โดยสรุปตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2545 ดังต่อไปนี้

(1) ให้กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน มีภารกิจเกี่ยวกับการพินิจเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด โดยให้การศึกษา การฝึกอาชีพ การบำบัด แก้ไข ฟื้นฟู และการสงเคราะห์เพื่อให้เด็กและเยาวชนสามารถกลับเข้าสู่ครอบครัวและเป็นที่ยอมรับของสังคม

(2) พิทักษ์และคุ้มครองสิทธิเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิด ส่งเสริมความมั่นคงของสถาบันครอบครัวและชุมชน โดยใช้กระบวนการยุติธรรมทางเลือก กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ การหันเหคดีออกจากกระบวนการยุติธรรม และมาตรการอื่นๆ

(3) ดำเนินการด้านคดีอาญา คดีครอบครัว กำกับการปกครอง และการบำบัดแก้ไข ฟื้นฟู ป้องกัน พัฒนา และสงเคราะห์ตลอดจนการติดตามประเมินผลเด็กและเยาวชน

(4) ประสานความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับชุมชน องค์กรภาครัฐ และเอกชนทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อการมีส่วนร่วมและสนับสนุนกระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน

(5) ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนากฎหมาย การพิทักษ์คุ้มครองสิทธิเด็กและเยาวชน รวมทั้งระบบรูปแบบ วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับคดี และการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชน

(6) ปฏิบัติการอื่นๆตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

2.6 กระบวนการยุติธรรมทางเลือก (Alternative Dispute Resolutions หรือ ADRs)

2.6.1 ความหมายของกระบวนการยุติธรรมทางเลือก

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และคณะ (2529: 6-1 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 169) เรียกว่า Diversion ว่า กระบวนการยุติธรรมคู่ขนาน โดยนิยามว่าหมายถึงวิธีดำเนินการต่อผู้กระทำความผิดโดยไม่ใช้วิธีตามที่บัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา พ.ศ. 2477 กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การไม่ทำตามขั้นตอนของกระบวนการยุติธรรมตามปกติ อันได้แก่ การจับกุม สอบสวน ฟ้องร้อง และลงโทษ ซึ่งบทบาทของเอกชนและรัฐที่ดำเนินการต่อผู้กระทำผิดที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย และมีจุดมุ่งหมายในการป้องกันและแก้ไขอาชญากรรมพื้นฐานของสังคมไทย

วิยะดา วังวรรณรัตน์ (2543: 4-5 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 169-170) นำงานการศึกษาของ Dessem (1991: 567-569) มาอธิบายว่า Alternative Dispute Resolutions มักถูกนำไปใช้หลากหลายทั้งคดีเพ่ง คดีแรงงาน และคดีอาญา รวมถึงการใช้ผู้พิพากษาซึ่งเป็นสามัญชน (Private Judges) อนุญาโตตุลาการ (Arbitration) การไกล่เกลี่ย (Mediation) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation) แต่ข้อสังเกตว่า หลักการดำเนินคดีอาญาเป็นเรื่องของอาชญากรรมและการกระทำความผิดต่อรัฐ จึงไม่ค่อยสอดคล้องมากนักหากพิจารณาว่าคดีอาญาต่างๆ เป็นข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทโดยเสนอให้ใช้คำว่า การดำเนินคดีอาญาอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Justice) แทนเนื่องจากเป็นแนวคิดที่พยายามหลีกเลี่ยงผลร้ายที่เกิดจากความบกพร่องของการดำเนินคดีตามกฎหมายและระเบียบวิธีพิจารณาที่เคร่งครัดของระบบกล่าวหา โดยเน้นการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดและบรรเทาความทุกข์ทรมานอันเกิดจากผลของการดำเนินคดีอย่างเต็มรูปและวัตถุประสงค์ของการลงโทษที่มุ่งก่อให้เกิดผลร้ายแก้ผู้กระทำความผิดอันนำไปสู่โทษจำคุก และให้ความสนใจกับความเสียหายและผู้เสียหายมากขึ้น นอกจากนี้วิธีการนี้ยังทำให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินคดีได้โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการยุติธรรมอย่างเต็มรูปซึ่งต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับปัจจัยทาง

สังคม จารีต ประเพณี วัฒนธรรม และการยอมรับของคนในสังคม

คณะทำงานโครงการนำร่องพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชน (2550: 30) กระบวนการยุติธรรมทางเลือกมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้เป็นมาตรการแบ่งเบาภาระคดี (Diversion) ออกจากกระบวนการยุติธรรม ไม่ว่าจะเป็นมาตรการที่นำมาใช้ในขั้นตอนใดของกระบวนการยุติธรรมก็ตาม เช่น การไกล่เกลี่ยคดีในชั้นตำรวจ การชะลอการฟ้องในชั้นอัยการ การคุมประพฤติการทำงานบริการสังคม ในชั้นศาล และการพักการลงโทษในชั้นราชทัณฑ์ และแม้ว่าจะถูกนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ ด้วย เช่น เพื่อให้เกิดมาตรการที่เหมาะสมในการปฏิบัติต่อกลุ่มผู้กระทำผิดครั้งแรก หรือกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะ ทางด้านประเภทคดี ความอ่อนเยาว์ ฯลฯ แต่หลักการสำคัญคือการสร้างมาตรการ “ทางเลือก” แทนการใช้โทษจำคุกให้แก่เจ้าพนักงานในกระบวนการยุติธรรมเพื่อนำไปใช้กับ “ผู้กระทำผิด” โดยมาตรการเหล่านั้นอาจมีประโยชน์ต่อ “เหยื่อ” โดยตรงหรือไม่

นายธวัชชัย ไทยเขียว (2551: 5) กระบวนการยุติธรรมทางเลือกเป็นกระบวนการที่ไม่ใช่กระแสหลัก แต่เป็นเพียงกระบวนการเสริมกระบวนการยุติธรรมกระแสหลัก ส่วนบุคคลที่จะเลือกขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่กำหนดขึ้นมา ความเหมาะสม เช่น การประชุมกลุ่มครอบครัวของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นอีกแนวทางของกระบวนการยุติธรรมทางเลือก ซึ่งเด็กที่สามารถใช้หลักเกณฑ์นี้ต้องมีโทษจำคุกไม่เกิน 5 ปี เด็กต้องรู้สึกสำนึกผิด และอยากแก้ไข รวมทั้งผู้เสียหายต้องยินยอมที่จะใช้วิธีดังกล่าวด้วย เพราะแทนที่จะสั่งฟ้องเด็กเข้าสู่กระบวนการชั้นศาลก็ให้อำนวยการสถานพินิจฯ หรือกับอัยการว่ามีมาตรการลักษณะนี้ ซึ่งเรื่องลักษณะนี้กระทำได้ตามมาตรา 63 ของ ป.วิอาญาเด็ก

ศักดิ์ชัย เลิศพานิชพันธุ์และคณะ (2551: 9-10) ยุติธรรมทางเลือก คือ การมองการแก้ไขปัญหาของชุมชน โดยชุมชนเองให้สถาบันในชุมชนมีส่วนร่วมและบทบาท ชุมชนมีทุนทางสังคม ทุนวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา ดังคำกล่าวของเวทีตะวันออกเฉียงเหนือที่ว่า “ความยุติธรรมไม่จำเป็นต้องมาจากกฎหมาย แต่กฎหมายต้องมาจากความเป็นธรรมและความถูกต้อง ปัญหาของชุมชน ชุมชนต้องเป็นผู้แก้ไข การแก้ไขปัญหาเป็นบทบาทของ ชุมชน บ้าน วัด โรงเรียน (บวร) ผู้นำชุมชน วัฒนธรรม ทั้งนี้โดยมีหน่วยงานของรัฐเป็นพี่เลี้ยงและเป็นผู้สนับสนุนและเจ้าหน้าที่ของรัฐและข้าราชการต้องลงไปทำงานร่วมกับประชาชนในชุมชนมาขึ้น”

ดล บุนนาค (2552: 18)กระบวนกายุติธรรมทางเลือก หมายถึง การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพให้ความเป็นธรรมในทางกฎหมายหรือแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแก่บุคคล โดยใช้ระบบรูปแบบวิธีการที่แตกต่างจากระบบยุติธรรมกระแสหลัก มีลักษณะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ จะเน้นการลงโทษชดใช้หรือเน้นการสมานฉันท์ และจะเชื่อมโยงกับระบบศาลหรือหันเหออกจากระบบ

ศาลก็ได้ เพื่อให้ประชาชนและสังคมบรรลุเป้าหมายแห่งการเข้าถึงความยุติธรรมและความสงบสุขของสังคม

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย และคณะ (2553 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 170-171) ได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อพัฒนากรอบแนวทางการวิจัยชุดโครงการกระบวนการยุติธรรมทางเลือกในสังคมไทยให้กับสำนักงานกิจการยุติธรรม ให้ความหมายว่า กระบวนการยุติธรรมทางเลือก (Alternative Justice) หมายถึง แนวคิดและวิธีดำเนินการใดๆ ต่อคู่กรณีในคดีแพ่งหรือผู้กระทำความผิดในคดีอาญาในขั้นตอนต่างๆของกระบวนการยุติธรรมโดยลดการใช้กระบวนการยุติธรรมหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อลดผลร้ายของการดำเนินคดีช่วยบรรเทาปัญหาความแออัดของผู้ต้องขังในเรือนจำ ส่งเสริมการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนผู้กระทำความผิด และแสวงหาความยุติธรรมเชิงสร้างสรรค์ด้วยวิธีการสมานฉันท์ ที่ผู้เสียหาย ผู้กระทำความผิดและ/หรือบุคคลอื่นๆ ของชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากอาชญากรรมนั้นได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากอาชญากรรม ทั้งนี้ มาตรการและวิธีดำเนินการทางเลือกดังกล่าวจะต้องมีกฎหมายรองรับหรือมีหน่วยงานของรัฐรองรับการดำเนินงาน

สรุป กระบวนการยุติธรรมทางเลือก เป็นการเปิดโอกาสให้กับกลุ่มบุคคลในทุกส่วนของสังคมได้เข้าสู่กระบวนการยุติธรรม อย่างเท่าเทียมเพื่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม ภายใต้แนวคิดที่เกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพในสังคม เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาสังคมที่เกิดขึ้น ซึ่งยุติธรรมทางเลือกเป็นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการแต่เป็นวิธีที่สามารถดำเนินการเชื่อมโยงไปกับกระบวนการยุติธรรมกระแสหลักได้เพื่อทำให้เกิดความยุติธรรมในสังคมและประชาชนสามารถเขาถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยเกิดความสมานฉันท์ขึ้นกับสังคม

2.6.2 ความสำคัญในกระบวนการยุติธรรมทางเลือก

1) มาตรการเบี่ยงเบนคดี (Diversion) คือ การแสวงหาทางเลือกที่อำนวยประโยชน์สูงสุดทั้งอย่างไม่เป็นพิธีการ และอย่างไม่เป็นทางการในทุกขั้นตอนของกระบวนการยุติธรรม โดยให้ความสำคัญต่อการเบี่ยงเบนคดีออกจากกระบวนการยุติธรรมเป็นลำดับแรกๆ ก่อนนำเข้าสู่การพิจารณาตามขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการยุติธรรม และหมายรวมถึงการที่ศาลยุติธรรมรวมทั้งศาลเยาวชนและครอบครัวตัดสินรอการลงอาญาในความผิดที่กระทำโดยประมาณซึ่งปราศจากเจตนาด้วย (Killinger and Crowwell, Jr., 1978: 1 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 174-175)

2) การเข้าถึงความยุติธรรม (Access to Justice) คือ วิถีทางหรือวิธีการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบยุติธรรมเข้าถึง สามารถใช้ประโยชน์และได้รับสิทธิต่างๆ ที่เท่าเทียมกันในบริหารยุติธรรม ตลอดจนข้อมูลข่าวสารและสิ่งอำนวยความสะดวกเฉพาะกลุ่ม ทั้งทางด้านความรู้สึกกว่า

ได้รับความยุติธรรมอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน และด้านกายภาพ ได้แก่ ทำเลที่ตั้งด้านสังคม ได้แก่ การมีส่วนร่วมอย่างเสมอภาคในการบริการของรัฐ บนพื้นฐานของศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์และสิทธิพลเมือง เช่นเดียวกับคนอื่นๆ ในสังคมและด้านจิตวิทยา ได้แก่ การเสริมพลังความเข้มแข็งในการแก้ไขปัญหาให้ผ่านพ้นวิกฤติการณ์ที่ประสบอยู่ได้ (กมลทิพย์ คติการ และจุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2552 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 175)

2.6.3 องค์ประกอบของกระบวนการยุติธรรมทางเลือก

กระบวนการยุติธรรมทางเลือกสามารถจำแนกองค์ประกอบของกระบวนการยุติธรรมทางเลือกได้ดังนี้ (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2553 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 175-176)

1) องค์ประกอบด้านข้อพิพาทหรือเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น (Dispute) ต้องมีข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทเกิดขึ้น ซึ่งข้อพิพาทหมายถึง ข้อพิพาททางแพ่ง ทางอาญา หรือการปกครอง

2) องค์ประกอบด้านความจำเป็นและความต้องการใช้กระบวนการยุติธรรมรูปแบบเฉพาะ สำหรับข้อพิพาทและคดีความบางลักษณะเป็นคดีที่มีลักษณะเฉพาะซึ่งจะเป็นการเหมาะสมกว่าถ้าหากมีการใช้กระบวนการยุติธรรมทางเลือกรูปแบบเฉพาะ หรือมาตรการที่มีการออกแบบกระบวนการยุติธรรมโดยเฉพาะสำหรับคดีประเภทนั้น เช่น คดีเด็กและเยาวชน คดีความรุนแรงในครอบครัว คดีกระทำโดยประมาท ฯลฯ

3) องค์ประกอบด้านรูปแบบวิธีการจัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้ง/ข้อพิพาทที่เกิดขึ้นต้องการมาตรการหรือกลไกวิธีการชุดหนึ่งหรือลักษณะหนึ่งมาใช้จัดการยุติหรือแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง/ข้อพิพาท ได้แก่

(1) ลักษณะที่เป็นทางการ (Formal) หรือไม่เป็นทางการ (Nonformal)

(2) ลักษณะที่มุ่งแก้แค้นทดแทน (Retribution) ด้วยการลงโทษ (Punishment) หรือมุ่งชดใช้เยียวยา (Restitution) ด้วยการฟื้นฟูสัมพันธภาพ (Restoration)

(3) ลักษณะที่เป็นกระบวนการหันเหออกจากขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการยุติธรรมกระแสหลัก หรือเป็นกระบวนการที่มีพื้นฐานมาจากการลงโทษโดยชุมชน (Community Sanction) รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือหลายรูปแบบผสมผสานกัน

4) องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในความขัดแย้ง/ข้อพิพาทที่เกิดขึ้น ผู้ที่มีส่วนร่วมหรือผู้เกี่ยวข้องสำคัญในความขัดแย้ง/ข้อพิพาทที่เกิดขึ้น ได้แก่ คู่กรณี ในกรณีข้อพิพาท ผู้กระทำผิดและเหยื่ออาชญากรรม ในกรณีความขัดแย้ง/ข้อพิพาททางอาญา และชุมชนหรือผู้แทนชุมชน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมหรือผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการมีส่วนร่วม (Participation) ระดับต่างๆ หรือการเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ก็ตาม ล้วนแล้วแต่เป็น

องค์ประกอบส่วนที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง/ข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในชุมชนของตน โดยแก้ไขที่รากเหง้าอันเป็นต้นทางแห่งปัญหาอย่างตรงจุดมากที่สุดทางหนึ่ง

2.6.4 ขั้นตอนการใช้กระบวนการยุติธรรมทางเลือกและมาตรการต่างๆ

กระบวนการยุติธรรมทางเลือกสามารถแบ่งการนำไปใช้ออกตามขั้นตอนต่างๆ ได้ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนก่อนเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม ขั้นตอนการเบี่ยงเบนออกจากกระบวนการยุติธรรม และขั้นตอนการเบี่ยงเบนออกจากสถานควบคุม โดยอธิบายประยุกต์จากงานการศึกษาของ Soper (1978 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 188-192)

1) ขั้นตอนก่อนเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม

เป็นการสร้างทางเลือกเพื่อให้ข้อพิพาททางแพ่ง หรือคดีอาญาบางประเภทที่ยังมิได้ผ่านเข้ามาในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการยุติธรรมสามารถถูกผลักดันออกไปโดยมีมาตรการที่เหมาะสมรองรับ เริ่มตั้งแต่

(1) มาตรการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ ได้แก่ การเปลี่ยนวิธีคิดในการเลือกปฏิบัติต่ออาชญากรรมไม่มีผู้เสียหายแตกต่างจากอาชญากรรมอื่นๆ (Decriminalization of Victimless Crimes) เช่น การลดทอนความเป็นอาชญากรรม (Decriminalization) การเปลี่ยนวิธีคิดวิธีปฏิบัติต่ออาชญากรรมไม่มีผู้เสียหายบางประเภทบางลักษณะเป็นพฤติกรรมเบี่ยงเบน (Deviant Behaviors) และจำแนกออกจากพฤติกรรมอาชญากร (Criminal Behaviors) การยกเลิกอาชญากรรมไม่มีผู้เสียหายบางประเภทบางลักษณะโดยให้ถูกกฎหมาย (Legalization)

(2) มาตรการไม่ใช้กลไกทางราชการ (Non-Bureaucratic) มีลักษณะของการกระจายอำนาจ (Decentralized) มุ่งที่จะลดภาระของรัฐและเพิ่มบทบาทของชุมชน เช่น อนุญาโตตุลาการ (Arbitration) การกำหนดให้มีการจัดการพฤติกรรมเบี่ยงเบนบางประเภทโดยฝ่ายเอกชนแทนเจ้าหน้าที่ตำรวจหรือการจัดการกับเด็กและเยาวชนกระทำความผิดบางประเภทบางลักษณะโดยกลไกหรือหน่วยงานภาคเอกชน หน่วยงานสังคมสงเคราะห์หรือชุมชน

(3) ขั้นตอนก่อนการจับกุมดำเนินคดี สร้างทางเลือกเพื่อให้ข้อพิพาททางแพ่งหรือคดีอาญาบางประเภทบางลักษณะยุติลง รวมทั้งประชาชนมีความเข้าใจสิทธิและบทบาทหน้าที่ของตนดีขึ้น ซึ่งมีการใช้แนวคิดและวิธีการของยุติธรรมชุมชนเชิงสมานฉันท์ (Community Restorative Justice) มาเป็นแนวทางการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น คือ ให้ความสำคัญกับชุมชนในการคุ้มครองสิทธิ จัดระเบียบชุมชน และป้องกันอาชญากรรม จัดการความขัดแย้ง/ข้อพิพาท ทั้งทางแพ่งและทางอาญาด้วยรูปแบบ วิธีการ และกลไกของหน่วยงานต่างๆ หลายลักษณะ เช่น การใช้ศูนย์ไกล่เกลี่ยประนอมข้อพิพาท (Mediation/Arbitration Centers) (ศาลหมู่บ้าน/ศาลาประนอมข้อ

พิพาท) การใช้ศูนย์บำบัดรักษาการติดยาเสพติดและการติดสุรา (Drug and Alcohol Centers) การให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายเบื้องต้น และสิทธิ เสรีภาพของบุคคล (Citizens Right Education) ฯลฯ

2) ขั้นตอนการเบี่ยงเบนออกจากกระบวนการยุติธรรม

เป็นการหลีกเลี่ยงการใช้กระบวนการยุติธรรมเกินความจำเป็น ทั้งระบวนการยุติธรรมทางแพ่งและกระบวนการยุติธรรมทางอาญา ซึ่งสำหรับคดีอาญา เป็นการหันเห แบ่งเบา หรือหลีกเลี่ยงการใช้โทษจำคุก เพื่อลดผลกระทบจากการจำคุก โดยผู้กระทำความผิดผ่านเข้ามาในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการยุติธรรมแต่ถูกผลักดันออกไป ตั้งแต่ขั้นตำรวจ อัยการ และศาล มาตรการต่างๆ ที่มีการใช้ในต่างประเทศ ได้แก่

(1) มาตรการในขั้นตอนก่อนดำเนินกระบวนการพิจารณา เช่น การไกล่เกลี่ยคดีในชั้นพนักงานสอบสวน การชะลอการฟ้อง (Suspended in Prosecution) การไกล่เกลี่ยคดีแพ่งหรือคดีอาญาที่ยอมความกันได้ในศาลหรือโดยพนักงานที่ศาลแต่งตั้ง การเจรจาต่อรองหลังบัลลังก์ (Plea Bargaining) การฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดโดยวิธีการบังคับรักษา (Compulsory Treatment)

อนึ่ง ในขั้นตอนนี้รวมถึงมาตรการทางเลือกสำหรับคดีความที่มีรูปแบบเฉพาะ เช่น การประชุมกลุ่มครอบครัวและชุมชน (Family Community Group Conferencing) ซึ่งเป็นกระบวนการยุติธรรมทางเลือกสำหรับเด็กและเยาวชน และคดีความรุนแรงในครอบครัว (Domestic Violence) ด้วย ฯลฯ

(2) มาตรการในขั้นตอนการดำเนินกระบวนการพิจารณาพิพากษาคดี เช่น การเปิดทำการศาลในวันหยุดและภาคค่ำ (Weekend and Night Court) การเร่งรัดพิจารณาพิพากษาคดีบางประเภท (Short Determinate Sentence)

(3) มาตรการในขั้นตอนภายหลังการพิจารณาพิพากษาคดี (ที่มีโทษจำคุกสถานเบา) เช่น การชดใช้ค่าเสียหายและการปรับ (Restitution and Fines) การคุมประพฤติ (Probation/ Suspended with Condition) ด้วยการสืบเสาะและพินิจ (Pre-sentence Investigation) การควบคุมและสอดส่อง (Supervision) การใช้ศูนย์บริการกลางวัน (Community-Base Programs/Day Center) การทำงานบริการสังคม (Community Service) การให้ที่พักอาศัยระหว่างคุมประพฤติ หรือระหว่างการปล่อยตัวชั่วคราว (Probation Hostel or Bail Hostel) การใช้อาสาสมัครคุมประพฤติ (Volunteer Probation Officers/Community-Based Correction) ฯลฯ

ทั้งนี้ รวมทั้งการนำนวัตกรรมยุติธรรมทางเลือกร่วมสมัยมาใช้ ได้แก่ มาตรการลงโทษระดับกลาง (Intermediate Punishment) เช่น การคุมประพฤติแบบเข้มงวด (Intensive Probation) ศูนย์เลี่ยงโทษจำคุก (Probation Diversion Center) ศูนย์กักขังผู้ถูกคุมความประพฤติ

(Probation Detention Center) และค่ายคุมประพฤติแบบเคร่งครัด (Probation Boot Camp) การควบคุมโดยใช้เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Monitoring) ฯลฯ

3) ขั้นตอนการเบี่ยงเบนออกจากสถานควบคุม

เป็นการหลีกเลี่ยงโทษจำคุกเป็นระยะเวลาที่ยาวนานเกินไป อันก่อให้เกิดความแปลกแยกทางสังคม และเพื่อลดความแออัดของผู้ต้องขังในเรือนจำ และลดผลกระทบจากการจำคุก ซึ่งผู้กระทำความผิดผ่านเข้ามาในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการยุติธรรมแล้ว คือเข้าสู่เรือนจำแต่ถูกผลักดันออกไป ได้แก่

(1) มาตรการในขั้นตอนภายหลังการพิจารณาพิพากษาคดี (ที่มีโทษจำคุก) เช่น การลดวันต้องโทษ (Remission of Sentence) การพักการลงโทษ (Parole) การปล่อยตัวผู้ต้องขังไปทำงานหรือศึกษานอกเรือนจำ (Work Release or Study Release) การควบคุมโดยใช้เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Monitoring) การใช้บ้านกึ่งวิถี (Halfway Houses/Pre-release Guidancec Centers) และการอภัยโทษ (Pardon)

(2) มาตรการในขั้นตอนภายหลังการลงโทษจำคุก เช่น การให้การสงเคราะห์ภายหลังปล่อย (Post Prison Support Services/Aftercare Services)

2.7 โครงสร้างกระบวนการยุติธรรมไทย

2.7.1 ระยะแรก (2 ทศวรรษก่อนใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540)

การบริหารงานยุติธรรมไทยในช่วง 3 ทศวรรษที่ผ่านมามีการดำเนินการผ่านคณะกรรมการประสานงานกระบวนการยุติธรรม โดยกลไกการบริหารใช้กิจกรรมการประชุมและการจัดสัมมนาระดมความคิดเพื่อแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องเป็นหลัก ส่วนการบริหารงานด้านอื่นๆ ของหน่วยงานย่อยในกระบวนการยุติธรรมเป็นเรื่องที่แต่ละกระทรวงจะเป็นผู้ดำเนินการเองที่มาของคณะกรรมการประสานงานกระบวนการยุติธรรมในขณะนั้น เริ่มจากการที่คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติจัดสัมมนาเรื่องการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม เมื่อวันที่ 22-26 ธันวาคม 2512 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหามาตรการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมให้ลดลง และมุ่งเน้นให้มีการประสานงานระหว่างฝ่ายปกครอง ตำรวจ อัยการ ศาลและราชทัณฑ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในกระบวนการยุติธรรมขณะนั้น โดยเสนอให้มีศูนย์หรือองค์กรหรือคณะกรรมการรับผิดชอบ

ต่อมา คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้จัดตั้ง คณะกรรมการประสานงานกระบวนการยุติธรรม ตามข้อเสนอของกระทรวงยุติธรรมขึ้นคณะหนึ่งโดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมเป็นประธาน เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม 2524 โดยมีวัตถุประสงค์ในการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด

เพื่อทำให้การปราบปรามอาชญากรรมดีขึ้นเมื่อสำนักงานส่งเสริมงาน ตุลาการ กระทรวงยุติธรรม ได้จัดให้มีการสัมมนาองค์กรในกระบวนการยุติธรรมครั้งนี้ขึ้นในหัวข้อ “อุปสรรคและข้อขัดข้องในกระบวนการยุติธรรม” ทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมของความพยายามในการแก้ไขปัญหาในกระบวนการยุติธรรมให้มีความชัดเจนมากขึ้น

จากนั้น วันที่ 23-25 กันยายน 2530 กระทรวงยุติธรรมและสภาทนายความ ได้ร่วมกันจัดสัมมนาครั้งใหญ่ขึ้น เรื่อง “การสัมมนาเกี่ยวกับการประสานงานในกระบวนการยุติธรรม” ผลจากการสัมมนาดังกล่าวนำไปสู่การจัดตั้งสำนักงานอนุญาโตตุลาการอันเป็นการส่งเสริมการระงับข้อพิพาทโดยไม่ใช้กระบวนการยุติธรรมกระแสหลัก และทำให้เกิดระเบียบและแนวปฏิบัติร่วมกันในการประสานงานระหว่างตำรวจกันราชทัณฑ์ ระหว่างอัยการกับศาล ระหว่างตำรวจและอัยการ

การพัฒนากระบวนการยุติธรรมไทยได้มีการประชุมทางวิชาการครั้งใหญ่ก่อนมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น คือ การประชุมทางวิชาการเรื่อง กระบวนการยุติธรรมและเรื่องการพัฒนาขององค์กรและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมทางอาญาและทางแพ่ง เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2538 จัดโดย คณะกรรมาธิการการบริหารและการยุติธรรม วุฒิสภา (2539) การประชุมดังกล่าวส่งผลให้เกิดกระแสการปฏิรูประบบงานยุติธรรมครั้งใหญ่ในช่วงถัดมา โดยปรากฏการพัฒนาระบบงานยุติธรรมอยู่ในสารัตถะส่วนหนึ่งของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ในเวลาต่อมา

2.7.2 ระยะที่สอง ทศวรรษภายหลังการใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 จนถึงปัจจุบัน

บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 275 ระบุ “ศาลยุติธรรมมีหน่วยงานธุรการของศาลยุติธรรมที่เป็นอิสระโดยมีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกา การแต่งตั้งเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมต้องได้รับความเห็นชอบของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม และสำนักงานศาลยุติธรรมมีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและการดำเนินการอื่น ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ” การนี้ได้ส่งผลกระทบในเชิงการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรศาลยุติธรรมและหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายการยุติธรรมแห่งชาติ คือ กระทรวงยุติธรรม เป็นผลให้ศาลยุติธรรมแยกออกจากกระทรวงยุติธรรมตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมา

เมื่อกิจการศาลได้แยกออกจากกระทรวงยุติธรรมแล้วจึงเป็นโอกาสอันดีที่กระทรวงยุติธรรมจะได้มีการปรับเปลี่ยนหรือปฏิรูปแนวความคิดในการจัดโครงสร้างเสียใหม่ โดยเป้าหมายที่สำคัญ คือ กระทรวงยุติธรรมเป็นองค์การที่ร้อยเรียงหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมตั้งแต่

กระบวนการก่อนฟ้อง กระบวนการระหว่างฟ้องและกระบวนการหลังฟ้องเข้าไว้ด้วยกัน เป็นศูนย์กลางการบริหารงานยุติธรรมของประเทศ และที่สำคัญคือ เป็นหลักประกันในการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนถือเป็นหลักสากลองค์กรใหม่อีกหน่วยงานหนึ่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานการจัดการยุติธรรมของทั้งระบบยุติธรรมให้ดำเนินการตามนโยบายอาญาแห่งรัฐไปสู่เป้าหมายร่วมกันของประเทศในการสร้างความเป็นธรรมทางสังคมไปได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ สำนักงานกิจการยุติธรรม ซึ่งในปัจจุบันดำเนินภารกิจทั้งด้านการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การยุติธรรมของประเทศ การวิจัยเพื่อการพัฒนากฎหมายและอาชญาวิทยา การฝึกอบรมบุคลากรเชิงรุกแบบบูรณาการและการทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ

ช่วงเวลาภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันและก่อนโครงสร้างกระทรวงยุติธรรมจะได้รับความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2545 ภารกิจการประสานงานกระบวนการยุติธรรมซึ่งเป็นภารกิจสำคัญยิ่งในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบงานยุติธรรมไทย คณะกรรมการประสานงานกระบวนการยุติธรรมชุดเดิม ได้หมดสภาพลง ดังนั้นคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2540 แต่งตั้ง “คณะกรรมการประสานงานกระบวนการยุติธรรม” และแต่งตั้งอนุกรรมการได้ตามความจำเป็น โดยมีผู้อำนวยการสำนักกิจการยุติธรรมเป็นเลขานุการ และมีการปรับปรุงองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่อีก 3 ครั้ง ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2544 วันที่ 27 พฤศจิกายน 2544 และวันที่ 8 เมษายน 2546 ตามลำดับ จนกระทั่งคณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ ตามพระราชบัญญัติพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2549 เข้ามารับผิดชอบงานสำคัญของประเทศ

2.7.3 ประวัติกระทรวงยุติธรรม

พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ประกาศจัดตั้งกระทรวงยุติธรรมขึ้นเมื่อวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2434 (ร.ศ. 110) เพื่อรวบรวมศาลที่กระจัดกระจายตามกระทรวงต่างๆ เข้ามาไว้ในกระทรวงยุติธรรม โดยมีกรมพระสวัสดิวัตนวิศิษฎ์ เป็นเสนาบดี กระทรวงยุติธรรมพระองค์แรก ได้ทรงวางระเบียบศาลแบบใหม่ ประกาศ จัดตั้งกระทรวงยุติธรรม มีศาลทั้งหมด 16 ศาล รวมมาเป็นศาลสถิตยุติธรรมเพียง 7 ศาลและต่อมาได้มีประกาศจัดระเบียบราชการกระทรวงยุติธรรม ลงวันที่ 3 เมษายนพ.ศ. 2455 แยกหน้าที่ราชการกระทรวงยุติธรรมเป็นธุรการส่วนหนึ่งและฝ่ายตุลาการอีกส่วนหนึ่ง ในปี พ.ศ. 2534 ได้มีการตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2534 มาตรา 21 บัญญัติให้กระทรวงยุติธรรมมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับศาลยุติธรรม แต่ไม่รวมถึงการพิจารณาพิพากษาคดีโดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมเป็น

ผู้บังคับบัญชาสูงสุด ทำให้กระทรวงยุติธรรม มีหน่วยงานในสังกัด 3 หน่วยงาน คือ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กรมคุมประพฤติ กรมบังคับคดี ส่วนสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนนั้นเป็นหน่วยงานระดับกองขึ้นตรงต่อสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมต่อมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไท พ.ศ. 2540 มาตรา 275 บัญญัติ ให้ศาลยุติธรรมมีหน่วยงานธุรการที่เป็นอิสระ โดยจัดตั้งเป็นสำนักงานศาลยุติธรรมจึงทำให้กระทรวงยุติธรรมไม่มีภารกิจในการเป็นหน่วยงานธุรการ ให้กับศาลยุติธรรมอีกต่อไปประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 75ได้บัญญัติให้รัฐต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย คุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของบุคคลฯลฯ จึงเกิดแนวคิดว่าสมควรจะมีการปรับปรุงโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรมใหม่และหลังจากนั้นเมื่อปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปฏิรูประบบราชการไทยครั้งสำคัญปรากฏตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มีผลให้กระทรวงยุติธรรมมีการปรับเปลี่ยนหน่วยงานในสังกัดจนกระทั่งเป็นโครงสร้างกระทรวงยุติธรรมใหม่ในปัจจุบัน

2.7.4 หน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

หน่วยงานอำนวยการ

1) สำนักงานรัฐมนตรี (Office of The Minister)

ดำเนินการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ กลั่นกรองเรื่องเพื่อเสนอรัฐมนตรี รวมทั้งเสนอความเห็นประกอบการวินิจฉัยสั่งการของรัฐมนตรี สนับสนุนการทำงานของรัฐมนตรีในการดำเนินงานทางการเมืองระหว่างรัฐมนตรี รัฐสภาและประชาชน ประสานงานการตอบกระทู้ ชี้แจงญัตติ ร่างพระราชบัญญัติและกิจการอื้นทางการเมือง ดำเนินการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียนหรือร้องขอความช่วยเหลือต่อรัฐมนตรี ปฏิบัติการอื่นใดตามกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

2) สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม (Office of The Permanent Secretary)

ดำเนินการด้านการพัฒนายุทธศาสตร์ ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง แปลงนโยบายของรัฐบาลและนโยบายของรัฐมนตรีเป็นแนวทางและแผนปฏิบัติการของกระทรวง กำกับ เร่งรัด ติดตามประเมินผลรวมทั้งประสานการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริหารของหน่วยงาน ดูแลงานประชาสัมพันธ์การต่างประเทศ พัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้องและเผยแพร่กิจกรรมข่างของกระทรวง สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรจัดสรรและการบริหารทรัพยากรให้เกิดการประหยัดและคุ้มค่า

สำนักงานยุติธรรมจังหวัด หรือส.ย.จ.เป็นหน่วยงานที่อยู่การดูแลของปลัดกระทรวงยุติธรรม สืบเนื่องจากกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์และแปลงนโยบายของกระทรวงยุติธรรมเป็นแผนปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวงยุติธรรม เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวงยุติธรรม ตลอดจนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็นศูนย์การบริหารราชการของกระทรวงยุติธรรม โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 9 กอง/ศูนย์/สำนัก ได้แก่ กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองการต่างประเทศ กองออกแบบและก่อสร้าง ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักกฎหมาย สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ และสำนักพัฒนาบุคลากรกระทรวงยุติธรรม ซึ่งเป็นส่วนราชการเฉพาะราชการบริหารส่วนกลาง ยังไม่มีราชการบริหารส่วนภูมิภาคแต่อย่างใด ทำให้ภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์และแปลงนโยบายของกระทรวงยุติธรรมเป็นแผนปฏิบัติ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวงยุติธรรม ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างแท้จริง เพราะไม่มีส่วนราชการรองรับในระดับภูมิภาคหรือระดับพื้นที่จังหวัด ในฐานะเป็นส่วนราชการผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม และกระทรวงยุติธรรม เฉกเช่นเดียวกับกระทรวงอื่นๆ หลายกระทรวง

กระทรวงยุติธรรมได้ตระหนักถึงปัญหาและข้อจำกัดจากการที่ไม่มีส่วนราชการผู้แทนกระทรวงยุติธรรมในราชการบริหารส่วนภูมิภาค แต่ได้ตระหนักถึงเงื่อนไขในมาตรการจำกัดอัตรากำลังคนภาครัฐตามนโยบายของรัฐบาล จึงได้คิดค้นนวัตกรรมในการบริหารราชการในภูมิภาค เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดขึ้นเป็นหน่วยงานภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เพื่อทำหน้าที่เป็นส่วนราชการผู้แทนของกระทรวงยุติธรรมในการบริหารจัดการกระบวนการยุติธรรมที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัด โดยการประสานงานและบูรณาการการทำงานร่วมกันของส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดนั้นๆ รวมทั้งการประสานงานและบูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนราชการและองค์กรอื่นๆ ตามกระบวนการยุติธรรมในระดับจังหวัด ทั้งกระบวนการยุติธรรมกระแสหลัก (ตำรวจ อัยการ ทนายความ ศาล และราชทัณฑ์ รวมทั้งการพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน) และกระบวนการยุติธรรมทางเลือก (ยุติธรรมชุมชนและยุติธรรมเชิงสมานฉันท์) และตามระบบการเป็นตัวแทนของกระทรวงยุติธรรมระดับจังหวัดโดยมีภารกิจหลัก 5 ด้าน ได้แก่

(1) เชื่อมโยงภารกิจของกระทรวงยุติธรรมกับประชาชน เพื่อช่วยเหลือประชาชนให้เข้าถึงยุติธรรมได้โดยง่ายรวดเร็ว เสมอภาค และประหยัดตามแนวทางกระบวนการ

ยุติธรรมทางเลือก (ยุติธรรมชุมชนและยุติธรรมสมานฉันท์)

(2) เป็นผู้แทนกระทรวงยุติธรรมในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงยุติธรรมในระดับพื้นที่จังหวัดเชิงบูรณาการร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(3) ปฏิบัติหน้าที่แทนส่วนราชการระดับกรมสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ไม่มีหน่วยงานในสังกัด ตามที่ได้รับมอบหมาย

(4) ประสานงานหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมระดับจังหวัด ตามี่ได้รับมอบ หมาย จากคณะกรรมการพัฒนาบริหารงานยุติธรรม

(5) ศูนย์บริการข้อมูลงานบริการของส่วนราชการ สังกัดกระทรวงยุติธรรมระดับจังหวัด และรับเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชนด้านความยุติธรรม

กลุ่มภารกิจด้านอำนวยความยุติธรรม

1) กรมสอบสวนคดีพิเศษ (Department of Special Investigation)ดำเนินการด้านการป้องกัน ปราบปราม สืบสวนและสอบสวนคดี ความผิดทางอาญาที่ต้องดำเนินการสืบสวนและสอบสวน โดยวิธีการพิเศษตามกฎหมายว่าด้วยการสอบสวนคดีพิเศษ

2) สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ (Central Institute of Forensic Science)

ดำเนินการด้านการให้บริการตรวจพิสูจน์หลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ ตรวจพิสูจน์เอกลักษณ์บุคคลเพื่อติดตามบุคคลสูญหายและศพนิรนาม จัดเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารพันธุกรรมพยานหลักฐาน เพื่อการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำผิดในด้านต่างๆและสนับสนุนการดำเนินการ แก้ไขปัญหาความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ศึกษา วิจัย สนับสนุนการศึกษาวิจัยทางด้านนิติวิทยาศาสตร์ร่วมกับส่วนราชการหน่วยงานของรัฐหรือองค์กรอื่น เผยแพร่ความรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรด้านนิติวิทยาศาสตร์ สร้างเครือข่ายในการจัดทำมาตรฐานและพัฒนางานด้านนิติวิทยาศาสตร์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

กลุ่มภารกิจด้านการบริหารความยุติธรรม

1) กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ (Right and Liberties Protection Department)

ดำเนินการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนโดยดำเนินการจ่ายเงินช่วยเหลือแก่ผู้เสียหาย เหยื่ออาชญากรรมและจ่ายเงินชดเชยทดแทนแก่จำเลยที่ศาลยกฟ้องว่ามิได้เป็นผู้กระทำผิด รับเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชนและให้คำปรึกษาทางกฎหมาย จัดหาทนายในการช่วยเหลือต่อสู้คดี รวมถึงพิจารณาจัดเงินช่วยเหลือแก่ผู้ยากไร้ และต้องการรับความยุติธรรมในกระบวนการยุติธรรมสร้างความสมานฉันท์และระงับข้อพิพาทในสังคม ดำเนินการคุ้มครองพยานและความรับผิดชอบพันธกรณีตามสนธิสัญญาระหว่างประเทศด้านสิทธิมนุษย์ชน

2) กรมบังคับคดี (Legal Execution Department)

ดำเนินการบังคับคดีแพ่ง คดีล้มละลายและการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ ตามคำสั่งศาล ดำเนินการตรวจสอบสิทธิทางบัญชีของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อรับส่วนแบ่งจากคดี ตรวจสอบค่าใช้จ่ายและเรียกเก็บค่าธรรมเนียม การบังคับคดี ชำระบัญชีห้างหุ้นส่วน บริษัทหรือนิติบุคคลในฐานะผู้ชำระบัญชีตามคำสั่งศาล รับวางทรัพย์จากลูกหนี้หรือผู้มีสิทธิวางทรัพย์ ดำเนินการประเมินราคาทรัพย์ ดำเนินการเกี่ยวกับการเดินหมาย คำคู่ความ หนังสือหรือประกาศของศาลหรือหน่วยงานในสังกัด

กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพฤตินิสัย

1) กรมราชทัณฑ์ (Department of Correction)

ดำเนินการปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย โดยดำเนินการตาม กฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของกระทรวง หลักอาชญาวิทยา และหลักทัณฑวิทยา ตลอดจนข้อกำหนด มาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขัง

2) กรมคุมประพฤติ (Department of Probation)

ดำเนินการสืบเสาะและพินิจ ควบคุมและสอดส่อง แก้ไข ฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิดในชั้นก่อนฟ้อง ชั้นพิจารณาคดีของศาล และภายหลังที่ศาลมีคำพิพากษาตามที่กฎหมายกำหนด ดำเนินการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด ส่งเสริมสนับสนุนเกี่ยวกับการแก้ไขฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิดมนชุมชน จัดทำและประสานแผนงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด เสริมสร้าง สนับสนุนและประสานงานให้ภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นเครือข่ายในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

3) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน (Department of Juvenile Observation and Protaction)

ดำเนินการพิทักษ์และคุ้มครองสิทธิเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด ส่งเสริมความมั่นคงของสถาบันครอบครัวและชุมชน ดำเนินการคดีอาญา คดีครอบครัว กำกับการปกครอง บำบัด แก้ไข ฟื้นฟู ป้องกัน พัฒนา และสงเคราะห์ ตลอดจนติดตามประเมินผลเด็กและเยาวชน ประสานความร่วมมือและสร้างเครือข่ายชุมชน องค์การภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในและต่างประเทศ ศึกษา

วิเคราะห์และพัฒนากฎหมาย การพิทักษ์คุ้มครองสิทธิเด็กและเยาวชน พัฒนาบุคลากรและระบบการบริหารจัดการให้เข้าสู่มาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐ

ภารกิจส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

1) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (Office of The Narcotics Control Board)

ดำเนินการด้านการประสานงาน อำนวยการด้านนโยบาย แผนงาน งบประมาณ และบูรณาการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งประสานงานความร่วมมือกับต่างประเทศ ตรวจสอบ ยึด อายัดทรัพย์สิน ประชาสัมพันธ์ และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (Office of Public Sector Anti-Corruption Commission)

ดำเนินการด้านการป้องกันและปราบปรามทุจริตภาครัฐ ตามพระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปรามปราบการทุจริต พ.ศ. 2551 โดยมีบทบาท 3 ประการ ประกอบด้วย 1) ในฐานะกลไกหลักในการขับเคลื่อนนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามของรัฐ 2) ในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ ป.ป.ท. เพื่อดำเนินงานด้านการปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ และ3) ในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรม

ภารกิจส่วนราชการที่ไม่สังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

1) สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (Anti-Money Laundering Office)

ดำเนินการด้านการดำเนินคดีกับผู้กระทำผิดโดยเก็บรวบรวม ตรวจสอบ ศึกษาและวิเคราะห์รายงาน และข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการทำธุรกรรมทางการเงิน เผยแพร่ความรู้ ให้การศึกษาฝึกอบรมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานตามกฎหมายให้แก่ประชาชน และกำหนดมาตรการและดำเนินการต่างๆ เพื่อเป็นการตัดวงจรอาชญากรรมการฟอกเงินซึ่งเป็นผลกระทบร้ายแรงต่อสังคม

2) สำนักงานกิจการยุติธรรม (Office of Justice Affairs)

ดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายและการพัฒนากระบวนการยุติธรรม โดยการศึกษาวิจัยการประเมินผลการบังคับใช้กฎหมายและนำผลให้คณะกรรมการพัฒนากาบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมมีทิศทางการดำเนินการที่สามารถอำนวยความ

ยุติธรรมให้แก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและสอดรับไปในทิศทางเดียวกัน

2.7.5 การดำเนินกระบวนการยุติธรรมทางอาญาในกระบวนการยุติธรรมไทย

เมื่อเกิดอาชญากรรมหรือการกระทำผิดกฎหมายและมีการรายงานต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจ เจ้าหน้าที่ตำรวจจะเริ่มดำเนินกระบวนการสืบสวน สอบสวน รวบรวมหลักฐาน และจับกุม ดำเนินคดีไปจนสิ้นสุดกระบวนตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาคดีอาญา โดยหลักประกันสิทธิผู้ต้องหาและจำเลยในคดีอาญาของไทย ปรากฏตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 มาตรา 39 ซึ่งบัญญัติว่า “ในคดีอาญา ต้องสันนิษฐานไว้ก่อนว่าผู้ต้องหาหรือจำเลยไม่มีความผิด ก่อนที่จะมีคำพิพากษาอันถึงที่สุด” แสดงว่าบุคคลใดได้กระทำความผิดจะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นเสมือนเป็นผู้กระทำความผิดมิได้ วิธีในการพิจารณาความอาญาของไทยนั้น หน่วยงานต่างๆ ในกระบวนการยุติธรรมจะแยกดำเนินการตามอำนาจหน้าที่โดยอิสระ มีขั้นตอนกระบวนการสำคัญดังนี้ (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 76-79)

1) การสอบสวนคดีอาญา

การสอบสวนคดีอาญาเป็นอำนาจหน้าที่ของตำรวจ โดยพนักงานสอบสวนมีอำนาจหน้าที่ สืบสวน จับกุม สอบสวน รวบรวมพยานหลักฐานโดยตลอดจนการสอบสวนเสร็จสิ้น จึงเสนอสำนวนการสอบสวนพร้อมด้วยความเห็นไปยังพนักงานอัยการ ส่วนพนักงานอัยการมีอำนาจหน้าที่พิจารณากลั่นกรองสำนวนการสอบสวนแล้วมีคำสั่งในคดี ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 140 ถึง 149

พระราชบัญญัติการสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ. 2547 กำหนดให้ พนักงานสอบสวนคดีพิเศษ ของกรมสอบสวนคดีพิเศษ กระทรวงยุติธรรม ได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี และผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจและหน้าที่สืบสวนและสอบสวนคดีพิเศษตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้มีอำนาจสอบสวนคดีความผิดทางอาญาตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 21 ตามบัญชีแนบท้ายรวม 22 ประเภท โดยคดีความผิดทางอาญาตามกฎหมายดังกล่าวจะต้องมีลักษณะอย่างหนึ่งอย่างใดดังนี้

(ก) คดีความผิดทางอาญาที่มีความซับซ้อน จำเป็นต้องใช้วิธีการสืบสวนสอบสวนและรวบรวมพยานหลักฐานเป็นพิเศษ

(ข) คดีความผิดทางอาญาที่มีหรืออาจมรผลกระทบอย่างรุนแรงต่อความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชน ความมั่นคงของประเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศหรือระบบเศรษฐกิจหรือการคลังของประเทศ

(ค) คดีความผิดทางอาญาที่มีลักษณะเป็นการกระทำความผิดข้ามชาติที่สำคัญหรือเป็นการกระทำขององค์กรอาชญากรรม

(ง) คดีความผิดทางอาญาที่มีผู้ทรงอิทธิพลที่สำคัญเป็นตัวการ ผู้ใช้ หรือผู้สนับสนุน

(จ) คดีความผิดทางอาญาที่มีพนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจชั้นผู้ใหญ่ซึ่งมิใช่พนักงานสอบสวนคดีพิเศษหรือเจ้าหน้าที่คดีพิเศษเป็นผู้ต้องสงสัยเมื่อมีหลักฐานตามสมควรว่าน่าจะได้กระทำความผิดอาญาหรือเป็นผู้ถูกกล่าวหาหรือผู้ต้องหา

กฎกระทรวงมหาดไทยกำหนดการสอบสวนความผิดอาญาบางประเภทในจังหวัดอื่นนอกจากกรุงเทพมหานคร โดยพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครอง พ.ศ. 2554 กำหนดให้พนักงานสอบสวนฝ่ายปกครองสอบสวนความผิดอาญาตามกฎหมายว่าด้วยเรื่องต่างๆ 19 ประเภท อาทิ กฎหมายว่าด้วยอาวุธปืน เครื่องกระสุนปืนฯ กฎหมายว่าด้วยโรงแรม กฎหมายว่าด้วยสถานบริการฯลฯ มีผลบังคับใช้วันที่ 18 มิถุนายน 2555 นี้เป็นต้นไป

2) การฟ้องร้องคดีอาญา

การฟ้องร้องคดีอาญาได้ใช้หลักผสมในการฟ้องคดีอาญาโดยพนักงานอัยการและราษฎรสามารถเป็นโจทก์ฟ้องคดีอาญาได้ กล่าวคือ ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 28 ให้ทั้งพนักงานอัยการและผู้เสียหายมรอำนาจเป็นโจทก์ฟ้องคดีอาญา กล่าวคือ ให้พนักงานอัยการเป็นโจทก์ฟ้องคดีอาญาในนามของรัฐเพื่อรักษาสิทธิประโยชน์และความปลอดภัยให้แก่สังคม ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้ราษฎรในฐานะเอกชนเป็นโจทก์ฟ้องคดีได้ด้วย โดยถือหลักเช่นเดียวกับประเทศอังกฤษที่ว่า “Anyone may prosecute” อย่างไรก็ตาม ศาลฎีกาได้พิจารณาวางกรอบกรณีที่ราษฎรใช้สิทธิเป็นโจทก์ฟ้องคดีอาญาไว้หลายประการ เช่น ต้องเป็นผู้เสียหายโดยตรงหรือโดยนิตินัย และนอกจากนี้ยังมีมาตรการให้รัฐเข้าไปควบคุมดูแลกรณีที่ราษฎรเป็นโจทก์ฟ้องคดีอาญาเองด้วย โดยประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 31 และ 32 ให้อำนาจพนักงานอัยการเข้ายื่นคำร้องขอเป็นโจทก์ร่วม และดำเนินการบางประการเพื่อป้องกันมิให้ราษฎรดำเนินคดีอาญาในทางเสียหายแก่กระบวนการยุติธรรม

3) การพิจารณาพิพากษาคดีของศาล

มีลักษณะเป็นการต่อสู้คดีระหว่างโจทก์กับจำเลย โดยการนำพยานหลักฐานมาสืบสวนและหักล้างกัน ส่วนศาลจะวางตัวเป็นกลางอย่างเคร่งครัด โดยมีหลักประกันความเป็นอิสระในการพิจารณาคดีพิพากษาคดีความตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 197 และ 200 อย่างไรก็ตาม ในบางกรณี ศาลอาจสั่งให้พนักงานคุมประพฤติ ซึ่งพนักงานเจ้าหน้าที่ทำการสืบเสาะประวัติภูมิหลังของจำเลยแล้วรายงานต่อศาล เพื่อใช้ประกอบดุลพินิจในการพิจารณาพิพากษาคดีและกำหนดมาตราลงโทษให้เหมาะสมกับจำเลยเป็นรายบุคคลได้ ตามพระราชบัญญัติวิธีดำเนินการคุมประพฤติตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2522 มาตรา 11 ซึ่งเป็น

วิธีการของระบบไต่สวนวิธีหนึ่ง

4) การบังคับให้เป็นไปตามคำพิพากษา

การบังคับให้เป็นไปตามคำพิพากษาทั้งในกรณีที่เป็นทางการลงโทษทางอาญา และกรณีที่มิใช่การลงโทษทางอาญาแต่มีผลเป็นการจำกัดสิทธิเสรีภาพของบุคคลเป็นอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรมที่จะดำเนินการโดยตลอด ทั้งการควบคุม หรือขัง หรือจำคุก ตลอดจนการแก้ไขฟื้นฟูความประพฤติของผู้กระทำผิด แต่สำหรับการบังคับให้เป็นไปตามคำพิพากษารอการลงอาญาและกำหนดเงื่อนไขคุมประพฤติตามประมวลกฎหมายอาญามาตรา 56-58 เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม

5) ทนายความกับการดำเนินคดีอาญา

ทนายความมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือให้จำเลยได้ใช้สิทธิต่อสู้คดีกันอย่างถูกต้องและเป็นธรรม ทั้งในคำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ต้องหาในขั้นจับกุมสอบสวนได้ อนึ่ง ในปัจจุบันได้มีการจัดตั้งสภาทนายความขึ้น ซึ่งให้ทำหน้าที่ปกป้องสิทธิประโยชน์ของประชาชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.7.6 สิทธิของประชาชนในกระบวนการยุติธรรม

ประชาชนได้รับการคุ้มครองสิทธิในกระบวนการยุติธรรม ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 40 กล่าวโดยสรุป (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2556: 79-80) คือ

1) สิทธิเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม

ประชาชนต้องสามารถเข้าถึงเพื่อให้บริการต่างๆ ของกระบวนการยุติธรรมได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง

2) สิทธิในการพิจารณาโดยเปิดเผย

ประชาชนต้องมีสิทธิพื้นฐานในกระบวนการพิจารณาโดยเปิดเผย ทราบข้อเท็จจริงและตรวจสอบเอกสารอย่างเพียงพอ ได้เสนอข้อเท็จจริง ข้อโต้แย้งและพยานหลักฐานของตน สามารถคัดค้านผู้พิพากษาหรือตุลาการ ได้รับการพิจารณาครบองค์คณะ และทราบเหตุผลประกอบคำวินิจฉัย คำพิพากษา หรือคำสั่ง

3) สิทธิในการพิจารณาอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นธรรม

ในการพิจารณาคดีบุคคลมีสิทธิที่จะให้คดีของตนได้รับการพิจารณาอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นธรรม

4) สิทธิที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสม

ในการสอบสวนและดำเนินการตามกระบวนการยุติธรรม ผู้เสียหาย ผู้ต้องหา โจทก์

จำเลย คู่กรณี ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือพยานในคดี มีสิทธิได้รับการปฏิบัติที่เหมาะสม ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นธรรม

2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2548) ศึกษาเรื่องกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ : การปรับกระบวนทัศน์ กระบวนการยุติธรรมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาใช้วิธีการอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคม (Explanatory Research) ตามแนวคิดสัจนิยม (Realism Approach) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาเอกสารและ การสัมภาษณ์ วิเคราะห์อธิบายและแปลความข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ประการแรก กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ (Restorative Justice) มีลักษณะสำคัญในทางวิชาการและทางปฏิบัติ คือ เป็นปรากฏ การณ์ทางสังคมซึ่งมีลักษณะของ “ปรัชญา แนวคิด และทฤษฎี” ซึ่งมีกรอบทัศนะมุ่งสู่ความสันติสุขสมานฉันท์ทางสังคมที่สามารถ บรรลุถึงเป้าหมายนั้นได้ด้วย “กระบวนวิธีเชิงสมานฉันท์” (Restorative Justice Process) ใช้เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้หลายระดับรวมทั้งระดับที่มีการดำเนินคดีใน กระบวนการยุติธรรมซึ่งเป็นขั้นที่มีความขัดแย้งสูงสุดในสังคม ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์และวิธีปฏิบัติว่าด้วย “กระบวนการยุติธรรม เชิงสมานฉันท์” ที่เกิดขึ้นในสังคมและกระบวนการยุติธรรมไทยนั้น อธิบายได้ด้วยกรอบแนวคิด ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่ยึดเหนี่ยวเหตุการณ์เหล่านี้ไว้ด้วยกันระหว่าง “อิทธิพลของโลกาภิวัฒน์ที่นำพากระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์สู่รัฐ-สังคม-กระบวนการยุติธรรมไทย” อันเป็นปัจจัยภายนอก (Outside-in) และความเสื่อมของกระบวนการยุติธรรม การเคลื่อนไหวทางสังคมกับการ รับมาใช้ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันเป็นปัจจัยภายใน (Inside-out) ที่มีอิทธิพลต่อการเกิดขึ้น ของกระแสความนิยมกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ มีการปรับกระบวนทัศน์กระบวนการ ยุติธรรม และนำกระ บวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในสังคมไทยตามลำดับ

เนาวรัตน์ พลายน้อยและคณะ (2549) ศึกษาเรื่องโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการด้านการติดตามประเมินผลภายใน (Internal Evaluation) เสริมพลัง (Empowerment) และ สังเคราะห์องค์ความรู้-ถอดบทเรียนโครงการพัฒนาระบบงาน ยุติธรรมชุมชนในจังหวัดนำร่อง 17 จังหวัด ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาใช้รูปแบบการติดตามประเมินผลภายในในโครงการพัฒนาระบบ งานยุติธรรมชุมชนใน จังหวัดนำร่อง 17 จังหวัด โดยมีแนวคิดแบบเสริมพลังประกอบด้วย 3 รูปแบบหลัก คือ 1. รูปแบบการประเมินเชิงระบบ (CIPO) ที่ประกอบด้วยบริบทปัจจัยนำเข้า กระ บวนการ และผลผลิต/ผลลัพธ์ 2. รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม/การวิจัยเชิง

ปฏิบัติการ 3.รูปแบบการประเมินผลแบบเสริมพลัง โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับส่วนกลาง ระดับจังหวัด และระดับชุมชน ในแต่ละดับ ได้สร้างตัวชี้วัด (KPI) ของการติดตามประเมินผล ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการติดตามประเมินผลในระดับส่วนกลาง ระดับจังหวัด และระดับชุมชน ตาม กรอบการประเมินเชิงระบบ ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก คือ บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ ในระยะเวลาการดำเนินการที่ผ่านมา พบว่า องค์ประกอบด้านบริบทในทุกระดับ ส่วน ใหญ่เป็นปัจจัยที่เอื้อหรือส่งเสริมการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ กล่าวคือ ในระดับส่วนกลาง และจังหวัด ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องรับรู้แนวคิดและหลักการของยุติธรรมชุมชน ในระดับชุมชน ส่วน ใหญ่มีทุนด้านต่างๆ ที่พร้อมต่อการดำเนินโครงการยุติธรรมชุมชน ซึ่งการดำเนินการระยะต่อไป จะต้องเร่งขยายแนวคิดของยุติธรรมชุมชนให้เกิดการรับรู้และความร่วมมือในวงกว้าง เพื่อนำศักยภาพที่มีอยู่ในแต่ละบริบทมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินโครงการให้ได้มากที่สุด องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ในระดับส่วนกลาง จะเริ่มดำเนินการก่อนระดับอื่น จึงค่อนข้างจะเห็นกระบวนการดำเนินการที่มีความก้าวหน้าดี แต่ในระดับจังหวัดและชุมชน ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นดำเนินโครงการ การดำเนินการที่ชัดเจน ส่วนใหญ่จึงเป็นเรื่องของการเรียนรู้และเสริมพลังในรูปของการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยส่วนกลาง สำหรับผลลัพธ์ของโครงการ เนื่องจากยังอยู่ในระยะแรกของการดำเนินโครง การ จึงยัง ไม่สามารถวัดผลที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในขณะนี้ เป็นผลขั้นตอนและขั้นกลางที่ เกิดขึ้นเพียงบางส่วนเท่านั้น เช่น บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพ ฐานข้อมูลชุมชนที่ยังไม่ สมบูรณ์ นอกจากนี้ ในระดับชุมชนมีผลการดำเนินการตามภารกิจของยุติธรรมชุมชนอยู่บ้าง เช่น การป้องกันอาชญากรรม แต่ก็ยังไม่อาจกล่าวได้ชัดเจนว่าเป็นผลมาจากการดำเนินโครงการ ยุติ ธรรมชุมชน สำหรับผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย ยังไม่สามารถประเมินได้ แต่คาดว่าทั้งบริบท ปัจจัย นำเข้า และกระบวนการที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ทำให้เกิดการก่อตัวของผลลัพธ์ของ โครงการอยู่ในระดับหนึ่ง ซึ่งหากมีการดำเนินการอย่างเข้มข้นต่อเนื่องในระยะต่อไป โดยอาศัยข้อมูลสะท้อนกลับในการพัฒนาวิธีดำเนินการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ก็จะเห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมขึ้น ได้ในทุกระดับ

เพชรา ภาคีมนต์ (2549) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของประธานกรรม การบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผลการศึกษาพบว่า ผลจาการทดสอบสมมุติฐานทั้ง 2 ปรากฏผลดังนี้สมมุติ ฐานที่ 1 ประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่มีปัจจัยบุคคลต่างกันจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างกัน สมมุติฐานที่ 1.1 ประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่มีเพศต่างกันจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สมมุติฐานที่ 1.2 ประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่มีอายุต่างกันจะมีความพึงพอใจใน

การปฏิบัติงานต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สมมุติฐานที่ 1.3 ประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สมมุติฐานที่ 1.4 ประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่มีอายุราชการต่างกันจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สมมุติฐานที่ 1.5 ประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สมมุติฐานที่ 1.6 ประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สมมุติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด สมมุติฐานที่ 2.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขอบงประธานกรรมการบริการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สมมุติฐานที่ 2.2 ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติของประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีวามก้าวหน้าในการทำงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

กิตติพงษ์ กิตยารักษ์ (2550) ศึกษายุติธรรมชุมชน: มิติใหม่ของบทบาทประชาชนในกระบวนการยุติธรรม ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจะดำเนินการวิจัยด้วยเอกสาร (Documentary Research) และการเปรียบเทียบ (Comparative Studies) และศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ผลการศึกษาพบว่าเดิมชุมชนและสังคมไทยมีจุดเด่นในทางวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดี งามที่ชุมชนสามารถมีส่วนร่วมในการอำนวยความยุติธรรมได้เป็นอย่างดี อาทิเช่น การป้องกัน อาชญากรรม การลดและไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง การช่วยดูแลแก้ไขผู้กระทำผิดและผู้พลั้งพลาดให้ มีโอกาสเป็นคนดีคืนสู่สังคม เป็นต้น แต่สิ่งที่เป็นทุนทางสังคมที่ดีงามเหล่านี้เริ่มเสื่อมถอยลงไป พร้อมกับความเจริญทางวัตถุ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาจากโครงการนำร่องของกระทรวงยุติธรรมพบว่าหากได้รับการพัฒนาที่เหมาะสมชุมชนไทยยังมีศักยภาพในการที่จะนำเอาแนวคิด ยุติธรรมชุมชนมาใช้เพื่อเสริมกับกระบวนการยุติธรรมกระแสหลัก ข้อเสนอแนะในการวิจัย ที่สำคัญที่ต้องดำเนินการในเบื้องต้นคือการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐและชุมชนต้องมีการปรับกระบวนทัศน์และมุมมองโดยในส่วนของเจ้าหน้าที่รัฐต้องมองชุมชนเป็นตัวตั้ง และทำงานโดยเปลี่ยนจากรูปแบบเดิมที่มีลักษณะเป็นการ “สั่งการ” ไปเป็นรูปแบบ “หุ้นส่วน” โดยทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับชุมชน สำหรับในส่วนของชุมชนก็ต้องปรับให้มองว่าบทบาทในการรักษาความสงบ

เรียบร้อยและสร้างความเป็นธรรมในชุมชนเป็นหน้าที่ของชุมชนด้วยไม่ใช่เป็นบทบาทของรัฐเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นต้องทำให้แนวทางยุติธรรมชุมชนเป็นนโยบายระดับชาติ เพื่อให้เกิดการบูรณาการของแนวทางการดำเนินงานในเรื่องนี้ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกกระบวนการยุติธรรมอันจะเป็นการลดความซ้ำซ้อนและสร้างความเชื่อมโยงเกื้อกูลของการทำงาน อีกทั้งยังมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างองค์ความรู้ด้านยุติธรรมชุมชน เสริมสร้างทักษะของการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐและภาคชุมชน สร้างองค์กรที่เป็นเจ้าภาพรองรับการดำเนินการ ตลอดจนพัฒนากฎหมายรองรับเพื่อให้สามารถพัฒนายุติธรรมชุมชนให้เกิดขึ้นจริงเพื่อให้ทุกคนในสังคมไทยสามารถเอื้อมถึงความยุติธรรมได้อย่างเท่าเทียมกัน

ปราณี อินทวงศ์ (2550) ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการให้บริการของเทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมืองจังหวัดปทุมธานี ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผลการศึกษาพบว่าประสิทธิผลการให้บริการของเทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมืองจังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเรียงตามระดับมากไปข้อที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายได้ ปรากฏว่า ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความเต็มใจ, เจ้าหน้าที่มีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายสุภาพเรียบร้อย, เจ้าหน้าที่มีอัธยาศัยไมตรี, เจ้าหน้าที่มีความกระฉับกระเฉงและกระตือรือร้นขณะให้บริการ ด้านอาคารสถานที่ มีป้ายบอกที่ตั้งของเทศบาลอย่างชัดเจน, สถานที่ตั้งเทศบาลสะดวกแก่การไปใช้บริการ, การจัดสถานที่ให้บริการสะอาด สวยงาม, ความพึงพอใจของพื้นที่ภายในเทศบาล ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดเจ้าหน้าที่ไว้คอยบริการกับผู้ใช้บริการอย่างเพียงพอ, มีเจ้าหน้าที่ช่วยแนะนำด้านการบริการต่างๆ, การได้รับบริการตามลำดับก่อนหลังอย่างเท่าเทียม, การให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องครบถ้วน

อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์ (2550) ศึกษาเรื่องความเชื่อมโยงของเครือข่ายยุติธรรมชุมชนกับการบริหาร ราชการจังหวัดแบบบูรณาการและการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผลการศึกษาพบว่า ความเชื่อมโยงของเครือข่ายยุติธรรมชุมชนกับการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ และการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ได้ให้คำตอบที่สำคัญของการบูรณาการและเชื่อมโยง ระหว่างแนวคิด-ปฏิบัติของยุติธรรมชุมชนเชื่อมโยงกับการบริหารราชการส่วนกลาง การบริหารราชการ ส่วนภูมิภาค (จังหวัด) และการปกครองท้องถิ่น ตลอดจนการกระจายอำนาจการอำนวยความ ยุติธรรมสู่ท้องถิ่นในรูปแบบต่างๆ และคำตอบของการวิจัยบ่งบอกถึงทิศทาง-แนวโน้มของการ ขับเคลื่อนแบบเชื่อมโยงและบูรณาการทุกภาคส่วนที่เน้นการควบคุม-ป้องกันปัญหาชุมชน อาชญากรรม การกระทำผิดตั้งแต่ระดับชุมชน นับเป็นการผ่าตัดกระบวนการยุติธรรม อีกทั้งชุมชน มีกระบวนการจัดการความรู้ในการขับเคลื่อนความยุติธรรมของชุมชน ให้ยุติธรรมชุมชนส่ง ประโยชน์ต่อประชาชนไทยและสังคมไทย คือ การใช้

ความเข้มแข็งของเครือข่ายยุติธรรมชุมชนที่ อาสาขับเคลื่อนสู่ภาคประชาสังคม ให้ยุติธรรมชุมชนมีสถานะ นิตินโยบาย ในรูปพระราชบัญญัติที่ มีวัตถุประสงค์หลักคือ การรองรับระบบการอำนาจความยุติธรรมโดยประชาชน ชุมชนมีส่วนร่วม โดยพระราชบัญญัติดังกล่าวจะกำหนดขอบเขตนิยาม และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อเป็นการ เสริมสร้างความยุติธรรมกระแสหลัก โดยมีคณะกรรมการยุติธรรมชุมชนแห่ง ชาติ มีสภาหรือ สมัชชายุติธรรมชุมชนที่เลือกมาจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและผู้แทนวิชาชีพและผู้ทรงคุณวุฒิมี ธรรมนูญยุติธรรมชุมชนแห่งชาติ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ยุติธรรมชุมชนแห่งชาติ โดยเชื่อมโยง พระราชบัญญัติพัฒนาการบริหารยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ.2549 และอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยง ทุกภาคส่วนด้วยการปักธง ชี้เป้าหมาย ให้ยุติธรรมชุมชนนำพาสู่สังคมคุณธรรมในที่สุด และก่อ เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนไทยและสังคมไทย

ชาตรี โชไชย (2551) ศึกษาเรื่องการนำยุติธรรมชุมชนไปใช้ในสังคมไทย ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมและศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า ยุติธรรมชุมชนไม่ใช่เรื่องใหม่ในสังคมไทย แต่เป็นรากฐานที่สำคัญของไทยมาตั้งแต่เดิม โดยการใช้วิถีชีวิต ประเพณี วัฒนธรรม หลักความเชื่อในสมัยบรรพบุรุษเป็นเครื่องมือในการ แก้ปัญหาในระดับชุมชน ชุมชนที่เข้าร่วมโครงการในจังหวัดนำร่อง 17 จังหวัด และชุมชนพื้นที่ ตัวอย่างองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1. เน้นการปฏิบัติในพื้นที่ 2. เน้นการใช้กระบวนการ แก้ปัญหา 3. เน้นหลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ 4. เน้นการให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของชุมชน 5. เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่วนการพัฒนายุติธรรม ชุมชน คือ เพื่อให้ประชาชนทั่วทุกพื้นที่สามารถเข้าถึงความยุติธรรมได้อย่างสะดวกเสมอภาคและ เป็นธรรม ที่มุ่งผลสำเร็จของการดำเนินการนำภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ในลักษณะ “หุ้นส่วน” ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในทุกระดับ นอกจากนี้ยังพบว่า มีผลกระทบทางบวก เจ้าหน้าที่รัฐได้รับการพัฒนาศักยภาพ มีการปรับรูปแบบและโครงสร้างการ ให้บริการของรัฐในพื้นที่การใช้ทรัพยากรบุคคลในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่สังคม “ประชารัฐ” (civil society) และผลกระทบทางลบ คือ ไม่มีความชัดเจนในเรื่องการนำแนวคิดสู่ยุทธศาสตร์ การขาดความรู้ในการบริหารจัดการเครือข่ายที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ขาดความ ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ที่พึงประ สงค์ การขาดผู้นำที่มีศักยภาพ

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย และปกรณ์ สิงห์สุริยา (2553) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยด้วยเทคนิควิธีการวิจัยเชิงเอกสาร เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การเพื่อ หากลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็น

เกี่ยวกับ “กระบวนการบริหารงาน” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปานกลาง และเกี่ยวกับ “ผลการดำเนินงาน” อยู่ที่ระดับสูงมากทุกด้าน ผลการวิจัยระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับ “กระบวนการบริหารงาน” และ “ผลการดำเนินงาน” พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับค่อนข้างสูง และเป็นไปในทิศทางบวก แต่พบว่า ข้อมูลจากการศึกษาเชิงคุณภาพมีความไม่สอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงปริมาณหลายประการ เช่น ผลการวิจัยจากแบบสอบถามที่ระบุการจัดการด้าน “นโยบายและการวางแผน” อยู่ในระดับดีมาก แต่จากการศึกษาเชิงลึกพบว่า ในทางปฏิบัตินโยบายที่เป็นรูปธรรมของผู้บริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเกี่ยวกับภารกิจหลักยังไม่ชัดเจน การนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจึงวัดผลไม่ได้ หรือที่พบว่า “โครงสร้างสำนักงานยุติธรรมจังหวัด” มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง แต่ข้อมูลเชิงลึก กลับพบว่าโครงสร้างดังกล่าวทำให้งานสำนักงานยุติธรรมจังหวัดยังไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร เป็นต้น สรุปได้ว่าปัญหาที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัดเผชิญคือ การขาดหน่วยงานเจ้าภาพหลัก ทำให้ไม่อาจดำเนินการบูรณาการทั้งในด้านการวางแผนและด้านการบริหารงานด้านอื่นได้ เหล่านี้แสดงว่าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นองค์กรที่ขาดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการจัดองค์การ (organize) ตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สามารถกำหนดเป้าหมาย กำกับการดำเนินงานสู่ เป้าหมาย และประเมินผลงานเพื่อนำมาปรับปรุงเป้าหมายหรือการดำเนินงานได้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การได้เสนอแนะให้มียุทธศาสตร์ “สร้างระบบและ กลไกการบริหารงาน” นำไปสู่ข้อเสนอแนะการวิจัย 2 ประการได้แก่ (1) ใช้รูปแบบการจัด องค์การเดิมโดยปรับเปลี่ยนให้มีลักษณะถูกต้องตามหลักการแมททริกซ์เพื่อสร้างความสามารถ ในการจัดองค์การอย่างแท้จริง หรือ (2) เปลี่ยนรูปแบบเป็นองค์กรประสานงานโดยมีบุคลากร ประจำและสถานที่ของตนเองและดำเนินงานด้านการรับ/ส่งต่อ/ติดตามเรื่องที่ประชาชนขอความ ช่วยเหลือ รวมถึงการให้คำปรึกษาด้านกฎหมายและประสานงานระหว่างภาครัฐและประชาชน หรือเป็นตัวกลางระหว่างกลุ่มประชาชนเพื่อป้องกันหรือแก้ไขความขัดแย้งเบื้องต้น

สิริพงษ์ ปานจันทร์ (2554) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิผลในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัด นครปฐม ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods Research) ซึ่งเป็นการรวมเอาข้อดีของการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เข้าไว้ด้วยกัน ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า ประสิทธิผลในการบริหารงานในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ทั้งประชาชนและพนักงานเทศบาล มีความคิดเห็นสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน โดยด้านงานส่งเสริม คุณภาพชีวิตมีประสิทธิผลมากที่สุด ส่วนด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีประสิทธิผลน้อยที่สุด และผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่า ปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารงาน ด้านประสิทธิภาพมี

ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และปัจจัยแวดล้อมทางการบริหารจัดการภายในองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงาน มากที่สุดคือภาวะผู้นำ (เผด็จการแบบมีศิลป์) รองลงมาคือทรัพยากรทางการบริหารจัดการ (งบประมาณ), นโยบายขององค์การ(ขั้นการออกแบบแผนงาน), วัฒนธรรมองค์การ (การทำงานเป็นทีมและการปรึกษาหารือ), สมรรถนะ/ความสามารถขององค์การ(การตอบสนองความต้องการของประชาชน), เทคโนโลยีขององค์การ (แบบร่วมกันทำงาน) และโครงสร้างองค์การ (แบบโครงการ) ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานน้อยที่สุด ส่วนปัจจัยแวดล้อมทางการบริหารจัดการ ภายนอกองค์การพบว่า สภาพแวดล้อมทั่วไปด้านการเมืองและสภาพแวดล้อมเฉพาะด้าน ผู้สนับสนุนหรือผู้สั่งมอบปัจจัย การผลิตแก่องค์การส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานมากที่สุด

เรียวรุ้ง บุญเกิด (2557) ศึกษาเรื่อง กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ กรณีศึกษาสำนักงานยุติธรรมจังหวัดมหาสารคาม การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์โดยสักงานยุติธรรมจังหวัดมหาสารคาม 2) ศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จของกระบวนการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาท และ 3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการดำเนินกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ เป็นการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) 18 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ใช้แนวทางการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดมหาสารคามใช้รูปแบบการไกล่เกลี่ย โดยกระบวนการเริ่มต้นประชาชนสามารถติดต่อได้ทั้งช่องทางจากสำนักงานยุติธรรมจังหวัดมหาสารคามและช่องทางจากเครือข่าย โดยมีขั้นตอนในการดำเนินกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ที่สำคัญ คือ 1) การเข้าสู่กระบวนการ 2) การจัดเวทีไกล่เกลี่ย 3) การประสานส่งต่อกรณีพิพาท เงื่อนไขความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยที่สำคัญมี 5 เงื่อนไขดังนี้ คือ 1) ความสมัครใจของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายที่ทำให้กระบวนการไกล่เกลี่ยเริ่มต้นขึ้นได้ 2) ต้องมีผู้ไกล่เกลี่ยที่มีความเป็นกลางและมีลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยที่ดี 3) การไกล่เกลี่ยที่เกิดขึ้นในบริบทของชุมชนหรือพื้นที่ที่มีวัฒนธรรมประเพณีในการเคารพผู้ใหญ่ 4) การได้สนับสนุนทั้งความรู้ความร่วมมือจากคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด 5) การเลือกเวทีไกล่เกลี่ยที่มีความเป็นธรรมชาติและคู่กรณีคุ้นเคย จะส่งผลให้การไกล่เกลี่ยสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นและสำเร็จได้ ปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะ มี 9 ด้าน ได้แก่ 1) ปัญหาด้านสถานที่ตั้งของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดยังคงอาศัยในหน่วยงานอื่น จึงควรมีสถานที่เป็นเอกเทศน์และจัดพื้นที่ให้เป็นสัดส่วนเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการประชาชน 2) ปัญหาด้านการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดมหาสารคามที่ไม่สามารถบริหารงานได้อย่างเต็มที่

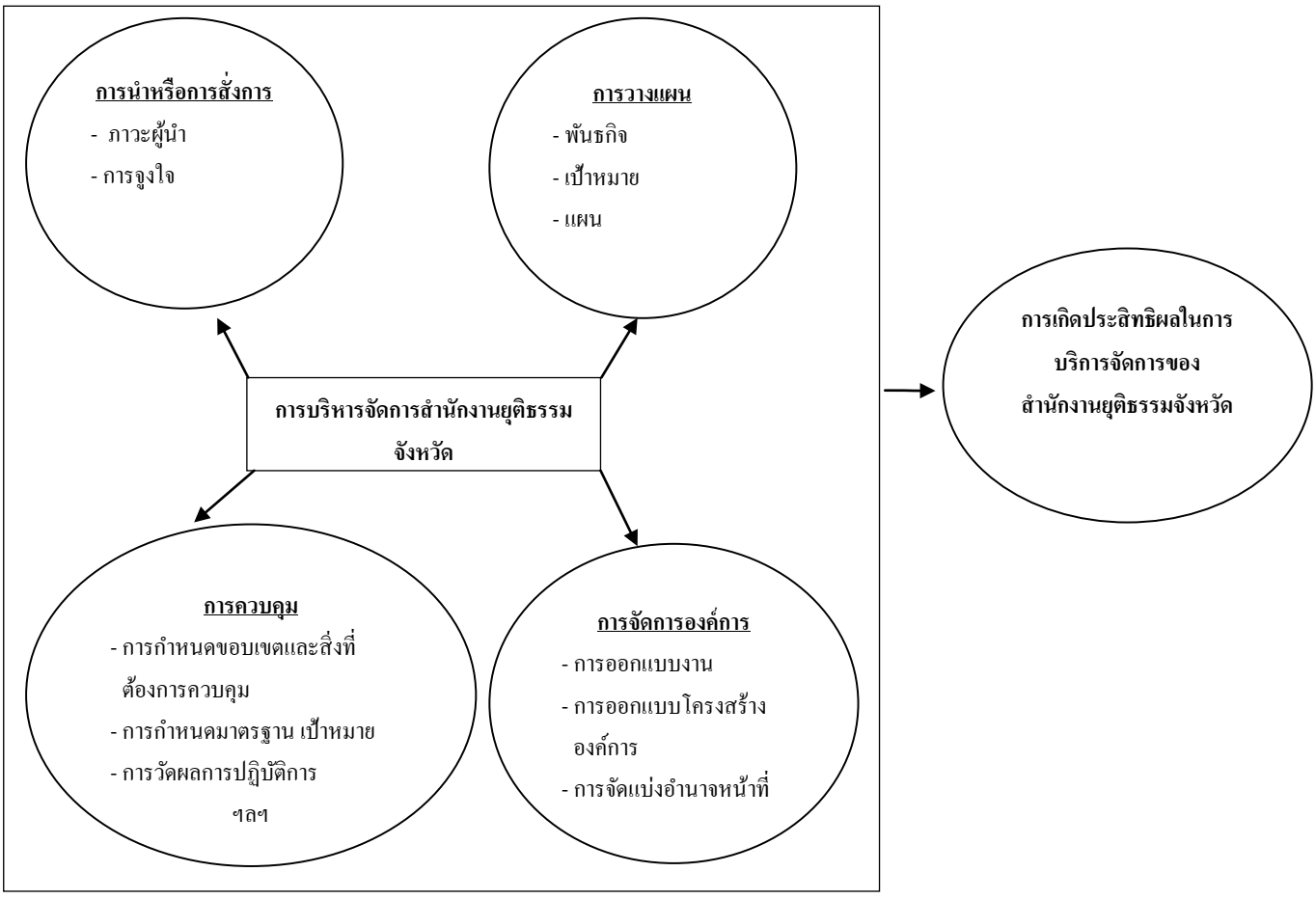
ดังนั้นควรมีหัวหน้าของสำนักงานยุติธรรมโดยตรงไม่ใช้รูปแบบการดึงหัวหน้าจากหน่วยงานอื่นมารับผิดชอบ 3) ปัญหาด้านบุคลากรที่ขาดความรู้ความสามารถและความขัดแย้งที่เกิดในหน่วยงาน คณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดต้องเป็นตัวกลางในการช่วยสร้างความสันพันธ์และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอยู่เสมอ 4) ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ที่เป็นเชิงรับมากกว่าเชิงรุก จึงควรมีการลงพื้นที่ให้ทั่วถึงเพื่อรับฟังปัญหาในชุมชนอื่นๆ 5) ปัญหาของการเก็บสถิติการไกล่เกลี่ยที่ไม่มีเครื่องมือและไม่เห็นความสำคัญของการเก็บสถิติ จึงต้องให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมสร้างเครื่องมือและเก็บสถิติเพื่อประโยชน์ในอนาคตต่อไป 6) ปัญหาด้านลักษณะผู้ไกล่เกลี่ยที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมกับคู่กรณีทำให้เกิดความจำยอมในการไกล่เกลี่ย ดังนั้น ต้องให้คู่กรณีมีสิทธิเลือกผู้ไกล่เกลี่ยได้เอง 7) ปัญหาด้านค่าใช้จ่ายและอุปกรณ์ในการดำเนินการทั้งในส่วนของเจ้าหน้าที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัดและผู้ไกล่เกลี่ย ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้การสนับสนุนด้านงบประมาณและคำปรึกษา 8) ปัญหาด้านความร่วมมือจากหน่วยงานที่อยู่ในกระบวนการยุติธรรมแลหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังขาดความรู้ความเข้าใจกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์และทัศนคติในแง่ลบต่อกระบวนการไกล่เกลี่ย จึงต้องสร้างความเข้าใจตระหนักถึงข้อดีในการใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยและตระหนักถึงการร่วมมือทุกรูปแบบ ประการสุดท้าย 9) ปัญหาจากการไม่ติดตามผลการดำเนินการไกล่เกลี่ยให้แก่ประชาชนกระทั่งต้องเข้าสู่กระบวนการฟ้องร้องเนื่องจากจากการเกิดการผิดสัญญาขึ้น ดังนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับในการช่วยเหลือประชาชนอย่างจริงจังเพื่อไม่ให้การไกล่เกลี่ยหรือกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์เป็นเพียงการปฏิบัติที่เกิดการสูญงบประมาณของรัฐเพิ่มขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดแบบเมตริกซ์และแบบนำร่อง กรณีศึกษา สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 แนวคิดในการวิจัย



3.2 ผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญสำหรับการศึกษา

ขอบเขตประชากร

1. ผู้บริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด 2 คน
2. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง 11 คน
3. กรรมการยุติธรรมจังหวัด 2 คน
4. ประชาชน 2 คน

ขอบเขตพื้นที่

1. กระทรวงยุติธรรม
2. สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม
3. สำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

3.3.1. การสังเกต (Observation)

การสังเกตแบบส่วนร่วม (Participant-Observation) เป็นการสังเกตในขณะที่ได้ดำเนินกิจกรรม การวิจัยทั้งการสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มย่อย การประชุมเชิงปฏิบัติการ และได้มีการบันทึก กระบวนการไปพร้อมๆ กัน

3.3.2. การสัมภาษณ์ (Interview)

การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Semi- Structured Interview) เพื่อรวบรวมข้อมูลเฉพาะ และข้อมูลที่สามารถกำหนดคำถามตามวัตถุประสงค์ของการ วิจัยไว้ล่วงหน้า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและกรรมการยุติธรรมจังหวัด

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก เป็นการซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการถามเจาะลึกล้วงคำตอบอย่างละเอียดถี่ถ้วน การถามนอกจากจะให้อธิบายแล้ว จะต้องถามถึงเหตุและผลอีกด้วย ผู้ให้

ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study)

เป็นการศึกษาและเก็บรวบ รวมข้อมูล ด้านวิชาการจากแหล่งข้อมูลและสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เช่น เอกสารทางวิชาการ นิตยสาร เอกสารการประชุม วารสาร หนังสือพิมพ์ บทความต่างๆ ข้อมูลจากอินเตอร์เน็ต และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเอกสาร โดยมีวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

(1) เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่ว่าด้วยการบริหารงานภาครัฐ การบริหาร งานยุติธรรม ยุติธรรมกระแสหลักและยุติธรรมทางเลือก รวมไปถึงโครงสร้างกระบวนการยุติธรรมไทย แนวคิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร

(2) เพื่อศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของกระทรวงยุติธรรม

3.4.2 การเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Research)

เป็นการศึกษาข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงของพื้นที่ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย การสังเกต สัมภาษณ์ สนทนากลุ่ม และร่วมกิจกรรมกับชาวบ้านเพื่อให้ได้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันของพื้นที่ที่ทำการวิจัย

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1) ใช้ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการจำแนก ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสำรวจเบื้องต้น การสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม ออกเป็นหมวดหมู่ โดยยึดหลักเกณฑ์ตามความมุ่งหมายของการวิจัยเป็นหลัก

2) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่ได้จากการศึกษา การสำรวจเบื้องต้น การสัมภาษณ์ การสังเกต และการสนทนากลุ่ม แบบสามเส้า (Triangulation) คือ จัดข้อมูลประเภทเดียวกันที่ได้จากแหล่งข้อมูลต่างกัน พื้นที่ต่างกัน ไว้ในหมวดเดียวกัน เพื่อ เปรียบเทียบลักษณะร่วม หรือความแตกต่างขององค์ความรู้เดียวกันในบริบทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

3.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

กระทรวงยุติธรรม หมายถึง หน่วยงานหลักในการดำเนินงานบริหารจัดการกระบวนการยุติธรรม

สำนักงานยุติธรรมจังหวัด หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นตัวแทนของกระทรวงยุติธรรมในการช่วยเหลือประชาชนในต่างจังหวัดสามารถดำเนินการผ่านกระบวนการยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการยุติธรรม หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการในพิจารณาและตัดสินลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ การเข้าช่วยเหลือผู้ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม

กระบวนการยุติธรรมชุมชน หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการในการพิจารณาและตัดสินลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ การเข้าช่วยเหลือผู้ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมโดยให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในชุมชนเป็นคนช่วยตัดสินโดยผ่านความเห็นชอบและยินยอมจากประชาชนที่อยู่ในชุมชนเดียวกัน

การบริหารจัดการ หมายถึง การทำงานร่วมกันทั้งคนและตัวองค์กร เพื่อทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการทำงานจะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการปรับปรุงการทำงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นโยบาย หมายถึง หลักการและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการของคนในองค์การให้มีการนำไปใช้ร่วมกัน

การสร้างเครือข่าย หมายถึง การเชื่อมโยงกลุ่มคนหรือองค์การหลายๆกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่างสาร การแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

โครงสร้างหน้าที่ หมายถึง การวางขอบเขตอำนาจของแต่ละบุคคลในแต่ละตำแหน่งซึ่งบุคคลนั้นได้รับภายในองค์กรที่บุคคลนั้นได้ปฏิบัติหน้าที่อยู่

ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จของการที่ทำกิจกรรมออกมาได้ตามที่มุ่งหวังไว้ที่ระบุไว้ในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ที่ได้กำหนดไว้ การมีประสิทธิผลจึงมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิต ผลลัพธ์และการดำเนินงานเป็นกระบวนการ

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับผลในการศึกษาการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ทั้ง 2 แห่งคือ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมซึ่งเป็นจังหวัดนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามซึ่งมีรูปแบบเมตริกซ์ ในการศึกษาในการบริหารจัดการสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน โดยทั้ง 2 จังหวัดมีการบริหารทั้ง 4 ที่มีความเหมือนและต่างกันในบางส่วน จึงมีการนำมาเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างกันของรูปแบบการบริหาร โดยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของ หัวหน้าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผลการศึกษาดังกล่าวจะนำเสนอโดยมีรายละเอียดของผลการศึกษา สามารถแสดงได้ดังนี้ คือ

4.1 บริบทของพื้นที่ที่ศึกษา คือ จังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสงคราม

4.1.1 บริบทพื้นที่ของจังหวัดนครปฐม

4.1.2 บริบทพื้นที่ของจังหวัดสมุทรสงคราม

4.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ

4.3 การบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดแบบนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดแบบเมตริกซ์

4.3.1 การบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม

4.3.2 การบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม

4.4 การเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างในการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดแบบนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดแบบเมตริกซ์

4.5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการส่งเสริมการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทั้ง 2 จังหวัด

4.6 สรุปและอภิปรายผล

4.1 สภาพทั่วไปของพื้นที่ที่ทำการศึกษา

4.1.1 สภาพทั่วไปของจังหวัดนครปฐม

ขนาดและที่ตั้ง

จังหวัดนครปฐมตั้งอยู่ในภาคกลางด้านตะวันตกของประเทศไทย บริเวณลุ่มแม่น้ำท่าจีน ซึ่งเป็นที่ราบลุ่มภาคกลาง มีพื้นที่ 2,168,327 ตารางกิโลเมตร หรือ 1,355,204 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 0.42 ของพื้นที่ประเทศ อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานครไปตามเส้นทางถนนเพชรเกษม 56 กิโลเมตร หรือตามเส้นทางถนนบรมราชชนนี (ถนนปิ่นเกล้า-นครชัยศรี) 51 กิโลเมตร และตามเส้นทางรถไฟ 62 กิโลเมตร

อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ อำเภอไทรน้อย อำเภอบางใหญ่ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี และเขตทวีวัฒนา เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร อำเภอบางไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ทิศใต้	ติดต่อกับ อำเภอกระทุ่มแบน อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร และอำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ อำเภอบ้านโป่ง อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี และ อำเภอท่ามะกา อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี

ลักษณะภูมิประเทศ

สภาพภูมิประเทศของจังหวัดนครปฐมโดยทั่วไปมีลักษณะเป็นที่ราบถึงค่อนข้างราบเรียบ ไม่มีภูเขาและป่าไม้ ระดับความแตกต่างของความสูงของพื้นที่อยู่ระหว่าง 2–10 เมตร เหนือระดับน้ำทะเลปานกลาง สภาพพื้นที่โดยทั่วไปลาดจากทิศเหนือสู่ทิศใต้ และตะวันตกสู่ตะวันออกมีแม่น้ำท่าจีนไหลผ่านจากทิศเหนือลงสู่ทิศใต้ พื้นที่ทางตอนเหนือและทางตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่เป็นที่ดอน ส่วนพื้นที่ทางตอนกลางของจังหวัดเป็นที่ราบลุ่ม มีที่ดอนกระจายเป็นแห่งๆ และมีแหล่งน้ำกระจาย สำหรับพื้นที่ด้านตะวันออกและด้านใต้เป็นที่ราบลุ่มริมฝั่งแม่น้ำท่าจีน มีคลองธรรมชาติและคลองซอยที่ขุดขึ้นเพื่อการเกษตรและคมนาคมอยู่มาก พื้นที่สูงจากระดับน้ำทะเล 2–4 เมตร

ลักษณะภูมิอากาศ

ปริมาณน้ำฝน

จากสถิติข้อมูลปริมาณน้ำฝนของจังหวัดนครปฐม โดยใช้ข้อมูลของสถานีอุตุนิยม วิทยานครปฐมย้อนหลัง 5 ปี (2552–2556) ปริมาณน้ำฝนจะอยู่ในช่วง 1,100–1,200 มิลลิเมตร ฝนตกมากที่สุดปี 2554 วัดได้ 1,295.5 มิลลิเมตร จำนวนวันที่ฝนตก 111 วัน ส่วนฝนตกน้อยที่สุดในปี 2556 วัดได้ 957.4 มิลลิเมตร จำนวนวันที่ฝนตก 134 วัน

อุณหภูมิ

จากสถิติข้อมูลอุณหภูมิของจังหวัดนครปฐม โดยใช้ข้อมูลของสถานีอุตุนิยม วิทยานครปฐม เปรียบเทียบย้อนหลัง 5 ปี (2552 – 2556) ปรากฏว่าอุณหภูมิโดยทั่วไปอยู่ในเกณฑ์ปกติ สำหรับอุณหภูมิสูงที่สุด วัดได้ 40.2 องศาเซลเซียส เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2553 และอุณหภูมิต่ำที่สุด วัดได้ 10.3 องศาเซลเซียส เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2552

การกระจายของฝน

ปริมาณฝนที่ตกในพื้นที่จังหวัดนครปฐม จากข้อมูลฝนของสถานีฝนอำเภอต่างๆ และสถานีอุตุนิยมวิทยานครปฐมย้อนหลัง 5 ปี (2552 – 2556) ทำให้ทราบว่า ปริมาณน้ำฝนจะอยู่ในช่วง 500-1,650 มิลลิเมตร โดยพื้นที่ที่มีฝนมากที่สุด ได้แก่ พื้นที่อำเภอดอนตูม เมื่อปี 2554 วัดได้ 1,641.3 มิลลิเมตร จำนวนวันที่ฝนตก 91 วัน ส่วนพื้นที่ที่มีฝนตกน้อยที่สุด ได้แก่ อำเภอบางเลน เมื่อปี 2556 วัดได้ 269.4 มิลลิเมตร จำนวนวันที่ฝนตก 27 วัน

การปกครองและประชากร

จังหวัดนครปฐมมีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 882,184 คน (ธันวาคม 2556) เป็นชาย 423,695คน เป็นหญิง 458,489 คน

การปกครองส่วนภูมิภาค

การปกครองส่วนภูมิภาค แบ่งออกเป็น 7 อำเภอ ประกอบด้วย 106 ตำบล และ 930 หมู่บ้าน

1) อำเภอเมืองนครปฐม
2) อำเภอกำแพงแสน
3) อำเภอนครชัยศรี

4) อำเภอดอนตูม

5) อำเภอบางเลน

6) อำเภอสามพราน

7) อำเภอพุทธมณฑล

การปกครองส่วนท้องถิ่น

พื้นที่จังหวัดนครปฐมประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 117 แห่ง แบ่งตามประเภทและอำนาจบริหารจัดการภายในท้องที่ได้เป็น องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 4 แห่ง เทศบาลตำบล 18 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 93 แห่ง

การประกอบอาชีพ

ประชากรชาวจังหวัดนครปฐมส่วนใหญ่ร้อยละ 30.31 ประกอบอาชีพการเกษตร อย่างไรก็ตามความเจริญทางด้านอุตสาหกรรมและพานิชยกรรมได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว สาเหตุของการขยายตัวของเขตเมืองนี้เอง ส่งผลให้พื้นที่ทำการเกษตรลดน้อยลง เหลือเพียงร้อยละ 65 ของพื้นที่จังหวัด ประชากรมีรายได้เฉลี่ยต่อคน 79,545 บาทต่อปี โดยทั้งจังหวัดมีผลิตภัณฑ์มวลรวม 65.705 ล้านบาท ซึ่งรายได้ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับภาคอุตสาหกรรมมากที่สุด ถึงร้อยละ 47.57 คิดเป็นมูลค่า 31,256 ล้านบาท รองลงมาเช่นภาคเกษตรกรรมร้อยละ 10.63 คิดเป็นมูลค่า 6,983 ล้านบาท และสาขาบริการเป็นอันดับสามร้อยละ 10.63 คิดเป็นมูลค่า 6,917 ล้านบาท

ทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งน้ำ

พื้นที่ส่วนใหญ่มีความชุ่มชื้น อุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การทำนา ทำไร่และทำสวน แต่ก็มีบางส่วนของจังหวัดที่มีพื้นที่เป็นดินเปรี้ยว ทำให้การเพาะปลูกไม่ได้ ผลเท่าที่ควร มีแหล่งน้ำธรรมชาติที่สำคัญ ได้แก่ แม่น้ำท่าจีน นอกจากนั้นยังมีคลองธรรมชาติและคลองซอยที่ขุดขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์ในด้านการเพาะปลูก และขนส่งผลิตผลทางด้านการเกษตรกรรม จากแหล่งผลิตไปสู่ตลาด อีกเป็น จำนวนมาก ประชากรส่วนใหญ่ ประกอบอาชีพในทางเกษตรกรรม ได้แก่ การทำนา การทำไร่ การทำสวนผลไม้และการเลี้ยงสัตว์ แต่อย่างไรก็ตาม ความเจริญทางด้านธุรกิจอุตสาหกรรมและการขยายตัวของเขตเมือง ได้ทำให้บริเวณพื้นที่ที่ใช้เพื่อการเกษตรลดลงเรื่อย ๆ จากสถิติของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2546 จังหวัดนครปฐม มีมูลค่ารวมผลิตภัณฑ์จังหวัด (GPP) ตามราคาประจำปี รวมทั้งสิ้น101,015ล้านบาท มูลค่าผลิตภัณฑ์เฉลี่ยต่อหัว (Per capita GPP) 112,796 บาท สาขาอุตสาหกรรม มีมูลค่าการ

ผลิตสูงสุดถึง57,923 ล้านบาทของการผลิตรวมทั้งจังหวัด รองลงมา ได้แก่ สาขาการค้าส่ง และการค้าปลีกและสาขาการบริการ มีมูลค่าการผลิต คิดเป็น11,211ล้านบาท และจังหวัดนครปฐม มีสถานประกอบการอุตสาหกรรมทั้งสิ้น 1,874 แห่ง เงินลงทุน จำนวน 40,081.305 ล้านบาท จำนวนคนทำงานทั้งสิ้น 90,466 คน และมีสถานประกอบการธุรกิจ ที่จด ทะเบียนพาณิชย์กิจ จำนวน 15,743 ราย

การคมนาคมและขนส่ง

จังหวัดนครปฐม มีทางหลวงแผ่นดินและทางหลวงจังหวัด ใช้เดินทางติดต่อภายในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียง ตลอดจนกรุงเทพมหานครได้โดยสะดวก มีเส้นทางรถไฟสายใต้จากกรุงเทพมหานครผ่านจังหวัดนครปฐม ไปสู่ภาคใต้และภาคตะวันตก และยังมีการคมนาคมขนส่งทาง น้ำ โดยอาศัยแม่น้ำท่าจีนและลำคลองต่าง ๆ นอกจากนี้ จังหวัดนครปฐมยังมีสนามบินของโรงเรียน การบินฐานบินกำแพงแสน ซึ่งเป็นสนามบินในราชการกองบินกองทัพอากาศ ตั้งอยู่ที่อำเภอ กำแพงแสนอีกด้วย ในปีงบประมาณ 2546 จังหวัดนครปฐม มีการขนส่งไปรษณียภัณฑ์ รวมทั้งสิ้น 6,739,889 ชิ้น มีที่ทำการไปรษณีย์โทรเลข 13 แห่ง กระจายอยู่ในทุกอำเภอ ทางด้านโทรศัพท์ เมื่อปีงบประมาณ 2546 มีชุมสายโทรศัพท์ 19 แห่ง รวม 48,778 เลขหมาย

การสาธารณูปโภค

การสาธารณสุข ในปีงบประมาณ 2546 จังหวัดนครปฐม มีโรงพยาบาลของรัฐ 11 แห่ง ของเอกชน 5 แห่ง มีแพทย์ 235 คน และมีเตียงผู้ป่วย1,683 เตียง มีผู้ป่วยใน 111,853ผู้ป่วยนอก 1,938,214

4.1.2 สภาพทั่วไปของจังหวัดสมุทรสงคราม

ขนาดและที่ตั้ง

จังหวัดสมุทรสงคราม เป็นจังหวัดที่มีพื้นที่น้อยที่สุดในประเทศไทยคือ มีพื้นที่เพียง 416.7 ตารางกิโลเมตร หรือ 260,422 ไร่ ประมาณร้อยละ 0.08 ของเนื้อที่ทั้งประเทศ ตั้งอยู่ทางตอนล่างของภาคกลาง โดยตั้งอยู่ริมฝั่งอ่าวไทย บริเวณปากแม่น้ำแม่กลอง ห่างจากกรุงเทพมหานครไปทางตะวันตกเฉียงเหนือ ตามระยะทางหลวงแผ่นดินสายที่ 35 (ธนบุรี-ปากท่อ) ประมาณ 65 กิโลเมตร

อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดราชบุรีและสมุทรสาคร โดยมีลำคลองคอนมะโนราและรางห้าตำลึง ในเขตท้องที่อำเภอบางคนที และอำเภอเมืองสมุทรสงครามเป็นแนวแบ่งเขต

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ จังหวัดสมุทรสงครามที่คลองพรมแดน ท้องที่อำเภอเมือง

ทิศใต้ ติดต่อกับ ทะเลอ่าวไทย ตรงปากแม่น้ำแม่กลอง และจังหวัดเพชรบุรี

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ จังหวัดราชบุรี และจังหวัดเพชรบุรี โดยมีลำคลองวัดประดู่เป็นแนวแบ่งเขตในท้องที่อำเภออัมพวา

ลักษณะภูมิประเทศ

พื้นที่โดยทั่วไปของจังหวัด เป็นที่ราบลุ่มริมทะเลโดยตลอด สภาพของดินเป็นดินเหนียวปนทราย ไม่มีภูเขาหรือเกาะ เดิมเคยมีป่าโกงกาง ไม้แสน ตามชายฝั่งทะเลและมีป่าตามแนวปากแม่น้ำ แต่ปัจจุบันได้มีการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ดังกล่าว ในการเลี้ยงกุ้งกุลาดำเกือบทั้งหมด ต่อมาการเลี้ยงกุ้งได้เกิดการขาดทุนทำให้มีการปล่อยบ่อกุ้งรกร้างจำนวนมาก แม่น้ำสายสำคัญที่ไหลผ่าน คือ แม่น้ำแม่กลอง ไหลผ่านบริเวณท้องที่อำเภอบางคนที อำเภออัมพวา ไปออกทะเลอ่าวไทยที่บริเวณปากแม่น้ำแม่กลองกว่า 300 คลอง กระจายอยู่ทั่วทุกพื้นที่ จากสภาพภูมิประเทศเช่นนี้ ทำให้เกิดความสะดวกในด้านการคมนาคมทางน้ำ และการประกอบอาชีพด้านการเกษตร

ลักษณะภูมิอากาศ

โดยจังหวัดสมุทรสงครามติดต่อกับอ่าวไทยจึงได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ จากอ่าวไทยและทะเลจีนใต้พัดเอาฝนมาตกในฤดูฝนพอสมควรประกอบกับอยู่ใกล้ทะเล จึงมีความชุ่มชื้นอยู่เสมอ ในฤดูหนาวอากาศจึงไม่หนาวจัด ในฤดูร้อนก็ไม่ร้อนจนเกินอุณหภูมิเฉลี่ยตลอดทั้งปี ประมาณ 28.1 องศาเซลเซียส พายุและฟ้าคะนองจะเกิดขึ้นในจังหวัดนี้ระหว่างฤดูฝนและฤดูร้อนคือระหว่างเดือนเมษายนและพฤษภาคม ซึ่งเป็นระยะเวลาก่อนที่จะมีมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ นอกจากนี้ อาจได้รับพายุดีเปรสชั่น ซึ่งเคลื่อนตัวจากทะเลจีนใต้ เข้ามาทางฝั่งเวียดนามในสภาพของพายุใต้ฝุ่นหรือโซนร้อน ทำให้ฝนตกหนักต่อเนื่องกันและอาจก่อให้เกิดอันตรายได้

การปกครองและประชากร

จังหวัดสมุทรสงคราม แบ่งการปกครองส่วนภูมิภาค เป็น 3 อำเภอ 36 ตำบล 284 หมู่บ้านโดยมีอำเภอต่างๆ ดังนี้ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม อำเภอบางคนที และอำเภออัมพวา

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น มี 4 รูปแบบ ได้แก่

1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง คือ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสงคราม

2) เทศบาล 5 แห่ง คือ
เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม
เทศบาลตำบลกระดังงา
เทศบาลตำบลบางนกแขวก
เทศบาลตำบลอัมพวา
เทศบาลตำบลเมืองใหม่

3) องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) 33 แห่ง แยกเป็นอำเภอเมืองสมุทรสงคราม 10 อบต. อำเภอบางคนที 12 อบต. และอำเภออัมพวา 11 อบต.

เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2545 จังหวัดสมุทรสงครามมีประชากรทั้งสิ้น 205,135 คน เป็นชาย 99,454 คน และหญิง 105,681 คน ประชากรชายคิดเป็นร้อยละ 48.48 ของประชากรทั้งหมดและประชากรหญิงคิดเป็นร้อยละ 51.52 ของประชากรทั้งหมด ประชากรที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาล 48,254 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 23.52 ส่วนที่เหลือ 156,881 คน หรือร้อยละ 76.48 อาศัยอยู่นอกเขตเทศบาล

การประกอบอาชีพ

ประชากรส่วนใหญ่ร้อยละ 80 ประกอบอาชีพเกษตรกรรมและกสิกรรม ได้แก่ การทำสวนมะพร้าว การทำสวนผลไม้ ลิ้นจี่ ส้มโอ กล้วย พืชผักต่างๆ ทำประมงและทำนาบ้างเล็กน้อย

อุตสาหกรรมที่สำคัญของจังหวัด ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมน้ำปลา น้ำตาลสด ผ่านระบบการฆ่าเชื้อ (สเตอรี่ไลน์) น้ำตาลมะพร้าว อุตสาหกรรมผลิตอาหารสัตว์แปรรูปสัตว์น้ำ อุตสาหกรรมแปรรูป อุตสาหกรรมห้องเย็น ซ่อมเครื่องยนต์ อุปกรณ์เครื่องและเรือ ฯลฯ

ทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งน้ำ

ทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญที่สุดของจังหวัดได้แก่ แม่น้ำแม่กลอง ซึ่งต้นน้ำเกิดจากแควน้อยและแควใหญ่ในจังหวัดกาญจนบุรี ไหลผ่านจังหวัดราชบุรีและไหลลงสู่อ่าวไทยที่จังหวัดสมุทรสงคราม มีความยาวทั้งสิ้น 520 กิโลเมตร และช่วงที่ไหลผ่านจังหวัดสมุทรสงครามมีความยาว 22 กิโลเมตร แม่น้ำนี้ไหลผ่านทุกอำเภอของจังหวัดสมุทรสงคราม ประชาชนของจังหวัดนี้จึงมี

ชีวิตและความเป็นอยู่ผูกพันกับแม่น้ำแม่กลองมาตั้งแต่โบราณกาล ประชาชนได้อาศัยแม่น้ำนี้สำหรับการ อุปโภคบริโภคเป็นเส้นทางคมนาคมขนส่ง เป็นแหล่งการประมงน้ำจืดขนาดใหญ่ และนอกจากนี้ประชาชนยังอาศัยน้ำจากแม่น้ำใช้ในการเพาะปลูกอีกด้วย

การคมนาคมและขนส่ง

แต่เดิมประชาชนในจังหวัดสมุทรสงครามอาศัยแม่น้ำ ลำคลอง ท้องร่องสวนเป็นเส้นทางคมนาคม ปัจจุบันมีทางรถไฟและทางหลวงแผ่นดินตัดผ่าน จึงทำให้สามารถติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียงและกรุงเทพมหานครได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น

การโทรศัพท์ในปีงบประมาณ 2545 มีชุมสายโทรศัพท์ 7 แห่ง มีจำนวนหมายเลขทั้งสิ้น 15,433 เลขหมาย การไปรษณีย์โทรเลข ในปีงบประมาณ 2545 มีที่ทำการไปรษณีย์โทรเลขจำนวน 3 แห่ง ครอบคลุมในทุกอำเภอ

การสาธารณูปโภค

จังหวัดสมุทรสงครามได้รับการบริการไฟฟ้าจากสำนักงานไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสมุทรสงครามซึ่งได้รับกระแสไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยสามารถให้บริการประชาชนได้ครบทุกพื้นที่ทั้งในเขตชนบทและเขตเมือง โดยในปีงบประมาณ 2545 มีผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งสิ้น 43,374 ราย เพิ่มขึ้น จากปีงบประมาณ 2544 ร้อยละ 5.22 (ปีงบประมาณ 2544 มีจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้า 41,221 ราย) สำหรับปริมาณการใช้ไฟฟ้าของจังหวัดทั้งสิ้น 189,842,000 หน่วย

การประชาในจังหวัดสมุทรสงคราม มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ การประปาจังหวัดสมุทรสงครามและการประปาเทศบาลตำบลอัมพวา ในปีงบประมาณ 2545 มีผู้ใช้น้ำประปา 11,188 ราย ปริมาณการใช้น้ำประปาจำนวน 538,615 ลูกบาศก์เมตร โดยไม่รวมปริมาณน้ำที่จ่ายเพื่อสาธารณะประโยชน์และรั่วไหล

การบริการทางด้านสังคม

ในปีการศึกษา 2545 จังหวัดสมุทรสงคราม มีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด 79 แห่ง สังกัดกรมสามัญศึกษา 9 แห่ง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน 11 แห่ง สังกัดกรมอาชีวะ 3 แห่ง สังกัดสำนักงานการศึกษาท้องถิ่น 8 แห่ง มีจำนวนนักเรียนระดับอนุบาลและเด็กเล็ก 5,923 คน ระดับประถมศึกษา จำนวน 17,352 คน ระดับมัธยมศึกษาจำนวน 9,820 คน และระดับอาชีวศึกษา จำนวน 3,922 คน

ทางด้านการศาสนา ประชากรส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 98.9 นับถือศาสนาพุทธ รองลงมานับถือศาสนาคริสต์และศาสนาอิสลามมีเพียงเล็กน้อย ในปี 2545 จังหวัดสมุทรสงครามมีจำนวน ทั้งสิ้น 109 วัดมีจำนวนพระภิกษุ 2,320 รูป จำนวนสามเณร 94 รูป

ทางด้านสาธารณสุข ในปีงบประมาณ 2544 จังหวัดสมุทรสงครามมีโรงพยาบาลทั่วไปขนาด 460 เตียง 3 แห่ง โรงพยาบาลเอกชนขนาด 100 เตียง 2 แห่ง มีสถานีอนามัยทั้งสิ้น 50 แห่ง มีแพทย์ จำนวน 47 คน ทันตแพทย์ 14 คน พยาบาล 513 คน โดยอัตราส่วนประชากรต่อแพทย์ 1 คน เท่ากับ 4,349 อัตราส่วนประชากรต่อทันตแพทย์ 1 คน เท่ากับ 14,600

4.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากการศึกษาข้อมูล พบว่า ข้อมูลพื้นฐานผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน ดังตารางที่ 4.1

เพศ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.20 และเพศชายคิดเป็นร้อยละ 27.78

อายุ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญอายุ 36-42 ปีมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.89 รองลงมามีอายุระหว่าง 29-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.30 ตามมาด้วยอายุระหว่าง 43-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.20 และอายุน้อยกว่า 28 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.56 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการทำงาน พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญส่วนใหญ่อยู่ระยะเวลาการทำงานอยู่ระหว่าง 4-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.30 รองลงมาอยู่ที่น้อยกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.78 ตามมาด้วยระหว่าง 18-24 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.20 รองลงมาอยู่ระหว่าง 11-17 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.10 และน้อยที่สุดอยู่ระหว่าง 25-31 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.56 ตามลำดับ (ตามตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ	จำนวน (N = 18)	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	13	72.20
ชาย	5	27.78
อายุ		
น้อยกว่า 28 ปี	1	5.56
29 – 35 ปี	6	33.30
36 - 42 ปี	7	38.89
43–49 ปี	4	22.20
ระยะเวลาในการทำงาน		
น้อยกว่า 3 ปี	5	27.78
4 – 10 ปี	6	33.30
11 – 17 ปี	2	11.10
18 – 24 ปี	4	22.20
25 – 31 ปี	1	5.56

4.3 การบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสงคราม

การศึกษาการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทั้ง 2 จังหวัดได้มีการจำแนกการบริหารออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) การศึกษาด้านการวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การพิจารณาสิ่งแวดล้อมเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค การระบุจุดอ่อนของสำนักงานฯ การกำหนดวิสัยทัศน์ของทางสำนักงานฯ พันธกิจ เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และการดำเนินการของโครงการและตัวชี้วัด 2) การศึกษาด้านการจัดการองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย การจัดแบ่งโครงสร้างการบริหาร การจัดแบ่งฝ่ายงานและอำนาจหน้าที่ โครงสร้างของคณะที่ปรึกษาหรือโครงสร้างของคณะกรรมการบริหารสำนักงานฯ และการติดต่อประสานงาน 3) การศึกษาด้านการชี้นำ (Leading) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจและการติดต่อสื่อสาร และ 4) การศึกษาด้านการควบคุม (Control) ประกอบด้วย การควบคุมทั่วทั้งองค์กรและการควบคุมบุคลากรในสำนักงาน ซึ่งการศึกษาทั้งหมดได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ หัวหน้าสำนักงานยุติธรรม เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เอกสารเผยแพร่ของทางสำนักงานฯ และจากการสังเกตของผู้วิจัย โดยผลการศึกษาพบว่าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทั้ง 2 แห่งมีรูปแบบการบริหารจัดการในแต่ละด้านแตกต่างกัน สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการมาเป็นสำนักงานยุติธรรมแบบนำร่องของจังหวัดนครปฐม โดยที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามยังคงใช้รูปแบบดั้งเมตริกซ์ โดยผลการศึกษาได้ทำการจำแนกออกเป็นแต่ละจังหวัดดังนี้

4.3.1 รูปแบบการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม

1) ด้านการวางแผน

สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมเป็น 1ใน 10 สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่อง สำนักงานยุติธรรม จังหวัดนคปฐมเป็นสำนักงานที่ก่อตั้งมาแต่ พ.ศ. 2548 เป็นเวลาประมาณ 9 ปีแต่ในการจัดตั้งดังกล่าวยังคงเป็นการจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดในแบบเมตริกซ์ ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2556 ได้มีการจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่องซึ่งจังหวัดนครปฐมได้รับการจัดตั้งให้เป็น 1 ในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่อง สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมได้ปรับเปลี่ยนจากการบริหารแบบเมตริกซ์มาเป็นการบริหารจัดการแบบนำร่องตั้งแต่นั้นมาซึ่งเป็นระยะเวลาประมาณ 1 ปี เศษในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเป็นการเน้นในเรื่องการกำหนด มาตรฐาน ขั้นตอนและระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งจะเน้นเป็นเหมือนกับระบบการควบคุมภายใน ซึ่งเหมือนกับเป็นการทำให้เกิดความชัดเจนในจุดยืนที่บุคลากรภายในสำนักงานฯ ต้องมีแนวทางปฏิบัติให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น ซึ่งในขณะเดียวกันทางสำนักงานยุติธรรม

จังหวัดนครปฐม มีการดำเนินงานในด้านของวิสัยทัศน์ที่ทางสำนักงานกำหนดโดยคำนึงถึงความสอดคล้องของแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของกระทรวงยุติธรรมรวมถึงแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่อง คือ "เป็นหน่วยงานที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในการพัฒนาส่งเสริมการรับรู้สิทธิ หน้าที่ โดยประชาชนเข้าถึงความยุติธรรมด้วยความเสมอภาค" เพื่อทำให้การดำเนินงานในทุกภาคส่วนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการดำเนินงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมได้ยึดมั่นในหลักการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว เพื่อทำให้เกิดการขับเคลื่อนของบุคคลากรภายในสำนักงานฯ โดยมีจุดมุ่งหมายในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน เกิดความเข้าใจในหน้าที่รวมไปถึงบทบาทของตนและมีความรับผิดชอบในงานที่ตนได้รับมอบหมายซึ่งจะส่งผลให้การทำงานในสำนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทุกกลุ่มงานจะต้องคอยสนับสนุนการทำงานของแต่ละฝ่ายให้สอดประสานกันทั้งในด้านการรับรู้ในเรื่องของนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันกัน ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับคำอธิบายของเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐม กล่าวว่า

> นำร่องนี่มีเมื่อปี 2555-2556 มี 2555 มีอยู่ 5 จังหวัดและก็ปี 2556 มีอีก 5 จังหวัด ก็จะมีการกำหนดในเรื่องของมาตรฐาน ขั้นตอน ระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งเป็นเหมือนกับระบบการควบคุมภายใน แต่ว่าในปัจจุบันถ้าถามว่าการกำหนดมาตรฐานหรือวิธีการหรือกลไกหรือแนวทางปฏิบัติในการทำงานขึ้นอยู่กับสำนักงานยุติธรรมจังหวัดโดยตรงหรือไม่ก็ต้องบอกตามตรงว่าตัวของมตราฐานในการกำหนดนี่ในปัจจุบันนี่ ในอดีตจะมีหน่วยงานที่ดูแลยุติธรรมจังหวัดคือ สบจ. ตอนนี้เปลี่ยนเป็น กยจ. เมื่อก่อนเขาจะลงมาและพยายามจัดทำมาตรฐานในการทำงานเพื่อให้สำนักงานทุกสำนักงานมีแนวทางการทำงานเป็นไปในทางเดียวกัน (นามสมมติ 1, 2557)

สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมเป็นสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่องได้ไม่นานนัก ทำให้ทางสำนักงานยังขาดประสบการณ์ในการวางแผนในด้านการบริหารจัดการ รวมไปถึงการลงพื้นที่ในการเข้าถึงประชาชนยังคงเป็นปัญหากับทางสำนักงานเนื่องจากบุคคลากรที่ทำงานทางด้านนี้โดยตรงยังคงขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมประชาชนในพื้นที่รวมถึงการเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของประชาชนในด้านการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชนในเขตพื้นที่ในจังวัด จึงทำให้มีการเกิดข้อผิดพลาดในการทำโครงการต่างๆ ที่ทางสำนักงานได้ทำร่วมกับประชาชนซึ่งในโครงการต่างๆ มีทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ทางกลุ่มงานที่

เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวในเรื่องของการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเข้าถึงปัญหาและก่อให้เกิดความเข้าที่แท้จริงถึงความต้องการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับประชาชนในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพร่วมกัน ทางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของปัญหาดังกล่าวและต้องการให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงขึ้นในสำนักงานฯ จึงได้ร่วมกันจัดการประชุมวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อให้เข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสกับอุปสรรคของทางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดรวม เพื่อทำเป็นแนวทางในการดำเนินงานของทางสำนักงานฯโดยในการร่วมกันประชุมผลที่ได้จากการประชุมก็จะเป็นข้อมูลต่อไปในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของทางสำนักงานฯ ดังคำกล่าวของเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมกล่าวว่า “มีการประชุมเพื่อปรึกษาในลักษณะของการระดมสมองร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของสำนักงานฯร่วมกัน (แผนปฏิบัติราชการประจำปี)” (นามสมมติ 8, 2557)

เมื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสามารถทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนทางสำนักงานฯได้มีแนวทางในการพัฒนาสำนักงานฯ ดังนี้

1) ทบทวนแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กระทรวงยุติธรรมระดับจังหวัด พ.ศ. 2556-2559 ให้โครงการ/กิจกรรมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์จังหวัดและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ในการทบทวนแผนดังกล่าวเพื่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติได้มากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการครอบคลุมของนโยบายในการทำงาน

2) พัฒนาแนวทางการทำงานในลักษณะบูรณาการร่วมกันในหน่วยงานในกระบวน การยุติธรรมและที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหาร สยจ.

3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีของ สยจ. ให้มีความทันสมัยขึ้น

4) สร้างความเข้าใจการสื่อสารที่ดี ชัดเจนให้ทุกกลุ่ม/ฝ่ายทราบ

5) พัฒนาระบบการติดตาม วิเคราะห์และประเมิน

6) สนับสนุนการอบรมพัฒนาส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆ ให้กับบุคลากร

7) ปลูกฝังให้มีวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมของบุคลากรให้เป็นแนวทางเดียวกัน

8) สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในการศึกษาหาความรู้และฝึกฝนตนเองเพื่อ ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

9) จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการสื่อสารระหว่างหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มกับผู้ปฏิบัติงาน

10) ปลูกฝังและปรับทัศนคติ ค่านิยมร่วมและรูปแบบการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและสามารถทราบถึงโอกาสและอุปสรรคทางสำนักงานฯได้มีแนวทางในการพัฒนาสำนักงานฯ ดังนี้

1) ส่งเสริมสนับสนุนการประชาสัมพันธ์บทบาทหน้าที่ และภารกิจของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดในครอบคลุมทุกพื้นที่ในจังหวัด

2) ส่งเสริมสนับสนุนการให้ความรู้ทางกฎหมายกระบวนการยุติธรรม สิทธิต่างๆ ที่ประชาชนควรรู้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน

3) วางแผนและเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับสถานการณ์การเมืองที่อาจเปลี่ยนแปลงได้

4) เสริมสร้างความปรองดองสมานฉันท์ ลดความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในสังคม

5) ปรับแผนการทำงานร่วมกับชุมชนให้สอดคล้องกับอาชีพ วัฒนธรรมประเพณีของคนในชุมชน

6) ส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ ประชาชนเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินชีวิต

7) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เท่าทันกับการกระทำความผิดที่มีความซับซ้อนขึ้น

8) ส่งเสริมให้ประชาชน (เครือข่าย) สามารถเข้าถึงระบบเทคโนโลยีมากขึ้น

9) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับการกระทำความผิดด้านเทคโนโลยี

เมื่อสำนักงานยุติธรรมจังหวัดได้ทำการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาในการดำเนินงาน จึงได้มีการกำหนดพันธกิจขึ้นโดยพันธกิจดังกล่าวจะเป็นการนำเอาพันธกิจจากทางกระทรวงยุติธรรมที่ได้กำหนดให้กับทางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่องมาทำการปรับเปลี่ยนให้เกิดความสอดคล้องกับแนวทางที่ทางสำนักงานฯ ได้วิเคราะห์ออกมาจากการประชุมหารือร่วมกัน โดยพันธกิจจะเน้นให้เกิดสอดรับกับประชาชนพื้นที่ในจังหวัดเป็นหลัก เพื่อทำให้ประชาชนเกิดการมีส่วนร่วมและหันเข้ามาหาทางสำนักงานฯ เมื่อเกิดปัญหาขึ้น โดยแนวทางต่างๆ สามารถตอบสนองความต้องการของทางสำนักงานยุติธรรมและตัวของประชาชนที่เข้ามารับบริการได้ตรงจุด ส่งผลทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรู้ถึงจุดยืนที่จะต้องดำเนินการที่ทางสำนักงานฯสามารถทำให้ประชาชนได้อย่างจริงจัง ซึ่งพันธกิจของทางสำนักงานฯมีดังนี้ 1. ประชาสัมพันธ์บทบาทและภารกิจของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม 2. พัฒนาและส่งเสริมกระบวนการยุติธรรม 3. พัฒนาและส่งเสริมระบบการบังคับใช้กฎหมายและสร้างเครือข่ายยุติธรรมชุมชน 4. เสริมสร้างความรู้ด้านกฎหมายและหน้าที่ของประชาชน 5. พัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีคุณธรรมและมีความพร้อมในการอำนวยความ

ยุติธรรม 6. เร่งรัด พัฒนา ประสาน สนับสนุน การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายในกระบวนการยุติธรรม และ 7. เป็นศูนย์รวมของบุคลากรเพิ่มความรู้ให้ข้อมูลให้บริการของหน่วยงานในกระทรวงยุติธรรมกับทุกภาคส่วน

ทางสำนักงานฯได้ทำการสร้างค่านิยมร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การ เนื่องจากบุคลากรที่มาทำงานภายในสำนักงานฯ มาจากหลากหลายที่จึงทำให้เกิดวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายขึ้นภายในสำนักงานฯ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับการดำเนินงานและการประสานความร่วมมือทำให้ประสบกับปัญหาในเรื่องของทีมงานและทัศนคติส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการทำงานทั้งสิ้น ทางสำนักงานฯจึงได้มีการกำหนดค่านิยมร่วมกันขึ้น เพื่อเป็นแนวทางที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติร่วมกัน ค่านิยมร่วมของทางสำนักงานฯ มีดังนี้ 1. การมุ่งให้ความสำคัญกับประชาชน 2. ความมีจริยธรรม 3. ความกระตือรือร้น 4. ความรับผิดชอบในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย5. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และ 6. การทำงานเป็นทีมซึ่งพันธกิจและค่านิยมร่วมดังกล่าว ดังกล่าวได้สอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐม ที่ได้กล่าวไว้ว่า

> ปัจจุบันนี่ถ้าพูดว่าหน้างานของเราคือ ต้องมองว่าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดน่าที่จะเป็นหน่วยงานแรกที่ประชาชนนึกถึงเมื่อมีปัญหาทางด้านกฎหมายมีปัญหาในเรื่องของกระบวนการยุติธรรม มีปัญหาเรื่องสิทธิที่เขาถูกละเมิด เช่น ปัญหาสาธาณะ เรื่องที่ดินทำกิน เรื่องป่าสงวน เรื่องการสร้างเขื่อน สร้างการฝาย คืออย่างแรกเลย ถ้าเขารู้สึกว่าถูกละเมิด จากรัฐหรือจากเอกชนหรืออะไรก็ตามเขาต้องมานึกถึงเราก่อน หรือแม้แต่กระทั่งการดำเนินคดีเล็กๆ น้อยๆ ก่อนที่เขาจะดำเนินคดีเขาต้องนึกถึงเราก่อน ว่าเขาจะดำเนินคดีแล้วเป็นอย่างไร ขั้นตอนการดำเนินการเป็นอย่างไร แทนที่เขาต้องกลายไปเป็นเหยื่อเพราะ ฉะนั้นนี่สำนักงานยุติธรรมจังหวัดจะอยู่คอยคุ้มกันให้กับประชาชนที่เขาสามารถที่จะเข้าสู่กระบวนการโดยที่เขาไม่ต้องไปกลัวว่าต่อไปจะมีคนมาหาผลประโยชน์ หรือกลั่นแกล้งหรืออะไรต่างๆ (นามสมมติ 1, 2557)

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของทางสำนักงานยุติธรรมฯจะเป็นการดำเนินนโยบายตามที่ทางกระทรวงยุติธรรมได้กำหนดไว้ ตามภารหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ซึ่งทางสำนักงานยุติธรรมฯได้เล็งเห็นถึงความเหมาะสมในการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์จึงได้มีการปรับเปลี่ยนให้ความสอดคล้องในการนำการให้เกิดการบูรณาการกับสภาพของพื้นที่ของจังหวัด โดยเป็นการกำหนดประเด็นที่มีความแน่นอนและชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยจะมีการทำงาน

ร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ดังคำกล่าวของเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐม กล่าวว่า

> สำนักงานยุติธรรมจังหวัดต้องนำนโยบายและยุทธศาสตร์มาแปลงแล้วก็นำมาปฏิบัติกับสำนักงานยุติธรรมจังหวัด เพื่อใช้ในระดับจังหวัดในการทำงานตามนโยบายของทางกระทรวงฯ โดยเฉพาะนโยบายในเรื่องของการอำนวยความยุติธรรม การสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ ส่งเสริมในเรื่องของความเสมอภาค ในเรื่องสิทธิและเสรีภาพของประชาชน (นามสมมติ 1, 2557)

ยุทธศาสตร์สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม

1) พัฒนาระบบงานยุติธรรมระดับจังหวัดและอำนวยความยุติธรรมตามมาตรฐานสากล

2) เร่งรัดพัฒนาระบบงานยุติธรรมทางเลือก

3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร

4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและการพัฒนาเครือข่ายด้านอำนวยความเป็นธรรม

5) พัฒนาการอำนวยความเป็นธรรมแก่ประชาชน

6) การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

ทางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมได้มีการพยายามให้การดำเนินงานในโครงการต่างๆ นั้นสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้ในตอนต้น จึงได้มีการจัดทำโครงการโดยยึดเอาพันธกิจเป็นตัว ตั้งเพื่อให้การเนินงานของสำนักงานฯ เพื่อให้สามารถบรรลุพันธกิจที่ทางสำนักงานฯได้ตั้งไว้ โดยเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมได้กล่าวไว้ว่า

> ทำได้ครอบคลุมเฉพาะในส่วนของที่คิดแล้วมันมาตรงกับภารกิจของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนั้น ส่วนใหญ่ก็จะเป็นในเรื่องของยุติธรรมชุมชน การสนับสนุนส่งเสริมศูนย์ยุติธรรมชุมชน หรือเครือข่ายยุติธรรมชุมชนที่มีอยู่เดิมกับอีกเรื่องคือการขับเคลื่อนเปิดศูนย์ใหม่ และการบูรณาการการทำงานร่วมกันของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงฯ เพราะว่าตามบาทบาทเขาบอกว่า สำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่ตั้งขึ้นเพื่อเป็นศูนย์ร่วม เป็นศูนย์ที่จะบูรณาการหน่วยงานในแต่ละส่วนให้มีจุดที่เป็นที่รวมของหน่วยงาน” (นามสมมติ 1, 2557)

พันธกิจที่ 1 ประชาสัมพันธ์บทบาทและภารกิจของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม

1) โครงการประชาสัมพันธ์สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม ประจำปีงบประมาณ

2) เข้าร่วมโครงการหน่วยบริการเคลื่อนที่ (อำเภอ..ยิ้ม) เพื่อประชาสัมพันธ์ บทบาทและภารกิจของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม

3) ร่วมกับเทศบาลตำบลบางเลนในการประชาสัมพันธ์ บทบาทและภารกิจของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพ เด็กและเยาวชน “แรลลี่จักยานตามแนววิถีพุทธลดโลกร้อน” เพื่อประชาสัมพันธ์บทบาทและภารกิจของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม

4) ร่วมกับสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดนครปฐม ในการประชาสัมพันธ์ บทบาทและภารกิจของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการอบรมพัฒนาศักยภาพเครือข่ายยุติธรรมชุมชน

5) โครงการประชาสัมพันธ์สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมผ่านสื่อวิทยุ สถานีวิทยุชุมชนและสื่อชุมชนต่างๆ ในจังหวัดนครปฐม 3 แห่ง

6) โครงการประชาสัมพันธ์บทบาท ภารกิจ หน้าที่ และงานบริการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น

7) โครงการจัดทำเอกสารเผยแพร่บทบาท ภารกิจ หน้าที่ และงานบริการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม

พันธกิจที่ 2 พัฒนาและส่งเสริมกระบวนการยุติธรรม

1) โครงการชุมชนสมานฉันท์ด้วยยุติธรรมทางเลือกในรูปแบบของศูนย์ยุติธรรมชุมชน

2) โครงการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมด้านยุติธรรมชุมชนจังหวัดนครปฐม

พันธกิจที่ 3 พัฒนาและส่งเสริมระบบการบังคับใช้กฎหมายและสร้างเครือข่ายยุติธรรมชุมชน

1) โครงการส่งเสริมสิทธิและความรู้ทางกฎหมายเพื่อเสริมสร้างชุมชนสมานฉันท์และพิธีเปิดศูนย์ไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทระดับ

2) ได้มีการแจกใบสมัครเครือข่ายยุติธรรมชุมชนให้กับผู้เข้าร่วมโครงการประชาสัมพันธ์สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม

3) เข้าร่วมประชุมประชาคมกับองค์กรปกครองท้องถิ่น และเชิญชวนผู้เข้าร่วมประชุมที่สนใจสมัครเป็นเครือข่ายยุติธรรมชุมชน

พันธกิจที่ 4 เสริมสร้างความรู้ด้านกฎหมายและหน้าที่ของประชาชน

1) การช่วยเหลือประชาชนทางกฎหมาย โดยการขอรับบริการ ณ จุดบริการของหน่วยบริการเคลื่อนที่ ได้แก่ การออกหน่วยโครงการจังหวัดนครปฐมพบประชาชนฯ และให้ความรู้กฎหมายแก่ญาติผู้ต้องขัง ณ ห้องเยี่ยมญาติ เรือนจำกลางนครปฐม

2) เข้าร่วมจัดรายการวิทยุชุมชน ได้แก่ สถานีวิทยุเอ็นจอยมีเดีย FM 98.55 MHz 2. สถานีวิทยุบางเลน FM 99.25 MHz 3. สถานีวิทยุไผ่ล้อม เรดิโอ FM 91.75 MHz

พันธกิจที่ 5 พัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีคุณธรรมและมีความพร้อมในการอำนวยความยุติธรรม

1) โครงการเสริมสร้างสัมพันธภาพเครือข่ายยุติธรรมชุมชนสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม

2) โครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมบุคลากรหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมจังหวัดนครปฐม

พันธกิจที่ 6 เร่งรัด พัฒนา ประสาน สนับสนุน การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายในกระบวนการยุติธรรม

1) การเยี่ยมเยียนศูนย์ยุติธรรมชุมชนและศูนย์ไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาท

2) การประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครอง

พันธกิจที่ 7 เป็นศูนย์รวมของบุคลากรเพิ่มความรู้ให้ข้อมูลการให้บริการของหน่วยงานในกระทรวงยุติธรรมกับทุกภาคส่วน

1) การประชุมเชิงปฏิบัติการขับเคลื่อนแผนสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ : รวมพลังความร่วมมือทุกภาคส่วน

2) โครงการอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่และคณะทำงานสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมต่อการเสริมการทำงานร่วมกับภาคประชาชน

3) การประสานงานกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมในพื้นที่นครปฐม

2. ด้านการจัดการองค์การ (Organizing) (เป็นการแยกส่วนในการบริหารระหว่างคณะกรรมการบริหารกับอัตรากำลังภายในสำนักงานฯ)

สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม เป็น 1 ใน 10 สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่องซึ่งทางสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมได้ทำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการบริหารคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรม โดยทางกระทรวงยุติธรรมได้ปรับบทบาทของตำแหน่งประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด (ประธาน กยจ.) แยกออกจากตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานยุติธรรมจังหวัด (หัวหน้า สยจ.) เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีรูปแบบในการบริหารดังนี้

ในส่วนของคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด โดยมีหัวหน้าส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดนั้น หนึ่งคนซึ่งจะได้รับเลือกมาจากที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการดังกล่าวทำหน้าที่ เป็นประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด โดยมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและทิศทางของการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดในส่วนของคณะกรรมการทั้งหมดจะตัวแทนจากส่วนข้าราชการที่อยู่ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม รวมไปถึงประธานศูนย์ยุติธรรมในพื้นที่เข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการ ซึ่งเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมได้กล่าวไว้ว่า

> ส่วนในรูปของคณะกรรมการบริหาร ก็จะเป็นหัวหน้าราชการในสังกัดกระทรวงฯ แต่ละส่วนก็จะมาเป็นกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด โดยแต่ละท่านที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการจะลงมาคัดเลือกให้ท่านหนึ่งนี่เป็นกรรมการบริหาร ก็ถ้าสมัยก่อนก็จะเปรียบเหมือนหัวหน้าของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ที่เหลือก็เป็นรองประธาน และก็เป็นกรรมการ เลขาฯก็จะเป็นเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานฯ ซึ่งจะไม่เป็นข้าราชการ (นามสมมติ 1, 2557)

ในส่วนของหัวหน้าสำนักงานยุติธรรมจังหวัด สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมจะมีข้าราชการชำนาญการพิเศษ 1 คน มาปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดแยกออกมา โดยที่บุคคลดังกล่าวจะไม่ได้มาจากการสังกัดหน่วยงานเดิมร่วมอยู่ด้วย แต่จะเป็นการได้รับการแต่งตั้งจากทางสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมให้มาทำหน้าที่ดังกล่าวโดยตรง ซึ่งทางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม คือ นายเชิดชาย ช่วงเสน ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการ รักษาการในตำแหน่งยุติธรรมจังหวัดนครปฐม หัวหน้าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดจะเป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราวในสำนักงานยุติธรรมจังหวัด โดย

หัวหน้าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสังกัดสำนักงานยุติธรรมจังหวัดและเป็นตำแหน่งขึ้นตรงต่อการบังคับบัญชาของประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดและปลัดกระทรวงตามลำดับ สำหรับในส่วนของเจ้าหน้าที่ที่ทำงานภายในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมนั้น ทางสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมได้มีการแต่งตั้งข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมไปปฏิบัติงาน โดยตรงอีก 4 คน คือ นางประทุมทิพย์ สัมเภาว์มาลย์ ดำรงตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงานฝ่ายอำนวยการ, นายพงษ์ธวัช แดงสมบูรณ์ ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงานอำนวยความยุติธรรมและนิติกร, นายถนอม บุญนาค ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม และ ว่าที่ร้อยตรีหญิงอรพินท์ ม่วงเจริญ ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการ กลุ่มงานพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม ซึ่งทางเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมได้อธิบายไว้ว่า

> ซึ่งปัจจุบันที่มันมีโครงสร้างเป็นนำร่องจะมีข้าราชการที่มาทำงานประจำ ก็จะมีตำแหน่งยุติธรรมจังหวัดมาเป็นหัวหน้าสำนักงานฯ หัวหน้ากลุ่มก็จะเป็นระดับชำนาญการหรือปฏิบัติการแต่ส่วนใหญ่จะเป็นชำนาญการ ซึ่งข้าราชการที่เขามานี่จะสามารถลงไปคลุกคลีและเจาะงานในแต่ละงานได้ตลอด ซึ่งก็เหมือนกับลักษณะของการควบคุมภายในควบคุมมาตร ฐานการทำงาน เขาก็จะมีความละเอียดรอบคอบขึ้น (นามสมมติ 1, 2557)

นอกจากนั้นทางสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้จ้างลูกจ้างชั่วคราวไปปฏิบัติงานประจำสำนักงานยุติธรรมจังหวัด อีก 4 คน คือ ตำแหน่งนักวิชาการยุติธรรมและนักวิชาการเงินและบัญชี (ซึ่งอยู่ในกลุ่มงานของฝ่ายอำนวยการ), ตำแหน่งนิติกร (ซึ่งอยู่ในกลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติกร) และ นักวิชาการยุติธรรม (ซึ่งอยู่ในกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม)

การบริหารจัดการดังกล่าวเป็นการกำหนดรูปแบบเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินการของสำนักงานยุติธรรม เน้นในการขับเคลื่อนการปฏิบัติภารกิจของทางสำนักงานยุติธรรมฯ

โครงสร้างอำนาจหน้าที่และการจัดแบ่งฝ่ายงาน

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมฯ โดยแบ่งออกเป็น 1 ฝ่าย 2 กลุ่ม ดังนี้

1) ฝ่ายอำนวยการ

มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการบริหารราชการกระ

ทรวงยุติธรรมระดับจังหวัด งานเลขานุการของผู้อำนวยการ (หัวหน้า) สำนักงานยุติธรรมจังหวัด งานธุรการทั่วไป งานบริหารบุคคล งานการเงิน งานงบประมาณ งานพัสดุ อาคารสถานที่ งานประชาสัมพันธ์ และงานศูนย์บริการประชาชนกระทรวงยุติธรรมงานประสานและสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ไม่มีหน่วยงานในจังหวัด งานกรรมการจังหวัดในฐานะผู้แทนกระทรวงยุติธรรม งานสนับสนุนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ กระทรวงยุติธรรม และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายซึ่งเป็นการปรับจากศูนย์บริการร่วมกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดเดิมเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมได้อธิบายไว้ว่า

> ฝ่ายอำนวยการเมื่อก่อนจะมาจากบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่เป็นเลขา พัสดุ การเงิน-บัญชี เรื่องบุคลากร เรื่องของอาคารสถานที่ เรื่องของรถ รวมถึงเรื่องของการประชาสัมพันธ์ และทำหน้าที่เป็นเลขาของยุติธรรมจังหวัดและของคณะกรรมการบริหารยุติธรรมจังหวัด หัวหน้าฝ่ายนี้จะเป็นตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ (นามสมมติ 1, 2557)

2) กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม

มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรมในจังหวัด งานพัฒนาและส่งเสริมกระบวนการยุติธรรมทางเลือกและอาสาสมัครยุติธรรม งานจัดทำและบริหารแผนปฏิบัติราชการกระทรวงยุติธรรมในระดับจังหวัด งานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการกระทรวงยุติธรรมระดับจังหวัดงานประสานความร่วมมือด้านงานยุติธรรมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น งานจัดทำและพัฒนาระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการวางแผนของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด งานจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน งานจัดทำแผนและโครงการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัด งานฝ่ายเลขานุการคณะการคณะกรรมการประสานกระบวนการยุติธรรมระดับจังหวัด งานตามนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมระบบงานยุติธรรม เช่น การเสริมสร้างความปรองดองสมานฉันท์ เป็นต้น และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมได้อธิบายไว้ว่า

> ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเมื่อก่อนเป็นกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ก็จะเป็นกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม มีหน้าที่ในการพัฒนาส่งเสริมระบบงานยุติธรรม การบูรณาการหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม การประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับองค์กรภาคเอกชน ประชาชนและภาคส่วนอื่นๆ ที่

เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม รวมถึงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เรื่องของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (นามสมมติ 1, 2557)

ซึ่งข้อมูลดังกล่าวนี้สอดคล้องกับข่อมูลจากเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรมที่ได้ระบุบทบาทหน้าที่ในการทำงานของกลุ่มงานไว้ว่า

หน้าที่หลักมีเรื่องการพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรมในจังหวัด พัฒนายุติธรรมทางเลือก จัดทำแผนบริหารสำหรับยุติธรรมในจังหวัด แล้ก็เรื่องของการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของกระทรวงฯที่ส่งให้ดำเนินการในระดับจังหวัด พัฒนาเรื่องฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศของเครือ ข่ายยุติธรรมชุมชน แล้วก็ดำเนินงานเรื่องการจัดองค์ความรู้ให้กับหน่วยงาน และทำแผนพัฒนาบุคลากร (นามสมมติ 2, 2557)

เครือข่ายยุติธรรมชุมชน

การดำเนินงานของศูนย์ยุติธรรมชุมชนในปัจจุบัน ทางกระทรวงฯ จะทำการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับทางหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินการของศูนย์ยุติธรรมชุมชน จึงได้มีการจัดทำโครงการการพัฒนาและส่งเสริมยุติธรรมชุมชน เพื่อการเข้าถึงความยุติธรรมของประชาชน โดยโครงการดังกล่าวเป็นการประสานความร่วมมือระหว่างสำนักงานยุติธรรมฯและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีกลุ่มงานที่รับผิดชอบโดยตรงคือ กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม โดยในการจัดทำโครงการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ 3 ประการ คือ ประการที่ 1 เพื่อดำเนินงานตามหลักยุทธศาสตร์ประเทศด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม หรือยุทธศาสตร์ลดความเหลื่อมล้ำ และแนวทางการพัฒนาระบบยุติธรรม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ โดยพัฒนาแนวคิดระบบยุติธรรมชุมชนให้เป็นรูปธรรม ด้วยการจัดตั้งศูนย์ยุติธรรมชุมชนและเครือข่ายยุติธรรมชุมชนขึ้นทั่วประเทศ โดยดำเนินการนำร่องในระดับตำบลในจังหวัดที่ตั้งกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ ประการที่ 2 เพื่อสร้างความเข้าใจในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดตั้งศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบลขึ้นในพื้นที่นำร่อง ให้แก่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในจังหวัดและประการที่ 3 เพื่อพัฒนาศูนย์ยุติธรรมชุมชนระดับตำบลในพื้นที่นำร่อง ให้มีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนงานยุติธรรมชุมชนในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมที่ทางโครงการได้ดำเนินการมีอยู่ 5 กิจกรรมคือ

1) โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติในการจัดตั้งศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบลนำร่อง 18 จังหวัด

2) โครงการอบรมเครือข่ายยุติธรรมชุมชนในตำบลนำร่อง (ทุกหมู่บ้านในตำบลนำร่อง)

3) โครงการจัดประชุมชี้แจงและแต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบลนำร่อง

4) โครงการจัดอบรมคณะกรรมการและที่ปรึกษาศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบลนำร่อง

5) งบประมาณสนับสนุนการจัดทำโครงการ/กิจกรรมของศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบลนำร่อง

ในการดำเนินการของเครือข่ายยุติธรรมชุมชน เจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมได้อธิบายไว้ว่า

> เครือข่ายยุติธรรมชุมชนของโครงการนำร่องที่เป็นของปี 57 ก็คือโครง การหนึ่งอำเภอ หนึ่งศูนย์ยุติธรรม คือการจัดทำหรือว่าจัดโครงการเครือข่ายยุติธรรมชุมชนให้คัดเลือก 1 ตำบลใน 1 อำเภอ ให้จัด 1 ตำบลเป็นนำร่องก่อน โดยให้ท้องที่ก็คือกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ร่วมกับท้องถิ่นก็คือ อบต. เทศบาล ในการจัดตั้งศูนย์ โดยการเปิดศูนย์ก็จะให้เปิดที่ อบต.หรือเทศบาล ทำข้อตกลงให้เขากำหนดพื้นที่เปิดไว้ให้ และก็สนับสนุนในเรื่องของวัสดุ อุปกรณ์ รวมทั้งงบประมาณ ให้นายก อบต.หรือนายกเทศมนตรีเป็นที่ประธานที่ปรึกษาโดยตำแหน่ง ส่วนเครือข่ายครือกรรมการเครือข่ายก็จะไปผูกอยู่กับศูนย์อำนวยความเป็นธรรมของปกครอง ซึ่งมีผู้ใหญ่บ้านมีกำนัน มีตัวแทนของหมู่บ้านเป็นคณะทำงานอยู่แล้ว เอากลุ่มนั้นยกมาเลย เพื่อเอามาเป็นเครือข่ายด้วย เพื่อที่จะให้เขารับหน้างานเพียงหน้าเดียวไม่ใช่รับของศูนย์อำนวยความเป็นธรรมของท้องที่ด้วยและก็มารับของศูนย์ยุติธรรมชุมชนด้วย ก็โดยการที่จะยกตรงนี่มาเพียงแต่เอาภารกิจของยุติธรรมชุมชนเข้าไปแทรก เป็นอีกภารกิจหนึ่ง อันนี้เป็นแนวคิดของปีงบประมาณ 57 ซึ่งถ้าดูตามแนวคิดหรือตามโมเดล ที่กำหนดมามันจะค่อนข้างตายตัวก็คือ เขาจะล็อคมาเลยว่าการจัดคุณต้องจัดร่วมกันระหว่างท้องถิ่นกับท้องที่ ก็คือต้องทำงานบูรณาการกัน (นามสมมติ 1, 2557)

ซึ่งในหน้างานหลักของกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรมจะเน้นในการหาเครือข่ายที่สามารถมาช่วยทำงานให้กับทางสำนักงานได้เพื่อทำให้ทางเจ้าหน้าที่สามารถเข้าถึงประชาชนพื้นที่ได้รวมไปถึงชาวบ้านในชุมชนจะรู้และเข้าใจในกระบวนการทำงานของสำนักงานเป็นการประชาสัมพันธ์การทำงานเพื่อให้ช่วยให้คนในชุมชนเข้ามารับบริการมากขึ้น ซึ่งเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม อธิบายไว้ว่า

> หน้าที่หลัก คือ การพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรมของกระทรวงที่อยู่ในจังหวัดเรา วิธีที่จะพัฒนาและส่งเสริมได้ เราก็ต้องหาเครือข่ายหน้าที่หลักๆ เราก็คือหาเครือข่ายให้มาช่วยเราทำงาน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่เรามีอยู่แค่ 6 คนก็เลยต้องลงไปหาเครือข่าย วิธีลงไปหาเครือข่ายเราก็ต้องลงไปประสานกับทาง อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จะมีท้องถิ่นกับท้องที่ ท้องถิ่นจะของ อบต. ท้องที่ก็กำนันผู้ใหญ่ พอเราลงไปเราก็ไปแนะนำเขาว่า สำนักงานช่วยเหลือประชาชนอะไร ได้บ้าง ไม่ว่าจะเป็นด้านกฎหมาย ด้านความช่วยเหลือกองทุนยุติธรรม ช่วยเหลือเรื่องความเหลื่อมล้ำ เราก็จะไปแนะนำให้กำนันผู้ใหญ่บ้านเขารู้เพื่อให้เขาไปบอกต่อแต่เราเป็นฝ่ายทำ ของเขาเป็นผู้ประสานให้เรา คือในชุมชนเขาในหมู่บ้านเขาถ้าเขาเห็นเรื่องที่ไม่เป็นธรรมหรือเรื่องที่ชาวบ้านถูกกระทำ ซึ่งชาวบ้านเขาจะไม่รู้เรื่องเลยว่าจะต้องทำอย่างไร ให้กำนันผู้ใหญ่บ้านไปรับเรื่องแล้วก็มาแจ้งเรา เราก็ลงไปดำเนินการให้ โดยทีฝ่ายอำนวยการจะเป็นฝ่ายดำเนินเรื่องให้ ของเราเป็นฝ่ายไปหาลูกค้ามาให้ (นามสมมติ 2, 2557)

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของศูนย์ยุติธรรมชุมชน แบ่งออกเป็น 3 ศูนย์ คือ

1) ศูนย์ยุติธรรมชุมชนกลาง

(1) คณะกรรมการศูนย์ฯ ประกอบด้วย

ประธานกรรมการ คือ รองปลัดกระทรวงยุติธรรมที่ได้รับมอบหมาย

กรรมการ ประกอบด้วย

หัวหน้าส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

หัวหน้าส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

หัวหน้าส่วนราชการไม่สังกัดกระทรวงยุติธรรมที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

ผู้ตรวจราชการกระทรวงยุติธรรม

หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวงยุติธรรม

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

กรรมการและเลาขานุการ คือ ผู้อำนวยการกองพัฒนายุติธรรมชุมชน สป.ยธ.

ผู้ช่วยเลขานุการ คือ ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมไม่เกิน 2 คน

(กองพัฒนายุติธรรมชุมชน เป็นสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการฯ)

(2) อำนาจหน้าที่ของศูนย์ยุติธรรมชุมชนกลาง

2.1) กำหนดแนวทางการพัฒนาและการบริหารจัดการศูนย์ยุติธรรมชุมชนทุกระดับ ให้เป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการ

2.2) จัดทำและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและโครงการ เพื่อขับเคลื่อนบทบาทหน้าที่ของศูนย์ยุติธรรมชุมชนกลาง

2.3) อำนวยการปฏิบัติงานของศูนย์ยุติธรรมชุมชนทุกระดับ รวมทั้งการประสานส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2.4) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และจิตสำนึกที่ดีด้านการยุติธรรมในภาพรวม

2.5) กำหนดหลักสูตรการพัฒนาคณะกรรมการศูนย์ยุติธรรมชุมชนและเครือข่ายยุติธรรมชุมชน ทุกระดับ

2.6) พัฒนาและฝึกอบรมคณะกรรมการศูนย์ยุติธรรมชุมชนกลาง คณะกรรมการศูนย์ยุติธรรมชุมชนจังหวัด และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

2.7) จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนการพัฒนาศูนย์ยุติธรรมชุมชนทุกระดับ

2.8) ติดตามและประเมินผลงานตามแผนปฏิบัติการและโครงการของศูนย์ยุติธรรมชุมชนกลาง และศูนย์ยุติธรรมชุมชนจังหวัด

2.9) ดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการแก่คณะกรรมการศูนย์ยุติธรรมชุมชน และเครือข่ายยุติธรรมชุมชนทุกระดับ

2.10) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติการตาม

อำนาจหน้าที่

2.11) ปฏิบัติหน้าที่หรือดำเนินการอื่นใดเกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะ กรรมการ คณะกรรมการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

(3) ศูนย์ยุติธรรมชุมชนกลางมีคณะที่ปรึกษา คือ

3.1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

3.2) ปลัดกระทรวงยุติธรรม

3.3) รองปลัดกระทรวงยุติธรรม

3.4) ผู้แทนสำนักงานอัยการสูงสุด

3.5) ผู้แทนสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2) ศูนย์ยุติธรรมชุมชนจังหวัด

(1) คณะกรรมการศูนย์ฯ ประกอบด้วย

ประธานกรรมการ คือ ผู้ว่าราชการจังหวัด

กรรมการ ประกอบด้วย

ประธานศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบล เลือกกันเอง จำนวนเท่ากับจำนวนหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นกรรมการ

ปลัดจังหวัด

ผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัด

พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด

หัวหน้าส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัด

กรรมการและเลขานุการ คือ ยุติธรรมจังหวัด

(สำนักงานยุติธรรมจังหวัด เป็นสำนักงานเลาขานุการคณะกรรมการฯ)

(2) อำนาจหน้าที่ของศูนย์ยุติธรรมชุมชนจังหวัด

2.1) ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาและการบริหารจัดการที่ศูนย์ยุติธรรมชุมชนกลางกำหนด รวมทั้งการประสานส่วนราชการ หน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้องตลอดจนอำนวย การในการปฏิบัติงานของศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบลให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2.2) จัดทำและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและโครงการ เพื่อขับเคลื่อนบทบาทหน้าที่ของศูนย์ยุติธรรมชุมชนจังหวัด

2.3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และจิตสำนึกที่ดีด้านการยุติธรรมในระดับจังหวัด

2.4) พัฒนาและฝึกอบรมคณะกรรมการศูนย์ยุติธรรมชุมชนจังหวัด คณะกรรมการศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบล และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ตามหลักสูตรการพัฒนาที่คณะกรรมการศูนย์ยุติธรรมชุมชนกลางกำหนด

2.5) จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนการพัฒนาศูนย์ยุติธรรมชุมชนในระดับจังหวัด

2.6) ติดตามและประเมินผลงานตามแผนปฏิบัติการและโครงการของศูนย์ยุติธรรมชุมชนจังหวัด และศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบล

2.7) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่

2.8) ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเบื้องต้นแก่ประชาชนในข้อกฎหมาย รวมทั้งการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท หรือระงับข้อขัดแย้งในจังหวัด

2.9) รับเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชน จำแนกและส่งต่อไปยังหน่วยงานตามที่คณะกรรมการกำหนด

2.10) ให้การช่วยเหลือเบื้องต้นหรือส่งต่อกรณีรับเรื่องราวร้องทุกข์ของเด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ การค้ามนุษย์ และการใช้ความรุนแรงในครอบครัว

2.11) รับแจ้งเบาะแสที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดคดีอาญาในจังหวัด ตลอดจนการทุจริตประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ

2.12) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการยุติธรรมทางเลือกในจังหวัด

2.13) ปฏิบัติหน้าที่หรือดำเนินกิจกรรมการอื่นใดที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการศูนย์ยุติธรรมชุมชนกลาง คณะอนุกรรมการบริหารงานยุติธรรมจังหวัดภายใต้คณะกรรมการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ หรือผู้ว่าราชการจังหวัด

(3) ศูนย์ยุติธรรมชุมชนจังหวัดมีคณะที่ปรึกษา คือ

3.1) อัยการจังหวัด

3.2) นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

3.3) บุคคลอื่น ที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นสมควร

3) ศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบล

(1) คณะกรรมการศูนย์ฯ ประกอบด้วย

ประธานกรรมการ (กรรมการเลือกกันเอง)

รองประธานกรรมการ (กรรมการเลือกกันเอง จำนวน 2 คน ตามลำดับ)

กรรมการ ประกอบด้วย

ประธานคณะทำงานด้านอำนวยการในคณะกรรมการหมู่บ้านทุกหมู่บ้าน เลือกกันเอง 2 คน

สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล หรือสมาชิกสภาเทศบาลที่มีภูมิลำเนาในหมู่บ้านทุกหมู่บ้าน เลือกกันเอง 2 คน

ผู้แทนผู้นำองค์กร/กลุ่มอาชีพในตำบล เลือกกันเอง 1 คน

ประธานศูนย์ยุติธรรมชุมชน (เดิม) ที่มีอยู่ในตำบล 1 คน

ตำรวจชุมชน 1 คน

กรรมการและเลขานุการ

นิติกร/เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบล/นายกเทศบาลในพื้นที่ตำบล 1 คน

(2) อำนาจหน้าที่ของศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบล

2.1) ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาและการบริหารจัดการที่ศูนย์ยุติธรรมชุมชนกลางกำหนด รวมทั้งการประสานส่วนราชการ หน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้องตลอดจนอำนวย การในการปฏิบัติงานของศูนย์ยุติธรรมชุมชนหมู่บ้าน ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2.2) จัดทำและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและโครงการ เพื่อขับเคลื่อนบทบาทหน้าที่ของศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบล

2.3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและจิตสำนึกที่ดีด้านการยุติธรรมในตำบล

2.4) จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนการพัฒนาศูนย์ยุติธรรมชุมชนในระดับตำบล

2.5) ติดตามและประเมินผลงานตามแผนปฏิบัติการและโครงการภายใต้การดำเนินการของศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบล

2.6) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่

2.7) ให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือเบื้องต้นแก่ประชาชนในข้อกฎหมาย รวมทั้งการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาท หรือระงับข้อขัดแย้งในตำบล

2.8) รับเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชน จำแนกและส่งต่อไปยังหน่วยงานตามที่คณะกรรมการกำหนด

2.9) ให้การช่วยเหลือเบื้องต้นหรือส่งต่อกรณีรับเรื่องราวร้องทุกข์ของเด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ การค้ามนุษย์ และการใช้ความรุนแรงในครอบครัว

2.10) รับแจ้งเบาะแสที่เกี่ยวข้องกับการกรทำผิดคดีอาญาในหมู่บ้านตลอดจนการทุจริตประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ

2.11) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการยุติธรรมทางเลือกในตำบล

2.12) ปฏิบัติหน้าที่หรือดำเนินการอื่นใดเกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะ กรรมการศูนย์ยุติธรรมชุมชนอำเภอ

(3) ศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบลมีคณะที่ปรึกษา คือ

3.1) ปลัดอำเภอประจำตำบล

3.2) พัฒนากรตำบล

3.3) กำนัน

3.4) นายกองค์การบริหารส่วนตำบล และ/หรือ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล

3.5) ผู้แทนยุติธรรมจังหวัด 1 คน

จากที่เห็นจากโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของศูนย์ยุติธรรมชุมชนจะเห็นการเน้นที่จะลงไปทำให้ครอบคลุมไล่มาตั้งแต่ สวนกลาง จังหวัด ตำบล ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงมามองในมิติของการทำงานเชิงรุกมาขึ้นเพื่อทำให้ประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่ได้มีการตั้งไว้ นอกจะเป็นการทำให้เกิดความครอบคลุมแล้วยังเน้นในการบูรณาการของหน่วยงานต่างๆ ทั้งที่อยู่ในสังกัดของกระทรวงฯและไม่ได้อยู่ในสังกัดกระทรวงฯเพื่อทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน เรียกได้ว่าเป็นการร่วมมือกันระหว่างท้องถิ่นและท้องที่เป็นการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติการ

มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานประสานและให้ความช่วยเหลือประชาชนด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน (กองทุนยุติธรรม งานช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้เสียหายและจำเลยในคดีอาญา งานร้องเรียนร้องทุกข์ของประชาชน เป็นต้น) งาน

ไกล่เกลี่ยประนอมข้อพิพาท งานเสริมสร้างความเป็นธรรมและอำนวยความยุติธรรมตามที่ได้รับมอบหมายจากส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ไม่มีหน่วยงานในจังหวัด งานนิติการที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด งานตามนโยบายรัฐบาลในการอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชน เช่น การแก้ไขปัญหาหนี้นอกระบบ ที่ดินทำกิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การประสานการแก้ไขปัญหายาเสพติด เป็นต้น และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมได้อธิบายไว้ว่า “การ กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติการ เดิมชื่อกลุ่มว่ากลุ่มบริการประชาชน (ที่ไม่นำร่อง) หน้าที่เกี่ยวกับบริการประชาชนทางด้านกฎหมาย ช่วยเหลือประชาชนไกล่เกลี่ย ระงับข้อพิพาท รับเรื่อง-ร้องทุกข์” (นามสมมติ 1, 2557)

ซึ่งข้อมูลดังกล่าวนี้สอดคล้องกับข้อมูลจากเจ้าหน้าที่กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติการที่ได้ระบุบทบาทหน้าที่ในการทำงานของกลุ่มงานไว้ว่า

> ฝ่ายอำนวยความยุติธรรมและนิติการ หลักก็จะมีให้คำปรึกษาทางกฎหมาย ก็จะมีทนายความที่เป็นที่ปรึกษาด้านกฎหมาย มีทนายอยู่ 3 คนสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันมานั่ง รับเรื่อง-ร้องเรียนหรือไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาท ส่วนใหญ่ทางกระทรวงจะเน้นเรื่องการไกล่เกลี่ยเป็นหลัก และกองทุนยุติธรรมก็จะให้ความช่วยเหลือ 8 ภารกิจ คือ เงินประกันตัว เงินจ้างทนายความ เงินค่าธรรมเนียมศาล การตรวจพิสูจน์ DNA ตรวจพิสูจน์ศพ แล้วก็ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าพาหนะ ค่าเดินทางเวลาการต่อสู้คดี อีกอันหนึ่งคือ สชง. คือ ค่าตอบแทนผู้เสียหายจากจำเลยในคดีอาญาตัวนี้ค่อนข้างจะโดดเด่น ให้ความช่วยเหลือโดดเด่น จะเป็นเงินช่วยเหลือผู้เสียหายกับจำเลย (นามสมมติ 3, 2557)

3) ด้านการควบคุม (Controlling)

ด้านการควบคุมจะแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ 1. การควบคุมทั่วทั้งองค์การ เป็นการใช้หลักเกณฑ์เดียวกันทั้งหมดในการควบคุมการทำงานของคนในองค์การทั้งหมด ซึ่งทางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมจะมีตัวชี้วัดในการวัดผลของโครงการต่างๆ ในองค์การเป็นจำนวน 10 ตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวจะนำมาใช้กับแผนงานทั้งหมดของทั้งองค์การ และ 2. การควบคุมสมาชิกในองค์การ เป็นการใช้เกณฑ์ในการควบคุมสมาชิกแต่ละคนสำนักงาน เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ทางสำนักงานได้กำหนดขึ้น, การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานและการวัดผลในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานฝ่ายอำนวยการ

กล่าวว่า

> เมื่อมาเป็นนำร่องก็จะมีตัวชี้วัดมาจับ หลังจากที่เป็นนำร่องประธานที่เกี่ยวกับเรื่องดูแลก็เริ่มปล่อยล่ะ ประธาน กยจ. ที่เป็นที่ปรึกษา (2 ปีผลัด) ก็เริ่มดูห่างๆ เพราะว่ามีตัวจริงมา เพราะฉะนั้นโครงสร้างตรงนี้ก็จะดำเนินใครดำเนินมันตามหน้าที่ของตน พอดำเนินการไปทำอย่างไรถึงจะรู้ว่าคุณทำงานดีหรือไม่ดี ก็ต้องมีการประเมินผล ประเมินผลก็คือเอาตัวชี้วัด 10 ตัวมาจับ (นามสมมติ 4, 2557)

(1) การควบคุมทั้งองค์การ (ตัวชี้วัด 10 ตัว)

1.1) ระดับความสำเร็จของการอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนที่มาขอความช่วยเหลือ

1.2) ระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการสำคัญตามแผนปฏิบัติราชการ กระทรวงยุติธรรม ระดับจังหวัด 4 ปี (พ.ศ. 2556-2559) ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2556

1.3) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชน

1.4) ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มารับบริการ ณ สำนักงานยุติธรรมจังหวัด

1.5) จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัด

1.6) ระดับความสำเร็จของการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการกระทรวงยุติธรรมระดับจังหวัด

1.7) ระดับความสำเร็จของการเบิกจ่าย งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จากสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

1.8) ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงสำนักงานเพื่อรองรับการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

1.9) ระดับความสำเร็จในการจัดการองค์ความรู้เพื่อปฏิบัติงานในสำนักงาน

1.10) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาเว็บไซต์ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

(2) การควบคุมสมาชิกในองค์การ

2.1) การคัดเลือก (Selection) เป็นการคัดเลือกสมาชิกเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานด้านต่างๆ ของทางสำนักงานฯทำให้ทางสำนักงานฯ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานทำ ซึ่งส่งผลให้ผลการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสอดคล้องกับคำกล่าว

ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ กล่าวว่า “เราจะประกาศสอบตามตำแหน่งที่ต้องการ ตั้งคณะกรรมการจัดสอบทั้งจากบุคคลากรภายในสำนักงานและหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดกระทรวงฯ คนที่เข้ามาจะเป็นลูกจ้างชั่วคราวหมด” (นามสมมติ 4, 2557)

ซึ่งหัวหน้ากลุ่มงานฝ่ายอำนวยการได้อธิบายขั้นตอนไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทางสำนักงานยุติธรรมฯ ได้รับอนุมัติการจัดสรรงบประมาณและตำแหน่งในการคัดเลือกบุคลากรที่ต้องการนำเข้ามาปฏิบัติงานให้กับทางสำนักงานยุติธรรมฯ จากทางกระทรวงยุติธรรม

ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนในการเปิดรับสมัครบุคคลทั่วไปในตำแหน่งหน้าที่ ที่ทางสำนักงานยุติธรรมฯ ต้องการ เมื่อทำงานรับสมัครก็จะมีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้มาสมัครตามเอกสารที่ได้รับ

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อตรวจสอบเอกสารเรียบร้อย ก็จะดำเนินการสอบข้อเขียนโดยมีในการออกข้อสอบดังกล่าว มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาโดยเฉพาะในการสอบคัดเลือก โดยคณะกรรมการชุดนี้จะเป็นผู้ออกข้อสอบทั้งหมด หลังจากการสอบข้อเขียนผ่านไป ต่อไปก็จะเป็นการสอบปฏิบัติตามความรู้ความสามารถเฉพาะในด้านที่แต่ละคนทำการสมัครเข้ามา

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อสอบที่ได้ทำการสอบเสร็จเรียบร้อยมาทำการตรวจสอบความถูกต้อง โดยคณะกรรมการที่ได้กล่าวมาข้างต้น

ขั้นตอนที่ 5 ประกาศรายชื่อผู้ที่ผ่านการคัดเลือก โดยการประกาศดังกล่าวจะประกาศรายชื่อโดยเรียงตามผลคะแนนตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 6 สำนักงานยุติธรรมฯ ตัดสินในจ้างบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือกและมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ทางสำนักงานยุติธรรมฯ ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 7 มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่

ขั้นตอนที่ 8 แนะนำ-มอบหมายงานตามที่ตำแหน่งงานของบุคลากรนั้น

ขั้นตอนที่ 9 มีการติดตามการปฏิบัติงาน ซึ่งการติดตามดังกล่าวจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะการจ้างงาน โดยการจ้างจะแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ลูกจ้างชั่วคราวและลูกจ้างเหมา

2.2) การฝึกอบรมและการพัฒนา แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ 1. การจัดองค์ความรู้ภายในองค์การและ 2. การส่งบุคคลเข้าอบรมกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการได้อธิบายไว้ว่า

เรามีการฝึกอบรมเยอะเลยของบุคคลภายนอก คือ ทางสป.เขาจะส่งมาว่าปีนี้สำนักงานอยากจะให้เจ้าหน้าที่คนไหนอบรมเรื่องอะไร ก็ส่งไปแล้วก็จะได้อบรม จะมี 2 ส่วนคือ 1. เขาจัดให้เรา เราก็ไปตามที่เขาจัด 2. เขาก็ถามเราว่าเราอยากได้การอบรมอะไร ไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก เขาจะ support เรา เราก็จะไปอบรมกับเขาแต่เขาเป็นคนออกค่าใช้จ่ายให้เรา นอกจากจะจัดให้เราไปๆ เขาก็ให้เราเลือกบ้างว่าอยากจะได้อะไร (นามสมมติ 4, 2557)

ก) การจัดองค์ความรู้ภายใน

1) สาระสำคัญของระเบียบพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

2) ความหมาย จุดมุ่งหมาย และแนวทางการรักษาวินัย

3) สาระสำคัญของระเบียบพระราชบัญญัติ ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540

4) การอบรมเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการในราชอาณาจักร และแบบฟอร์มงานการเงินและบัญชี

5) โครงการสัมมนา การส่งเสริม คุณธรรมและจริยธรรมและวินัยข้าราชการพลเรือน

(ข) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานภายนอก

ยุติธรรมจังหวัด มีการอบรมดังนี้

1) วิทยากรมืออาชีพ

ฝ่ายอำนวยการ มีการอบรมดังนี้

1) เทคนิคการเขียนหนังสือติดต่อราชการและธุรกิจ

2) การปฏิบัติงานพัสดุ

3) การพัฒนาบุคลิกภาพและศิลปะการพูด

4) วิทยากรมืออาชีพ

5) การพัฒนาบุคลิกภาพและศิลปะการพูด

6) เทคนิคการเขียนหนังสือติดต่อราชการธุรกิจ

7) การบริหารพัสดุภาครัฐแนวใหม่

8) การพัฒนางานสารบรรณให้มีประสิทธิภาพและ

ทันสมัย

กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม มีการอบรมดังนี้

1) วิทยากรมืออาชีพ

2) การเขียนผลงานวิชาการและบทความ

3) การพัฒนาบุคลิกภาพและศิลปะการพูดในที่ชุมชน

4) การอบรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้น โปรแกรม Microsoft Office

5) การบริหารเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์

6) การวางแผนและบริหารโครงการอย่างมืออาชีพ

7) เทคนิคการเป็นพิธีกรและผู้ดำเนินรายการมืออาชีพ

8) การพัฒนาบุคลิกภาพและศิลปะการพูดในที่ชุมชน

9) เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติกร มีการอบรมดังนี้

1) เทคนิคการไกล่เกลี่ยและการจัดการความขัดแย้งอย่างสันติวิธี

2) หลักปฏิบัติราชการเกี่ยวกับความรับผิดทางละเมิด

3) หลักปฏิบัติราชการเกี่ยวกับความรับผิดทางละเมิด

4) หลักปฏิบัติราชการเกี่ยวกับความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่

5) เทคนิคการเจรจาต่อรองอย่างมืออาชีพ

2.3) การวัดผลการปฏิบัติงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานของสำนักงานจะแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบตามตำแหน่งของบุคลากรที่อยู่ในสำนักงาน ซึ่งจะมีการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในสำนักงานเป็นประจำเพื่อแจ้งงานที่แต่ละบุคคลได้ทำทุกเดือนนอกจากการประชุมดังกล่าวก็จะเป็นการประเมินผลที่มาจากทางกระทรวงกำหนดและทางสำนักงานฯเป็นการกำหนดรูปแบบมาเพื่อประเมินผลการปฏิบัติการของลูกจ้างในสำนักงานฯ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่สำนักงานฯ กล่าวว่า

> มีการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในสำนักงานฯ เป็นประจำทุกเดือนเพื่อชี้แจงการทำงาน แจ้งและสรุปกิจกรรม รวมทั้งวิเคราะห์สภาพปัญหาการทำงาน เพื่อวางแผนแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในครั้งต่อไปมี

ประสิทธิภาพมากขึ้นในส่วนของบุคลากรมีการกำหนดให้รายงายผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้ากลุ่มเป็นประจำทุกเดือนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยลูกจ้างชั่วคราวปีละ1ครั้งข้าราชการปีละ 2 ครั้ง (นามสมมติ 10, 2557)

การวัดผลการปฏิบัติงานจะแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบคือ

ก) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (บุคลากรที่เป็นข้าราชการ)

การประเมินผลการปฏิบัติเป็นเกณฑ์ที่มาจากทางสำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม องค์ประกอบในการประเมินมี 2 องค์ประกอบคือ 1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ การวัดจากผลงานที่ผ่านมาในปีที่ได้รับการประเมินคิดเป็นร้อยละ 70 และ 2. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ได้แก่ การมุ่งสัมฤทธิ์, บริการที่ดี, การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ, การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม, การทำงานเป็นทีม โดยคิดเป็นร้อยละ 30 การประเมินในหนึ่งปีจะมีการประเมิน 2 ครั้ง คือ รอบที่ 1 วันที่ 1 ตค. 2556 ถึง 31 มีนาคม 2557 และรอบที่ 2 วันที่ 1 เมษายน 2558 ถึง 30 กันยายน 2558

ข) การประเมินลูกจ้างชั่วคราว (บุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวของ สยจ.)

ทางสำนักงานฯจะมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำการประเมินการปฏิบัติ งาน คณะกรรมการประเมินประกอบด้วย 1. นายเชิดชาย ช่วงเสน (นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการ รักษาการในตำแหน่งยุติธรรมจังหวัดนครปฐม ประธานกรรมการ) 2. นายถนอม บุญนาค (นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการ กรรมการ) 3. นายพงษ์ธวัช แดงสมบูรณ์ (นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการ กรรมการ) และ 4. นางประทุมทิพย์ สัมเภาว์มาลย์ (นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ กรรมการ/เลขานุการ)

องค์ประกอบในการประเมินมี 2 องค์ประกอบคือ 1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (เป็นการประเมินผลงานของบุคคลในแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบ) คิดเป็นร้อยละ 50 และ2.การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ได้แก่ การมุ่งสัมฤทธิ์, บริการที่ดี, การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ, การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม, การทำงานเป็นทีม คิดเป็นร้อยละ 50 การประเมินในหนึ่งปีจะมีการประเมิน 2 ครั้ง คือ รอบที่ 1 วันที่ 1 ตุลาคม 2554 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2555 และรอบที่ 2 วันที่ 1 เมษายน 2555 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2555

ค) การประเมินลูกจ้างเหมาเป็นการประเมินว่าจะมีการจ้างต่อจากทางสำนักงานฯ หรือไม่เท่านั้น

4) ด้านการนำ

ผู้อำนวยการสำนักงานฯจะมีอำนาจในการสั่งการภายในสำนักงานทั้งหมด โดยจะมีตัวของคณะกรรมการเป็นส่วนที่คอยดูแลและจะเข้ามามีบทบาทไม่มากนัก เนื่องจากการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จะให้ทาง ผอ.ของสำนักงานเป็นคนตัดสินใจในการดำเนินงาน และนำการดำเนินการต่างๆ ที่เกิดขึ้นมารายงานผลที่เกิดจากการทำงานให้คณะกรรมการรับทราบเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ที่ทางสำนักงานได้จัดทำไป ทางคณะกรรมการอาจจะมีข้อเสนอแนะเพื่อทำการปรับปรุงการดำเนินการในครั้งต่อไป การสั่งการของ ผอ. จะเป็นการใช้อำนาจแบบไม่เป็นทางการจะมีการคอยถามบุคลากรในสำนักงานฯ เกี่ยวกับความต้องการในแต่ละฝ่าย สอบถามเกี่ยวเกี่ยวกับการดำเนินงาน การคอยดูเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานต่างๆ ในเรื่องของความถูกต้องเหมาะสม ระยะเวลาในการจัดทำมาตรฐานต่างๆ ในการดำเนินงาน ให้อิสระในการคิดโครงการขึ้นมาเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาในการจัดทำโครงการดังกล่าว ดังคำกล่าวของเจ้าหน้าที่สำนักงานฯ กล่าวว่า

> จริงก็จะเป็นการคุยกันแบบไม่เป็นทางการ เป็นการเรียกมาคุยร่วมกันภายในสำนักงานมากกว่า เป็นการตกลงซึ่งกันและกันเอง ใช้การใช้วาจามากกว่า อยู่กันแบบครอบครัวมากกว่า จะมีจับกันก็ตอนประเมินการทำงานสิ้นปี ด้วยระเบียบเราก็ต้องบอกเขาว่าเขาได้คะแนนเท่าไร มีจุดบกพร่องตรงส่วนไหนมีในแบบประเมินผลงาน พอเรารู้ว่าด้วยเราก็จะต้องเสริมให้เขา (นามสมมติ 4, 2557)

ซึ่งข้อมูลข้างต้นก็จะไปสอดคล้องกับคำอธิบายของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯ ที่กล่าวไว้ว่า

> มีการมานั่งคุยกันทั้งสำนักงานว่าในปีนี้จะทำอะไรบ้างโดยนำเอาพันธกิจมาเป็นตัวตั้งในการวางแผน แผนที่นำปีก็คือเป็น แผน 4 ปี แล้วค่อยๆ หยิบขึ้นมาเป็นปีๆ ในการจัดทำ ส่วนใหญ่ทาง สป. เป็นคนคิดให้เราทำพวกโครงการ กิจกรรมตามเขาเขาก็เกาะแผนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ของกระทรวง แล้วเขาก็จะบอกว่าปีนี้มีงบประมาณเท่านี้ คุณต้องทำกิจกรรมนี้ หลังจากนั้นทางสำนักงานก็จะมาดูว่าแต่ละกิจกรรมที่ให้มาต้องใช้งบประมาณโครงการละเท่าไร พร้อมกับมีตัวชี้วัดมาจับตอนนี้ก็เริ่มเป็นองค์กรมากขึ้น ส่วนใหญ่ก็จะเป็นจากข้างบนลงมาข้างล่าง ในแต่ละปีกิจกรรมก็จะคล้ายเดิมแต่จะมีการขยับออกไปไม่ใช่ว่าเหมือนเดิม (นามสมมติ 5, 2557)

รูปแบบการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม

1) ด้านการวางแผน (Planning)

กระทรวงยุติธรรมได้เริ่มจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัด 5 จังหวัดนำร่องเพื่อเป็นสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่องและดำเนินการขยายผลการจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เหลืออีก 27 แห่งซึ่งจังหวัดสมุทรสงครามเป็นหนึ่งใน 27 จังหวัดนั้นด้วย โดยมีอำนาจหน้าที่ทั้งในด้านการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ การพัฒนางานยุติธรรมเชิงบูรณาการในมิติเชิงพื้นที่และการบริหารที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามเป็นสำนักงานยุติธรรมจังหวัดแบบดั้งเดิมได้เปิดทำการพร้อมกับจังหวัดอื่นอีก 70 จังหวัด เมื่อ วันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2548

เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ กระทรวงยุติธรรมจึงได้วางระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด พ.ศ. 2548 รองรับการปฏิบัติงานโดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 21 กันยายน 2548 (ภายหลังได้ปรับแก้ไขเป็น ระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด พ.ศ. 2550 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2550)

สำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม ดำเนินการในแบบดั้งเดิม โดยไม่มีข้าราชการมาประจำอยู่ภายในสำนักงาน มีแต่ลูกจ้างชั่วคราวซึ่งส่งผลให้ลูกจ้างชั่งคราวขาดทักษะในการทำงาน และความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับโครงสร้างของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทำให้เกิดปัญหาในการและเกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ ส่งให้งานออกมาไม่มีประสิทธิภาพ การทำงานไม่สอดคล้องกับความต้องการของสำนักงาน ทางสำนักงานจึงให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของสำนักงานเพื่อทำให้บุคลากรภายในสามารถรับรู้ถึงขอบเขตในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาและรับรู้ถึงสาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาได้

สำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ของแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของกระทรวงยุติธรรม และได้กำหนดตามวัตถุประสงค์ตามสำนักงานยุติธรรมจังหวัด คือ “องค์กรหลักในการบริหารและบูรณาการงานยุติธรรม เพื่อให้สังคมเกิดความเป็นธรรมโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน” ทางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามได้มีการกำหนดค่านิยมของทางสำนักงานฯ คือ “ยุติธรรมถ้วนหน้าประชามีส่วนร่วม” เพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่หลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสำนักงาน ซึ่งเจ้าหน้าที่จังหวัดสมุทรสงครามได้อธิบายไว้ว่า

ถ้าเป็นงานก็คือ ตามแผน 4 ปีที่เราได้ประชุมคณะทำงานและมีการทำออกมาเป็นแผน 4 ปีแล้วก็ดึงโครงการตามแผน 4 ปีมาแปลงเป็นแผนปีแล้วก็ปฏิบัติตามนั้น แต่อีกส่วนหนึ่งที่เราควบคุมไม่ได้คือ งานที่มาจากกระทรวงฯหรือว่ากรมคุ้มครองสิทธิฯที่มอบหมายนโยบายในปีนั้นๆมา เราก็จะจัดงานตามนั้นเพิ่มเติมอีก แผน 4 ปีนี่เราตั้งคณะทำงานขึ้นมามีเครือข่ายเข้ามาร่วม โดยโยงจากแผนของกระทรวงฯ แผนจังหวัดและเรามาทำแผน 4 ปีของเราเองแล้วก็ดึงแผน 4 ปีนั้นมาเป็นแผนปีอันนี้เป็นงานของเรา สิ่งที่เพิ่มเติมคือกระทรวงฯแจ้งมาเพิ่มเติมว่าให้จัดโครงการนี้ เช่น ปีที่แล้วให้จัดเสวนาหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม มอบหมายลงมาเป็นพิเศษหรืออย่างกรมคุ้มครองสิทธิเขาจะมีโครงการแจ้งมาเป็นปีๆ ว่าจะให้ทำอะไร อย่างปีนี้ให้ทำเรื่องสมานฉันท์ ชุมชนสมานฉันท์ ถ้าหากไม่มีประเด็นในเรื่องของข้อพิพาทก็ให้ใช้ในเรื่องของการส่งเสริมความรู้หรือว่าพัฒนาศักยภาพเครือข่ายอาสาสมัคร ในด้านของการไล่เกลี่ย เราเลือกในการทำการส่งเสริมความรู้ คือ กรมคุ้มครองสิทธิฯส่วนใหญ่งานจะเป็นเรื่องที่เน้นในการสร้างความสมานฉันท์หรือว่าการระงับข้อพิพาท หรือว่าปัญหาในชุมชนแล้วให้จัดโครงการขึ้นมาร่วมกันทำเพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วนเฉพาะหน้า เพื่อเป็นการสร้างความสมานฉันท์ของคนในชุมชน (นามสมมติ 11, 2557)

โดยมีพันธกิจของทางสำนักงานฯ มีด้วยกันทั้งหมด 5 ข้อ

1) บริหารจัดการ อำนวยความยุติธรรม เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงความยุติ ธรรมอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและเป็นธรรม

2) ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการยุติธรรมทางเลือก

3) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการและบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูงสุด

4) ส่งเสริมและบูรณาการความร่วมมืองานยุติธรรมกับทุกภาคส่วน

5) ส่งเสริมพัฒนางานประชาสัมพันธ์ยุติธรรมจังหวัด

พันธกิจต่างๆ ที่ทางสำนักงานได้กำหนด เป็นแนวทางในการบริการของบุคลกรภายในสำนักงานที่ยึดปฏิบัติต่อผู้ที่มารับบริการซึ่งสอดคล้องกับ คำกล่าวของเจ้าหน้าที่ของสำนัก งานฯ ที่กล่าวไว้ว่า

การวางแผนการดำเนินงานมุ่งเน้นการบริการประชาชนในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม ส่งเสริมให้ประชาชนรู้และเข้าใจกฎหมายและการดำเนินการใน

> กระบวนการยุติธรรมกระแสหลักและกระบวน การยุติธรรมทางเลือก โดยมุ่งเน้นให้เกิดความสมานฉันท์ระหว่างคู่พิพาทและการลดปริมาณคดีความที่จะขึ้นสู่ศาล (นามสมมติ 14, 2557)

ประเด็นยุทธศาสตร์ของทางสำนักงานฯ มีด้วยกัน 5 ข้อ คือ

1) ดำเนินการพัฒนาการอำนวยความยุติธรรมอย่างเป็นระบบ

2) ปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานยุติธรรมและบุคลากร

3) ประสานส่งเสริมการพัฒนากระบวนการยุติธรรมทางเลือก

4) ผลักดันการบังคับใช้กฎหมายที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและวิถีชีวิตชุมชนอย่างเป็นระบบ

5) การเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน

สำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามได้มีการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมตามที่ได้ตั้งแผนงาน/โครงการที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งโครงการที่ได้จัดทำขึ้นจะมีการดำเนินการโดยแยกประเภทของโครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานที่กล่าวไว้ว่า

> ในการจัดทำโครงการจะมีการดำเนินงานโดยแยกประเภทของโครงการนั้นๆ แต่ละโครงการ แต่โดยส่วนรวม คือ การประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการดำเนินการประสาน งาน เชิญ เครือข่ายยุติธรรมชุมชนตามพื้นที่แล้วแต่โครงการที่จะลงพื้นที่ใด ส่วนการออกพื้นที่ในโครงการที่ต้องมีที่ปรึกษาทางกฎหมายทางสำนักงานก็จะประสานเชิญที่ปรึกษาทางกฎหมายออกพื้นที่ร่วมกัน และส่วนใหญ่ในการจัดทำโครงการก็จะมีสื่อเอกสารในการประชาสัมพันธ์สำนักงานฯ และให้ความรู้พื้นฐานแก่ประชาชนประ กอบกันเสมอ (นามสมมติ 16, 2557)

กิจกรรมที่ทางสำนักงานในจัดทำขึ้นตามประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ มีดังนี้

1) กิจกรรม Big Cleaning Day เพื่อทำความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ราชการและเพื่อบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์เพื่อเฉลิมพระเกียรติเนื่องในวันเฉลิมพระชนมพรรษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยมีเจ้าหน้าที่จำนวน 23 คนและเครือข่าย

ยุติธรรมชุมชน จำนวน 11 คนพร้อมด้วยผู้ถูกควบคุมความประพฤติ จำนวน 26 คน ร่วมดำเนินทำกิจกรรม 5 ส เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2556

2) กิจกรรมคลินิกยุติธรรมเคลื่อนที่ร่วมกับธงฟ้า ราคาประหยัดลดค่าครองชีพประชาชน เพื่อเผยแพร่งานบริการของศูนย์บริการประชาชนให้ประชาชนในพื้นที่รับทราบและเพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการงานยุติธรรมที่สะดวก รวดเร็ว เป็นธรรมและทั่วถึง ดำเนินงานเมื่อวันที่ 3-4 ธันวาคม พ.ศ. 2556

3) โครงการยุติธรรมร่วมใจองค์กรไร้พุง เพื่อสร้างความตระหนักสร้างความเข้าใจความมุ่งมั่นในการพิชิตอ้วนพิชิตพุงของคนในองค์กร เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์นโยบายและทิศทางการดำเนินงานให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้อันจะนำไปสู่ความร่วมมืออย่างจริงจัง

4) โครงการสวดมนตร์ไหว้พระฟังธรรม เสริมพลังในการทำงานเพิ่มคุณภาพชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่ข้าราชการพนักงาน และลูกจ้างของหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมและเพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกและเสริมสร้างวินัยคุณธรรมและจริยธรรม ในการทำงานแก่ข้าราชการพนักงานลูกจ้างของหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรม

5) โครงการรดน้ำดำหัวขอพรผู้ใหญ่วันสงกรานต์ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและเสริมสร้างความรักความสามัคคีกลุ่มเป้าหมาย เครือข่ายยุติธรรมและเจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

6) โครงการช่วยเหลือประชาชนทางกฎหมายแก่ผู้ต้องขังในเรือนจำ เพื่อเผย แพร่ประชาสัมพันธ์สำนักงายุติธรรมจังหวัด เพื่อให้คำปรึกษาและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ผู้ต้องขังในเรือนจำและเพื่อเป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างสำนักงานยุติธรรมจังหวัด กับเรือนจำ

7) กิจกรรมคลินิกยุติธรรมเคลื่อนที่ร่วมวันพิการสากลจังหวัดสมุทรสงคราม เพื่อนำงานบริการด้านเอกสารประชาสัมพันธ์ประกอบด้วย หนังสือกฎหมายสามัญประจำบ้าน แผ่นพับประชาสัมพันธ์กรมและนำคลินิกยุติธรรมเคลื่อนที่ไปให้คำปรึกษาและรับงานบริการ

8) โครงการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การให้บริการศูนย์บริการประชาชนกระ ทรวงยุติธรรม เพื่อเผยแพร่บทบาทภารกิจของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด เพื่อให้ประชาชนได้รับความเป็นธรรมและอำนวยความยุติธรรมอย่างทั่วถึงและประชาชนสามารถขอรับบริการจากหน่วย งานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

9) โครงการยุติธรรมเคลื่อนที่ ประจำปีงบประมาณ 2557 เพื่อให้ประชาชนทราบบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด และเพื่อให้ประชาชนใช้งานบริการด้านการให้คำปรึกษาทางกฎหมาย การรับเรื่องร้องทุกข์ การร้องเรียนเรื่องต่างๆ รวมถึงการให้ความ รู้ทางด้านกฎหมายที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน

10) โครงการสร้างความรักความสามัคคีและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในสังกัดกระทรวงยุติธรรมและเครือข่ายยุติธรรมชุมชน เพื่อสร้างเสริมความสามัคคีและสมานฉันท์ให้เกิดระหว่างบุคลากรในสังกัดกระทรวงยุติธรรมและเครือข่ายภาคประชาชน เพื่อกระชับความสัมพันธ์เจ้าหน้าที่ระหว่างหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมและเพื่อแลกเปลี่ยนของขวัญและเกิดทัศนคติที่ดีและรักองค์กรกระทรวงยุติธรรม

11) โครงการส่งเสริมกระบวนการยุติธรรมทางเลือกร่วมกับโครงการเสริม สร้างความสมานฉันท์ในชุมชน เพื่อเผยแพร่บทบาทภารกิจของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด เพื่อให้ประชาชนได้รับความเป็นธรรมการอำนวยความยุติธรรมอย่างทั่วถึง และประชาชนสามารถมารับขอบริการจากหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

12) โครงการพัฒนาศักยภาพเครือข่ายยุติธรรมชุมชนและติดตามผลการดำเนินงานของศูนย์ไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาท เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับเครือข่ายยุติธรรมชุมชน เพื่อทบทวนบทบาทหน้าที่ของเครือข่ายยุติธรรมชุมชนและเพื่อติดตามผลการดำเนินงานของเครือข่ายยุติธรรมชุมชน

13) โครงการส่งเริมความรู้และพัฒนาเครือข่ายยุติธรรมชุมชน ด้านการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทประจำปี พ.ศ. 2557 เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนและองค์กรประชาชนที่สนใจได้มีความรู้ความเข้าใจในระบบงานไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทและเข้าร่วมเครือข่ายยุติธรรมชุมชน และเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนและองค์กรประชาชนที่สนใจเข้ามามีส่วนร่วมจัดกิจกรรมด้านยุติธรรมชุมชนกับกระทรวงยุติธรรมในลักษณะหุ้นส่วนการพัฒนา โดยการคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบด้วยกัน

2) ด้านการจัดการองค์การ (Organizing) (ไม่มีการแยกส่วนกันของคณะกรรม การบริหารจะอยู่ร่วมกัน อยู่บนพื้นฐานการตัดสินใจร่วมกัน)

การบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามเป็นการบริหารงานในรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิม ทางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม มีการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด (กยจ.) ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดที่ได้รับเลือกจากที่ประชุม 1 คน มาเป็นประธานกรรมการพร้อมกับทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดอีกหน้าที่หนึ่ง คือ นางทัศนีย์ เปาอินทร์ ซึ่งเป็นประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามและเป็นผู้อำนวยการสำนักงานบังคับคดีจังหวัดสมุทรสงครามอีกหน้าที่หนึ่งด้วย ซึ่งยุติธรรมจังหวัดได้กล่าวไว้ว่า

ตำแหน่งรองประธานของสำนักงานยุติธรรมฯ จะต้องเป็นหัวหน้างานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดอีก 1 คน คือ นายประพาส จำเขียน เป็นรองประธานกรรมการ บริหาร

สำนักงานยุติธรรมฯ และเป็นผู้อำนวยการสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัด ในส่วนของเจ้าหน้าที่จะเป็นการจ้างเหมาและเป็นลูกจ้างชั่วคราวตามความเหมาะสมของงานในสำนักงานในการปฏิบัติงานในส่วนนี้ไม่มีเจ้าหน้าที่ที่เป็นราชการมาปฏิบัติงาน

ตำแหน่งกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมฯ คือ นายนนทจิตร เนตรพุกกณะ นอกจากจะเป็นกรรมการบริหารงานยุติธรรมแล้วฯ ยังมีดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดสมุทรสงคราม

ในส่วนตำแหน่งเลขานุการคณะกรรมการบริหารงาน คือ นางสาวพิมพ์พร คล้ายสินธุ์ และยังเป็นเจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน/สังกัดสำนักงานคุมประพฤติฯ และตำแหน่งผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการบริหารงาน คือ นางสาวนพวรรณ เหล่าชูชัยสกุล และยังเป็นพนักงานคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ สังกัดกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ

ในส่วนของเจ้าหน้าที่จะเป็นการจ้างเหมาและเป็นลูกจ้างชั่วคราวตามความเหมาะสมของงานในสำนักงาน ในการปฏิบัติงานในส่วนนี้ไม่มีเจ้าหน้าที่ที่เป็นราชการมาปฏิบัติงาน

ในส่วนของคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทร สงครามทำหน้าที่ในการพิจารณาและรับผิดชอบผลสัมฤทธิ์ของงานในภารกิจกระทรวงยุติธรรมทั้งหมดที่ดำเนินการในเขตพื้นที่จังหวัดสมุทรสงคราม, พิจารณาและรับผิดชอบจัดให้มีแผนปฏิบัติราชการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกระทรวงยุติธรรม แผนปฏิบัติราชการจังหวัดสมุทรสงครามและปัญหาความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ,พิจารณาและกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้ปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับแผน ปฏิบัติราชการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม, พิจารณาและกำกับดูแลการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากรสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่มาปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมจังหวัด, พิจารณาการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณและเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้, รายงานผลการปฏิบัติงานไปปลัดกระทรวงยุติธรรมทราบตามแนวทางที่กระทรวงยุติธรรมกำหนดและปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ปลัดกระทรวงยุติธรรมมอบหมาย

ในการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมเป็นไปตามระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของกระทรวงยุติธรรม ซึ่งเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ในการบริหารจัดการจะเน้นการบูรณาการของทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม และมีการจัดองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix Organization) ซึ่งจะทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานของทรัพยากรบุคคลในสำนักงานฯและเกิดการหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม ในการเกลี่ยอัตรากำลังจากหน่วยงานสังกัดกระทรวงฯ ให้บุคลากรหมุนเวียนมาปฏิบัติงานในสำนักงาน

ยุติธรรมจังหวัดช่วยให้เกิดการประหยัดงบประมาณได้ซึ่งเจ้าหน้าที่จังหวัดสมุทรสงครามได้กล่าวไว้ว่า

> การหมุนเวียนเขาจะต้องมานั่งประจำที่นี่แต่ที่นี่ไม่ได้เป็นลักษณะอย่างนั้น ก็คือด้วยของลูกจ้างเองหรือว่าตัวพนักงานเองในสำนักงาน คือ เราสามารถทำงานกันได้โดยที่ไม่ต้องให้เจ้าหน้าที่หมุนเวียนที่เป็นหัวหน้าฝ่ายนี้เข้ามานั่งปฏิบัติงานที่นี่ เพียงแต่ว่าเวลาเราทำหนังสือหรือทำอะไรเสร็จแล้วเราจะต้องไปผ่านเขาให้เขารับทราบ และยุติธรรมจังหวัดถึงจะเซ็นอนุมัติก็ว่ากัน อีกอย่างในสมุทรสงครามเอื้อในการเดินทาง สะดวกสบายเพราะว่าไม่ไกลติดต่อ กันง่าย ไม่เหมือนจังหวัดใหญ่ๆ ที่จะไกลกันอันนั้นจำเป็นที่จะต้องมาดูแลในพื้นที่ในส่วนของหน่วยงานของตัวเอง (นามสมมติ 11, 2557)

โดยถือเป็นการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงยุติธรรมอีกรูปแบบหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ในภารกิจของหน่วยงานอื่น นอกเหนือจากงานประจำของตนเอง และปฏิบัติงานแทนกันได้ ซึ่งในการที่ต้องมารับผิดชอบและรูปแบบการทำงานเดิมของบุคลากรมีความคล้ายคลึงกันทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างอำนาจหน้าที่และการจัดแบ่งฝ่ายงาน

โครงสร้างการบริหารของสำนักงานฯ ไม่ได้มีความซับซ้อนจึงทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเชื่อมโยงในการประสานงานของแต่ละกลุ่มได้อย่างเต็มที่ จึงส่งผลทำให้สามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี ในการจัดแบ่งโครงสร้างการทำงานภายในของสำนักงานฯจะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามคำสั่งของกระทรวงยุติธรรมซึ่งเจ้าหน้าที่จังหวัดสมุทรสงครามได้กล่าวไว้ว่า

> มีอยู่ 3 กลุ่มเพราะว่าเรายังไม่ได้เป็นจังหวัดนำร่อง ผู้บริหารคือเอาหัวหน้าส่วนราชการที่อยู่ในจังหวัดมาเป็นกรรมการบริหาร ส่วนเจ้าหน้าที่ก็แบ่งเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มบริหารงานทั่วไป กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ และกลุ่มบริการประชาชน ซึ่งถ้านำร่องเขาจะเปลี่ยนชื่อ คือ ตัวของยุติธรรมจังหวัดก็จะดูแลสำนักงานนี้พวกกรรมการอื่นก็จะดูบางเรื่อง เช่น เราจะทำโครงการอะไรก็จะให้เขาเห็นชอบ ถ้าพูดถึงการบริหารสำนักงานฯก็จะเป็นคนที่ได้รับเลือกให้เป็นยุติธรรมจังหวัด เป็นผู้

> เซ็นหนังสือ เป็นผู้ลงนามต่างๆ ส่วนที่แบ่งเป็น 3 กลุ่มก็จะมีเจ้าหน้าที่ประจำซึ่งเป็นลูกจ้างชั่วคราวที่ขึ้นตรงกับสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ถือว่าเป็นอัตราของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ส่งมานั่งประจำแต่ว่าหัวหน้ากลุ่มจะมาจากเจ้าหน้าที่หมุนเวียนมากจากสำนักงานต่างๆที่เป็นหน่วยงานในสังกัดที่เราขออัตรากำลังมาเป็นหมุนเวียน ซึ่งเขาจะนั่งปฏิบัติงานในหน่วยงานของเขาเองเพียงแต่ว่าเวลามีงานอะไรเขาก็จะเป็นคนเซ็นรับทราบและก็ไปร่วมกิจกรรมบ้าง (นามสมมติ 11, 2557)

1) กลุ่มงานทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ ได้แก่ งานสารบรรณ งานพัสดุ งานการเงินและบัญชี งานการเจ้าหน้าที่ งานข้อมูลสถิติ และงานประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานนี้จะมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั้งหมด 9 คน โดยแบ่งออกเป็น หัวหน้ากลุ่ม 1 คน ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานฯ 1 คน และเจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงานฯจำนวนอีก 7 คน

2) กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนงบประมาณ รวมทั้งติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน โดยมีเจ้าหน้าที่จำนวนทั้งหมด 6 คน โดยแบ่งเป็น หัวหน้ากลุ่มงาน 1 คน ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงานฯ จำนวน 3 คนและมีเจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงาน 2 คน

3) กลุ่มงานบริการประชาชน มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริการประชาชนด้านกระบวนการยุติธรรมให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วและโปร่งใส โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยภารกิจดังนี้ 3.1 ศูนย์บริการร่วมและคลินิกยุติธรรม ประกอบด้วย งานบริการของส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การให้บริการข้อมูลหรือคำปรึกษา, การรับเรื่องขออนุมัติ หรืออนุญาตและการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ หรือรับแจ้งเบาะแส 3.2 ศูนย์ประสานงานยุติธรรมชุมชน เป็นการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ยุติธรรมชุมชนและการดำเนินงานของเครือข่ายยุติธรรมชุมชน โดยจัดให้มีการวางระบบฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงของข้อมูลระหว่างศูนย์ยุติธรรมชุมชนและเครือข่ายยุติธรรมชุมชนกับสำนักงานยุติธรรมจังหวัดฯ และเมื่อได้ดำเนินการในโครงการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายมาจากทางกระทรวงยุติธรรมจะมีการดำเนิน การติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงานของศูนย์ยุติธรรมชุมชนและเครือข่ายยุติธรรมชุมชน โดยทางสำนักงานยุติธรรมฯ มีจำนวนศูนย์ยุติธรรมจำนวน 8 ศูนย์และศูนย์ใกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทระดับตำบลจำนวน 10 ศูนย์ ทางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดฯมีจำนวนเครือข่ายยุติธรรมชุมชนที่ตอบรับและผ่านการพัฒนาศักยภาพทั้งหมดจำนวน 364 คน จำแนกเป็นเขตพื้นที่จำนวน 3 อำเภอ คือ อำเภอ

เมือง, อำเภอบางคนทีและอำเภออัมพวา ซึ่งในส่วนของศูนย์ยุติธรรมชุมชนมีเจ้าหน้าที่สำนักงานฯ ได้อธิบายไว้ว่า

> ศูนย์ยุติธรรมชุมชนจัดตั้งโดยกลุ่มบุคคลที่สนใจในงานยุติธรรมจับมือกับหน่วยงานของกระทรวงยุติธรรมโดยลักษณะเป็นหุ้นส่วนกันโดยหน่วยงานเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือคอยอำนวยความสะดวกและให้ความรู้ ลักษณะงานนั้น ศูนย์เป็นที่รวมเครือข่ายเข้าด้วยกันเพื่อกระจายออกสู่ชุมชน ดูแลความยุติธรรมซึ่งกันและกันในพื้นที่ ประชาสัมพันธ์หรือรับเรื่องราวต่าง เพื่อส่งต่อหน่วยงานเพื่อให้ดำเนิน งานต่อ หรือระงับเรื่องต่างๆ กันในชุมชน ตามเรื่องและความเหมาะสม มีการประชุมเพื่อประชาสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนปรึกษาวางแผนกันร่วมกับหน่วยงานในสังกัด (นามสมมติ 15, 2557)

3) ด้านการควบคุม

ด้านการควบคุมจะแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ 1. การควบคุมทั่วทั้งองค์การ เป็นการใช้หลักเกณฑ์เดียวกันทั้งหมดในการควบคุมการทำงานของคนในองค์การทั้งหมด และ 2. การควบคุมสมาชิกในองค์การ เป็นการใช้เกณฑ์ในการควบคุมสมาชิกแต่ละคนสำนักงาน เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ทางสำนักงานได้กำหนดขึ้น, การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานและการวัดผลในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ

(1) การควบคุมทั่วทั้งสำนักงานฯ

ด้านการควบคุมของทางสำนักงานฯ ส่วนใหญ่ในการทำการประเมินโครงการเป็นการเก็บข้อมูลทางสถิติ ในส่วนของการประเมินผลของสำนักงานฯจะไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดมาเป็นแนวทางหรือทิศทางของการทำงานแต่จะเป็นการติดตามและประเมินผลจากการเก็บสถิติงานการเข้ามาใช้บริการของประชาชนในแต่ละปี ซึ่งและมีการจัดผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่จังหวัดสมุทรสงคราม กล่าวว่า “กระทรวงไม่ได้กำหนดรูปแบบมา ทำประเมินสำนักงานในด้านของความพึงพอใจในการเข้ามาใช้บริการ” (นามสมมติ 12, 2557)

ซึ่งก็จะสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่ทางสำนักงานฯ ที่กล่าวเกี่ยวกับการควบคุมสำนักงานฯ ไว้ว่า “ที่นี่ไม่มีเกณฑ์การวัดที่เป็นตัวชี้วัด แต่ใช้ประเมินขั้นต้นที่เป็นประเมินสถิติ มีการรายงานการทำงานในแต่ละไตรมาส เป็นการประเมินโครงการที่ทำ” (นามสมมติ 17, 2557)

(2) การควบคุมสมาชิกในสำนักงานฯ

2.1) การคัดเลือก (Selection)

ในส่วนของการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานกับทางสำนักงานฯจะสามารถรับบุคคลทำงานได้ตามตำแหน่งที่ตรงตามความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่สำนัก งานฯ กล่าวว่า “เขาให้ทาง สยจ.เป็นผู้รับสมัคร คือผ่านยุติธรรมจังหวัด ผ่านยุติธรรมในพื้นที่” (นามสมมติ 11, 2557)

2.2) การฝึกอบรมและการพัฒนา แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ 1.การจัดองค์ความรู้ภายในองค์การและ 2.การส่งบุคคลเข้าอบรมกับหน่วยงานภายนอก

ก) การจัดองค์ความรู้ภายในองค์การ

1) การฝึกอบรมการจัดทำสำนวนคำขอการสนับสนุนเงินหรือค่าใช้จ่ายกองทุนยุติธรรม

2) โครงการสื่อสารจากองค์กรสู่ภูมิภาคเพื่อขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการ กระทรวงยุติธรรม

ข) การส่งบุคคลเข้าอบรมกับหน่วยงานภายนอก

1) ระเบียบพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (ส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้าอบรมกับจังหวัด)

2) ระเบียบพระราชบัญญัติ ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540

3) โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของประเทศภายใต้ชื่องาน “สร้างอนาคตไทย 2020”

4) โครงการสัมมนาสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาจังหวัดสมุทรสงครามปี 2556

5) ประชุมเข้าสู่ปฏิบัติการทบทวนแผนพัฒนาจังหวัดสมุทรสงคราม

6) ฝึกอบรมลงระบบส่งต่อให้กับ OSCC ศูนย์ช่วยเหลือทางสังคม

2.3) การวัดผลการปฏิบัติงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานจะแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

ก) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (บุคลากรที่เป็นข้าราชการ) ที่สำนักงานฯ นี้จะไม่มีข้าราชการมาประจำคนที่เป็นข้าราชกรก็จะ

เป็นตัวของยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่หมุนเวียนที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มงานในสำนักงานฯ ซึ่งการประเมินก็จะเป็นไปตามของหน่วยงานต้นสังกัดที่แต่ละคนสังกัดอยู่ไม่ได้มาเกี่ยวข้องใดๆ กับสำนักงานฯ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่จังหวัดสมุทรสงครามกล่าวว่า
“ในส่วนของคนที่มีหน่วยงานอยู่แล้วก็จะไปประ เมินกับหน่วยงานของตน” (นามสมมติ 18, 2557)

ข) การประเมินลูกจ้างชั่วคราว (บุคคลที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวของ สยจ.)

การประเมินลูกจ้างชั่วคราวก็ไม่มีแบบประเมินที่เป็นรูปแบบชัดเจน ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม จะใช้เป็นการทำรายงานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคลในทุกเดือนซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯกล่าวว่า “จะมีการรายงานผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของลูกจ้างชั่วคราวและเจ้าหน้าที่จ้างเหมาบริการในสำนัก งานประจำปีงบประมาณ” (นามสมมติ 16, 2557)

ค) การประเมินลูกจ้างเหมา

การประเมินยังขาดการประเมินที่ชัดเจนเหมือนกับลูกจ้างชั่วคราว ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดชัดเจนเป็นแค่การรายงานการปฏิบัติการเช่นกันซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯกล่าวว่า “ในส่วนของบุคลากรจะมีรายงานผลการปฏิบัติตนของพนักงานจ้างเหมาทุกๆ เดือน มีการบันทึกการปฏิบัติงานแต่ละวันของลูกจ้าง” (นามสมมติ 17, 2557)

4) ด้านการนำ

ผู้อำนวยการสำนักงานฯจะมี 2 หน้าที่ที่รับผิดชอบคือ การที่ต้องมาเป็นประธานกรรมการยุติธรรมจังหวัด และอีกหน้าที่หนึ่งคือ การเป็นอำนวยการสำนักงานบังคับคดีซึ่งเป็นต้นสังกัดเดิม ทำให้มีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งในส่วนของการทำหน้าที่ในเรื่องของการเป็นยุติธรรมจังหวัดก็สามารถทำหน้าที่ได้เป็นอย่างดีทั้งในด้านการประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้เป็นที่รู้จัก ตามโอกาสที่สามารถจะทำได้ให้ความร่วมมือในทุกกิจกรรม/โครงการที่ทางสำนักงานได้เสนอและยังมีการให้คำแนะนำเพื่อนะไปปรับปรุงแก้ไข ทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการทำงานใน ในการติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่จะเป็นแบบไม่เป็นทางการเน้นการพูดคุยกันมากกว่าการใช้อำนาจไปบังคับโดยตรง ทำให้ไม่เกิดความเครียดในที่ทำงานบรรยากาศจึงเป็นแบบกันเอง ทุกคนในสำนักงานฯ จึงมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่จังหวัดสมุทรสงครามได้กล่าวไว้ว่า

> เราเป็นผู้บริหารเราก็จะกวดขันว่าน้องๆทำงานเรียบร้อยหรือไม่ ครบถ้วนถูกต้องทันเวลาหรือไม่ นั้นคือสิ่งทั่วๆ ไปที่เราดู ในขณะเดียวกันรูปแบบการบริหารที่บางอย่างไม่มีตายตัวขึ้นอยู่กับความสะดวกของแต่ละที่ ตัว ผอ.ก็จะคอยแนะนำในการทำงาน ก็เหมือนกับผู้บริหารที่จะต้องดูแลสำนักงานให้คำแนะนำช่วยเหลือหรือกวดขันการทำงาน กระตุ้นหรือว่ากล่าวตำหนิ ให้กำลังใจ ทุกอย่าง บางอย่างเราอาจจะนำบางเรื่องที่เห็นว่าดีมาปรับใช้ (นามสมมติ 11, 2557)

ซึ่งก็จะสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่จังหวัดสมุทรสงครามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวสำนักงานฯเองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กล่าวว่า

> ความสัมพันธ์ส่วนตัว การมีทัศนคติ ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการในจังหวัดโดยส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือ ซึ่งหนังสือก็เป็นทางการแต่เราก็สามารถใช้ความสัมพันธ์ทุกคนไม่ได้มีปัญหากันสามารถยกหูหากันได้พร้อมที่จะเข้าใจกันทุกอย่างก็จะทำอะไรร่วมกัน ก็เป็นหนึ่งเดียวค่อนข้างจะมีสัมพันธภาพที่ดีเหมือนกับว่าเราเข้ากันได้ดี (นามสมมติ 11, 2557)

4.4 การเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างซึ่งนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพ

4.4.1 ด้านการวางแผน

ทั้ง 2 จังหวัดมีแผนในการดำเนินการในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของแต่ละแห่งที่มีความคล้ายคลึงกัน เนื่องจากทั้ง 2 จังหวัดได้รับแผนมาจากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีที่มาจากกระทรวงยุติธรรมโดยตรงและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ซึ่งแผนดังกล่าวทั้ง 2 จังหวัดได้มาในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน สิ่งที่ต่างกันคือการนำไปใช้ในแต่ละจังหวัดซึ่งการนำไปใช้ดังกล่าวจะปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมของสภาพพื้นที่ในแต่ละจังหวัดและการดึงแผนออกมาใช้ของแต่ละจังหวัดขึ้นอยู่กับการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของแต่ละจังหวัดนั้นๆ ทำให้โครงการต่างๆ มีความแตกต่างกัน ซึ่งเหตุผลหนึ่งที่มีความสำคัญคือ เรื่องงบประมาณ ที่ทางกระทรวงได้จัดสรรมาให้กับแต่ละจังหวัด ซึ่งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามเป็นการบริหารแบบดั้งเดิมจะได้รับการจัดสรรงบประมาณที่น้อยกว่า ทำให้การทำโครงการในแต่ละโครงการจะถูกจำกัดด้วยงบประมาณที่ได้ ส่งผลต่อโครงการที่มีความใหญ่และเล็กที่แตกต่างกัน รวมไป

ถึงปริมาณของโครงการที่ทำก็ทำให้เกิดความแตกต่างกัน แต่ในผลสุดท้ายทั้ง 2 จังหวัดก็มีความคาดหวังที่จะทำให้โครงการที่ได้ทำนั้นเกิดประโยชน์กันคนในพื้นที่ของตนให้ได้มากที่สุด แต่ในกระบวนการจัดการอาจจะมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมได้กล่าวไว้ว่า

> สำนักงานเดิมที่ยังไม่มีโครงสร้างอัตรากำลังกับสำนักงานใหม่ที่มีพร้อมแล้วมันจะมีความแตกต่างในด้านการบริหารในด้านผลการดำเนินงานอย่างไรบ้าง ที่เห็นได้ชัดคือ เรื่องงบประมาณได้ไม่เท่ากัน การจัดโครงการเหมือนกับโครงการสำคัญตามแผนของสำนักใหญ่อาจจะได้ 350,000 บาท ของสำนักงานที่ไม่นำร่องอาจจะได้ประมาณ แสนกว่าบาท (นามสมมติ 1, 2557)

ในการวางแผนทั้ง 2 จังหวัดมีการวางแผนการจัดทำ SWOT โดยต่างก็วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลต่อสำนักงานฯ และนำสิ่งที่ได้มาปรับใช้กับโครงการต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้นมาในจังหวัดของตน ซึ่งส่งผลต่อการเกิดประสิทธิภาพในการทำโครงการ ทำให้โครงการมีผลตอบรับที่ดีได้รับผลที่ประสบความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ การวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวทำให้ทางสำนักงานได้รับรู้ทิศทางในการดำเนินงานของสำนักงานฯและปรับเปลี่ยนให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานฯซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่สำนักงานฯ กล่าวว่า “มีการปรึกษาในลักษณะระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของสยจ.ร่วมกัน (แผน ปฏิบัติราชการประจำปี)” (นามสมมติ 10, 2557)

ทั้ง 2 จังหวัดมีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน ค่านิยมร่วมต่าง ที่มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละสำนักงานฯ ที่พิจารณาถึงความเหมาะสมกับสำนักงานยุติธรรมจังหวัดในพื้นที่ของตน ซึ่งขึ้นอยู่กับการบูรณาการของแต่ละพื้นที่ โดยในแต่ละจังหวัดมีความคาดหวังให้บุคลากรในสำนักงานฯเกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่หลักในการปฏิบัติงานของตนที่เกิดขึ้นภายในสำนักงานฯและการออกมาทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ โดยบุคลากรในทุกฝ่ายจะให้ความสำคัญกับโครงการต่างๆ ที่ทางสำนักงานฯ ได้ดำเนินการเพื่อให้เกิดความสำเร็จได้ตามที่ได้กำหนดไว้และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งจะสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่จังหวัดสมุทรสงครามที่กล่าวไว้ว่า

> ทำร่วมกันตลอดทำร่วมกันในเรื่องการสนับสนุน คน สถานที่ การอำนวยความสะดวก โครงการร่วมยังไม่ถึงกับเป็นโครงการร่วม แต่หมายความว่าเวลาไปทำงานแล้วขอความสนับสนุนโดยการอนุเคราะห์เรื่อง สถานที่ เรื่องจัดหาคนมาเข้าร่วม การอำนวยความสะดวกต่างๆ มีการร่วมมือกัน แต่ถ้าหน่วยงานในสังกัดจะมีโครงการร่วมในการจัดทำโครงการร่วมกัน (นามสมมติ 11, 2557)

ซึ่งในการทำงานร่วมกันทางเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมได้กล่าวไว้ได้มีความสอดคล้องกันกับทางเจ้าหน้าที่ของจังหวัดสมุทรสงครามคือ

> ถ้าเป็นในอดีตต่างส่วน ต่างก็ทำภารกิจของตัวเองจะไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์หรือร่วมมือสักเท่าไร อันนี้ก็เป็นผลที่เกิดขึ้นว่ายุติธรรมจังหวัดมีการรวมกัน นอกจากนี้ก็มีในเรื่องของการประสานกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอกกระทรวงฯ อย่าง ตำรวจ พนักงานอัยการ ศาล ทนาย ความ หรือว่าหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง กับความยุติธรรม เช่น สำนักงานจังหวัด ศูนย์ดำรงธรรม เป็นต้น (นามสมมติ 1, 2557)

4.4.2 ด้านการจัดการองค์การ

ทั้ง 2 จังหวัดมีการวางโครงสร้างของสำนักงานฯที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน เนื่องจากเป็นสำนักงานยุติธรรมที่เป็นแบบนำร่องและสำนักงานยุติธรรมแบบดั้งเดิม โดยที่จังหวัดนครปฐมจะเป็นโครงสร้างของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่องซึ่งจะมีข้าราชการมาประจำ เป็นหัวหน้างานของแต่ละฝ่าย ซึ่งจะต่างจากจังหวัดสมุทรสงครามที่หัวหน้างานเป็นข้าราชการแต่เป็นแบบการหมุนเวียนงานไม่มีข้าราชการมาอยู่ประจำที่สำนักงานฯโดยตรง ทางกระทรวงฯ ได้มีการปรับบทบาทของตำแหน่งประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด (ประธาน กยจ.) แยกออกมาจากตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานยุติธรรมจังหวัด (หัวหน้า สยจ.) เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งหัวหน้าสำนักงานจะเป็นผู้บังคับบัญชา บุคลากรภายในสำนักงานทั้งหมด โดยตำแหน่งหัวหน้าจะขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาของประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดและปลัดกระทรวง

จังหวัดสมุทรสงครามเป็นการจัดโครงสร้างแบบดั้งเดิมในการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด (กยจ.) ประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดที่ได้รับเลือกจากที่ประชุม 1 คนมาเป็นประธานและมีตำแหน่งรองประธานของ

สำนักงานยุติธรรมฯ จะต้องเป็นหัวหน้างานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมอีก 1 คนและมีตำแหน่งกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมและในส่วนของเจ้าหน้าที่จะเป็นการจ้างเหมาและลูกจ้างชั่วคราวซึ่งในส่วนของเจ้าหน้าที่นี้จะมีลักษณะเหมือนกับที่จังหวัดนครปฐม การทำงานของคณะกรรมการจะทำหน้าที่พิจารณาและรับผิดชอบผลสัมฤทธิ์ของงานในภารกิจของกระทรวงยุติธรรม ทั้งหมดที่ดำเนินการในเขตพื้นที่จังหวัดสมุทรสงคราม ในการจัดองค์กรเป็นแบบเมทริกซ์ซึ่งจะเป็นการเกลี่ยอัตรากำลังจากหน่วยงานให้บุคลากรหมุนเวียนมาปฏิบัติงานซึ่งเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมได้กล่าวเกี่ยวกับความแตกต่างไว้ว่า

> หัวหน้ากลุ่มที่ขับเคลื่อนสำนักงาน แต่เขานี่เป็นเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่เขาสังกัดอยู่ ส่วนในรูปของคณะกรรมการบริหาร ก็จะเป็นหัวหน้าราชการในสังกัดกระทรวงฯแต่ละส่วนก็จะมาเป็นกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด โดยแต่ละท่านที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการจะลงมาคัดเลือกให้ท่านหนึ่งนี่เป็นกรรมการบริหาร ก็ถ้าสมัยก่อนก็จะเปรียบเหมือนหัวหน้าของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ที่เหลือก็เป็นรองประธาน และก็เป็นกรรมการ เลขาฯก็จะเป็นเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานฯ ซึ่งจะไม่เป็นข้าราชการ (นามสมมุติ 1, 2557)

ในส่วนของการจัดแบ่งโครงสร้างของฝ่ายต่างๆ จะเห็นความต่างอย่างชัดเจนตามที่กระทรวงได้กำหนดไว้ดังนี้ การจัดแบ่งฝ่ายงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมจะแบ่งออกเป็น 1 ฝ่าย 2 กลุ่มคือ ฝ่ายอำนวยการ กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรมและกลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติกร ในส่วนของการจัดแบ่งฝ่ายงานของสำนักงานจังหวัดสมุทรสงครามแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มงานทั่วไป กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์และกลุ่มงานบริการประชาชน ซึ่งในเนื้องานที่ทำก็ยังคงมีความคล้ายคลึงกันและในการจัดการโครงสร้างของจังหวัดนครปฐมมีการจัดโครงสร้างการจัดการงานอย่างชัดเจนทำให้งานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่เกิดการทับซ้อนของงานที่ดำเนินการภายในสำนักงานฯ

4.4.3 ด้านการนำ

มีความต่างกันในเรื่องของอำนาจในการจัดการสำนักงานฯโดยผู้บริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมจะมีอำนาจในการควบคุมดูแล ตัดสินในเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสำนักงานฯ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับบุคลากรทั้งหมดของสำนักงานฯ ทำให้การใช้อำนาจเป็นไปอย่างครอบคลุมและทั่วถึง เป็นอำนาจที่แท้จริงในการบริหารงาน ในส่วนของจังหวัดสมุทร

สงครามจะถูกควบคุมและกำกับดูแลการดำเนินงานทั้งหมดโดยคณะกรรมการบริหารสำนักงานจังหวัดทั้งหมด ทำให้ตัวของผู้บริหารสำนักงานเองไม่ได้มีอำนาจที่แท้จริงในการควบคุมดูแลงานของสำนักงานฯ

สิ่งที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ การใช้อำนาจในการสั่งการแบบไม่เป็นทางการ เป็นการเน้นที่ความสัมพันธ์ของบุคลากรที่อยู่ในสำนักงานฯ เป็นการเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทำให้เกิดบรรยากาศของการเป็นผู้นำแบบที่เป็นประชาธิปไตย ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของบุคลากรภายในสำนักงานฯไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ตัวของผู้บริหารสำนักงานฯ ทั้ง 2 จังหวัดที่เป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการ ไม่ได้ใช้อำนาจที่มีอยู่ในการปกครองเพียงอย่างเดียว ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นไปอย่างครอบครัวไม่ได้เป็นการทำงานที่เคร่งเครียดจนเกินไป ซึ่งการปกครองเช่นนี้อาจจะมาจากการที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัดยังไม่ได้เป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่มากและมีบุคลากรในการปฏิบัติที่มาก ทำให้การสั่งการจึงเป็นแบบไม่เป็นทางการ ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบุคลากรกล้าคิดกล้าทำ ทำให้เกิดโครงการต่างๆ มากมายและแต่ละโครงการก็ประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นในการออกไปภายนอกสำนักงานฯ บุคลากรจะร่วมมือกันและแก้ไขปัญหาออกมาได้เป็นอย่างดี

4.4.4 ด้านการควบคุม

มีความต่างกันอย่างเห็นได้ชัด คือ ทางสำนักงานฯจังหวัดนครปฐมจะมีตัวชี้วัด ที่มีความชัดเจนคือ ทางกระทรวงยุติธรรมจะมีตัวชี้วัด 10 ตัวในการวัดการทำงานของทางสำนักงานฯ โดยตัวชี้วัดดังกล่าวจะถูกปรับปรุงให้เกิดความเหมาะสม เพื่อให้สามารถวัดการทำงานของทางสำนักงานฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในส่วนนี้ทางจังหวัดสมุทรสงครามจะไม่มีตัวชี้วัดที่แน่นอนเป็นการของให้ทาง สป. มาวัดการทำงานของสำนักงานเป็นครั้งคราวเท่านั้น

ในเรื่องของการประเมินผลของบุคลากรในสำนักงานฯ ในส่วนของข้าราชการก็จะเป็นตัวชี้วัดการประเมินที่ข้าราชการต้องผ่านการประเมินจากกระทรวงยุติธรรมเหมือนกัน แต่ในส่วนของลูกจ้างเหมาและลูกจ้างชั่วคราวจะมีความแตกต่างกันเนื่องจากเป็นการจัดการประเมินขึ้นโดยบุคลากรที่ทางสำนักงานฯ ของแต่ละแห่งแต่งตั้งบุคลากรของตนขึ้นมาประเมินทำให้เกณฑ์การประเมินมีความแตกเพราะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นในการประเมินของแต่ละสำนักงานฯ

ซึ่งในเรื่องของการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันเนื่องจากทางจังหวัดนครปฐมจะมีการส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมทั้งการฝึกอบรมภายในและการออกไปฝึกอบรมภายนอกอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียม ซึ่งในการส่งไปฝึกอบรมภายนอกนั้นจะเน้นให้ออกไปฝึกอบรมตามความต้องการของ

บุคลากรในการหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อกลับมาทำงานของตนให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและทุกคนจะได้ไปฝึกอบรมอย่างเท่าเทียม แต่ในทางกลับกันทางจังหวัดสมุทรสงครามมีการส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมน้อยซึ่งสามารถเห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจน

ซึ่งในความแตกต่างทางด้านการควบคุมมีเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมได้กล่าวไว้ว่า

> ความแตกต่างมีความชัดเจนในการติดตามประเมิณผล (สยจ.ใหม่) เนื่องจากมีการประเมินผลงาน ประเมินโดยหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย ที่เป็นข้าราชการจาก สป.ยร. ที่มาปฏิบัติราชการใน สยจ.โดยตรง แต่ สยจ.ระบบเดิมให้ข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดที่ปฏิบัติราชการเป็นหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่ายในสยจ. เดิมประเมินซึ่งความเที่ยงตรงในการประเมินนั้นอาจไม่ชัดเจน (นามสมมุติ 7, 2557)

ตารางที่ 4.2 ตารางสรุปความเหมือนและความต่างของการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสงคราม

การบริหารจัดการ 4 ด้าน	ความเหมือน	ความแตกต่าง
1. ด้านการวางแผน	- ทั้ง 2 จังหวัดได้รับแผนในการปฏิบัติงานมาจากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของทางกระทรวงยุติธรรมและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทำให้เกิดความคล้ายคลึงกันในด้านการวางแผนการทำงาน - โครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำให้คนในพื้นที่ได้รับประโยชน์สูงสุด - มีการวิเคราะห์ SWOT โดยต่างก็วิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลต่อสำนักงานฯ และต่างก็ปรับสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์มาปรับใช้กับสำนักงานของตน - มีการบูรณาการในการทำงานร่วมกันของ สยจ.และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงฯที่อยู่ในพื้นที่ในการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อทำให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของเจ้าหน้าที่	- จำนวนงบประมาณที่ทั้ง 2 ที่ได้รับส่งผลโดยตรงกับโครงการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ โดยงบประมาณจะเป็นตัวกำหนดปริมาณของโครงการและความเล็กใหญ่ของโครงการ ทำให้ สยจ.สมุทรสงครามจะถูกจำกัดโดยงบประมาณที่ได้รับที่มีจำนวนที่น้อย - มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมถึงค่านิยมร่วมมีความต่างกันขึ้นอยู่การพิจารณาของแต่ละ สยจ.เพื่อทำให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพพื้นที่

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การบริหารจัดการ 4 ด้าน	ความเหมือน	ความแตกต่าง
2. ด้านการจัดการองค์กร	- เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับ สยจ.จะเป็นการจ้างแบบการจ้างเหมา และลูกจ้างชั่วคราว - มีการตั้งคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเพื่อควบคุม ดูแล การทำงานของ สยจ.	- สยจ. จังหวัดนครปฐมเป็นแบบนำร่องจึงมีข้าราชการมาประจำเป็นหัวหน้างานในแต่ละฝ่าย ซึ่งจะมีความแตกต่างจาก สยจ. สมุทรสงครามหัวหน้าของแต่ละฝ่ายจะเป็นเจ้าหน้าที่หมุนเวียนทั้งหมด - สยจ.นครปฐมเป็นแบบนำร่อง โดยทางกระทรวงฯได้มีการปรับบทบาทของตำแหน่งประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด (ประธาน กยจ.) แยกออกมาจากตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานยุติธรรม (หัวหน้า สยจ.) เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในส่วนของ สยจ.สมุทรสงครามเป็นการจัดแบบเมตริกซ์ ดังนั้นจะบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรม (กยจ.) โดยที่ประธานกรรมการจะพ่วงตำแหน่งยุติธรรมจังหวัดด้วย

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การบริหารจัดการ 4 ด้าน	ความเหมือน	ความแตกต่าง
2. **ด้านการจัดการองค์กร**		- การจัดแบ่งฝ่ายงานของจังหวัดนครปฐมจะแบ่งเป็น 1 ฝ่าย 2 กลุ่ม คือ ฝ่ายอำนวยการ กลุ่มงานพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรมและกลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติกร ในส่วนของจังหวัดสมุทรสงครามจะแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มงานทั่วไป กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์และกลุ่มงานบริการประชาชน - คณะกรรมการที่ตั้งขึ้นของ สยจ.นครปฐมจะมีหน้าที่คล้ายกับพี่เลี้ยงที่คอยดูแลแนะนำการทำงาน ส่วนของ สยจ.สมุทรสงครามจะเป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจในการควบคุม ดูแลและดำเนินงานทั้งหมดของ สยจ.

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การบริหารจัดการ 4 ด้าน	ความเหมือน	ความแตกต่าง
3. ด้านการควบคุม	- สยจ.ทั้ง 2 จังหวัดได้มีการรับสมัครบุคลากรที่ทางสำนักงานฯต้องการด้วยตัวของสำนักงานฯเอง	- สยจ.นครปฐมจะมีตัวชี้วัดในการทำงานที่ชัดเจนซึ่งมาจากกระทรวงฯโดยมีด้วยกันทั้งหมด 10 ตัวชี้วัดซึ่งทาง สยจ.สมุทรสงครามไม่มีตัวชี้วัดดังกล่าว - สยจ.นครปฐมมีการประเมินผลงานของบุคลากรภายในที่มีความชัดเจน โดยทีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาตรวจสอบ - สยจ.นครปฐมได้ให้ยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้ไปอบรมตามความต้องการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การบริหารจัดการ 4 ด้าน	ความเหมือน	ความแตกต่าง
4. ด้านการนำ	- การเน้นความสันพันธ์ในที่ทำงานแบบไม่เป็นทางการ เน้นที่ความสันพันธ์แบบมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและบุคลากรที่ในสังกัดกระทรวงฯ - มีบรรยากาศ การทำงานแบบเป็นประชาธิปไตย บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นที่มีในที่ประชุมได้ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานฯ - สภาพแวดล้อมในการทำงานจึงเป็นแบบครอบครัว	- ความแตกต่างในอำนาจในการจัดการสำนักงานฯ ผู้บริหารสยจ.นครปฐมมีอำนาจในการควบคุมดูแล ตัดสินใจทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสยจ.ได้ทั้งหมดเป็นอำนาจในการบริหารที่แท้จริง แต่ในส่วนของสมุทรสงครามในการดำเนินการจะต้องผ่านคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทั้งหมดทำให้ผู้บริหารไม่มีอำนาจที่แท้จริงในการบริหาร สยจ.

4.5 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทั้ง 2 จังหวัด

4.5.1 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม

1) ปัญหาและอุปสรรค

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมเป็นปัญหาเกี่ยวกับการไม่มีกฎหมายมารองรับ การที่ไม่มีกฎหมายมารองรับในด้านของการปฏิบัติหน้าที่โดยสมบูรณ์ ทำให้ในการปฏิบัติงานในบางส่วนยังมีข้อจำกัดในการดำเนินงาน บางส่วนทางสำนักงานฯก็ไม่สามารถที่จะทำได้ ซึ่งเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมอธิบายไว้ว่า

> ต้องมีกฎหมายรองรับ ต้องมีโครงสร้างมีกฎหมายมารองรับให้เกิดความสมบูรณ์ และก็อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ ก็ต้องมีกฎหมายมารองรับเหมือนกัน เช่น ตำแหน่งนิติกร เข้าไปดำเนินโครงการไกล่เกลี่ย เขาก็จะมีอำนาจในการดำเนินงาน มีกฎหมายมาเป็นที่กำบังว่า คุณทำนี่คุณทำตามหน้าที่ ทำถูกต้องแล้ว ในเมื่อไกล่เกลี่ยจะมีผลทางกฎหมายอย่างไรต่อไป อันนี้ละที่ยังมีปัญหาอยู่ อันนี้เป็นตัวหลักว่าคุณควรมีกฎหมายมารองรับก่อน ไม่ใช่ว่าทำตามนโยบายเหมือนกับว่าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นแค่โครงการหรือกิจกรรมหนึ่ง แต่ถ้ามันเกิดอย่างเป็นทางการและก็มีกฎหมายรองรับเรียบร้อย เพราะตอนนี้ที่เกิดขึ้นมันเป็นแค่เพียงร่างระเบียบการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด มันยังไม่มีตัวระเบียบที่ชัดเจน ส่วนการร่างตัวนี้ขึ้นมาแต่เดิมก็เกิดขึ้นมาจากการร่างที่ส่วนกลางโดยมี สบจ.เขาจะเป็นคนกำหนดร่างมาและก็ยังมีปัญหาข้อถกเถียงอยู่ เนื่องจากว่าการจัดทำร่างไม่ได้เป็นการระดมความคิดจากสำนักงานซึ่งเขาอยู่ภาคสนามอยู่แล้วว่าจริงๆ แนวการบริหาร ระเบียบบริหารควรจะมีอะไรบ้าง สำนักงานมีอำนาจหรือมีขอบเขต มีสิ่งที่จะมารองรับ มันเป็นการดำเนินงานจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียวก็ยังไม่เป็นที่ยุติ กฎหมายรองรับในส่วนของยุติธรรมชุมชนในเรื่องของอำนาจหน้าที่นี่ก็ยังไม่มี ก็ยังเป็นเครือข่ายหรืออาสาสมัครที่เป็นเถื่อนอยู่ไม่เหมือนกับ พวก อสม. ของสาธารณะสุข พวก อปพร. มีกฎหมายรองรับและก็อาจจะมีค่าตอบแทนมาเป็นตัวช่วยเสริม (นามสมมติ 1, 2557)

ในส่วนของโครงการที่เกี่ยวกับแผนปฏิบัติราชการของจังหวัดของสำนักงานยุติธรรมจะมีการร่วมกันทำกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมในการจัดทำ ซึ่งในการจัดทำอาจจะเกิดความไม่เข้าใจในการประสานงานทำให้แผนไม่ตอบสนองกับความต้องการของสำนักงานยุติธรรม ซึ่งเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมอธิบายไว้ว่า

> โครงการที่เกี่ยวเนื่องกับแผนปฏิบัติการราชการของจังหวัดของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดซึ่งเป็นแผนที่แปลงมาจาก แผนของกระทรวงฯ นโยบาย ยุทธศาสตร์ มาแปลงมาเป็ แผนจังหวัด ในช่วยแรกที่เขาจัดทำแผนจังหวัด ก้มี กยจ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมการจัดทำ จัดทำนี่ในความเข้าใจหรือในความไม่เข้าใจการประสานงานระหว่าง สป. กับ กยจ. และหน่วยงานที่ไม่นำร่องเขาก็ส่งมาว่าคุณต้องไปทำแผนของสำนักงานก่อน ซึ่งการทำแผนก็มีการแปลง นโยบายแต่นโยบายในภาพที่เขาแปลงจะเป็น ยุทธศาสตร์ นโยบาย ของกระทรวงฯทุกข้อเลย ซึ่งในบางข้อนี่ยุทธศาสตร์จะเกี่ยวเฉพาะกับของ กรม เช่น ในเรื่องของการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ก็ต้องไปอยู่กับ ปปท. ยาเสพติดนี่ประเด็นก็ต้องไปอยู่กับ ปปส. เรื่องเกี่ยวกับการแก้ไขฟื้นฟูผู้ทำความผิดก็ต้องไปอยู่กับเรือนจำ ไปอยู่กับสถานพินิจ ไปอยู่กับคุมประพฤติ แต่ในภาพที่เขามาร่วมกันทำแผนให้สำนักงานยุติธรรมจังหวัด เพื่อขับเคลื่อนให้ตรงตามภารกิจ เขาจะหยิบยกมาทั้งหมดเลย ที่นี่เมื่อมาทำแผนสำนักงานยุติธรรมจังหวัด แผนนี่จะไปอยู่กับพันธกิจซึ่งมันจะไปเกี่ยวข้องกับการจัดโครงการในแต่ละกิจกรรม ซึ่งเมื่อมาดูว่าเขาทำกันแล้วกลายเป็นว่า โครงการหรือกิจกรรมที่มาตอบสนองไม่ตรงกับแผนของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด กลายเป็นแผนที่ไปขับ เคลื่อนหน่วยงานอื่น เช่น แผนของคุมประพฤติ ในโครงการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำความผิด เป็นแผนของ ปปส. ที่เกี่ยวกับเรื่องป้องกันและปราบปรามยาเสพย์ติด ซึ่งเมื่อเรามาทำแผนตรงนี้ส่งเสนอเข้าไปเพื่อทำโครงการตามแผนมันก็จะไม่ผ่านเพราะว่า ของ ปปส. ปปท. ของคุมประพฤติ ที่มันมีที่เขาตั้งไว้นี่ เขาก็มีนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมเขานี่ที่แปลงมาจากของกระทรวงฯอยู่แล้ว มันก็จะไปซ้ำกันที่นี่ก็จะมีปัญหาว่าแผนที่เราทำได้ไม่ครอบคลุม (นามสมมติ 1, 2557)

นอกจากปัญหาดังกล่าว ในการลงพื้นที่ในการสร้างเครือข่ายยุติธรรมชุมชนซึ่งเป็นการทำงานร่วมกับคนในชุมชน ซึ่งงานที่ลงไปทำเป็นงานอาสาสมัครทำให้การคาดหวังในการให้ความร่วมมืออาจจะไม่มากนัก ในการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือก็ต้องเป็นการค่อยๆ กระตุ้นจำไปกำหนดว่าให้เขาทำอะไรไม่ได้ ในการสร้างเครือข่ายจึงเน้นในการให้ความสำคัญกับผู้นำชุมชน ในการขอความร่วมมือกับผู้นำชุมชนเขาก็อาจจะไม่ให้ความร่วมมือเช่นกัน เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรมอธิบายไว้ว่า

> ปัญหาจากความร่วมมือจากผู้นำชุมชน เพราะว่าถ้าเขาไม่ร่วมมือเราจะเดินไปได้ช้า เรื่องของเงิน ถ้าเงินมาความร่วมมือก็จะง่ายขึ้นมีค่ารถก็ยังดี ผู้นำชุมชนเขามีเงินอยู่แล้ว จิตอาสาเขาก็มีอยู่แล้วแต่จิตอาสามีได้ชั่วครั้งชั่วคราวถ้ามีประจำมันไม่ใช่เรื่องของเขา ถ้าหลายๆคนช่วยกันก็จะดี ส่วนมากที่เห็นคนที่ดำเนินการจริงๆก็คือประธานกับรองประธานที่เหนื่อย แต่พวกคณะกรรมการเขาก็จะยกให้ประธาน ถ้าประธานเข้มแข็งหรือว่ามีลูกน้องเยอะก็จะเฉลี่ยไปได้ ถ้าเกิดประธาน Power ไม่พอเขาก็ต้องเหนื่อยอยู่คนเดียว (นามสมมติ 2, 2557)

สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาสำคัญในด้านของความร่วมมือไม่ว่าจะเป็นผู้นำชุมชนหรือตัวชาวบ้านมนชุมชนเองคือ การไม่มีแรงจูงใจในการขับเคลื่อนการทำงาน ทำให้ทางสำนักงานไม่ได้รับความร่วมมือในการทำเท่าที่ควร และการที่ไปเน้นไปที่ตัวของผู้นำชุมชนที่มีอำนาจแต่เขาอาจจะทำวานให้ได้ไม่เต็มที่ ซึ่งเจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมอธิบายไว้ว่า

> บางทีทางกระทรวงฯมองว่าคุณมาทำงานด้วยจิตสาธารณะอย่างเดียว มันก็คงจะไม่ใช่ เพราะว่าปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจและสังคมเราทุกคนก็ต้องทำมาหากิน มีภาระครอบครัว คนที่อยากร่วมคือใจเขาอยากร่วมแต่ด้วยความพร้อมในสถานะครอบครัว ในการทำมาหากินของเขาอาจจะไม่เอื้ออำนวย แม้กระทั่งเรามองว่าคนที่อำนาจในสังคม เช่น พวกกำนัน นายก อบต. ผู้ใหญ่บ้าน คือเขาเป็นผู้นำอยู่แล้ว เขาเข้ามาร่วมได้เพราะเขามีอำนาจ แต่พอถึงเวลาจริงคนพวกนี้จะไม่ค่อยมีเวลาให้อย่างหนึ่งคือเขามีหน้าที่ มีหมวกอยู่หลายไปเหลือเกินอีกอย่างหนึ่งคือเขามีธุรกิจที่ทำให้เขาสามารถที่จะมาเป็นผู้ใหญ่ กำนัน ได้ ก็จะทำให้การมีส่วนร่วมน้อย เพราะฉะนั้นการดำเนินงานก็ต้องมีการคัดเลือก มีสิ่งจูงใจให้เขาบ้างอันนี้ก็ยังไม่มีระเบียบ ก็เลยต้องรอไป (นามสมมติ 1, 2557)

เนื่องมากจากสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมเพิ่งจะถูกตั้งขึ้นให้เป็นรูปแบบนำร่อง ทำให้เกิดปัญหาทางด้านของบุคลากรภายในในเรื่องของความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานที่ได้รับมอบหมาย และภาวะผู้นำของบุคลากรยังคงไม่มี ซึ่งปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัด กล่าวว่า

> เนื่องจากสำนักงานฯระบบใหม่ได้เริ่มนำมาใช้เมื่อ พ.ศ. 2555 ทำให้บุคลากรที่มาดำรงตำแหน่งใหม่ ยังขาดความรู้ด้านการวางแผน และแผนที่มีอยู่เดิมไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ นอกจากนี้บุคลากรยังขาดความเชี่ยวชาญในลักษณะงานตามหน้าที่ของตนและยังขาดประสบการณ์ด้านการควบคุม รวมทั้งการติดตามประเมินผล (นามสมมติ 10, 2557)

2) ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาข้อมูลยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานนครปฐม พบว่าควรมีการกำหนดกฎหมายที่มีความชัดเจนและแน่นอน ทำให้กระบวนการในการทำงานของสำนักงานยติธรรมมีความสมบูรณ์ ไม่มีข้อขำกัดในการทำงานด้านใดด้านหนึ่งของอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ เพื่อที่จะสามารถตรวจสอบความถูกต้อง เจ้าหน้าที่จังหวัดนครปฐมได้อธิบายไว้ว่า

> สำนักงานยุติธรรมจังหวัดจะมีอำนาจได้มากน้อยแค่ไหน อย่างแรกสำนัก งานต้องไม่เถื่อน คือต้องมีกฎหมายรองรับ ต้องมีโครงสร้างมีกฎหมายมารองรับให้เกิดความสมบูรณ์ และก็อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ ก็ต้องมีกฎหมายมารองรับเหมือนกัน เช่น ตำแหน่งนิติกร เข้าไปดำเนินโครงการไกล่เกลี่ย เขาก็จะมีอำนาจในการดำเนินงาน มีกฎหมายมาเป็นที่กำบังว่า คุณทำนี่คุณทำตามหน้าที่ ทำถูกต้องแล้ว ในเมื่อไกล่เกลี่ยจะมีผลทางกฎหมายอย่างไรต่อไป อันนี้ละที่ยังมีปัญหาอยู่ อันนี้เป็นตัวหลักว่าคุณควรมีกฎหมายมารองรับก่อน ไม่ใช่ว่าทำตามนโยบายเหมือนกับว่าสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นแค่โครงการหรือกิจกรรมหนึ่ง แต่ถ้ามันเกิดอย่างเป็นทางการและก็มีกฎหมายรองรับเรียบร้อย เพราะตอนนี้ที่เกิดขึ้นมันเป็นแค่เพียงร่างระเบียบการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด มันยังไม่มีตัวระเบียบที่ชัดเจน ส่วนการร่างตัวนี้ขึ้นมาแต่เดิมก็เกิดขึ้นมาจากการร่างที่ส่วนกลางโดยมี สบจ.เขาจะเป็นคนกำหนดร่างมา (นามสมมติ 1, 2557)

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่บางส่วนที่ต้องการเสนอให้มีการอบรมด้านการวางแผนการปฏิบัติงานในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านงานการวางแผน เจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯ ได้อธิบายไว้ว่า

> เนื่องจากสำนักงานฯระบบใหม่ได้เริ่มนำมาใช้ ทำให้บุคลากรที่มาดำรงตำแหน่งใหม่ ยังขาดความรู้ด้านการวางแผน จึงควรมีการจัดอบรมด้ายการวางแผนการปฏิบัติงานในแต่ละปีงบประมาณเพื่อเป็นองค์ความรู้ให้กับบุคลากรในการเตรียมแผนการปฏิบัติงานก่อนเป็นรายปี (นามสมมติ 9, 2557)

แต่ส่วนหนึ่งในข้อเสนอแนะ คือ ควรมีจัดการอบรมด้านภาวะผู้นำให้กับบุคลากรภายในสำนักงานฯ เพื่อทำให้รับกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในการทำงานทั้งในและนอกสถานที่ทำงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯ กล่าวไว้ว่า “สำนักงานยุติธรรมฯ ควรจัดการอบรมด้านการเป็นผู้นำให้กับบุคลากรในสำนักงานฯ เพื่อฝึกความเป็นผู้นำในแต่ละสถานการณ์” (นามสมมติ 8, 2557)

นอกจากนั้นทางกระทรวงยุติธรรมควรพิจารณาการให้เบี้ยเลี้ยงหรือตัวช่วยเสริมกับเครือข่ายชุมชนที่เข้ามาปฏิบัติงานกับสำนักงานฯเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน ให้เหมือนกับหน่วยงานอื่นที่มีการจัดสรรค่าใช้จ่ายดังกล่าว เจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯ ได้อธิบายไว้ว่า

> ต่อไปน่าจะเป็นเรื่องของความดีความชอบ เรื่องของค่าสวัสดิการที่จะลงมาให้กับผู้นำชุมชนที่เขาทำงานให้เรา จะมีเรื่องของในวุฒิบัตร ใบประกาศความดีความชอบ อาจจะเป็นเรื่องเบี้ยเลี้ยง อันนี้เป็นงานต่อไปที่กระทรวงฯต้องคิดผลตอบแทนคือ ตอนนี้หน่วยงานอื่นเขาก็มีค่าตอบแทนมาแล้ว เรายังไม่มีอยู่แบบนี้ก็จะไม่มีแรงจูงใจในการทำงานอย่างน้อยได้ค่าเดินทางก็ยังดี (นามสมมติ 2, 2557)

4.5.2 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม

1) ปัญหาและอุปสรรค

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามเป็นปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรภายในสำนักงานฯ มีไม่เพียงพอต่องานที่ได้รับ

ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเป็นลูกจ้างชั่วคราวในสำนักงานฯ ซึ่งทำให้บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในงานของตน ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดน้อยลงและไม่มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ เมื่อขาดแรงจูงใจในการทำงานทำให้บุคลากรไม่ทำหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมายไว้ ทำให้งานไปกองอยู่กับที่คนที่ทำเพียงกลุ่มเดียว ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่องานโดยเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน เจ้าหน้าที่จังหวัดสมุทรสงครามได้กล่าวไว้ว่า

> เจ้าหน้าที่อาจจะไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่มองว่าถ้าเขาแชร์งานจริงๆ ก็น่าจะเพียงพอ เพราะว่ามันขึ้นอยู่กับงานบริการ ถ้างานบริการมี case เข้ามาเยอะก็จะเหมือนกับงานล้นมือแต่ว่าจริงๆ แล้วมันแบ่งเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มบริหาร กลุ่มนโยบาย กลุ่มบริการ บริหารนี้ก็มีงานที่เขามีเจ้าหน้าที่ลงมาอยู่แล้วที่แบ่งกลุ่มมาก็ 2 คน นโยบายก็แบ่งมาแล้ว 2 คน กลุ่มบริการก็มีอยู่แล้ว 3 คนที่นี่ประเด็นอยู่ที่กลุ่มบริหาร ที่นี่ประเด็นมันอยู่ที่ว่ากลุ่มบริหารจะดูแลเรื่องงานเอกสาร งานรับส่งหนังสือ งานงบประมาณ รายจ่าย กลุ่มนโยบายก็ทำเรื่อง โครงการวาง แผนปี แผน 4 ปี มีเรื่องอะไรเข้ามาก็รับผิดชอบดูแลเรื่องโครงการที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ มันขึ้นอยู่กับว่าตรงนี้ถ้าแบ่งงานกันได้ลงตัวปัญหาก็จะไม่เกิดขึ้นอยู่กับเด็กถ้าเขารู้จักหน้าที่ รู้ว่าเขาต้องทำอะไร มันก็จะไม่เกิดปัญหาหรอก (นามสมมติ 11, 2557)

นอกจากปัญหาเจ้าหน้าที่ดังกล่าวยังมีปัญหาที่เกี่ยวกับศักยภาพในการทำงานซึ่งในการทำงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามจะเน้นการใช้ความสามารถเฉพาะตัวเป็นหลัก ทำให้ในหารทำงานคนที่มีหน้าที่ขับเคลื่อนก็จะเป็นคนเดิม คนอื่นๆ ก็จะไม่สนใจในการขับเคลื่อนงานดังกล่าว ส่งผลให้มีคนที่มีความชำนาญในงานน้อยและงานไม่มีการพัฒนาความสามารถในการทำงานจึงส่งผลให้งานออกมาในลักษณะเดิมไม่มีกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่จังหวัดฯ ได้กล่าว ไว้ว่า

> ค่อนข้างอาศัยเรื่องความสามารถเฉพาะตัว เดิมกระทรวงฯไม่ได้มีการวางรูปแบบโครงสร้างสำนักงานว่า วิธีการทำงานจะเป็นอย่างไร เพราะฉะนั้นวิธี การทำงานก็เริ่มจากคนที่ช่วยกันทำไปจนวันหนึ่ง มันก็กลายมาเป็นวิถีหรือเป็นลักษณะการทำงานเฉพาะของสำนักงานนั้นๆ เพราะมีคนนั้นอยู่ ซึ่งถ้ามีการเปลี่ยนไปคนนี้ออกไปสำนักงานนี้จะพังหรือไม่ พี่เชื่อว่าทุกสำนักงานจะมีคนที่แบบเป็นตัวขับ

เคลื่อนที่อยู่ๆ แล้ว ทำด้วยความสามารถเฉพาะตัว (นามสมมติ 11, 2557)

นอกจากปัญหาดังกล่าวข้างต้นยังมีปัญหาในส่วนของบุคลากร ในเรื่องของการไม่มีแบบประเมินหรือตัวชี้วัดที่ชัดเจนแน่นอนในการประเมินการทำงานของบุคลากรในสำนักงานทำให้บุคลากรขาดตัวกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงาน ส่งผลอาจจะทำให้การทำงานลดประสิทธิภาพลงไป ซึ่งเจ้าหน้าที่จังหวัดฯได้อธิบายไว้ว่า

> ไม่มีการทำประเมินในส่วนของเจ้าหน้าที่ลูกจ้างชั่วคราวไม่มีการประเมิน ซึ่งยุติธรรมจังหวัดไม่สามารถทำแบบนั้นได้ว่า โครงการนี้คนนี้เอาไปรับผิด ชอบคือตัวชี้วัดของเธอนะ เธอทำเรื่องนี้ได้เวลานี้เธอจะได้ 5 คะแนนก็ไม่สามารถขนาดนั้นเนื่องจากเป็นลูกจ้างชั่วคราว (นามสมมติ 11, 2557)

ซึ่งปัญหาในการที่เกี่ยวกับบุคลากรไม่ได้เกิดแค่เฉพาะตัวของเจ้าหน้าที่ ตัวของยุติธรรมจังหวัดก็มีปัญหาในด้านการส่งเริมการพัฒนาศักยภาพในตัวของยุติธรรมจังหวัดเองเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายในการมาดูแลงานของสำนักงานฯ ซึ่งเจ้าหน้าที่จังหวัดฯได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า

> เรื่องการพัฒนา เรื่องไกล่เกลี่ย เรื่องสมานฉันท์ กระทรวงฯศูนย์ยุติธรรมก็ดูแลเรื่องต้องมีการไกล่เกลี่ย การจัดการความขัดแย้ง ถามว่าเคยลงมาดูหรือไม่ว่าคนที่นั่งเป็นประธานเขาทำได้ไม่ได้เพียงใด คุณให้ความรู้เขาแค่ไหน พี่บอกได้เลยพี่ไม่เคยไปอบรมกับกรมคุ้มครองสิทธิหรือของกระทรวงฯ เลยนอกจากมีการประชุมเพื่อรับนโยบายอย่างเดียว ถามว่าการให้ความรู้ที่จะเพิ่มศักยภาพตัวเราเองไม่มี ที่พี่ได้พี่ได้จากกรมของตัวเอง ซึ่งพอต่อไปพี่ไม่ได้นั่งอยู่ตรงนี้หน่วยอื่นที่เขาจะต้องมาเป็นยุติธรรมจังหวัด เขาก็ต้องเป็นประธานศูนย์ไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทจังหวัดโดยตำแหน่ง ถามว่าความสามารถเฉพาะตัวเขาอาจจะทำได้แต่ถามว่าถ้ามาเติมความรู้ให้เขา มาเติมว่า การไกล่เกลี่ยต้องมีรูปแบบไหน บางคนอาจจะไม่เคยทำเลยนึกไม่ออกว่าควรทำอย่างไร ตรงนี้น่าจะมีการดำเนินงาน (นามสมมติ11, 2557)

นอกจากนี้ปัญหาเรื่องของโครงสร้างของสำนักงานที่ยังไม่ได้เป็นรูปแบบนำร่องก็มีปัญหาทางด้านนี้มาก การไม่มีรูปแบบการบริหารโครงสร้างของสำนักงานทำให้ประสิทธิภาพของการ

ทำงานลดลง ทำให้งานที่ทำมีความซ้ำซ้อนในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมกับกรมคุ้มครองสิทธิฯจึงอาจจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรได้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมได้กล่าวไว้ว่า

> ขอให้กำหนดโครงสร้างที่ชัดเจนจะให้ทำงานร่วมกับกรมคุ้มครองสิทธิฯ ก็ขอให้มีการจัดการแนวทาง การรายงานผลให้ชัดเจน ไม่ใช่แบ่งงานของ กรมฯ มาดำเนินงานเองแล้วนำผลงานของ กรมฯ มารายงานให้สำนักงานปลัดกระทรวงฯ ทราบ ซึ่งจะมีผลต่อเจ้าหน้าที่ด้วยกันอาจทำให้เกิดความแตกแยกเกิดขึ้นในหน่วยงาน (มีเกิดขึ้นแล้วเกือบทุกจังหวัด) (นามสมมติ16, 2557)

ซึ่งปัญหาดังกล่าวได้มีความสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่กล่าวไว้ว่า “ควรกำหนดงานหรือโครงสร้างให้ชัดเจนหากเป็นงานบริการประชาชนก็ระบุในการรายงานผลให้เป็นของหน่วยงานต้นสังกัด และรายงานให้ สป. ทราบเพราะยุติธรรมจังหวัดไม่มีงานบริการของตนเอง เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กร” (นามสมมติ 17, 2557)

ปัญหาอีกอย่างที่เกิดขึ้นกับการจัดโครงสร้างดังกล่าวคือ ปัญหาในการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นปัญหาที่ทำให้การทำงานลดประสิทธิภาพลง ส่งผลต่อความสันพันธ์กับบุคลากรภายในสำนักงานฯ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนกันในงานที่ทำ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรม ได้กล่าวว่า “โครงสร้างองค์กรยังต้องอาศัยหัวหน้าหน่วยงานในสังกัด ทำให้ขาดความต่อเนื่องหรืออาจจะต้องเริ่มความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ ปฏิบัติงานในสำนักงานฯ” (นามสมมติ 15, 2557)

ซึ่งปัญหาดังกล่าวก็ได้สอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่สำนักงานฯ ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า “สำนักงานยังขาดเจ้าหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานโดยตรง ทำให้ต้องใช้เจ้าหน้า ที่หมุนเวียนจากหน่วยงานในสังกัด ซึ่งอาจเกิดความล่าช้า เพราะไม่มีเจ้าหน้าที่มาประจำ ทำให้เกิดงานซ้ำซ้อนกัน” (นามสมมติ 18, 2557)

นอกจากนี้ยังมีปัญหาทางด้านงบประมาณที่ทางสำนักงานได้รับในการนำมาบริหารสำนักงานยุติธรรมทั้งในด้านการบริหารจัดการภายในสำนักงาน การนำงบประมาณไปใช้ในการทำโครงการไม่เพียงพอต่อความต้องการของสำนักงานฯ เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายบางส่วนที่ไม่สามารถควบคุมได้ทำให้งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ของทางสำนักงานฯได้อธิบายไว้ว่า

> ส่วนค่าใช้จ่ายอื่นที่ไม่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในโครงการก็เป็นบริหารทั่วไปก็จะแยกงบประมาณออกมาต่างหากซึ่งเป็นงบจากส่วนกลางเหมือนกัน ค่าใช้จ่ายโครงการส่วนนี้เราจะควบคุมได้ว่าอะไรจะต้องใช้ค่าใช้จ่ายเท่าไร ส่วนเรื่องค่าสาธารณูปโภค ในเรื่องของค่าใช้จ่ายอาคารเพราะหม้อแปลงอุตสาหกรรม ถ้าใช้ 1 หน่วยจะคูณด้วย 400 หน่วยค่าใช้จ่ายส่วนกลางสำนักงานยุติธรรมจะเป็นคนจ่ายอาคารร้าว ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา ค่าใช้จ่ายส่วนนี้เราควบคุมไม่ได้ (นามสมมติ 12, 25557)

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯ ที่กล่าวเกี่ยวกับปัญหาดังกล่าวไว้ว่า

> ควรกำหนดงบประมาณให้เพียงพอต่อการบริหารงานของสำนักงานฯ ที่มีสถิติงานบริการมากเพราะจะเชื่อมโยงกับกลุ่มงานอื่นๆ ด้วยในการใช้งบ ประ มาณ หากจังหวัดใดที่มีอาคารบูรณาการและให้อยู่ในความดูแลของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดฯ ควรกำหนดงบประมาณอาคารให้เพียงพอและการมอบอำนาจในการดูแลอาคารหรือกำหนดแนวทางการบริหารจัดการอาคาร การใช้อาคารรวมไปถึงการบำรุงรักษา (นามสมมติ 16, 2557)

2) ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษายุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ควรมีการกำหนดโครงสร้างของสำนักงานฯให้ด้านของโครงสร้างอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และการกำหนดขอบเขตงานในหน้าที่นั้นๆ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีศักยภาพตามความสามารถของตน ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในหน้าที่ของตนได้อย่างถูกต้อง เมื่อทีการกำหนดโครงสร้างให้มีความชัดเจนจะส่งผลให้งานที่เคยมีความซ้ำซ้อนกับกรมคุ้มครองสิทธิฯ ลดน้อยลง เนื่องจากต่างฝ่ายต่างมีกรอบการปฏิบัติหน้าที่ทีมีความชัดเจน ซึ่งเจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯได้กล่าวไว้ ดังนี้

> ขอให้กำหนดโครงสร้างงานที่ชัดเจนจะให้ทำงานร่วมกับกรมคุ้มครองสิทธิฯ ขอให้มีการจัดแนวทาง การรายงานผลให้ชัดเจน ไม่ใช่แบ่งงานของกรมคุ้มครองสิทธิฯมาดำเนินการเองและนำผลงานของกรมคุ้มครองสิทธิฯ มารายงานให้

> สำนักงานปลัดกระทรวงทราบ ซึ่งจะมีผลกับเจ้าหน้าที่ด้วยกันอาจทำให้เกิดความแตกแยกเกิดขึ้นภายในหน่วยงาน (นามสมมติ 13, 2557)

นอกจากนี้ทางกระทรวงยุติธรรมควรมีการกำหนด การวางแผนการบริหารจัดการของสำนักงานและรูปแบบตัวชี้วัดให้กับสำนักงาน รวมไปถึงการประเมินผลของบุคลากรที่ทำงานภายในสำนักงานฯ เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางและทิศทางในการทำงานที่แน่นอน ทำให้เกิดความเข้าใจและมาตรฐานในการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลกับงานทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเจ้าหน้าที่สำนักงานฯ กล่าวไว้ว่า

> ขอให้ทางผู้ใหญ่ในสำนักงานปลัดฯและกรมฯ มีการพูดคุย หาทางออกเรื่องสำนักงานยุติธรรมจังหวัดและการวางแผนการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมใหม่ ควรมีการกำหนดกรอบแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายไม่หลากหลายและควรกำหนดแบบประเมินเจ้าหน้าที่ในการทำงาน (นามสมมติ 13, 2557)

นอกจากข้อเสนอแนะข้างต้นยังมีข้อเสนอแนะอีกหนึ่งข้อ คือ การให้งบประมาณที่เพียงพอต่อความต้องการของสำนักงานฯ เนื่องจากปริมาณงานของสำนักงานฯมีค่อนข้างมากทำให้ต้องมีการดำเนินออกไปนอกสถานที่บ้างในสถานที่บ้าง ส่งผลให้ต้องใช้งบประมาณที่มากขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งยังมีค่าใช้จ่ายในส่วนที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา ซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าวมีจำนวนมากทำให้งบประมาณที่ได้จัดสรรมาไม่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่จังหวัดฯที่กล่าวไว้ว่า “คนที่ดูแลสำนักงานเขาควรที่จะดูว่าเขามีผลงานอย่างนี้ ในส่วนของงบดำเนินงานถ้าเราออกเยอะ ที่เกี่ยวกับงานบริการ เขาน่าจะเอาผลงานมาประกอบเพื่อจะได้ดูว่าผลงานออกเยอะเงินที่ควรจะให้เขาทำงานก็ต้องเต็มที่ไม่ใช่ว่าพอถึงเวลาแล้วมาตัดเพราะบอกว่าเงินไม่มี” (นามสมมติ 16, 2557)

ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่สำนักงานฯ ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณไว้ว่า “เรื่องงบประมาณ คุณให้อาคารให้อะไรมาต่างๆ มา ในเรื่องของการดำเนินงานของ สยจ. คุณต้องดูว่าจังหวัดไหนมีเรื่องของผลงานในส่วนของงานบริการเยอะ คุณก็น่าจะจัดสรรงบประมาณและงบดำเนินงานของ สยจ. มาให้เพียงพอ” (นามสมมติ 12, 2557)

4.6 สรุปและอภิปรายผล

กระทรวงยุติธรรมได้เปิดมิติใหม่ในการบริหารราชการ โดยมีนโยบายในการจัดตั้งองค์กรศูนย์กลางการบริหารและการให้บริการประชาชนขึ้นในระดับภูมิภาคทุกจังหวัด เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและบูรณาการงานของหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่จังหวัด ในลักษณะเป็นศูนย์รวมในการบริหารจัดการและการให้บริการที่มีเอกภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนรวมทั้งประสานงานและบูรณาการกับส่วนราชการและองค์กรต่างๆ ในพื้นที่จังหวัด ตามระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการและตามกระบวนการยุติธรรมในระดับจังหวัด ทางกระทรวงได้ตระหนักถึงปัญหาและข้อจำกัดจากการไม่มีส่วนราชการผู้แทนกระทรวงยุติธรรมในราชการบริหารส่วนภูมิภาค แต่ได้ตระหนักถึงเงื่อนไขในมาตรการจำกัดอัตรากำลังคนภาครัฐตามนโยบายของรัฐบาล จึงได้คิดค้นนวัตกรรมในการบริหารราชการส่วนภูมิภาค เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดต่อมาในปี 2555 ทางกระทรวงยุติธรรมได้มีนโยบายในการพัฒนาให้สำนักงานยุติธรรมจังหวัดมีฐานะเป็นหน่วยงานผู้แทนของกระทรวงยุติธรรมในระดับจังหวัดที่มีศักยภาพสูง สามารถเป็นผู้นำและผลักดันการดำเนินงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์และประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมในแต่ละพื้นที่อย่างแท้จริง จึงได้มีการจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่องขึ้นเป็นหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

จากการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่อยู่ในโครงการนำร่องและแบบเมตริกซ์กรณีศึกษา สยจ.นครปฐม และสยจ.สมุทรสงคราม สามารถสรุปได้ดังนี้

จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมที่เป็นแบบนำร่อง คือ สยจ.นครปฐม สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผน

สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมเป็น 1 ใน 10 สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่อง สำนักงานยุติธรรม จังหวัดนคปฐมเป็นสำนักงานที่ก่อตั้งมาแต่ พ.ศ. 2548 เป็นเวลาประมาณ 9 ปีแต่ในการจัดตั้งดังกล่าวยังคงเป็นการจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัดในแบบเมตริกซ์ ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2556 ได้มีการจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่องซึ่งจังหวัดนครปฐมได้รับการจัดตั้งให้เป็น 1 ในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่อง สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมได้ปรับเปลี่ยนจากการบริหารแบบเมตริกซ์มาเป็นการบริหารจัดการแบบนำร่อง ตั้งแต่นั้นมาซึ่งเป็นระยะเวลาประมาณ 1 ปีเศษ

ในการจัดการด้านการวางแผน ทางสำนักงานได้นำนโยบายและยุทธศาสตร์มาแปลงแล้วนำมาปฏิบัติกับสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเพื่อใช้ในระดับจังหวัด การที่ต้องนำนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงยุติธรรมมาแปลงเพื่อที่จะทำให้แผนที่จะนำมาปฏิบัติกับสำนักงานยุติธรรมจังหวัดมีความเหมาะสมกับพื้นที่ตั้งของจังหวัด ในการทำงานตามนโยบายของทางกระทรวงยุติธรรม โดยเฉพาะในเรื่องของการอำนวยความยุติธรรม การสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ ส่งเสริมในเรื่องของความเสมอภาค ในเรื่องของสิทธิและเสรีภาพของประชาชน ให้เป็นไปตามภารกิจและบทบาทที่ทางกระทรวงยุติธรรมหรือสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมกำหนดไว้ โดยทางสำนักงานฯ ได้มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานโดยการเริ่มจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของสำนักงานฯเพื่อเป็นแนวทางในการเริ่มทำแผนการดำเนินงานของสำนักงานฯ เป็นการประชุมเพื่อระดมความคิดของบุคลากรภายในสำนักงานฯ โดยจะเป็นการนำเอาพันธกิจของสำนักงานเป็นตัวตั้งในการวางแผน โดยแผนที่ทำจะเป็นแผนการปฏิบัติการ 4 ปี และจะดึงมาเป็นปีๆ ในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ในการทำโครงการ/กิจกรรมก็จะนำเอาแผนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ของกระทรวงมาเป็นตัวกำหนดทิศทาง หลังจากได้โครงการ/กิจกรรม ก็ต้องมาดูที่งบประมาณประจำปีว่ามีจำนวนเท่าไรพร้อมกับนำตัวชี้วัดมาเป็นตัวกำหนดมาตรฐานและประสิทธิภาพในการทำงาน ในส่วนของโครงการ/กิจกรรมที่ทำจะมีลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกับเมื่อปีก่อนแต่จะมีการขยายให้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งในการดำเนินงานในด้านการวางแผนโดยปกติจะมีคณะกรรมการ กยจ.มาร่วมคิดในทิศทางของการดำเนินงานหรืออาจจะมีข้อแนะนำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของทางสำนักงานฯ เมื่อกิจกรรมดังกล่าวได้ดำเนินการไป ทางสำนักงานฯก็จะกลับมารายงานผลต่อ คณะกรรมการ กยจ. ในการดำเนินการที่ได้ทำทางคณะกรรมการก็อาจจะมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเพื่อที่จะสามารถดำเนินการในครั้งต่อไปได้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ที่ตั้งของจังหวัดมากขึ้นยิ่งขึ้น

2) ด้านการจัดการองค์กร

ด้านการจัดการองค์กรจะเป็นการแยกส่วนในการบริหารระหว่างคณะกรรมการบริหารกับอัตรากำลังภายในสำนักงานฯ รูปแบบโครงสร้างการแบ่งงานภายในและกรอบอัตรากำลังตามที่กระทรวงยุติธรรมได้กำหนดของรูปแบบบริหารที่เป็นแบบนำร่อง คือ มีผู้อำนวยการสำนักงาน (นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการพิเศษ) เป็นหัวหน้าสำนักงานยุติธรรม ซึ่งถูกปรับบทบาทตำแหน่งมาจากประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรม (ประธาน กยจ.) เป็นการแยกส่วนกันอย่างชัดเจนระหว่างสำนักงานยุติธรรมจังหวัดกับคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรม โดยที่ผู้อำนวยการสำนักงานจะไม่ได้มาจากสังกัดหน่วยงานเดิมร่วมมอยู่ด้วย เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น

มี 3 สายงาน คือ มี 2 กลุ่มกับ 1 ฝ่าย ดังนี้ ฝ่ายอำนวยการ จะมีหัวหน้าฝ่ายที่มาประจำ 1 คนซึ่งจะเป็นข้าราชการ (นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการหรือชำนาญการ) กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติกรจะมีหัวหน้ามาประจำ 1 คนซึ่งจะเป็นข้าราชการ (นักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการหรือชำนาญการ) และกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรมจะมีหัวหน้ามาประจำ 1 คนซึ่งจะเป็นข้าราชการ (นักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการหรือชำนาญการ) ฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่เป็นเลขา พัสดุ การเงิน-บัญชี เรื่องบุคลากร เรื่องของอาคารสถานที่ เรื่องของรถ รวมไปถึงประชาสัมพันธ์ และทำหน้าที่เป็นเลขาของยุติธรรมจังหวัดและคณะกรรมการบริหารยุติธรรมจังหวัด กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติกร มีหน้าที่เกี่ยวกับบริการประชาชนทางด้านกฎหมาย ช่วยเหลือประชาชน ไกล่เกลี่ย ระงับข้อพิพาท รับเรื่องราวร้องทุกข์ ในส่วนของกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรมมีหน้าที่ ในการพัฒนาส่งเสริมระบบงานยุติธรรม การบูรณาการหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม การประสานความร่วมมือกับองค์กรส่วนท้องถิ่นกับองค์กรเอกชน ประชาชนและภาคส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม

โดยในส่วนของคณะกรรมการ กยจ. จะเป็นการนำหัวหน้าส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัด โดยที่จะมีการเลือกบุคคลมาจากการประชุมเพื่อมาดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด การที่ทางกระทรวงยุติธรรมยังคงมีการตั้งคณะกรรมการไว้เพราะต้องการที่จะให้หน่วยงานในสังกัดได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของแต่ละหน่วยจะมีการนำข้าราชการมาร่วมด้วย หรือไม่อย่างน้อยตัวของหัวหน้าส่วนแต่ละส่วนก็จะมาร่วม ทำให้เป็นการบูรณาการกับหน่วยงานในสังกัดของกระทรวงยุติธรรม

3) ด้านการควบคุม

ด้านการควบคุมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ 1.การควบคุมทั่วทั้งองค์กร เป็นการควบคุมการดำเนินงานของสำนักงานฯ โดยกำหนดทิศทางและการควบคุมเป็นเกณฑ์การประเมินหรือตัวชี้วัดที่ถูกส่งมาจากทางกระทรวงยุติธรรม ซึ่งมีทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1. ระดับความสำเร็จของการอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนที่มาขอความช่วยเหลือ 2. ระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการสำคัญตามแผนปฏิบัติการ กระทรวงยุติธรรมระดับจังหวัด 4 ปี (พ.ศ. 2556-2559) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 3. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชน 4. ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มารับบริการ ณ สำนักงานยุติธรรมจังหวัด 5.จำนวนเรื่องที่ร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานยุติธรรมจังหวัด 6. ระดับความสำเร็จของการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการกระทรวงยุติธรรมระดับจังหวัด7. ระดับความสำเร็จของการเบิกจ่าย งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จากสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม 8. ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงสำนักงานเพื่อ

รองรับการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ 9. ระดับความสำเร็จในการจัดการองค์ความรู้เพื่อปฏิบัติงานในสำนักงาน 10. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาเว็บไซต์ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวจะเป็นเกณฑ์การประเมินของสำนักงานฯ ที่ครอบคลุมการบริหารจัดการทุกด้านที่สำนัก งานฯ ได้ดำเนินการไปในแต่ละปี ตัวชี้วัดดังกล่าวจะถูกปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามที่กระทรวงยุติธรรมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำตัวชี้วัดเห็นชอบถึงความเหมาะสมที่จะปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดดังกล่าว ส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานฯ เป็นไปตามแบบแผนและดำเนินไปในทิศทางที่กระทรวงยุติธรรมได้กำหนดไว้ เพื่อที่จะสามารถประเมินผลการทำงานของสำนักงานฯได้ตามความเป็นจริง และ 2. การควบคุมสมาชิกในองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วนย่อยดังนี้ 1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ทางสำนักงานฯจะประกาศรับสมัครตามตำแหน่งที่การโดยใช้งบที่จัดสรรมาจากการอนุมัติของกระทรวงยุติธรรม จะมีการตั้งคณะกรรมการจัดสอบทั้งบุคลากรภายในสำนักงานฯและหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดกระทรวงฯคนที่เข้ามาจะเป็นลูกจ้างชั่วคราวหมด 2. การฝึกอบรมและการพัฒนา ทาง สป.จะเป็นคนดำเนินการให้กับสำนักงานฯในการจัดการไปอบรมในเรื่องต่างโดยจะมีทั้งการจัดองค์ความรู้ภายในองค์กรและการส่งบุคคลเข้าอบรมกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งในส่วนนี้ก็จะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ 1. ทาง สป.เป็นคนจัดให้เลยว่าทางสำนักงานฯจะได้ไปอบรมที่ไหน 2. ทางสำนักงานฯจะเป็นคนที่ไปเสนอเองว่าอยากจะอบรมด้านไหนเพิ่มเติม โดยทั้งหมดจะอยู่ในความดูแลของสำนักพัฒนาบุคลากรของ สป. และ3.การวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบคือ รูปแบบที่ 1. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (บุคลากรที่เป็นข้าราชการ) การประเมินผลการปฏิบัติเป็นเกณฑ์ที่มาจากทางสำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม องค์ประกอบในการประเมินมี 2 องค์ประกอบ คือ 1.ผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ การวัดจากผลงานที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละ 70 และ 2. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) คิดเป็นร้อยละ 30 การประเมินในหนึ่งปีจะมี 2 ครั้ง รูปแบบที่ 2 การประเมินลูกจ้างชั่วคราว ทางสำนักงานจะมีการแต่งตั้งคณะกรรการขึ้นมาเพื่อทำการประเมินการปฏิบัติการ องค์ประกอบในการประเมินมี 2 องค์ประกอบ คือ 1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 50 และ 2. การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 50 การประเมินในหนึ่งปีจะมี 2 ครั้ง และรูปแบบที่ 3 การประเมินลูกจ้างเหมา เป็นการประเมินว่าผลการปฏิบัติทางสำนักงานฯมีความพึงพอใจก็จะจ้างต่อถ้าไม่พึงพอใจก็จะไม่มีการจ้างต่อ

4) ด้านการนำ

การนำของผู้อำนวยการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ผอ.ยุติธรรมจังหวัดจะเป็นผู้บังคับบัญชาและมีอำนาจในการสั่งการภายในสำนักงานฯ เป็นอำนาจที่แท้จริงในการบริหารงานโดยมีจะมีคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดคอยเป็นพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำกับทาง

สำนักงานฯ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้อำนวยการจะคัดเลือกมาจากกระทรวงยุติธรรมโดยตรงให้มาทำหน้าที่ในตำแหน่งนี้ตามความเหมาะสม

ในด้านการปกครองของผอ.ยุติธรรมจังหวัดจะเป็นการปกครองแบบครอบครัว ใช้การพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ เน้นไปที่การแลกเปลี่ยนความเห็นและความต้องการของบุคลากรผ่านในสำนักงานฯ โดยตรง ซึ่งผู้อำนวยการของสำนักงานมีความคิดที่มีความสร้างสรรค์และมีเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะคอยแนะนำหรือบอกกล่าวกับบุคลากรภายในสำนักงานเน้นไปที่ความสัมพันธ์กับตัวของบุคลากรภายในสำนักงานฯโดยตรง โดยมีการว่ากล่าวตักเตือนให้กับบุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินไปในทิศทางที่ทางสำนักงานฯกำหนดให้

จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมที่เป็นแบบเมตริกซ์ คือ สยจ. สมุทรสงคราม สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผน

กระทรวงยุติธรรมได้เริ่มจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัด 5 จังหวัดนำร่องเพื่อเป็นสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่องและดำเนินการขยายผลการจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เหลืออีก 27 แห่งซึ่งจังหวัดสมุทรสงครามเป็นหนึ่งใน 27 จังหวัดนั้นด้วย โดยมีอำนาจหน้าที่ทั้งในด้านการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ การพัฒนางานยุติธรรมเชิงบูรณาการในมิติเชิงพื้นที่และการบริหารที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง สำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงครามเป็นสำนักงานยุติธรรมจังหวัดแบบดั้งเดิมได้เปิดทำการพร้อมกับจังหวัดอื่นอีก 70 จังหวัด เมื่อ วันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2548

การวางแผนของทางสำนักงานยุติธรรมจะมีการทำแผน 4 ปีที่ทางสำนักงานฯได้ทำการประชุมร่วมกันระดมความคิดเห็นและทำการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรคของสำนักงานฯโดยในการประชุมจะคณะกรรมการ คณะทำงานจะเป็นการนำบุคลากรของทุกหน่วยงานในพื้นที่มาเข้าร่วมซึ่งจะมีเครือข่ายที่อยู่ในพื้นที่มาร่วมด้วย โดยจะโยงจากแผนของกระทรวงฯ แผนจังหวัด และได้ออกมาเป็นแผน 4 ปีแล้วก็จะมีการดึงโครงการจากแผน 4 ปีมาแปลงเป็นแผนปีแล้วก็ทำตามโครงการที่ได้กำหนดไว้ตามแผน โดยจะดูจากจำนวนงบประมาณที่จัดส่งลงมาซึ่งจะยึดกรอบของแผน 4 ปีถ้าโครงการที่เราเลือกในตอนแรกงบประมาณมาพอ ก็จะไปที่กรอบและนำโครงการอื่นมาแทน แผนที่จัดจะเป็นแผนระยะสั้น แต่ก็จะมีบางตัวที่จะต้องทำซ้ำโดยที่รูปแบบจะเปลี่ยนไปตามกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด ในการวางแผนจะมีแผนบางส่วนที่ไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งเป็นแผนที่มาจากกระทรวงฯ ในการมอบหมายงานในด้านอื่นให้ทางสำนักงานหรือกรมคุ้มครองสิทธิ์ฯทำเพิ่มเติม ก็จะทำให้ต้องทำงานเพิ่มจากแผน 4 ปีที่ได้เตรียมไว้ โดยในการกำหนดแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีเพื่อเป็นแม่แบบ ทิศทางในการดำเนินงานเพื่อวางแผน

และจัดโครงการให้มีความสอดคล้องกับทั้งสำนักงานฯแลกระทรวงฯ จึงทำให้สามารถทำงานต่างๆ ได้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) ด้านการจัดการองค์กร

ด้านการจัดการองค์กรจะไม่มีการแยกส่วนกันของคณะกรรมการบริหารจะอยู่ร่วมกัน อยู่บนพื้นฐานการตัดสินใจร่วมกันรูปแบบการบริหารของสำนักงานยุติธรรมจะอยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด โดยที่หัวหน้าหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดได้รับคัดเลือกจากที่ประชุมให้มาเป็นประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด 1 คนซึ่งยังคงดำรงตำแหน่งเดิมของต้นสังกัดเก่าอยู่ด้วย

การจัดแบ่งโครงสร้างการทำงานภายในของสำนักงานฯจะแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ 1. กลุ่มงานทั่วไป มีหน้าที่ในการรับผิดชอบงานธุรการ ได้แก่ งานสารบรรณ งานพัสดุ งานการเงินและบัญชี งานการเจ้าหน้าที่ งานข้อมูลสถิติและงานประชาสัมพันธ์ 2. กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนงบประมาณ รวมทั้งติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน และ3. กลุ่มงานบริการประชาชน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริการประชาชนด้านกระบวนการยุติธรรมให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วและโปร่งใส โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ประกอบด้วยภารกิจดังนี้ 3.1 ศูนย์การบริการร่วมและคลินิกยุติธรรม ประกอบด้วยงานบริการของส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม และ 3.2 ศูนย์ประสานงานยุติธรรมชุมชน เป็นการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ยุติธรรมชุมชนและการดำเนินงานของเครือข่ายยุติธรรมชุมชน

ในส่วนของหัวหน้ากลุ่มต่างๆ จะเป็นการหมุนเวียนของบุคลากรในสังกัดกระทรวงฯ มาปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมฯ เรียกการจัดองค์กรแบบนี้ว่า การจัดองค์กรแบบเมตริกซ์ ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่มาหมุนเวียนไม่ได้มานั่งประจำที่สำนักงานฯแต่ละนั่งประจำอยู่ที่ต้นสังกัดเดิมของแต่ละบุคคล ในส่วนของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานฯจะเป็นลูกจ้างชั่วคราวและลูกจ้างเหมาทั้งหมด

คณะกรรมการบริการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ในตำแหน่งอื่นจะเป็นหัวหน้างานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัด โดยคณะกรรมการจะมีส่วนร่วมในการทำงานกับสำนัก งานยุติธรรมจังหวัดทั้งใน ด้านการวางแผน การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของทางสำนักงานฯ

3) ด้านการควบคุม

ด้านการควบคุมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ 1.การควบคุมทั่วทั้งองค์กร ทางสำนักงานยุติธรรมฯไม่ได้มีตัวชี้วัดที่มาจากทางกระทรวงฯโดยตรงทางสำนักงานฯการเก็บสถิติใน

ด้านการงานบริการประชาชนในแต่ละปี 2. การควบคุมสมาชิกในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วนย่อยดังนี้ 1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ทางสำนักงานฯจะเปิดเป็นผู้รับสมัคร โดยผ่านยุติธรรมจังหวัดและยุติธรรมในพื้นที่ ตามตำแหน่งที่ทางสำนักงานต้องการ 2. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน จะมีทั้งการจัดองค์ความรู้ภายในและการส่งบุคคลเข้าอบรมกับหน่วยงานภายนอกบ้าง แต่จะมีจำนวนน้อยมากนอกจากเป็นการจัดอบรม/การประชุมในเรื่องของการรับนโยบายจากกระทรวงฯ บุคลากรภายในไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนทางด้านนี้ แม้แต่ตัวของยุติธรรมจังหวัดก็ไม่ได้รับการอบรมในด้านของการพัฒนาศักยภาพเช่นเดียวกัน และ3. การวัดผลการปฏิบัติงาน ทางสำนักงานฯได้มีการรายงานผลการปฏิบัติตนของพนักงานจ้างเหมาในทุกๆ เดือน ในส่วนของลูกจ้างจะมีการบันทึกการปฏิบัติงานแต่ละวัน ลูกจ้างชั่วคราวมีแบบรายงานผลการปฏิบัติตนรายบุคคลเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่จ้างเหมาบริการในสำนักงาน ในส่วนของยุติธรรมจังหวัดจะไปประเมินผลการปฏิบัติการที่ต้นสังกัดเดิมของตนไม่ได้เกี่ยวกับสำนักงานฯ

4) ด้านการนำ

การนำของผอ.ยุติธรรมจังหวัดในฐานะของประธานกรรมการบริหารยุติธรรมจังหวัดจะดูแลสำนักงานยุติธรรมควบคู่ไปกับตัวของคณะกรรมการทั้งหมดในการร่วมกันตัดสินใจและดูแลการดำเนินการของสำนักงานยุติธรรมฯ เป็นการทำงานร่วมกันของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่

ในส่วนของสำนักงานฯตัวของยุติธรรมจังหวัดจะใช้การพูดคุย มีส่วนช่วยในการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา คอยตักเตือนในด้านการทำงาน รวมถึงให้การช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสำนักงานฯ บทบาทในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานซึ่งทายุติธรรมจังหวัดได้ทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเมื่อมีโอกาส เป็นการช่วยในการประชาสัมพันธ์ให้กับหน่วยงาน ความสัมพันธ์ของสำนักงานฯค่อนข้างเป็นความสัมพันธ์ที่ดี มีความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นแบบนำร่องและแบบเมตริกซ์ ในกรณีศึกษาสยจ.นครปฐมและสยจ.สมุทรสงคราม สามารถสรุปได้ดังนี้

การเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่อยู่ในโครงการนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่ไม่ได้อยู่ในโครงการนำร่อง สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผนของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด จากการศึกษาข้อมูลจากยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรม พบว่า ในการวางแผนทั้ง 2 แห่งจะนำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของกระทรวงยุติธรรม ทั้งทางด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนด

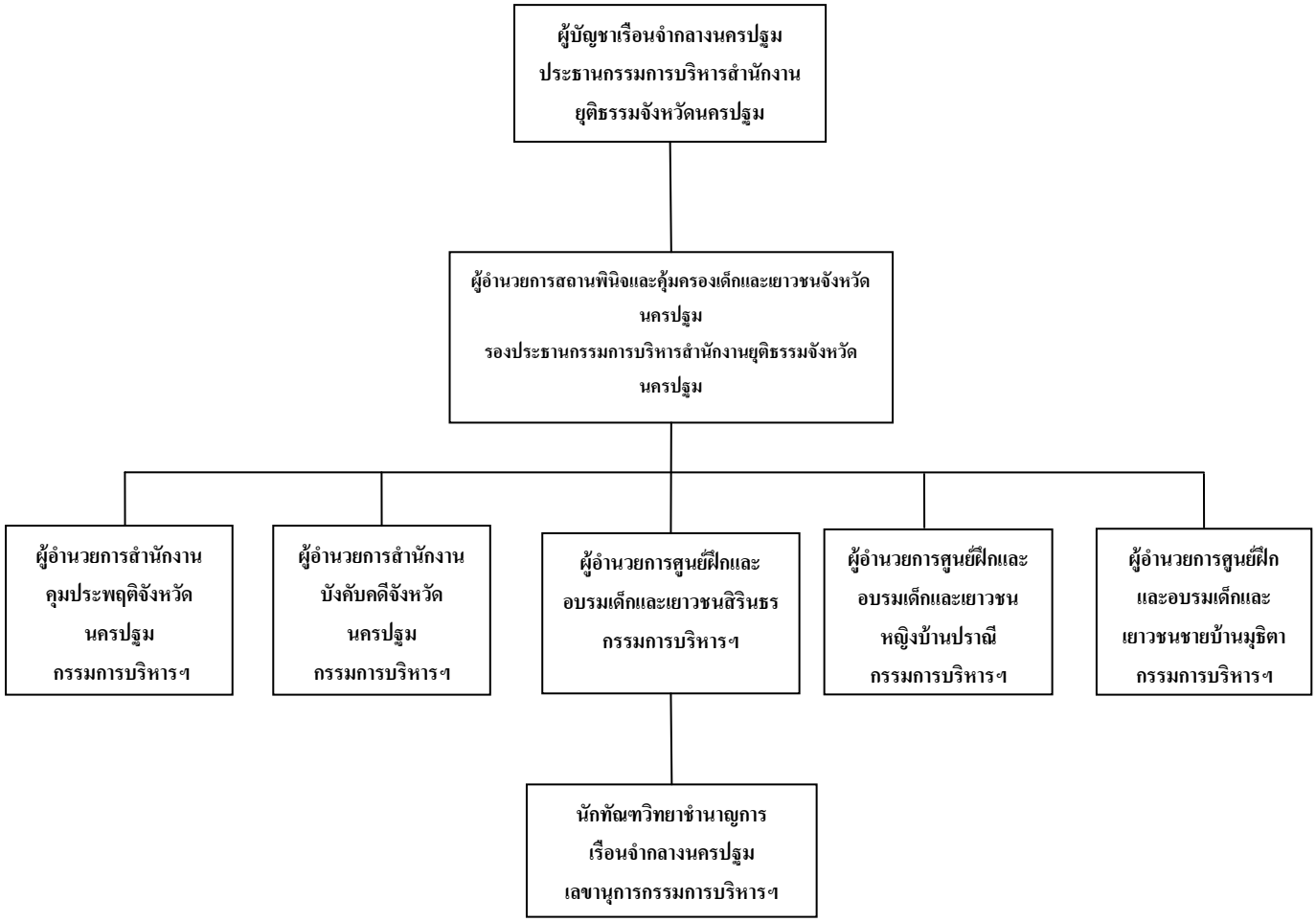
ทิศทางให้กับทางสำนักงานว่าทางสำนักงานจะต้องทำสิ่งใดบ้าง จากนั้นทางสำนักงานฯก็จะนำแผนดังกล่าวมาแปลงเป็นแผนของตัวเองโดยดึงในบางส่วนที่เหมาะสมสามารถนำเข้ามาดำเนินการในพื้นที่ของตนได้อย่างเหมาะสม ในการทำแผนดังกล่าวจะมี กยจ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาเข้าร่วมในการจัดทำ

ในการจัดทำกิจกรรม/โครงการของทั้ง 2 ที่นั้นจุดมุ่งหมายในการจัดทำจะมีลักษณะคล้ายคลึงกันเนื่องจากเป็นการดึงออกมาจากตัวแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของกระทรวงยุติธรรมแต่สิ่งที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดคือ จำนวนโครงการที่ทั้ง 2 ได้ทำในแต่ละปีงบประมาณจะมีความมากน้อยที่แตกต่างกัน รวมไปถึงตัวของโครงการก็มีความแตกต่างกันออกไปตามความต้องการของตัวสำนักงานและประชาชนในพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานฯ ซึ่งสาเหตุหลักของปริมาณของโครงการดังกล่าวมาจากงบประมาณที่แต่ละสำนักงานฯได้รับ ถ้าเป็นสำนักงานยุติธรรมที่เป็นโครงการนำร่องก็จะได้งบประมาณเยอะกว่าสำนักงานยุติธรรมที่ไม่ได้เป็นโครงการนำร่อง

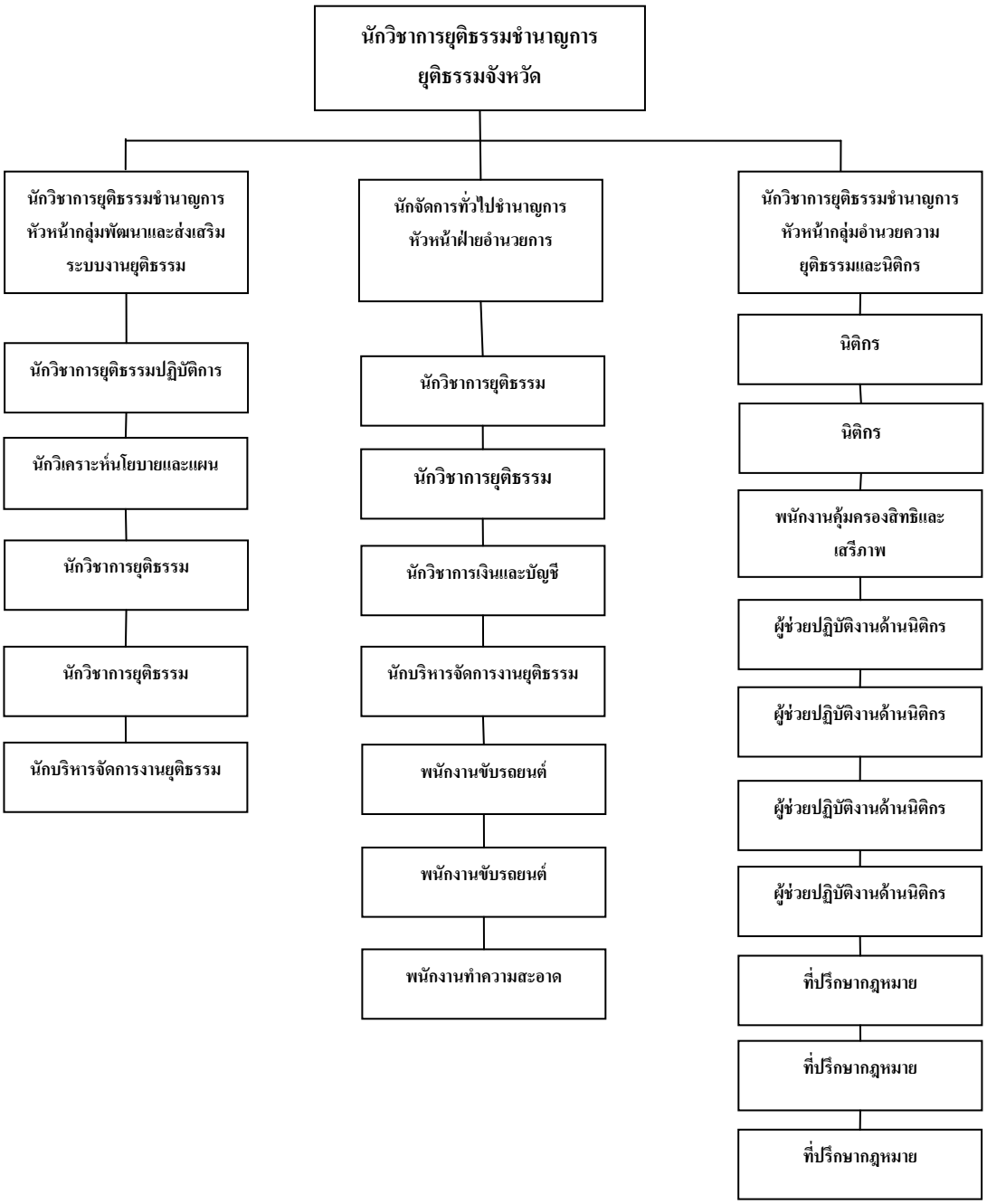
2) ด้านการจัดองค์กรของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด จากการศึกษาข้อมูลจากยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนเนื่องจากสำนัก งานยุติธรรมที่เป็นโครงการนำร่องจะมีรูปแบบการบริหารที่ชัดเจนมีความเป็นรูปธรรม โครงสร้างของสำนักงานที่เป็นแบบนำร่องจะมีผู้อำนวยการสำนักงานที่ถูกส่งมาจากกระทรวงฯ โดยตรงเพื่อทำหน้าที่ดังกล่าวโดยตรงซึ่งจะเป็นนักวิชาการยุติธรรมชำนาญการพิเศษในส่วนของสำนักงานไม่นำร่องคนที่จะมาเป็นผู้อำนวยการจะถูกคัดเลือกมาจากคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดโดยคณะกรรมการจะเป็นหน่วยงานในสกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่เป็นคนคัดเลือกตัวแทนขึ้นมาเป็น ซึ่งหมายความว่าคนที่จะมาเป็นผู้อำนวยการสำนักงานยุติธรรม/ประธานกรรมการ บริหารสำนักงานยุติธรรมก็จะมีตำแหน่งที่ผู้อำนวยการสังกัดเดิมอยู่ด้วยเท่ากับต้องเป็นผู้บังคับ บัญชาทั้ง 2 ที่

ในส่วนของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานที่เป็นโครงการนำร่องจะแบ่งเป็น 1 ฝ่าย 2 กลุ่มคือ ฝ่ายอำนวยการ กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติกรและกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม ถ้าเป็นสำนักงานที่ไม่ได้เป็นนำร่องจะแบ่งเป็น 3 กลุ่มงานคือ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานบริการ และกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ ในส่วนของสำนักงานนำร่องจะมีข้าราชการมาเป็นหัวหน้าของแต่ละกลุ่ม/ฝ่าย คือ ฝ่ายอำนวยการ เป็นนักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการหรือชำนาญการ กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติกร เป็นนักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการหรือชำนาญการ กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม เป็นนักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการระบบงานยุติธรรม แต่ในส่วนของสำนักงานไม่นำร่องจะเป็นเจ้าหน้าที่หมุนเวียนมาจากสำนักงานต่างๆ ที่เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

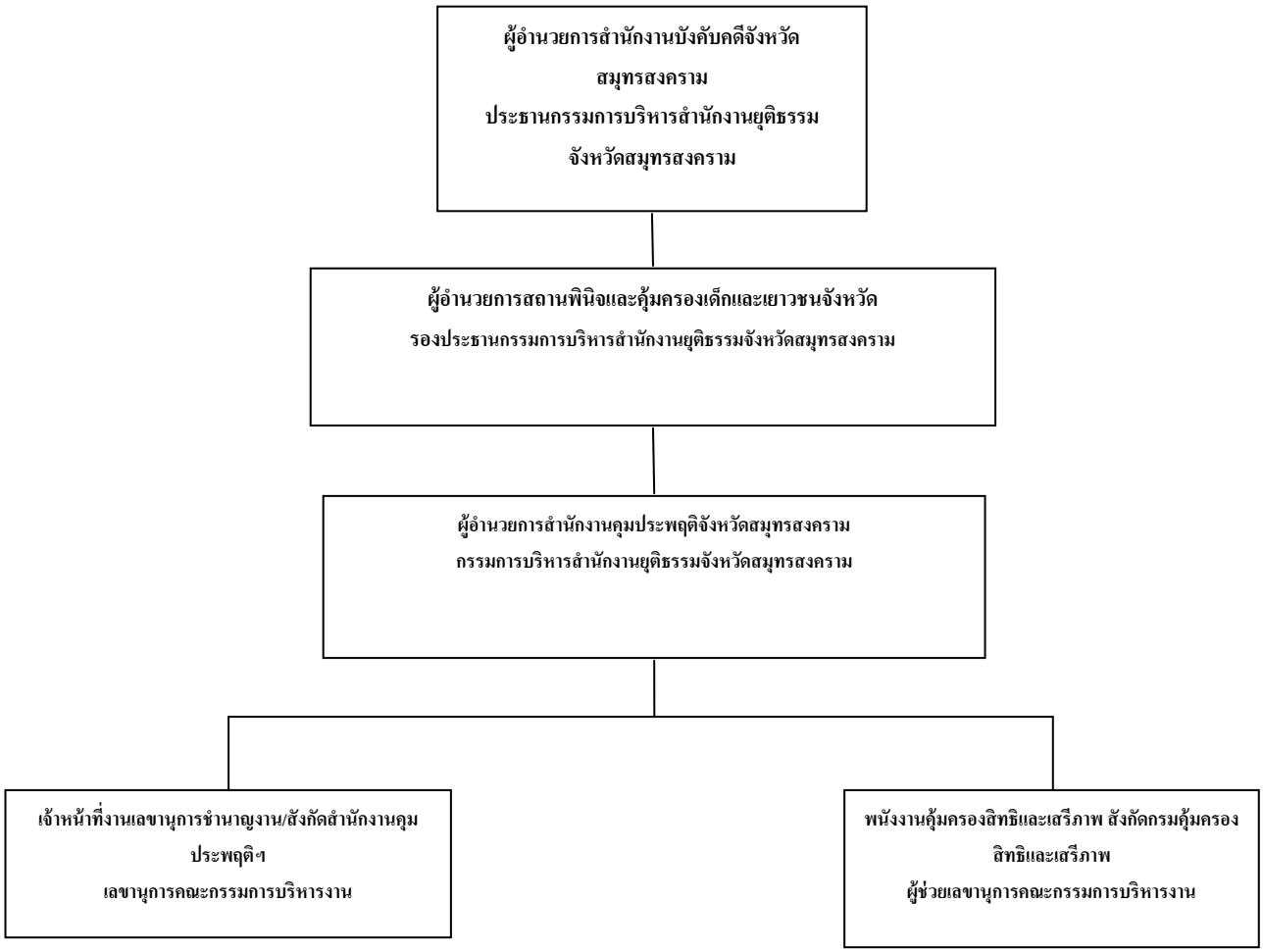
ในส่วนของคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจะมีความแตกต่างในด้านของอำนาจหน้าที่ในส่วนของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นโครงการนำร่อง ในส่วนของคณะกรรม การจะมีหน้าที่คล้ายกับเป็นที่ปรึกษาให้กับทางสำนักงานฯ คอยดูแลการทำงานและติดตามผลงานการลงไปทำกิจกรรมของสำนักงานยุติธรรมฯ เพราะว่าอำนาจในสำนักงานฯ จะอยู่ที่ตัวของยุติธรรมจังหวัดทั้งหมดซึ่งในบางโอกาสอาจจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการร่วมกับสำนักงาน ในส่วนของสำนักงานที่ไม่ได้เป็นโครงการนำร่องคณะกรรมการบริหารจะเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานฯทางคณะกรรมการจะคอยกำกับดูแลการทำงานของสำนักงานฯ ทั้งหมด รวมไปถึงโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ก็จะต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการดังกล่าว



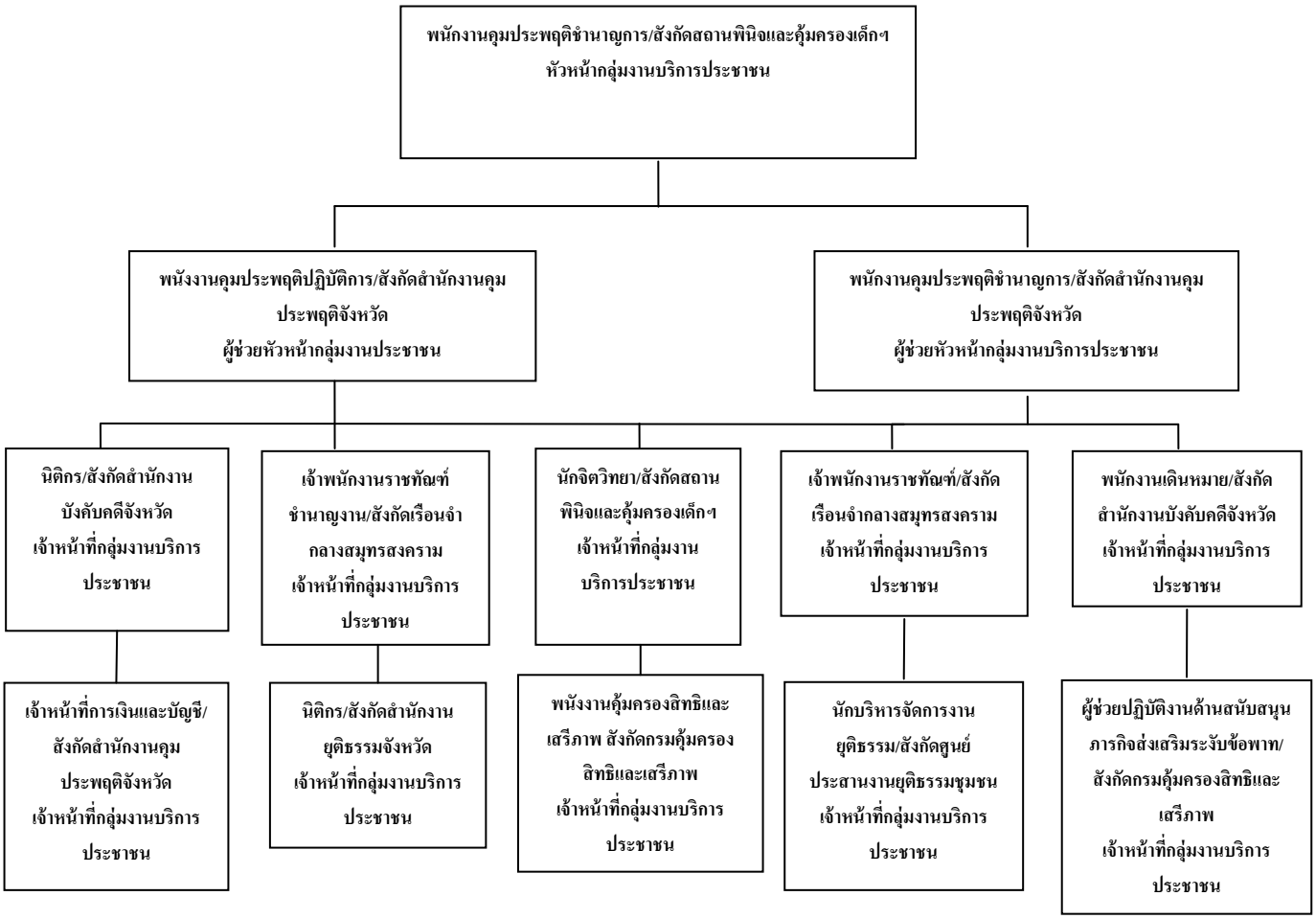
ภาพที่ 4.1 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม



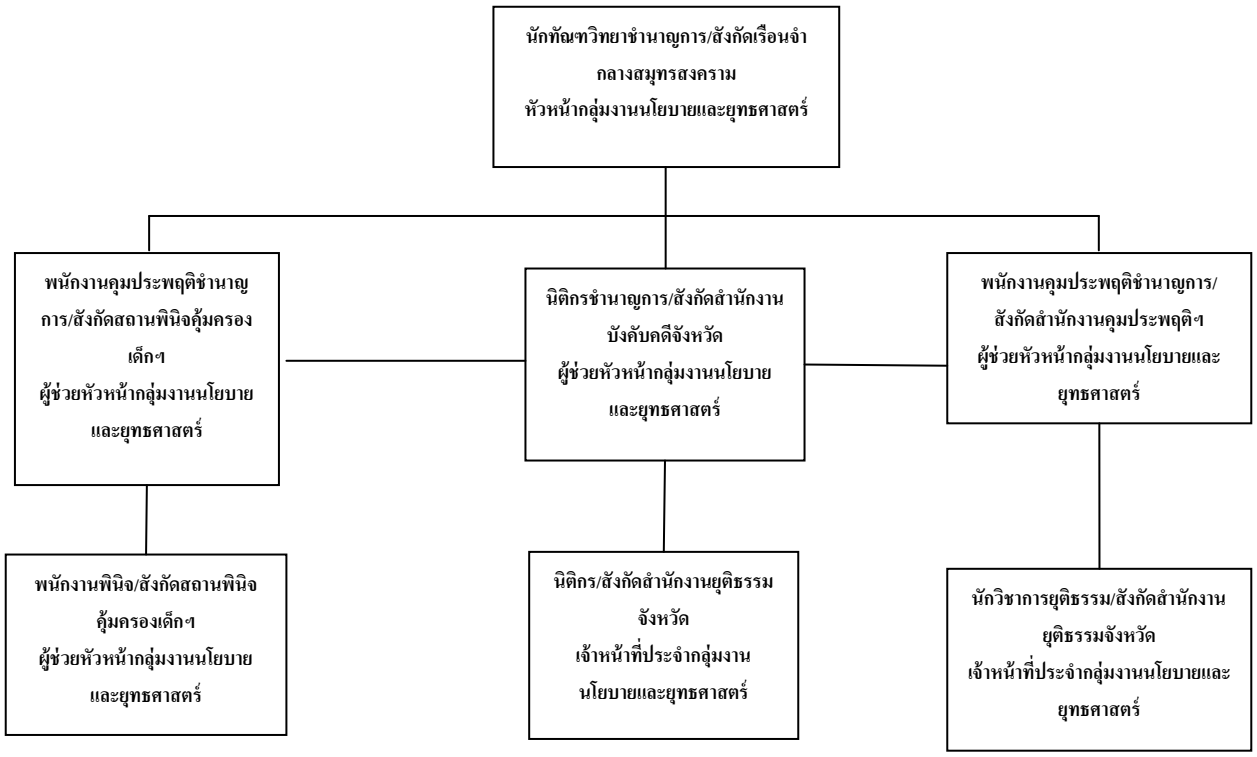
ภาพที่ 4.2 โครงสร้างบุคลากรภายในสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม



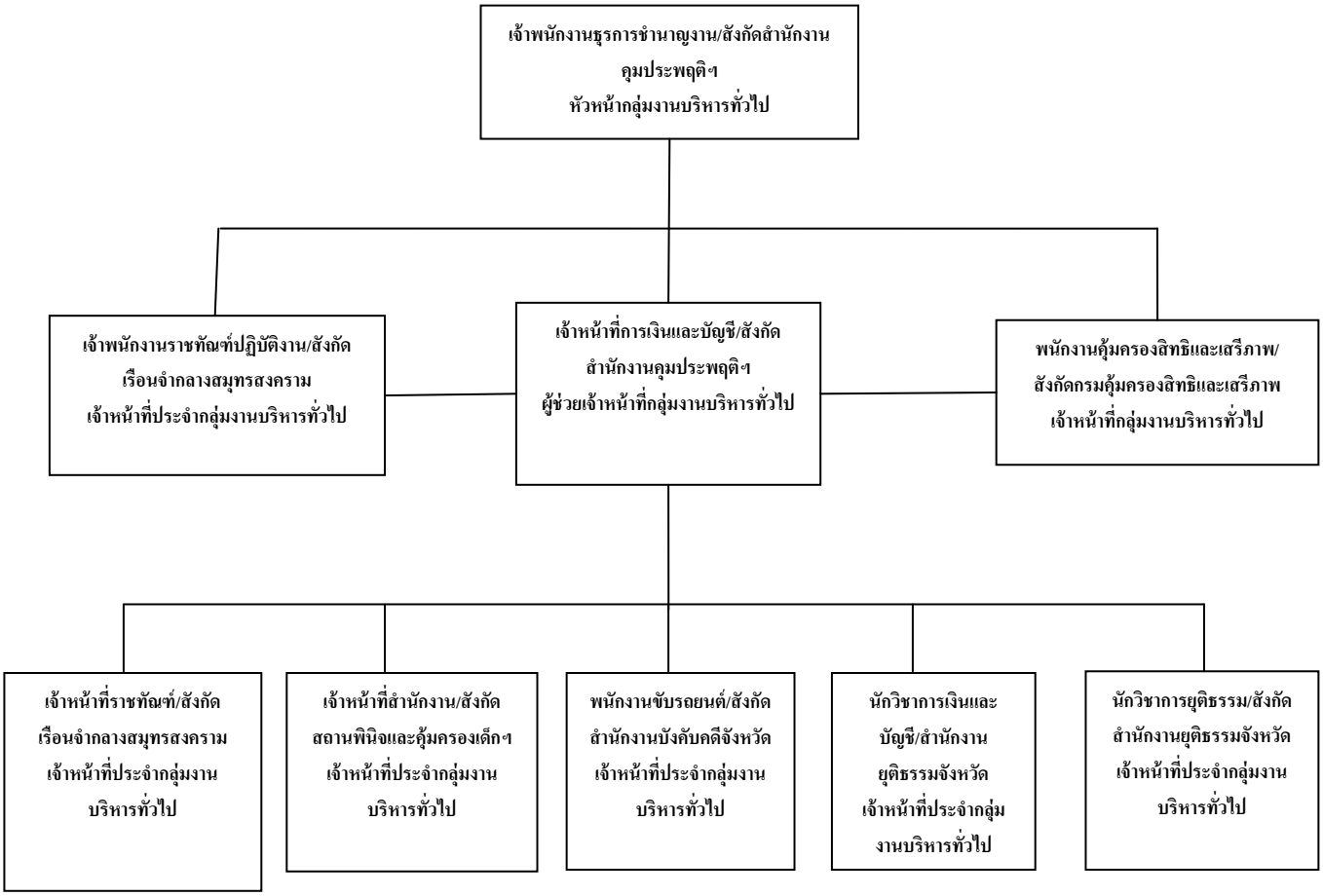
ภาพที่ 4.3 โครงสร้างคณะกรรมการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม



ภาพที่ 4.4 กลุ่มงานบริการประชาชนของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม



ภาพที่ 4.5 กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม



ภาพที่ 4.6 กลุ่มงานบริหารงานทั่วไปของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม

3) ด้านการควบคุมของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด จากการศึกษาข้อมูลจากยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรม พบว่า ในกรณีของสำนักงานที่เป็นโครงการนำร่องจะมีตัวชี้วัดในการประเมินสำนักงานฯอย่างชัดเจน คือจะมีตัวชี้วัดที่ถูกส่งมาจากกระทรวงฯ ทั้ง 10 ตัวเพื่อวัดประสิทธิภาพของสำนักงานฯ ในทุกๆ ด้าน ในส่วนของบุคลากรก็จะสามารถแบ่งออกได้เป็นพนักงานที่เป็นข้าราชการที่ถูกส่งมาจากกระทรวงฯก็จะมีการประเมินผลการปฏิบัติเป็นเกณฑ์ที่มาจากทางสำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม ในส่วนบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวทางสำนักงานจะตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำการประเมินการปฏิบัติการ ในส่วนของลูกจ้างเหมาจะเป็นการประเมินว่าจะมีการจ้างต่อจากสำนักงานหรือไม่เท่านั้น ส่วนในกรณีของทางสำนักงานที่ไม่ได้เป็นโครงการนำร่องจะไม่มีตัวชี้วัดที่มาจากกระทรวงฯที่จะนำมาประเมินสำนักงานฯ และทางสำนักงานฯจะไม่มีข้าราชการที่มาทำงานประจำที่สำนักงาน แต่ในกรณีของยุติธรรมจังหวัดจะไปประเมินผลการปฏิบัติกับสำนักงานต้นสังกัด ส่วนในบุคลากรของสำนักงานซึ่งจะเป็นลูกจ้าง

ชั่วคราวและลูกจ้างเหมาจะไม่มีรูปแบบการประเมินที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่จะเป็นการบันทึกการปฏิบัติการสำหรับลูกจ้างเหมาและรายงานผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของลูกจ้างชั่วคราวประจำปีงบประมาณ

นอกนั้นในการฝึกอบรมของพนักงานก็มีความแตกต่างกันมากเนื่องจากสำนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องจะมีการฝึกอบรมมากทั้งตัวของยุติธรรมจังหวัดและตัวของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานฯ จะมีการสอบถามความต้องการของบุคลากรในสำนักงานว่ายังขาดความรู้ความชำนาญในด้านใดทางสำนักงานฯก็จะส่งไปอบรมทางด้านนั้นโดยตรง ในทางกลับกันสำนักงานที่ไม่ได้อยู่ในโครงการนำร่องการฝึกอบรมจะมีจำนวนที่น้อยมากแม้แต่ยุติธรรมจังหวัดยังไม่ได้รับการฝึกอบรมในบทบาทและหน้าที่ของตน

4) ด้านการนำของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด จากการศึกษาข้อมูลจากยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรม พบว่ามีความเหมือนกันทางด้านความสัมพันธ์ของตัวยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ของทางสำนักงานฯ ใช้ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการใช้การพูดคุยติดต่อกันมากกว่าจะใช้อำนาจในการสั่งหรือบังคับ อาจจะมาจากสาเหตุที่ว่าสำนักงานยุติธรรมมรขนาดที่ไม่ใหญ่มากนักจึงมีการพบปะกันได้ตลอดทำให้ความสัมพันธ์จึงไปในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เน้นการให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นที่ต่อโครงการ/กิจกรรมต่างๆ เป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบของครอบครัว ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในรูปแบบที่เป็นกันเองไม่ได้มีบรรยากาศการทำงานที่เคร่งเครียดจนน่าอึดอัดจนไม่อยากที่จะทำงาน นอกจากในส่วนของความสันพันธ์ในด้านอำนาจหน้าที่อาจจะมีความแตกต่างกันคือถ้าเป็นยุติธรรมจังหวัดที่นำร่องจะมีอำนาจเต็มในการสั่งการภายในสำนักงานแต่ส่วนสำนักงานที่ไม่มีได้นำร่องจะต้องมีการผ่านความเห็นชอบจากการประชุมคณะกรรมการบริหารก่อน

จากการศึกษา ปัญหา และอุปสรรค และแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดให้มีประสิทธิผล สามารถสรุปได้ดังนี้

จากการศึกษา ปัญหาและอุปสรรคและแนวทางการส่งเสริมการบริหารของ สยจ.นครปฐม สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ปัญหาและอุปสรรค

1.1) ปัญหาด้านการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมซึ่งเป็นปัญหาที่บุคลากรภายในสำนักงานฯเห็นตรงกันคือ ปัญหาการไม่มีกฎหมายมารองรับในอำนาจของสำนักงานฯ รวมไปถึงกฎหมายที่รองรับการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างสมบูรณ์ มีเพียงร่างระเบียบการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดซึ่งก็ยังไม่มีตัวระเบียบที่ชัดเจน ส่งผลให้

การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่เกิดข้อจำกัดในการทำงาน เนื่องจากกระบวนการในการทำงานบางส่วนจำเป็นต้องส่งต่อไปยังหน่วยงานอื่น เพราะทางสำนักงานฯไม่มีกฎหมายรองรับในการดำเนินการเรื่องดังกล่าว การเกิดปัญหาดังกล่าวคล้ายกับการที่สำนักงานฯถูกจำกัดสิทธิในเรื่องของการดำเนินงานทำให้ไม่เกิดความคลอบคุลมในด้านการบริการ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลโดยตรงกับการทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานและให้บริการลดลง

1.2) ปัญหาด้านแผนหรือโครงการ

ปัญหาเกี่ยวกับการแผนการปฏิบัติราชการในการวางแผนจะมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมา ร่วมในการจัดทำ หน่วยงานที่เข้าร่วมอาจจะมีความไม่เข้าใจในการทำงานของทางสำนักงานฯ ทำให้แผนหรือโครงการที่ได้ออกมาไม่ตรงกับแผนของทางสำนักงานฯ แต่กลายไปเป็นแผนที่ขับ เคลื่อนของหน่วยงานอื่น ทำให้เกิดแผนหรือโครงการที่ซ้ำกัน ทางสำนักงานฯ จึงต้องเลือกภารกิจที่ตรงกับภารกิจของทางสำนักงานฯ เท่านั้น ทำให้เกิดความไม่ครอบคลุม ทำได้แค่เฉพาะบางเรื่องเท่านั้น

1.3) ปัญหาด้านการลงพื้นที่

ปัญหาในการให้ความร่วมมือของประชาชนในพื้นที่ จากการลงพื้นที่ในการสร้างเครือข่ายชุมชน ทางสำนักงานฯ จะต้องทำงานร่วมกับหลายภาคส่วนคือ ผู้นำชุมชน ประชาชนในพื้นที่ หน่วยงานในพื้นที่ เป็นต้น โดยงานที่สร้างเครือข่ายนั้นจะเป็นงานอาสาสมัครซึ่งทางสำนักงานฯ ไม่ได้มีค่าตอบแทนให้ จึงส่งผลทำให้ผู้ที่เข้าร่วมขาดแรงจูงใน สืบเนื่องจากงานเป็นไปในลักษณะการช่วยกันหาเครือข่ายจึงส่งผลโดยตรงกับการที่ผู้เข้าร่วมจะหาเครือข่ายหรือสนใจในงานด้านนี้มีไม่มากนัก ทำให้สำนักงานฯ ทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพตามที่ได้ตั้งไว้ เพราะจะให้ทางสำนักงานฯ ไปกำหนดตายตัวว่าจะให้ผู้เข้าร่วมว่าต้องทำอะไร ต้องทำอย่างไรไม่ได้ ถ้าไปทำการดังกล่าวอาจจะส่งผลให้ผู้เข้าร่วมไม่ให้ความสนใจในการร่วมงานกับสำนักงานอีกเลย ทางสำนักงานจึงต้องคอยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมเกิดความกระตือรือร้นและสนใจในผลประโยชน์ที่ทางสำนักงานฯ จะมอบให้

อีกสิ่งหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านความร่วมมือ คือ ทางสำนักงานฯมุ่งเน้นที่จะหาเครือข่ายโดยผ่านทางตัวของผู้นำชุมชนที่มีอิทธิพลต่อคนในพื้นที่เพื่อที่จะสามารถชักจูงและเพิ่มความสนใจในตัวของสำนักงานฯกับคนในชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีในการสร้างเครือข่ายทำให้ทางสำนักงานฯสามารถทำให้คนในชุมชนเข้ามาร่วมเป็นเครือข่ายและรับรู้ถึงความต้องการหรือปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นในชุมชน ในทางกลับกับตัวของผู้นำเองก็มีงานในหลายๆ ด้านที่ต้องทำ มีสิ่งต่างๆ ที่ต้องทำนอกจากการร่วมมือกับสำนักงานฯ ซึ่งส่งผลให้ความร่วมมือกับผู้นำบางแห่งไม่ได้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิผลเท่าที่ควร

1.4) ปัญหาด้านการบุคลากร

เนื่องจากสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม เพิ่งจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นรูปแบบนำร่อง จึงทำให้เกิดปัญหาทางด้านของบุคลากรที่ทางรับเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ยังขาดความความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในตำแหน่งที่ตนได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะด้านการวางแผนมีคนที่มีความเชี่ยวชาญด้านนี้ยังไม่มากนัก และปัญหาที่เกิดขึ้นอีกเรื่องหนึ่งคือ การขาดภาวะผู้นำของบุคลากรภายในสำนักงานฯในการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2) ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาข้อมูลของยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม พบว่า ควรมีการกำหนดกฎหมายให้มีความชัดเจนและแน่นอน เพื่อทำให้การทำงานของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการเกิดการหยุดชะงักและสามารถให้ความช่วยเหลือประชาชนในอย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้กระบวนการในการทำงานของสำนักงานฯ มีความสมบูรณ์และไม่มีข้อจำกัดในการทำงานและช่วยให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องในการทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะที่เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เห็นตรงกันคือ ควรให้เจ้าหน้าที่ได้ไปอบรมทางด้านการวางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ขึ้นในตัวของบุคลากรทำให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการในแต่ละปีงบประมาณของทางสำนักงานฯ

เจ้าหน้าที่บางส่วนได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในด้านความเป็นผู้นำทั้งในตัวของยุติธรรมจังหวัดเองและบุคลกรที่ปฏิบัติงานภายในสำนักงานฯ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากลักษณะงานที่ทางสำนักงานได้รับมอบหมายเป็นการที่ต้องทำงานกับประชาชนในเรื่องต่างๆ ทั้งในการสร้างเครือข่าย การยุติข้อพิพาทหรือการไกล่เกลี่ยปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งล้วนแต่เป็นสถานการณ์ที่ต้องการผู้นำเพื่อยุติและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยเร็วเพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา

นอกจากนี้ทางกระทรวงควรพิจารณาการให้เบี้ยเลี้ยงหรือสิ่งตอบแทนสำหรับเครือข่ายชุมชนที่เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกับสำนักงานฯ ตัวช่วยเสริมดังกล่าวจะเป็นตัวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเครือข่าย เพราะคนในชุมชนเกิดแรงจูงใจในการทำงานและอีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังให้กับคนในชุมชน เป็นแรงผลักให้คนในชุมชนมีความกระตือรือร้นในการทำงานและสามารถทำงานร่วมกันเป็นระยะเวลานานมากขึ้น

จากการศึกษา ปัญหาและอุปสรรคและแนวทางการส่งเสริมการบริหารของ สยจ.สมุทร

สงคราม สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ปัญหาและอุปสรรค

1.1) ปัญหาด้านบุคลากร

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาละอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับทางสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม คือ ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรภายในสำนักงานฯมีไม่เพียงพอต่องานที่ได้รับ ปัญหานี้เกิดขึ้นจากการเป็นลูกจ้างชั่วคราวของสำนักงานฯ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานขาดความใส่ใจในงานที่ตนได้รับมอบหมาย ขาดแรงจูงใจในการทำงานและไม่มีความรู้ความเข้าใจในงานของตน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานน้อยลง เมื่อไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน บุคลากรก็ไม่อยากที่จะทำงานทำให้บุคลากรที่อยู่ไม่เพียงพอกับงานที่ทางสำนักงานฯได้ทำ ปัญหาเหล่านี้จะสามารถแก้ไขได้เมื่อบริหารจัดการในด้านของทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานฯ การแบ่งงานกันให้เกิดความลงตัว การเรียนรู้วัฒนธรรมในการทำงานที่เกิดขึ้นและปรับตัวให้เขากับสถานการณ์ การพยายามที่จะเรียนรู้และหาความรู้มาเพิ่มเติม

นอกจากปัญหาดังกล่าวยังมีปัญหาที่เกี่ยวกับบุคลากรภายในสำนักงานฯในเรื่องของการทำงานโดยเน้นการใช้ความสามารถตามศักยภาพส่วนบุคคล จึงทำให้คนที่ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนจึงเป็นคนเดิมที่ทำหน้าที่นั้นมาเป็นระยะเวลานานจึงมีความสามารถดังกล่าว ส่วนคนในรุ่นหลังที่เข้ามาทำงานไม่มีความใส่ที่จะทำเพราะคิดว่ามีคนทำอยู่แล้วก็ทำตามคนอื่นๆ ไป ทำให้งานไม่เกิดการพัฒนามีแต่รูปแบบเดิม กิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนั้นปัญหาด้านการไม่มีรูปแบบการประเมินหรือตัวชี้วัดที่แน่นอนของสำนักงานฯและตัวของบุคลากรภายในของสำนักงานฯ ทำให้การทำงานขาดแนวทางในการดำเนิน งาน ไม่มีจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของแต่ละบุคคล และที่สำคัญคือทำให้มาตรฐานในการทำงานมีความไม่แน่นอน ทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้

ปัญหาที่เกิดขึ้นนอกจะเกิดกับบุคลากรภายในแล้วยังมีปัญหาที่เกิดกับยุติธรรมจังหวัด คือปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพในตัวของยุติธรรมจังหวัด ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นการไม่ได้รับการอบรมหรือให้ความรู้เพิ่มเติมในส่วนงานที่ทางยุติธรรมจังหวัดรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาศักยภาพและเป็นการเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ เพื่อที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเกิดความเชี่ยวชาญในด้านงานที่ทำ

1.2) ปัญหาด้านโครงสร้าง

ปัญหาในด้านโครงสร้างของสำนักงานฯที่ไม่ได้เป็นแบบนำร่อง การไม่มีรูปแบบการบริหารที่ชัดเจน ไม่มีความเป็นรูปธรรมและไม่มีการกำหนดหน้าที่ของส่วนต่างๆ ไว้

อย่างชัดเจน ทำให้ในการทำงานตามโครงการ/กิจกรรม ในบางส่วนจะเกิดความซ้ำซ้อนกันกับกรมคุ้มครองสิทธิฯ สถานการณ์เช่นนี้เมื่อเกิดเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของสำนักงานและบุคลากรของกรมคุ้มครองสิทธิฯ ซึ่งจะเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานภายในสำนักงานฯ

ปัญหาที่เกี่ยวกับทางด้านโครงสร้างอีกอย่างหนึ่ง คือ ปัญหาในการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบในหลายๆ ด้านตั้งแต่การลดประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ ความล่าช้าในการทำงาน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่มาหมุนเวียนจะไม่ได้นั่งทำงานที่สำนักงานฯ ทำให้การติดต่อประสานงานมีความล่าช้าอีกทั้งเจ้าหน้าที่เหล่านี้มีหน้าที่เดิมของต้นสังกัดที่ทำอยู่แล้วทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในงานที่ทำ และผลกระทบในด้านความสัมพันธ์กับบุคลากรภายในสำนักงานฯ

1.3) ปัญหาด้านงบประมาณ

นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านงบประมาณที่ไม่เพียงพอ งบประมาณที่ทางสำนักงานฯได้รับการจัดสรรมาไม่เพียงพอต่อความต้องการ เนื่องจากปริมาณค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถควบคุมได้มีปริมาณที่เพิ่มขึ้นรวมไปถึงงานที่ทางสำนักงานฯมีมาก ทำให้งบประมาณที่จัดสรรมาไม่เพียงพอต่อความต้องการ

2) ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษายุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ควรมีการกำหนดโครงสร้างของสำนักงานฯในด้านของโครงสร้างอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่และการกำหนดขอบเขตของงานให้มีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ และความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานของตน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง เมื่อมีการกำหนดขอบเขตงานให้มีความแน่นอนทำให้เกิดความชัดเจนงานที่ซ้ำซ้อนก็จะลดน้อยลง เพราะมีการกำหนดกรอบแนวทางการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลไว้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ทางกระทรวงยุติธรรมควรมีการกำหนด การวางแผนด้านการบริหารจัดการของสำนักงานฯและรูปแบบของตัวชี้วัด/รูปแบบการประเมินให้กับทางสำนักงานฯ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานของสำนักงานฯ เพื่อมาเป็นตัวกำกับการทำงานของบุคลากรและตัวของสำนักงานฯ เอง เพื่อเป็นการวางมาตรฐานในการทำงานให้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติก็จะส่งผลให้งานของสำนักงานฯและการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

นอกจากข้อเสนอข้างต้น มีข้อเสนออีกหนึ่งข้อ คือ การจัดสรรงบประมาณให้มีความพอเพียงต่อสำนักงานฯ ในการจัดสรรงบประมาณควรคำนึงจากปริมาณงานของแต่ละ

สำนักงานฯ ที่ทำในแต่ละปี เพื่อเป็นการประเมินค่าใช้จ่ายจริงที่ทางสำนักงานฯมีความต้องการ เป็นการเพิ่มศักย ภาพและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

บทที่ 5

สรุป และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด กรณีศึกษา สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสงคราม” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้ 1) ศึกษาการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นแบบนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นแบบเมตริกซ์ 2) ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นแบบนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นแบบเมตริกซ์ 3) ศึกษา ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดทั้ง 2 แห่ง

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 รูปแบบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นแบบนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นแบบเมตริกซ์

จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมที่เป็นแบบนำร่อง คือ สยจ. นครปฐม สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผน

ในการจัดการด้านการวางแผน ทางสำนักงานได้นำนโยบายและยุทธศาสตร์มาแปลงแล้วนำมาปฏิบัติกับสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเพื่อใช้ในระดับจังหวัด การที่ต้องนำนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงยุติธรรมมาแปลงเพื่อที่จะทำให้แผนที่จะนำมาปฏิบัติกับสำนักงานยุติธรรมจังหวัดมีความเหมาะสมกับพื้นที่ตั้งของจังหวัด ในการทำงานตามนโยบายของทางกระทรวงยุติธรรม โดยเฉพาะเรื่องของการอำนวยความยุติธรรม การสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ ส่งเสริมในเรื่องของสิทธิและเสรีภาพของประชาชนให้เป็นไปตามภารกิจและบทบาทที่ทางกระทรวงยุติธรรมหรือสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมกำหนดไว้

2) ด้านการจัดการองค์กร

ด้านการจัดการองค์กรจะเป็นการแยกส่วนในการบริหารระหว่างคณะกรรมการบริหารกับอัตรากำลังภายในสำนักงานฯ รูปแบบโครงสร้างการแบ่งงานภายในและกรอบอัตรากำลังตามที่กระทรวงยุติธรรมได้กำหนดของรูปแบบบริหารที่เป็นแบบนำร่อง คือ มีผู้อำนวยการสำนักงาน (นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการพิเศษ) เป็นหัวหน้าสำนักงานยุติธรรม

มี 3 สายงาน คือ มี 2 กลุ่มกับ 1 ฝ่าย ดังนี้ ฝ่ายอำนวยการ จะมีหัวหน้าฝ่ายที่มาประจำ 1 คนซึ่งจะเป็นข้าราชการ (นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการหรือชำนาญการ) กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติกรจะมีหัวหน้ามาประจำ 1 คนซึ่งจะเป็นข้าราชการ (นักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการหรือชำนาญการ) และกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรมจะมีหัวหน้ามาประจำ 1 คนซึ่งจะเป็นข้าราชการ (นักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการหรือชำนาญการ)

โดยในส่วนของคณะกรรมการ กยจ. จะเป็นการนำหัวหน้าส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัด โดยที่จะมีการเลือกบุคคลมาจากการประชุมเพื่อมาดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

3) ด้านการควบคุม

ด้านการควบคุมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ 1. การควบคุมทั่วทั้งองค์กร เป็นการควบคุมการดำเนินงานของสำนักงานฯ โดยกำหนดทิศทางและการควบคุมเป็นเกณฑ์การประเมินหรือตัวชี้วัดที่ถูกส่งมาจากทางกระทรวงยุติธรรม ซึ่งมีทั้งหมด 10 ตัวชี้วัดและ 2. การควบคุมสมาชิกในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วนย่อยดังนี้ 1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ทางสำนักงานฯจะประกาศรับสมัครตามตำแหน่งที่การโดยใช้งบที่จัดสรรมาจากการอนุมัติของกระทรวงยุติธรรม จะมีการตั้งคณะกรรมการจัดสอบทั้งบุคลากรภายในสำนักงานฯ และหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดกระทรวงฯ คนที่เข้ามาจะเป็นลูกจ้างชั่วคราวหมด 2. การฝึกอบรมและการพัฒนา ทาง สป.จะเป็นคนดำเนินการให้กับสำนักงานฯในการจัดการไปอบรมในเรื่องต่างโดยจะมีทั้งการจัดองค์ความรู้ภายในองค์กรและการส่งบุคคลเข้าอบรมกับหน่วยงานภายนอก 3. การวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบคือ รูปแบบที่ 1. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (บุคลากรที่เป็นข้าราชการ) การประเมินผลการปฏิบัติเป็นเกณฑ์ที่มาจากทางสำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม องค์ประกอบในการประเมินมี 2 องค์ประกอบ คือ 1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ การวัดจากผลงานที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละ 70 และ 2. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) คิดเป็นร้อยละ 30 การประเมินในหนึ่งปีจะมี 2 ครั้ง รูปแบบที่ 2 การประเมินลูกจ้างชั่วคราว ทางสำนักงานจะมีการแต่งตั้งคณะกรรการขึ้นมาเพื่อทำการประเมินการปฏิบัติการ องค์ประกอบในการประเมินมี 2 องค์ประกอบ คือ 1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 50 และ 2. การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 50 การ

ประเมินในหนึ่งปีจะมี 2 ครั้ง และรูปแบบที่ 3 การประเมินลูกจ้างเหมา เป็นการประเมินว่าผลการปฏิบัติทางสำนักงานฯมีความพึงพอใจก็จะจ้างต่อถ้าไม่พึงพอใจก็จะไม่มีการจ้างต่อ

4) ด้านการนำ

ผอ.ยุติธรรมจังหวัดจะเป็นการปกครองแบบครอบครัว ใช้การพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ เน้นไปที่การแลกเปลี่ยนความเห็นและความต้องการของบุคลากรผ่านในสำนักงานฯ เน้นไปที่ความสัมพันธ์กับตัวของบุคลากรภายในสำนักงานฯ โดยตรง โดยมีการว่ากล่าวตักเตือนให้กับบุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินไปในทิศทางที่ทางสำนักงานฯ กำหนดให้

จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมที่เป็นแบบเมตริกซ์ คือ สยจ. สมุทรสงคราม สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผน

การวางแผนของทางสำนักงานยุติธรรมจะมีการทำแผน 4 ปีที่ทางสำนักงานฯได้ทำการประชุมร่วมกันของคณะทำงานซึ่งจะมีเครือข่ายมาร่วมด้วย โดยจะโยงจากแผนของกระทรวงฯ แผนจังหวัด และได้ออกมาเป็นแผน 4 ปีแล้วก็จะมีการดึงโครงการจากแผน 4 ปีมาแปลงเป็นแผนปีแล้วก็ทำตามโครงการที่ได้กำหนดไว้ตามแผน โดยจะดูจากจำนวนงบประมาณที่จัดส่งลงมาซึ่งจะยึดกรอบของแผน 4 ปี

2) ด้านการจัดการองค์กร

ด้านการจัดการองค์กรจะไม่มีการแยกส่วนกันของคณะกรรมการบริหารจะอยู่ร่วมกัน อยู่บนพื้นฐานการตัดสินใจร่วมกัน รูปแบบการบริหารของสำนักงานยุติธรรมจะอยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด โดยที่หัวหน้าหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดได้รับคัดเลือกจากที่ประชุมให้มาเป็นประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด 1 คนซึ่งยังคงดำรงตำแหน่งเดิมของต้นสังกัดเก่าอยู่ด้วย

การจัดแบ่งโครงสร้างการทำงานภายในของสำนักงานฯจะแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ 1. กลุ่มงานทั่วไป มีหน้าที่ในการรับผิดชอบงานธุรการ 2. กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนงบประมาณ รวมทั้งติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน และ 3. กลุ่มงานบริการประชาชน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริการประชาชนด้านกระบวนการยุติธรรมให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วและโปร่งใส โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการประกอบด้วยภารกิจดังนี้ 3.1 ศูนย์การบริการร่วมและคลินิกยุติธรรม ประกอบด้วยงานบริการของส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม และ 3.2 ศูนย์ประสานงานยุติธรรมชุมชน เป็นการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ยุติธรรมชุมชนและการดำเนินงานของเครือข่ายยุติ

ธรรมชุมชน

หัวหน้ากลุ่มต่างๆ จะเป็นการหมุนเวียนของบุคลากรในสังกัดกระทรวงฯ มาปฏิบัติงานในสำนักงานยุติธรรมฯ เรียกการจัดองค์กรแบบนี้ว่า การจัดองค์กรแบบเมตริกซ์

3) ด้านการควบคุม

ด้านการควบคุมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ 1. การควบคุมทั่วทั้งองค์กร ทางสำนักงานฯการเก็บสถิติในด้านการงานบริการประชาชนในแต่ละปี 2. การควบคุมสมาชิกในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วนย่อยดังนี้ 1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ทางสำนักงานฯ จะเปิดเป็นผู้รับสมัคร โดยผ่านยุติธรรมจังหวัดและยุติธรรมในพื้นที่ ตามตำแหน่งที่ทางสำนักงานต้องการ 2. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน จะมีทั้งการจัดองค์ความรู้ภายในและการส่งบุคคลเข้าอบรมกับหน่วยงานภายนอกบ้าง แต่จะมีจำนวนน้อย และ 3. การวัดผลการปฏิบัติงาน ทางสำนักงานฯ ได้มีการรายงานผลการปฏิบัติตนของพนักงานจ้างเหมาในทุกๆ เดือน ในส่วนของลูกจ้างจะมีการบันทึกการปฏิบัติงานแต่ละวันลูกจ้างชั่วคราวมีแบบรายงานผลการปฏิบัติตนรายบุคคลเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่จ้างเหมาบริการในสำนักงาน ในส่วนของยุติธรรมจังหวัดจะไปประเมินผลการปฏิบัติการที่ต้นสังกัดเดิมของตนไม่ได้เกี่ยวกับสำนักงานฯ

4) ด้านการนำ

ผอ.ยุติธรรมจังหวัดจะใช้การพูดคุย มีส่วนช่วยในการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา คอยตักเตือนในด้านการทำงาน รวมถึงให้การช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสำนักงานฯ บทบาทในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานซึ่งทายุติธรรมจังหวัดได้ทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเมื่อมีโอกาส

5.1.2 เปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นแบบนำร่องและสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นแบบเมตริกซ์

1) ด้านการวางแผน

การวางแผนทั้ง 2 แห่งจะนำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของกระทรวงยุติธรรม ทั้งทางด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดทิศทางให้กับทางสำนักงานว่าทางสำนักงานจะต้องทำสิ่งใดบ้าง จากนั้นทางสำนักงานฯ ก็จะนำแผนดังกล่าวมาแปลงเป็นแผนของตัวเองโดยดึงในบางส่วนที่เหมาะสมสามารถนำเข้ามาดำเนินการในพื้นที่ของตนได้อย่างเหมาะสม ในการทำแผนดังกล่าวจะมี กยจ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาเข้าร่วมในการจัดทำ

ในการจัดทำกิจกรรม/โครงการของทั้ง 2 ที่นั้นจุดมุ่งหมายในการจัดทำจะมีลักษณะคล้ายคลึงกันเนื่องจากเป็นการดึงออกมาจากตัวแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของกระทรวงยุติธรรมแต่สิ่ง

ที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดคือ จำนวนโครงการที่ทั้ง 2 ได้ทำในแต่ละปีงบประมาณจะมีความมากน้อยที่แตกต่างกันมา รวมไปถึงตัวของโครงการก็มีความแตกต่างกันออกไปตามความต้องการของตัวสำนักงานและประชาชนในพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานฯ ซึ่งสาเหตุหลักของปริมาณของโครงการดังกล่าวมาจากงบประมาณที่แต่ละสำนักงานฯ ได้รับ ถ้าเป็นสำนักงานยุติธรรมที่เป็นโครงการนำร่องก็จะได้งบประมาณเยอะกว่าสำนักงานยุติธรรมที่ไม่ได้เป็นโครงการนำร่อง

2) ด้านการจัดการองค์การ

เนื่องจากสำนักงานยุติธรรมที่เป็นโครงการนำร่องจะมีรูปแบบการบริหารที่ชัดเจนมีความเป็นรูปธรรม โครงสร้างของสำนักงานที่เป็นแบบนำร่องจะมีผู้อำนวยการสำนักงานที่ถูกส่งมาจากกระทรวงโดยตรงซึ่งจะเป็นนักวิชาการยุติธรรมชำนาญการพิเศษ ในส่วนของสำนักงานไม่นำร่องคนที่จะมาเป็นผู้อำนวยการจะถูกคัดเลือกมาจากคณะกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัดโดยคณะกรรมการจะเป็นหน่วยงานในสกระทรวงยุติธรรมในพื้นที่เป็นคนคัดเลือกตัวแทนขึ้นมา

ในส่วนของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานที่เป็นโครงการนำร่องจะแบ่งเป็น 1 ฝ่าย 2 กลุ่ม คือ ฝ่ายอำนวยการ กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติกรและกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม ถ้าเป็นสำนักงานที่ไม่ได้เป็นนำร่องจะแบ่งเป็น 3 กลุ่มงานคือ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานบริการ และกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ ในส่วนของสำนักงานนำร่องจะมีข้าราชการมาเป็นหัวหน้าของแต่ละกลุ่ม/ฝ่าย คือ ฝ่ายอำนวยการ เป็นนักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการหรือชำนาญการ กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติกร เป็นนักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการหรือชำนาญการ กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม เป็นนักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการระบบงานยุติธรรม แต่ในส่วนของสำนักงานไม่นำร่องจะเป็นเจ้าหน้าที่หมุนเวียนมาจากสำนักงานต่างๆ ที่เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

ในส่วนของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่เป็นโครงการนำร่อง คณะกรรมการจะมีหน้าที่คล้ายกับเป็นที่ปรึกษาให้กับทางสำนักงานฯ คอยดูแลการทำงานและติดตามผลงานการลงไปทำกิจกรรมของสำนักงานยุติธรรมฯ ซึ่งในบางโอกาสอาจจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการร่วมกับสำนักงาน ในส่วนของสำนักงานที่ไม่ได้เป็นโครงการนำร่องคณะกรรมการบริหารจะเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานฯทางคณะกรรมการจะคอยกำกับดูแลการทำงานของสำนักงานฯทั้งหมด รวมไปถึงโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ก็จะต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการดังกล่าว

3) ด้านการควบคุม

ในกรณีของสำนักงานที่เป็นโครงการนำร่องจะมีตัวชี้วัดในการประเมินสำนักงานฯอย่างชัดเจน คือจะมีตัวชี้วัดที่ถูกส่งมาจากกระทรวงฯ ทั้ง 10 ตัว ในส่วนของบุคลากรก็จะสามารถแบ่งออกได้เป็นพนักงานที่เป็นข้าราชการที่ถูกส่งมาจากกระทรวงฯก็จะมีการประเมินผลการปฏิบัติ

เป็นเกณฑ์ที่มาจากทางสำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม ในส่วนบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวทางสำนักงานจะตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำการประเมินการปฏิบัติการ ในส่วนของลูกจ้างเหมาจะเป็นการประเมินว่าจะมีการจ้างต่อจากสำนักงานหรือไม่เท่านั้น ส่วนในกรณีของทางสำนักงานที่ไม่ได้เป็นโครงการนำร่องจะไม่มีตัวชี้วัดที่มาจากกระทรวงฯ ที่จะนำมาประเมินสำนักงานฯ และทางสำนักงานฯ จะไม่มีข้าราชการที่มาทำงานประจำที่สำนักงาน แต่ในกรณีของยุติธรรมจังหวัดจะไปประเมินผลการปฏิบัติกับสำนักงานต้นสังกัด ส่วนในบุคลากรของสำนักงานซึ่งจะเป็นลูกจ้างชั่วคราวและลูกจ้างเหมาจะไม่มีรูปแบบการประเมินที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่จะเป็นการบันทึกการปฏิบัติการสำหรับลูกจ้างเหมาและรายงานผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของลูกจ้างชั่วคราวประจำปีงบประมาณ

นอกนั้นในการฝึกอบรมของพนักงานก็มีความแตกต่างกันมากเนื่องจากสำนักงานที่อยู่ในโครงการนำร่องจะมีการฝึกอบรมมากทั้งตัวของยุติธรรมจังหวัดและตัวของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานฯ จะมีการสอบถามความต้องการของบุคลากรในสำนักงานว่ายังขาดความรู้ความชำนาญในด้านใดทางสำนักงานฯ ก็จะส่งไปอบรมทางด้านนั้นโดยตรง ในทางกลับกันสำนักงานที่ไม่ได้อยู่ในโครงการนำร่องการฝึกอบรมจะมีจำนวนที่น้อยมากแม้แต่ยุติธรรมจังหวัดยังไม่ได้รับการฝึกอบรมในบทบาทและหน้าที่ของตน

4) ด้านการนำ

ทางด้านความสัมพันธ์ของตัวยุติธรรมจังหวัดและเจ้าหน้าที่ของทางสำนักงานฯ ใช้ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการใช้การพูดคุยติดต่อกันมากกว่าจะใช้อำนาจในการสั่งหรือบังคับ เน้นการให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นที่ต่อโครงการ/กิจกรรมต่างๆ เป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบของครอบครัว ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในรูปแบบที่เป็นกันเอง

5.1.3 ศึกษา ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดให้มีประสิทธิผล

ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐม

1) ปัญหาด้านการปฏิบัติการ

(1) การไม่มีกฎหมายมารองรับของสำนักงานฯและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสมบูรณ์

2) ปัญหาด้านแผนหรือโครงการ

แผนหรือโครงการที่จัดทำไม่สามารถครอบคลุมภารกิจของทางสำนักงานฯได้

ทั้งหมด เพราะมีการซ้ำซ้อนกับแผนและโครงการของหน่วยงานอื่นในพื้นที่

3) ปัญหาด้านการลงพื้นที่

(1) การลงพื้นที่ในการสร้างเครือข่ายชุมชนไม่ได้รับความร่วมมือมากนักจากคนในพื้นที่ในการสร้างเครือข่าย

(2) ผู้นำชุมชนหรือตัวของคนในชุมชนไม่มีแรงจูงใจในการทำงานให้กับทางสำนักงานฯ

4) ปัญหาด้านบุคลากร

บุคลากรของสำนักงานฯยังขาดความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย

5) ข้อเสนอแนะ

(1) ควรมีการกำหนดกฎหมายให้มีความชัดเจนและแน่นอนให้กับทางสำนักงานฯ

(2) ควรมีการเสนอให้มีการอบรมด้านการวางแผนและภาวะผู้นำให้กับบุคลากรของสำนักงานฯ

(3) ควรพิจารณาเบี้ยเลี้ยงหรือตัวช่วยเสริมการทำงานให้กับคนที่มาปฏิบัติงานกับทางสำนักงานฯในด้านการสร้างเครือข่ายยุติธรรมชุมชน

ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดสมุทรสงคราม

1) ปัญหาด้านบุคลากร

(1) บุคลากรไม่เพียงพอต่องานที่ได้รับ

(2) ในการทำงานเน้นไปที่ตัวของศักยภาพแต่ละบุคคลทำให้คนที่ทำหน้าที่ขับ เคลื่อนก็จะเป็นคนเดิมที่ทำหน้าที่นั้นอยู่แล้ว

(3) การไม่มีแบบประเมินหรือตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการประเมินการทำงานของบุคลากรภายในสำนักงานฯ

(4) ขาดการพัฒนาศักยภาพในตัวของยุติธรรมจังหวัดในการส่งเสริมความรู้ในหน้าที่ของตน

2) ปัญหาด้านโครงสร้าง

(1) สำนักงานฯ ยังไม่ได้เป็นโครงการนำร่องจึงให้โครงสร้างหน้าที่ของบุคลากรภายในสำนักงานฯยังไม่ชัดเจน

(2) โครงสร้างการทำงานแบบเมตริกซ์ ในการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ไม่ได้เข้ามามีบทบาทในการทำงานกับสำนักงานฯอย่างจริงจัง

3) ปัญหาด้านงบประมาณ

งบประมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการของทางสำนักงานฯ

4) ข้อเสนอแนะ

(1) ควรมีการกำหนดโครงสร้าง อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ให้มีความชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของงานที่ทำ

(2) ควรมีการวางแผนการบริหารจัดการและการกำหนดตัวชี้วัดให้กับสำนักงาน/บุคลากร ในการประเมินการทำงาน

(3) ควรมีการให้งบประมาณที่มีความเหมาะสมและพอเพียงต่อความต้องการ โดยคำนึงจากผลงานที่ทางสำนักงานฯได้ทำ

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากการศึกษาถึงปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด มีข้อเสนอแนะดังนี้

1) ควรมีการส่งเสริมทางด้านความรู้ความชำนาญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในสำนักงานฯ อย่างทั่วถึงและมีความเท่าเทียม ควรเน้นในการส่งเสริมทางด้านการวางแผนและการจัดทำแผนในการทำงาน เพื่อทำให้เกิดความคิดที่มีความหลากหลายในการจัดทำแผนเพื่อไม่เห็นมีแต่รูปแบบเดิมๆ นอกจากด้านการวางแผนควรมีการอบรมด้านภาวะผู้นำให้กับบุคลากรให้บุคลากรมีความกล้าคิดกล้าทำ เป็นผู้นำได้ในทุกสถานการณ์ เนื่องจากทางสำนักงานฯจะต้องทำงานร่วมกับประชาชนในพื้นที่ทำให้ต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ ซึ่งจะทำให้ประชาชนเห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีศักยภาพทำให้เกิดความเชื่อถือโดยจะส่งผลให้ประชาชนให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้

2) ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับเรื่องของกฎหมายที่เกี่ยวกับการร้องทุกข์ เพื่อทำขึ้นมารองรับการทำงานของสำนักงานยุติธรรมและอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจน มีกฎหมายมารองรับอย่างสมบูรณ์ เพื่อทำให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องในปัจจุบันจะไม่มีกฎหมายตัวนี้จึงต้องไปประสานงานและส่งต่อให้กับหน่วยงานอื่น ลดการหยุดชะงักไปที่ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องและสามารถติดตามผลได้อย่างสม่ำเสมอมีทำให้เห็นความชัดเจนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด

3) ในส่วนของงบประมาณควรมีการจัดสรรให้สำนักงานยุติธรรมจังหวัดอย่างพอเพียงเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในงานให้มากขึ้นในการจัดสรรงบประมาณควรคำนึงถึงผลงานของทางสำนักงานยุติธรรมในแต่ละที่เป็นหลักเพื่อความยุติธรรมกับทุกสำนักงานฯ รวมไปถึงการคำนึงถึงค่าตอบแทนให้กับประชาชนที่มาเป็นอาสาสมัครให้กับทางสำนักงานฯ เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของประชาชนในพื้นที่ ทำให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตรงตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่

4) ในการประกวดผลงานของทางสำนักงานฯ ควรมีการคำนึงถึงว่าแต่ละสำนักงานฯสามารถที่จะส่งผงงานเข้าประกวดได้หรือไม่ เนื่องจากบ้างสำนักงานฯ มีงานที่เข้ามามากทำให้ไม่สามารถส่งผลงานเข้าประกวดได้ ซึ่งไม่ได้แปลว่าสำนักงานฯ นั้นไม่มีผลงาน ทางกระทรวงฯ จึงควรมีการทบทวนโครงการในการส่งผลงานของทางสำนักงานเข้าประกวด ควรจัดให้เป็นการให้เงินพิเศษตามขั้นหรือตำแหน่งพิเศษในการทำงานซึ่งจะเป็นทางเลือกที่ดีกว่า

5) ควรสร้างขวัญและกำลังในให้กับบุคลากรภายในสำนักงานฯ ไม่ใช่เพียงแต่ข้าราชการในหน่วยงาน รวมไปถึงลูกจ้างชั่วคราวและลูกจ้างเหมาโดยให้เกิดความคลอบคลุม เพื่อทำให้บุคลากรเกิดความมั่นคงและเชื่อมั่นในการทำงานซึ่งจะทำให้บุคลากรอยากที่จะทำงานให้กับทางสำนักงานฯ

5.2.2 ข้อเสนอแนะเพื่อวิจัย

เพื่อให้เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งต่อไป มีข้อเสนอแนะที่น่าสนใจดังนี้

1) ควรมีการเปรียบเทียบการบริการจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดที่อยู่เป็นรูปแบบนำร่องเหมือนกันเพื่อศึกษาการบริหารจัดการของแต่ละที่ เพื่อนำมาปรับปรุงให้แก้ไขเพื่อทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ และเป็นทำให้สามารถมองเห็นปัญหาได้ชัดเจนและตรงตามความต้องการ

2) ควรมีการติดตามผลในการดำเนินงานของโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

บรรณานุกรม

กระทรวงยุติธรรม. คณะทำงานโครงการนำร่องพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชน. 2550. **กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

กิตติพงษ์ กิติยารักษ์. 2543. **กระบวนการยุติธรรมบนเส้นทางของการเปลี่ยนแปลง**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: วิญญชน.

กิตติพงษ์ กิตยารักษ์. 2550. **ยุติธรรมชุมชน: มิติใหม่ของบทบาทประชาชนในกระบวนการยุติธรรม.** เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

คณิต ณ นคร. 2556. **กระบวนการยุติธรรมในมุมมองของ คณิต ณ นคร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: วิญญชน.

คณิต ณ นคร. 2557. **อภิวัฒน์กระบวนการยุติธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: วิญญชน.

ติน ปรัชญพฤทธิ์. 2551. **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 9 ฉบับเพิ่มเติม. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย. 2548. **กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ : การปรับกระบวนทัศน์กระบวนการยุติธรรม**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาสหวิทยาการ มหาลัยธรรมศาสตร์.

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย. 2556. **ระบบยุติธรรมและยุติธรรมทางเลือก : แนวการวิเคราะห์เชิงสังคมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชาตรี โชไชย. 2551. **การนำยุติธรรมชุมชนไปใช้ในสังคมไทย**. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน.

ธวัชชัย ไทยเขียว. 2551. **กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ กระบวนการยุติธรรมไทยในทศวรรษหน้า Restorative Justice: Thai Justice System in the next Decade**. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

ธีระพล เพ็งจันทร์. 2553. การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal**. 3 (กรกฎาคม): 114.

เนาวรัตน์ พลายน้อย และคณะ. 2549. **โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการด้านการติดตามประเมินผลภายใน (internal evaluation) เสริมพลัง (empowerment) และ สังเคราะห์องค์ความรู้-ถอดบทเรียนโครงการพัฒนาระบบงาน ยุติธรรมชุมชนในจังหวัดนำร่อง 17 จังหวัด**. เอกสารวิจัย เสนอต่อกระทรวงยุติธรรม.

ปราณี อินทวงศ์. 2550. **ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการให้บริการของเทศบาลตำบลบางกะดี อำเภอเมืองจังหวัดปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

พรชุลี อาชวอำรุง และคณะ. 2549. **โครงการวิจัย การจัดการความรู้ภายในองค์กรของกระทรวงยุติธรรม (ประจำปีงบประมาณ 2549-2554)**. ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระราชบัญญัติการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2549. **ราชกิจจานุเบกษา**. ฉบับกฤษฎีกา 123, 26ก (15 มีนาคม): 6-14

เพชรา ภาคีมนต์. 2549**. ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของประธานกรรมการบริหารสำนักงานยุติธรรมจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รังสิต โลไทยสงค์. 2552. **กระบวนการยุติธรรมชุมชน: กระบวนทัศน์และกระบวนการเสริมสร้างสังคมแห่งความเป็นธรรม**. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารศาสตร์ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

รัชยา ภักดีวิจิตต์. 2555. **ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารภาครัฐและเอกชน**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เรียวรุ้ง บุญเกิด. 2557. **กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ กรณีศึกษาสำนักงานยุติธรรมจังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2556. **การจัดการภาครัฐแนวใหม่**. กรุงเทพมหานคร: จุฬา ลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วชิรวัชร งามละม่อม. 2556. **แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ**. ค้นวันที่ 3 พฤศจิกายน 2556 จาก www.trdm.co.th

วันชัย มีชาติ. 2552. **การบริหารองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชียร วิทยอุดม. 2551. **แนวคิดรัฐศาสตร์และทฤษฎีระบบราชการ**. กรุงเทพมหา นคร: ธีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2554. **การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ (Management Administration and Strategic Administration of the State Agencies)**. กรุงเทพมหานคร: โฟรเพช.

วีรชัย เกตุแก้ว. 2552. **การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์**. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

ศักดิ์ชัย เลิศพานิชพันธุ์ และคณะ. 2551. **รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่อง : การศึกษาแนวทางและความเป็นไปได้ในการนำมาตรการลงโทษระดับกลางมาใช้เพื่อเป็นมาตรการทางเลือกในการลงโทษผู้กระทำความผิดในกระบวนการยุติธรรมทางอาญาของไทย**. รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกิจการยุติธรรม.

ศิริรัตน์ ชุณหคล้ายและปกรณ์ สิงห์สุริยา. 2553**. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานยุติธรรมจังหวัด**. เอกสารวิจัย เสนอต่อสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม.

สมคิด บางโม. 2551. **องค์การและการจัดการ (Organization & Management)**. พิมพ์ครั้งที่ 5 ปรับปรุงแก้ไข. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์.

สาคร สุขศรีวงศ์. 2556. **การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (MANAGEMENT: FROM THE EXECUTIVE'S VIEWPOINT)**. กรุงเทพมหานคร: จี.พี. ไซเบอร์พรินท์.

สิริพงษ์ ปานจันทร์. 2554. **ประสิทธิผลในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

สำนักงานกิจการยุติธรรม. 2551. **กระบวนการและการบริหารงานยุติธรรมไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกิจการยุติธรรม.

สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม. 2551. **การจัดตั้งสำนักงานยุติธรรมจังหวัด ระบบการบริหารจัดการและบทบาทต่อการพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชน**. กรุงเทพมหา นคร: สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม.

สำนักงานกิจการยุติธรรม. 2552 ก. **แผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2550-2551**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกิจการยุติธรรม.

สำนักงานกิจการยุติธรรม. 2552 ข. **แผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2552-2555**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกิจการยุติธรรม.

สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม. กองกลาง. กลุ่มงานประชาสัมพันธ์. 2556. **สำนักงานยุติธรรมจังหวัดกับกฎหมายสามัญประจำบ้าน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม.

อนิวัช แก้งจำนงค์. 2554. **หลักการจัดการ (The Principles of Management)**. พิมพ์ครั้งที่ 3. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.

อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์. 2550. **ความเชื่อมโยงของเครือข่ายยุติธรรมชุมชนกับการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการและการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น**. เอกสารวิจัย เสนอต่อสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม.

เอกวิทย์ มณีธร. 2551. **ระบบราชการ รัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชนของไทย**. กรุงเทพมหานคร: เวิลด์เทรด.

อรุณี สัณฐิติวณิชย์. 2556. บทบาทของข้าราชการระดับสูง และการเมืองในการขยายตัวของระบบราชการในประเทศไทย:กรณีศึกษากระทรวงยุติธรรม. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal.** 6 (พฤษภาคม – สิงหาคม): 477-482.

Chai Na Pol AkaraSupaset. 2007. **Global Justice the Principle of Sustainable Prosperity**. Bangkok: Kledthai.

Goldsmith, Stephen and Eggers, William. 2552. **การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย: มิติใหม่ของภาครัฐ**. แปลจาก Governing by Network โดย จักร ติงศภัทิย์ และ กฤษฎา ปราโมทย์ธนา. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แนวคำถามที่ใช้ในการสนทนาหรือสัมภาษณ์

เรื่อง "การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด กรณีศึกษา สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสงคราม"

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล

อายุ

ประสบการณ์การณ์ทำงาน

ตำแหน่ง

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการ

ด้านที่ 1 ด้านการวางแผน

1) ในการทำงานมีการวางแผนอย่างไรบ้าง
2) มีการทำโครงการอะไรบ้าง
3) โครงการมีความเป็นมาอย่างไร
4) คิดว่าสำนักงานมี จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา/อุปสรรค และโอกาส อะไรบ้าง
5) โครงการที่ทำให้ความสำคัญกับอะไรบ้าง
6) สำนักงานฯมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างไรบ้าง
7) สำนักงานฯ มีทิศทางในการกำหนดนโยบายอย่างไร
8) สำนักงานฯ มีเป้าหมายอย่างไร
9) คนในสำนักงานฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานอย่างไรบ้าง
10) ศูนย์ยุติธรรมชุมชนและเครือข่ายยุติธรรมชุมชนมีการดำเนินงานอย่างไร

ด้านที่ 2 การจัดการองค์การ

1) ในกลุ่มงานทั่วไปมีการจัดแบ่งงานอย่างไรบ้าง
2) มีการประสานงานภายในและภายนอกสำนักงานอย่างไร
3) ในกลุ่มงานกลุ่มงานบริการประชาชนมีการจัดแบ่งโรงสร้างการทำงานอย่างไร
4) ในกลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์มีการจัดแบ่งโรงสร้างการทำงาน

อย่างไร

ด้านที่ 3 การนำ

1) ผู้อำนวยการสำนักงานฯมีส่วนช่วยในการทำให้สำนักงานฯมีประสิทธิภาพอย่างไร

ด้านที่ 4 การควบคุม

1) มีการติดตามประเมินผล ในการทำงานของสำนักงานอย่างไร
2) มีการติดตามประเมินผล ในการทำงานของบุคลากรอย่างไร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ สำนักงานฯ

- ด้านที่ 1 การวางแผน
- ด้านที่ 2 การจัดการองค์การ
- ด้านที่ 3 การนำ
- ด้านที่ 4 การควบคุม

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรค

- ด้านที่ 1 การวางแผน
- ด้านที่ 2 การจัดการองค์การ
- ด้านที่ 3 การนำ
- ด้านที่ 4 การควบคุม

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์รายบุคคลจังหวัดนครปฐม

1. นามสมมุติ 1 (สยจ.นครปฐม)

ด้านการวางแผน

แผนของทางสำนักงานจะมีการปรับมาจากกระทรวง ปฏิบัติราชการ 4 ปีของกระทรวง เราก็จะนำมาแปลงเป็นแผน 4 ปีของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานในระดับพื้นที่จังหวัด เกี่ยวกับเรื่องการวางแผนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายก็เหมือนกัน ถ้าเป็นในสมัยอดีตก็คือ เราค่อนข้างที่จะทุลักทุเลในการขับเคลื่อน ให้เป็นไปตามภารกิจหรือบทบาท ที่ทางกระทรวงฯ หรือสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมเขากำหนด คือ การดำเนินงานนี่ปกติกรรมการ กยจ. ต้องเข้ามาร่วมคิดในการดำเนินงานว่า งานนี่จะดำเนินการไปอย่างไร มีนโยบายอย่างไร แต่เหมือนกับว่าที่เขาเข้ามาใน ช่วง ที่ไม่นำร่องก็เหมือนกับแค่เข้ามารับทราบและก็เห็นชอบอนุมัติแค่นั้นเอง ทำให้

มันขาดโดยเฉพาะในส่วนของการควบคุมองค์กรควบคุมภายในในขั้นตอนการทำงาน คุณทำงานถูกต้องหรือไม่ระยะเวลา มาตรฐานต่างๆ ยังไม่ค่อยได้รายละเอียด เพราะว่าการจัดกิจกรรมหรือจัดโครงการแต่ละโครงการซึ่งได้งบประมาณมาจาก สป. เขาจัดสรรมาเขาจะกำหนดมาว่าเราจัดโครงการ

ด้านการจัดการองค์กร

มี 3 สายงาน มี 2 กลุ่มกับ 1 ฝ่าย ฝ่ายอำนวยการเมื่อก่อนจะมาจากบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่เป็นเลขา พัสดุ การเงิน-บัญชี เรื่องบุคลากร เรื่องของอาคารสถานที่ เรื่องของรถ รวมถึงเรื่องของการประชาสัมพันธ์ และทำหน้าที่เป็นเลขาของยุติธรรมจังหวัดและของคณะกรรมการบริหารยุติธรรมจังหวัด หัวหน้าฝ่ายนี้จะเป็นตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติการ เดิมชื่อกลุ่มว่ากลุ่มบริการประชาชน (ที่ไม่นำร่อง) หน้าที่เกี่ยวกับบริการประชาชนทางด้านกฎหมาย ช่วยเหลือประชาชน ไกล่เกลี่ย ระงับข้อพิพาท รับเรื่อง-ร้องทุกข์ ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเมื่อก่อนเป็นกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ก็จะเป็นกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม มีหน้าที่ในการพัฒนาส่งเสริมระบบงานยุติธรรม การบูรณาการหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม การประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับองค์กรภาคเอกชนประชาชนและภาคส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม รวมถึงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เรื่องของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

ด้านการควบคุม

ซึ่งปัจจุบันที่มันมีโครงสร้างเป็นนำร่องจะมีข้าราชการที่มาทำงานประจำ ก็จะมีตำแหน่งยุติธรรมจังหวัดมาเป็นหัวหน้าสำนักงานฯ หัวหน้ากลุ่มก็จะเป็นระดับชำนาญการหรือปฏิบัติการแต่ส่วนใหญ่จะเป็นชำนาญการ ซึ่งข้าราชการที่เขามานี่จะสามารถลงไปคลุกคลีและเจาะงานในแต่ละงานได้ตลอด ซึ่งก็เหมือนกับลักษณะของการควบคุมภายในควบคุมมาตรฐานการทำงาน เขาก็จะมีความละเอียดรอบคอบขึ้น นอกจากนี้นำร่องนี่มีเมื่อปี 2555-2556 มี 2555 มีอยู่ 5 จังหวัดและก็ปี 2556 มีอีก 5 จังหวัด ก็จะมีการกำหนดในเรื่องของมาตาฐาน ขั้นตอน ระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งเป็นเหมือนกับระบบการควบคุมภายใน แต่ว่าในปัจจุบันถ้าถามว่าการกำหนดมาตรฐานหรือวิธีการหรือกลไกหรือแนว ทางปฏิบัติในการทำงานขึ้นอยู่กับสำนักงานยุติธรรมจังหวัดโดยตรง

ปัญหาและอุปสรรค

1. สำนักงานยุติธรรมจังหวัดจะมีอำนาจได้มากน้อยแค่ไหน อย่างแรกสำนักงานต้องไม่เถื่อน คือต้องมีกฎหมายรองรับ ต้องมีโครงสร้างมีกฎหมายมารองรับให้เกิดความสมบูรณ์ และก็อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ ก็ต้องมีกฎหมายมารองรับเหมือนกัน

2. กฎหมายรองรับในส่วนของยุติธรรมชุมชนในเรื่องของอำนาจหน้าที่นี่ก็ยังไม่มี ก็ยังเป็น

เครือข่ายหรืออาสาสมัครที่เป็นเถื่อนอยู่

3. ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. เราควรจะมีงานที่เป็นจุดยืนหลักๆอยู่ตัวหนึ่งที่ทำได้จริงๆ ซึ่งถ้าเห็นได้จริงๆ ก็คือ ในเรื่องของการอำนวยความยุติธรรมให้กับประชาชน ให้ทั่วถึงในระดับพื้นที่จังหวัด คือคุณทำยังไงก็ได้ให้สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนี่เป็นที่พึ่งและก็ช่วยเหลือประชาชนในการอำนวยความยุติธรรมให้ทั่วถึง แทนที่เราจะไปมองงานหลักว่าจะต้องจัดการเรื่องไกล่เกลี่ยเป็นอย่างเดียว ซึ่งจริงๆ งานไกล่เกลี่ยมันเป็นแค่งานหนึ่งของการอำนวยความยุติธรรมในกรอบใหญ่

2. นามสมมุติ 2 (สยจ.นครปฐม)

ด้านการวางแผน

มีการมานั่งคุยกันทั้งสำนักงานว่าในปีนี้จะทำอะไรบ้าง โดยนำเอาพันธกิจมาเป็นตัวตั้งในการวางแผน แผนที่นำปีก็คือเป็น แผน 4 ปี แล้วค่อยๆ หยิบขึ้นมาเป็นปีๆ ในการจัดทำ ส่วนใหญ่ทาง สป. เป็นคนคิดให้เราทำพวกโครงการ กิจกรรมตามเขา เขาก็เกาะแผนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ของกระทรวง แล้งเขาก็จะบอกว่าปีนี้มีงบประมาณเท่านี้ คุณต้องทำกิจกรรมนี้ หลังจากนั้นทางสำนักงานก็จะมาดูว่าแต่ละกิจกรรมที่ให้มาต้องใช้งบประมาณโครงการละเท่าไร พร้อมกับมีตัวชี้วัดมาจับ ตอนนี้ก็เริ่มเป็นองค์กรมากขึ้น ส่วนใหญ่ก็จะเป็นจากข้างบนลงมาข้างล่าง ในแต่ละปีกิจกรรมก็จะคล้ายเดิมแต่จะมีการขยับออกไปไม่ใช่ว่าเหมือนเดิม

ด้านการจัดการองค์กร

สำนักงานยุติธรรมจังหวัดนำร่อง 1 ใน 10 จังหวัด ก่อนหน้านี้ตั้งแต่ปี 47 สำนักงานยุติธรรมจังหวัดมีมาอยู่แล้วแต่ไม่ได้เต็มรูปแบบ พอมาเต็มรูปแบบเมื่อปี 55-56 คือขยาย 10 จังหวัดให้เป็นนำร่อง นำร่องก็คือเอาข้าราชการมาลง สำนักงานยุติธรรมจังหวัดเดิมก็จะเอาข้าราชการที่มีอยู่ในสังกัดกระ ทรวงมาเป็นคนดูแลอยู่กับลูกจ้าง แต่พอนำร่อง 10จังหวัดเขาก็รับโอนจากข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ฝ่ายอำนวยการจะให้การสนับสนุนอีก 2 กลุ่ม ฝ่ายนี้จะเล็กกว่ากลุ่ม กลุ่มอำนวยความยุติธรรม รับเรื่องร้องทุกข์ต่างๆ กลุ่มพัฒนาฯจะยุ่งกับเรื่องเครือข่าย บางคดีที่ไม่ต้องขึ้นศาล หน้าที่หลักก็คือ มีความรู้ไปสอนประชาชนให้เรื่องบางเรื่องจบภายในชุมชน ส่วนงานของฝ่ายอำนวยการ จะเป็นงานแม่ บ้าน งานการเงินพัสดุ งานเลขาฯ งานที่สนับสนุนให้ 2 ฝ่ายทำงานเคลื่อนไปได้

ด้านการควบคุม

เมื่อมาเป็นนำร่องก็จะมีตัวชี้วัดมาจับ หลังจากที่เป็นนำร่องประธานที่เกี่ยวกับเรื่องดูแลก็เริ่มปล่อยล่ะ ประธาน กยจ. ที่เป็นที่ปรึกษา (2 ปีผลัด) ก็เริ่มดูห่างๆ เพราะว่ามีตัวจริงมา

เพราะฉะนั้นโครง สร้างตรงนี้ก็จะดำเนินใครดำเนินมันตามหน้าที่ของตน พอดำเนินการไปทำอย่างไรถึงจะรู้ว่าคุณทำงานดีหรือไม่ดี ก็ต้องมีการประเมินผล ประเมินผลก็คือเอาตัวชี้วัด 10 ตัวมาจับ

ด้านการนำ

เป็นการคุยกันแบบไม่เป็นทางการ เป็นการเรียกมาคุยร่วมกันภายในสำนักงานมากกว่าเป็นการตกลงซึ่งกันและกันเอง ใช้การใช้วาจามากกว่า อยู่กันแบบครอบครัวมากกว่า จะมีจับกันก็ตอนประ เมินการทำงานสิ้นปี ด้วยระเบียบเราก็ต้องบอกเขาว่าเขาได้คะแนนเท่าไร มีจุดบกพร่องตรงส่วนไหนมีในแบบประเมินผลงาน พอเรารู้ว่าด้วยเราก็จะต้องเสริมให้เขา

ปัญหาและอุปสรรค

1. ยังไม่มีตัวตน เขาเหมือนกับตั้งมาทิ้งขวาง ใครศักยภาพดีก็อยู่รอดปลอดภัย ก็ต้องมาสร้างค่านิยมกันใหม่ คือ เราอยู่กับเด็กเขาก็จะยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณีที่อยู่ๆ กันมา ก็ไม่มีกฎมีระเบียบ เราเหมือนกับแม่ที่ต้องดูแลลูก ค่อยข้างที่จะต้องปรับเปลี่ยนกันเป็นเรื่องของระบบภายใน

2. ยังไม่มีกฎหมายรองรับ ทำได้แค่ประชาสัมพันธ์และส่งต่อ ลึกแล้วก็จะมีปัญหาอยู่เพราะ ว่าจัดตั้งไม่ได้ สยจ. ดีตรงที่ว่าเอาคนพื้นที่มาอยู่บ้าน มันจะดีกว่า จะรู้จักคนเยอะเพราะฉะนั้นแค่คุณไปติดต่อก็จะดีกว่า โอกาสคือ ได้คนในพื้นที่การติดต่อประสานงาน การติดต่อกับคนในพื้นที่ดีกว่าคนที่ไม่ได้อยู่ในพื้นที่เป็นจุดยืนของสยจ. เวลาทำงานก็จะสั้นลง จุดด้อยก็คือยังไม่เป็นรูปแบบที่ชัดเจน

3. นามสมมุติ 3 (สยจ.นครปฐม)

ด้านการวางแผน

แผนบริหารยุติธรรมจังหวัดจะส่งมาจากกระทรวงฯให้เราดำเนินการอะไรบ้าง เป็นนโยบายของกระทรวงฯ ตอนนี้นโยบายกระทรวงจะเป็นเรื่องของการให้เทศบาลหรือ อบต. เป็นผู้ดำเนินการให้เรา เพราะว่าเทศบาลก็จะมีผู้นำชุมชนอยู่แล้ว เราจะเอาโดยตำแหน่งของผู้นำชุมชนมาเป็นเครือข่ายโดยที่เราไม่ต้องมาหาเอง เพราะว่าผู้นำชุมชนประชาชนเขาเลือกมาเองอยู่แล้วเขาก็จะเชื่อผู้นำเขา ถ้าผู้นำเขารับนโยบายจากทางเราไป เขาจะไปถ่ายทอดให้ประชาชนอีกที

ด้านการควบคุม

ตัวชี้วัดจะกำหนดมาจากกระทรวงฯ กระทรวงจะกำหนดตัวชี้วัดมาว่าเราต้องทำอะไรบ้าง ทางสำนักงานจะทำการรายงานให้ทางกระทรวงทราบว่าผลการดำเนินงานความก้าวหน้าของศูนย์ ซึ่งศูนย์จะแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือกลุ่มที่เข้มแข็ง กลุ่มที่ปานกลาง และกลุ่มที่ต้องพัฒนา ถ้าประธานศูนย์หรือเครือข่ายเขาไม่พัฒนาอะไรเลย ไม่รับเรื่อง ประชาชนเข้ามาก็เพิกเฉย ก็จะไปอยู่ในกลุ่มที่ต้องพัฒนา

การติดตามประเมินเราจะใช้ในที่ประชุมของคณะกรรมการบริหารของสำนักงานยุติธรรม เราจะใช้ที่ประชุมเป็นที่ติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มโครงการ และดำเนินการพร้อมกับสรุปผลวิเคราะห์ ใช้วิธีการเข้าที่ประชุมแต่ละส่วน

ปัญหาและอุปสรรค

1. ปัญหาจากความร่วมมือจากผู้นำชุมชน เพราะว่าถ้าเขาไม่ร่วมมือเราจะเดินไปได้ช้า

2. การดำเนินการจริงๆก็คือประธานกับรองประธานที่เหนื่อย แต่พวกคณะกรรมการเขาก็จะยกให้ประธาน ถ้าประธานเข้มแข็งหรือว่ามีลูกน้องเยอะก็จะเฉลี่ยไปได้ ถ้าเกิดประธาน Power ไม่พอเขาก็ต้องเหนื่อยอยู่คนเดียว

4. นามสมมุติ 4 (สยจ.นครปฐม)

ด้านการวางแผน

ฝ่ายอำนวยความยุติธรรมและนิติการ หลักก็จะมีให้คำปรึกษาทางกฎหมาย ก็จะมีทนายความที่เป็นที่ปรึกษาด้านกฎหมาย มีทนายอยู่ 3 คนสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันมานั่ง รับเรื่อง-ร้องเรียนหรือไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาท ส่วนใหญ่ทางกระทรวงจะเน้นเรื่องการไกล่เกลี่ยเป็นหลัก และกองทุนยุติธรรมก็จะให้ความช่วยเหลือ 8 ภารกิจ คือ เงินประกันตัว เงินจ้างทนายความ เงินค่าธรรมเนียมศาล การตรวจพิสูจน์ DNA ตรวจพิสูจน์ศพ แล้วก็ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าพาหนะ ค่าเดินทางเวลาการต่อสู่คดี อีกอันหนึ่งคือ สชง. คือ ค่าตอบแทนผู้เสียหายจากจำเลยในคดีอาญา ตัวนี้ค่อนข้างจะโดดเด่น ให้ความช่วยเหลือโดดเด่น จะเป็นเงินช่วยเหลือผู้เสียหายกับจำเลย

ด้านการควบคุม

บางเคสก็ไกล่เกลี่ยยาก ทางคู่กรณีมุ่งแต่จะเอาผิดอย่างเดียว ก็จะต้องส่งไปยังหน่วยงานอื่น เป็นการร้องทุกข์ไป เช่น ส่งต่อให้ DSI และมีจัดรายการวิทยุ เพื่อให้คาม ถ้าไกล่เกลี่ยไม่สำเร็จเราก็จะส่งต่อเพราะเราไม่มีกฎหมายร้องทุกข์ เรามีแต่กฎหมายยุติธรรมให้เงินช่วยเหลืออย่างเดียวของเราเลยได้เป็นหน่วยงานประสานส่งต่อ คอยติดตามประเมินผล

5. นามสมมุติ 5 (สยจ.นครปฐม)

ด้านการวางแผน

จัดทำแผนการปฏิบัติงาน การบริหารการจัดโครงการและงบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นแผน 4 ปีและแผนการดำเนินงาน 1 ปี โดยมีทิศทางในการกำหนดนโยบายคือ 1. การมุ่งเน้นการประชา สัมพันธ์ภารกิจของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมและให้ความรู้ด้านกฎหมายแก่ประชาชน 2. ส่งเสริมและพัฒนาแนวคิดยุติธรรมชุมชนด้านไกล่เกลี่ย กระบวนการยุติธรรมทางเลือก เพื่อลดปริมาณคดีขึ้นสู่ศาล

ด้านการจัดการองค์กร

มีโครงสร้างการปฏิบัติการเป็น 3 กลุ่ม/ฝ่าย คือ 1. ฝ่ายอำนวยการ ทำหน้าที่ด้านธุรการให้กับสำนักงาน 2. กลุ่มอำนวยการความยุติธรรมและนิติกร รับผิดชอบงานด้านกฎหมาย การรับเรื่องร้อง เรียน-ร้องทุกข์ การไกล่เกลี่ย ปรึกษาด้านเงินกองทุนยุติธรรมตาม พ.ร.บ เงินตอบแทนฯ และ3. กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม ดูแลส่งเสริมและพัฒนางานด้านยุติธรรมชุมชน โดยเน้นการให้ความรู้ การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนได้รู้จักแนวคิดด้านยุติธรรมชุมชนมากขึ้น

ด้านการควบคุม

มีการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในสำนักงานฯ เป็นประจำทุกเดือนเพื่อชี้แจงการทำงาน แจ้งและสรุปกิจกรรม รวมทั้งวิเคราะห์สภาพปัญหาการทำงาน เพื่อวางแผนแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในส่วนของบุคลากรมีการกำหนดให้รายงายผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้ากลุ่มเป็นประจำทุกเดือนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยลูกจ้างชั่วคราวปีละ1ครั้ง ข้าราชการปีละ 2 ครั้ง

ด้านการนำ

รูปแบบเดิมใช้ลักษณะการสับเปลี่ยน หมุนเวียนทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานน้อยกว่าในรูปแบบใหม่ที่เป็นข้าราชการมาประจำ

ปัญหาและอุปสรรค

1. เนื่องจากสำนักงานฯ ระบบใหม่ได้เริ่มนำมาใช้ เมื่อพ.ศ. 2555 ทำให้บุคลากรที่มาดำรงตำแหน่งใหม่ยังขาดองค์ความรู้ด้านการวางแผนและแผนที่มีอยู่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้

2. บุคลากรยังขาดความเชี่ยวชาญในลักษณะงานตามหน้าที่ของตน

3. ยังขาดประสบการณ์ด้านการควบคุม รวมทั้งติดตามประเมินผล

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการจัดการอบรมด้านการวางแผนการปฏิบัติงานในแต่ละปีงบประมาณเพื่อเป็นองค์ความรู้ให้กับบุคลากรในการเตรียมแผนการปฏิบัติงานก่อนเป็นรายปี

2. ควรมีการมอบหมายงานตามลักษณะงานให้กับบุคลากร เพื่อเป็นการชี้แจงหน้าที่หรืองานที่จะต้องทำอย่างชัดเจน

6. นามสมมุติ 6 (สยจ.นครปฐม)

ด้านการวางแผน

มีการประชุมหารือการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกเดือนและมีการจัดทำแผนปฏิบัติ

ราชการของสำนักงานยุติธรรม สำนักงานได้กำหนดนโยบายตามนโยบายของกระทรวงยุติธรรม และในจังหวัด สำนักงานมีการส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม บุคลากรในสำนักงานมีส่วนในการออกความคิดและเสนอแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน

ด้านการจัดการองค์กร

มีการจัดแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 2 กลุ่มกับอีก 1 ฝ่าย คือ ฝ่ายอำนวยการ กลุ่มอำนวยการความยุติธรรมและนิติกรและกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม เมื่อมีรูปแบบดังกล่าวทางสำนักงานสามารถดำเนินงานได้ดีเพราะ หน่วยงานต่างๆ ให้การยอมรับข้าราชการที่ลงมาประจำมากขึ้น

ด้านการควบคุม

มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย (กลุ่มงาน) เป็นประจำทุกเดือนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

ด้านการนำ

ผู้อำนวยการของสำนักงานเป็นแกนนำหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักงานยุติธรรมฯ

7. นามสมมุติ 7 (สยจ.นครปฐม)

ด้านการวางแผน

กำหนดแผนการดำเนินงานโดยการรับและดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล กระทรวงฯและผู้ว่าราชการจังหวัด การกำหนดนโยบายจากการนำแผนการดำเนินการมากำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานหรือขับเคลื่อนกิจกรรมที่สอดคล้องตามภารกิจของสำนักงานฯ ซึ่งการดำเนินกิจกรรม/โครงการให้ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐ กระทรวงฯหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ด้านการจัดองค์กร

มี 2 กลุ่มงาน 1 ฝ่าย คือ 1. กลุ่มงานอำนวยความยุติธรรมและนิติกร 2. กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรมละ 3. ฝ่ายอำนวยการ มีการแบ่งบทบาทอำนาจหน้าที่อย่างของแต่ละกลุ่มงาน/ฝ่ายอย่างชัดเจนชัดเจน ทำให้งานทำงานไม่ซ้ำซ้อนและเป็นรูปธรรม

ด้านการควบคุม

มีการสรุปวิเคราะห์และประมวลผลการทำงานและช่วยกันถอดบทเรียนจากการจัดกิจกรรม/โครงการในทุกครั้งที่ดำเนินกิจกรรม/โครงการเสอม

ด้านการนำ

ยุติธรรมจังหวัดช่วยในการเอื้ออำนวยและประสานงานภายในสำนักงานให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. นามสมมุติ 8 (สยจ.นครปฐม)

ด้านการวางแผน

มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ เป็นประจำทุกปี โดยมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์ภารกิจของหน่วยงาน ส่งเสริมและพัฒนาแนวคิดยุติธรรมชุมชน ด้านงานไกล่เกลี่ย และการขับเคลื่อนยุติธรรมชุมชน ในการวางแผนมีการร่วมกันประชุมเพื่อวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เพื่อกำหนดแผนการปฏิบัติงาน สยจ.ร่วมกัน

ด้านการจัดการองค์กร

มีการแบ่งโครงสร้างการปฏิบัติงานเป็น 3 กลุ่ม/ฝ่าย ดังนี้ 1. ฝ่ายอำนวยการ 2. กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม 3. กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติการ

ด้านการควบคุม

มีการประชุมเจ้าหน้าที่เพื่อสรุปการปฏิบัติงาน ณ เดือนนั้นๆ วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคทำให้งานที่ทำครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการประเมินลูกจ้างชั่วคราวปีละ1 ครั้ง ข้าราชการปีละ 2 ครั้ง

ด้านการนำ

มีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน การให้คำชี้แนะและการให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

9. นามสมมุติ 9 (สยจ.นครปฐม)

ด้านการวางแผน

มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน/บริหารโครงการและงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2557 ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานฯ ของ สยจ. ได้มีการประชุมเพื่อวิเคราะห์ SWOT เพื่อเป็นข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำ

ด้านการจัดการองค์กร

มีการแบ่งโครงสร้างการปฏิบัติงานเป็น 3 กลุ่ม/ฝ่าย ดังนี้ 1. ฝ่ายอำนวยการ 2. กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม 3. กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติการ ภายในสำนักงานมีการประ สานงานในลักษณะบูรณาการกับหน่วยงานสังกัดกระทรวงที่มีอยู่ในจังหวัดในส่วนของการประสาน งานภายนอกมีการประสานงาน รับเรื่องราวร้องเรียน-ร้องทุกข์ เพื่อส่งต่อให้กับหน่วยงานกระทรวงยุติธรรมที่ไม่มีที่ตั้งสำนักงานอยู่ในจังหวัด

ด้านการควบคุม

มีการประชุมเจ้าหน้าที่ในทุกเดือนเพื่อชี้แจงการทำงาน แจ้งและสรุปกิจกรรมในแต่ละเดือน รวมทั้งวิเคราะห์สภาพปัญหาการทำงาน เพื่อวางแผนแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากกการ

ทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ในส่วนของบุคลากรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวและผลการปฏิบัติงานของราชการ โดยรายงานผลให้กับทาง สป.ยจ. ในแต่ละปีงบประมาณ

ด้านการนำ

หากเปรียบเทียบกับระบบ สยจ. แบบเก่าและแบบใหม่ (นำร่อง) สยจ.แบบเก่าใช้วิธีสลับหมุนเวียนหัวหน้าส่วนราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดมาปฏิบัติราชการในตำแหน่งยุติธรรมจังหวัด จึงทำให้การติดต่อขออนุมัติคำสั่งหรือโครงการล่าช้า แต่ระบบ สยจ.แบบใหม่มีข้าราชการจาก สป.ยจ.มาปฏิบัติราชการในตำแหน่งยุติธรรมจังหวัดโดยตรง จึงทำให้การขออนุมัติคำสั่งหรือโครงการเป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ปัญหาและอุปสรรค

1. เนื่องจากเป็นสำนักงานที่เพิ่งเกิดใหม่จึงทำให้ประสบการณ์ด้านการวางแผนยังน้อยอยู่
2. บุคลากรใน สยจ.ยังขาดความเชี่ยวชาญในลักษณะงานตามหน้าที่ของตน
3. ยังขาดประสบการณ์และความรู้ด้านการติดตามและประเมินผล

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการจัดฝึกอบรมการวางแผนเพื่อจัดเป็นองค์ความรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการในแต่ละปีงบประมาณ
2. ควรมีการฝึกบุคลากรในสำนักงานให้มีความเป็นผู้นำในแต่ละสถานการณ์

10. นามสมมุติ 10 (สยจ.นครปฐม)

ด้านการวางแผน

มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน/โครงการ ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดเป็นประจำทุกปี โดยมีการประชาสัมพันธ์หน่วยงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ประชาชนรับทราบข้อมูล ข่าวสาร และเข้าถึงกระ บวนการยุติธรรมและได้รับสิทธิทางกฎหมายอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน โดยในการวางแผนบุคลากรภายในสำนักงานได้มีการประชุมเพื่อหารือร่วมกันในการจัดทำแผน

ด้านการจัดการองค์กร

มีการแบ่งโครงสร้างการปฏิบัติงานเป็น 3 กลุ่ม/ฝ่าย ดังนี้ 1. ฝ่ายอำนวยการ 2. กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมระบบงานยุติธรรม 3.กลุ่มอำนวยความยุติธรรมและนิติการ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์รายบุคคลจังหวัดสมุทรสงคราม

1. นามสมมุติ 11 (สยจ.สมุทรสงคราม)

ด้านการวางแผน

ตามแผน 4 ปีที่ได้มีการประชุมคณะทำงานและมีการทำออกมาเป็นแผน 4 ปีแล้วดึงโครงการตามแผน 4 ปีมาแปลงเป็นแผนปีแล้วก็ปฏิบัติตามนั้น แต่อีกส่วนหนึ่งที่เราควบคุมไม่ได้คืองานที่มาจากกระทรวงฯหรือว่ากรมคุ้มครองสิทธิฯที่มอบหมายนโยบายในปีนั้นๆ มา เราก็จะจัดงานตามนั้นเพิ่มอีก แผน 4 ปีนี่เราตั้งคณะทำงานขึ้นมามีเครือข่ายเข้ามาร่วม โดยโยงจากแผนของกระทรวงฯ แผนจังหวัดและเรามาทำแผน 4 ปีของเราเองแล้วดึงแผน 4 ปีนั้นมาเป็นแผนปีอันนี้เป็นงานของเรา แผนที่จัดทำเป็นแผนระยะสั้นแต่จะมีบางตัวก็เป็นสิ่งที่ต้องทำซ้ำๆ สิ่งที่เพิ่มเติม คือกระทรวงฯ จะแจ้งเพิ่มเติมว่าให้จัดโครงการอะไร

ด้านการจัดการองค์การ

มีอยู่ 3 กลุ่มเพราะว่าเรายังไม่ได้เป็นจังหวัดนำร่อง ผู้บริหารคือ เอาหัวหน้าส่วนราชการที่อยู่ในจังหวัดมาเป็นกรรมการบริหาร ส่วนเจ้าหน้าที่ก็แบ่งเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มบริหารงานทั่วไป กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ และกลุ่มบริการประชาชน ซึ่งถ้าเป็นนำร่องเขาจะเปลี่ยนชื่อในส่วนที่แบ่งเป็น 3 กลุ่มจะมีเจ้าหน้าที่ประจำซึ่งเป็นลูกจ้างชั่วคราวที่ขึ้นตรงกับสำนักงานปลัดฯ ถือว่าเป็นอัตราของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมส่งมานั่งประจำแต่ว่าหัวหน้ากลุ่มจะมาจากสำนักงานต่างๆที่มีหน่วยงานในสังกัดที่เราขออัตรากำลังมาหมุนเวียน ซึ่งเขาจะนั่งปฏิบัติงานในหน่วยงานของเขาเองเพียงแต่เมื่อมีงานหรือกิจกรรมก็จะมาร่วมบ้าง

ด้านการควบคุม

กระทรวงฯไม่ได้กำหนดรูปแบบมา สำนักงานทำประเมินสำนักงานในด้านของความพึงพอใจในการเข้าใช้บริการ แต่ไม่มีกำหนดในส่วนของเจ้าหน้าที่ เรามีส่วนของรายงานทำงาน คือทุกคนจะต้องทำรายงานมาว่ามีผลงานอะไรบ้าง ในส่วนของคนที่มีหน่วยงานอยู่แล้วก็จะไปประเมินกับหน่วยงานของตนแต่ลูกจ้างชั่วคราวไม่มีการประเมิน

ด้านผู้นำ

เราเป็นผู้บริหารก็จะต้องกวดขันว่าน้องๆทำงานเรียบร้อย ครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลาหรือไม่ นั้นคือสิ่งทั่วๆ ไปที่เราดู ในขณะเดียวกันรูปแบบการบริหารที่ยังไม่ตายตัวขึ้นอยู่กับความสะดวกของแต่ละที่ ตัว ผอ.ก็จะคอยแนะนำในการทำงาน ก็เหมือนกับผู้บริหารที่ต้องดูแลสำนักงานให้คำแนะนำ ช่วยเหลือหรือกวดขันการทำงาน กระตุ้นหรือกล่าวตำหนิ ให้กำลังใจ ให้กับบุคลากรภายในสำนักงาน

ปัญหาและอุปสรรค

1. เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ
2. การทำงานค่อนข้างอาศัยความสามารถเฉพาะตัว
3. บุคคลากรภายในสำนักงาน
4. การขาดแรงจูงใจในการทำงาน
5. ไม่มีการให้ความรู้กับยุติธรรมจังหวัดอย่างจริงจัง
6. งบประมาณในการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินของลูกจ้างชั่วคราว
2. การสร้างแรงจูงใจให้กับตัวของยุติธรรมจังหวัดและสำนักงานฯ อาจจะเป็นการตอบแทนโดยตรงจากผลงานหรือมีอะไรที่มีความพิเศษให้สำนักงานฯ
3. ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้กับตัวของยุติธรรมจังหวัดเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน
4. ในการจัดสรรงบประมาณ ควรคำนึงถึงผลงานที่ทางสำนักงานฯได้ทำเอามาประกอบการพิจารณาเพื่องบประมาณจะได้มีเพียงพอต่อการดำเนินงาน

2. นามสมมุติ 12 (สยจ.สมุทรสงคราม)

ด้านการวางแผน

การวางแผนการดำเนินการของกลุ่มงานบริการประชาชน มีการกำหนดแผนปฏิบัติราชการประจำปี และมีแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เพื่อวางแผนในการกำหนดแผนประจำปีให้มีเป้าหมายตรงตามยุทธศาสตร์ของสำนักงาน

ด้านการจัดการองค์การ

กลุ่มงานบริการประชาชนมีการจัดโครงสร้าง คือ มีหัวหน้ากลุ่มงานบริการประชาชนโดยใช้เจ้าหน้าที่หมุนเวียนจากหน่วยงานในสังกัด

การทำงานของกลุ่มงานบริการประชาชน มอบหมายลูกจ้างชั่วคราวดูแลงานประกอบด้วย นิติกร 2 ตำแหน่ง, นักบริหารจัดการงานยุติธรรม 1 ตำแหน่ง, พนักงานคุ้มครองสิทธิ 1 ตำแหน่ง, ผู้ช่วยงานไกล่เกลี่ย 1 ตำแหน่ง ในการประสานงานภายในนี้จะทำหนังสือหมุนเวียนแจ้งหน่วยงานและประสานงานทางโทรศัพท์ ในส่วนการประสานงานภายนอกนั้นจะทำหนังสือภายนอกและประสานทางโทรศัพท์แล้วจะทำหนังสือตามอีกครั้ง

ด้านการควบคุม

การประเมินของทางสำนักงานมีการขอให้กองพัฒนายุติธรรมชุมชน เข้ามาติดตาม

ประเมิน ผลงานของสำนักงานบ้าง ในส่วนของลูกจ้างมีการติตามประเมินผลการทำงาน และมีการเก็บข้อมูลสถิติงานบริการ ในส่วนของการประเมินของบุคลากร ยังขาดตัวชี้วัด สำหรับลูกจ้างแต่ละกลุ่มงาน ขาดการประเมินผลสำหรับการจ้างเหมาบริการ แต่จะมีการบันทึกการปฏิบัติงานแต่ละคนของลูกจ้าง

ด้านผู้นำ

ผู้อำนวยการดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และช่วยเสนอแนะแนวทางพอสมควร ให้ความร่วมมือในการจัดโครงการของสำนักงานเป็นอย่างดีและยังให้การประชาสัมพันธ์บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ตามที่ประชุมจังหวัดหรือที่อื่นๆ

ปัญหาและอุปสรรค

1. เงิน
2. คน
3. วิธีดำเนินการ

ข้อเสนอแนะ

1. ขอให้กำหนดโครงสร้างที่ชัดเจนจะให้ทำงานร่วมกับกรมคุ้มครองสิทธิฯ ก็ขอให้มีการจัดการแนวทาง การรายงานผลให้ชัดเจน ไม่ใช่แบ่งงานของ กรมฯ มาดำเนินงานเองแล้วนำผลงานของ กรมฯ มารายงานให้สำนักงานปลัดกระทรวงฯทราบ ซึ่งจะมีผลต่อเจ้าหน้าที่ด้วยกันอาจทำให้เกิดความแตกแยกเกิดขึ้นในหน่วยงาน (มีเกิดขึ้นแล้วเกือบทุกจังหวัด)

2. ขอให้ผู้ใหญ่ในสำนักงานปลัดฯและกรมฯ มีการพูดคุย หาทางออกเรื่องสำนักงานยุติธรรมจังหวัดและวางแผนการบริหารจัดการสำนักงานฯ ใหม่

3. ควรกำหนดงบประมาณให้เพียงพอกับปริมาณงานที่สำนักงานฯผลิตขึ้นมาแต่ละจังหวัดและกำหนดกรอบแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายไม่หลากหลายเกินไปจนผู้ปฏิบัติเองยังงงและเข้าใจยาก

4. ควรกำหนดการเก็บสถิติงานบริการว่ามีผู้ใช้บริการงานใดมากที่สุดและการกำหนดแบบประเมินเจ้าหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชน

3. นามสมมุติ 13 (สยจ.สมุทรสงคราม)

ด้านการวางแผน

การวางแผนการดำเนินงานมุ่งเน้นการบริการประชาชนในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม ส่งเสริมให้ประชาชนรู้และเข้าใจกฎหมายและการดำเนินการในกระบวนการยุติธรรมกระแสหลักและกระบวนการยุติธรรมทางเลือก โดยมุ่งเน้นให้เกิดความสมานฉันท์ระหว่างคู่พิพาทและการลดปริมาณคดีความที่จะขึ้นสู่ศาล

กลุ่มงานบริการประชาชนจะมีการบริการให้คำปรึกษาทางกฎหมายแก่ประชาชนโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ทั้งในสำนักงานและนอกสำนักงาน เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยสะดวก และส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมมากยิ่งขึ้น

ด้านการจัดการองค์การ

มีข้าราชการจากหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานบริการประชา ชนจัดตำแหน่งหนึ่ง มีการมอบหมายลูกจ้าง ปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนด ในส่วนของการประสานงานภายในมีการประสานติดต่อหน่วยงานภายในโดยทำหนังสือราชการภายใน การประสานงานทางโทรศัพท์และการประสานติดต่อด้วยวาจาและการประสานงานภายนอก จะติดต่อโดยทำหนังสือราชการภายนอกและประสานงานทางโทรศัพท์

ด้านการควบคุม

การติดตามประเมินผลงานของสำนักงานมีการจัดเก็บข้อมูลสถิติงานการประชาชนในแต่ละปีในส่วนของการติดตามประเมินผลของบุคลากรในสำนักงานมีการจัดเก็บข้อมูลทางสถิติการปฏิบัติ งานของบุคลากรและประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน

ด้านผู้นำ

ผู้อำนวยดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่พร้อมทั้งให้คำแนะนำ แนวทางในการปฏิบัติราชการและยังทำการประชาสัมพันธ์บทบาทหน้าที่หน่วยงาน ต่อส่วนราชการอื่น

ข้อเสนอแนะ

1. ควรจัดสรรงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
2. ควรกำหนดโครงสร้างอัตรากำลัง เจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

4. นามสมมุติ 14 (สยจ.สมุทรสงคราม)

ด้านการวางแผน

มีการกำหนดแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เป็นแผนแม่แบบเพื่อวางแผนและจัดโครงการต่างๆ ให้สอดคล้องกันและดำเนินโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

ในการจัดทำโครงการจะมีการดำเนินงานโดยแยกประเภทของโครงการนั้นๆ แต่ละโครง การ แต่โดยส่วนรวม คือ การประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการดำเนินการประสานงาน เชิญ เครือข่ายยุติธรรมชุมชนตามพื้นที่แล้วแต่โครงการที่จะลงพื้นที่ใด ส่วนการออกพื้นที่ในโครงการที่ต้องมีที่ปรึกษาทางกฎหมายทางสำนักงานก็จะประสานเชิญที่

ปรึกษาทางกฎหมายออกพื้นที่ร่วมกัน และส่วนใหญ่ในการจัดทำโครงการก็จะมีสื่อเอกสารในการประชาสัมพันธ์สำนักงานฯ และให้ความรู้พื้นฐานแก่ประชาชนประกอบกันเสมอ

ศูนย์ยุติธรรมชุมชนจัดตั้งโดยกลุ่มบุคคลที่สนใจในงานยุติธรรมจับมือกับหน่วยงานของกระทรวงยุติธรรมโดยลักษณะเป็นหุ้นส่วนกันโดยหน่วยงานเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือคอยอำนวยความสะดวกและให้ความรู้ ลักษณะงานนั้น ศูนย์เป็นที่รวมเครือข่ายเข้าด้วยกันเพื่อกระจายออกสู่ชุมชน ดูแลความยุติธรรมซึ่งกันและกันในพื้นที่ ประชาสัมพันธ์หรือรับเรื่องราวต่างเพื่อส่งต่อหน่วย งานเพื่อให้ดำเนินงานต่อ หรือระงับเรื่องต่างๆ กันในชุมชน ตามเรื่องและความเหมาะสม มีการประชุมเพื่อประชาสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนปรึกษาวางแผนกันร่วมกับหน่วยงานในสังกัด

ด้านการจัดการองค์การ

มีหน้าที่บริการประชาชนตามโครงสร้างกำกับดูแลโดยเป็นข้าราชการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเป็นเจ้าหน้าที่หมุนเวียน มอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานบริการประชาชน

ด้านการควบคุม

การติดตามและการประเมินผลการทำงานของสำนักงาน มีการเก็บข้อมูลสถิติต่างๆ และมีการจัดส่งผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ในส่วนของบุคลากรจะมีการรายงานผลการปฏิบัติตนของพนักงานจ้างเหมาทุกๆ เดือน มีการบันทึกการปฏิบัติงานแต่ละวันของลูกจ้าง และมีแบบรายงานผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของลูกจ้างชั่วคราวและเจ้าหน้าที่จ้างเหมาบริการในสำนักงานประจำปีงบประมาณ

ด้านผู้นำ

ผู้อำนวยการมีการควบคุมดูแลการจัดทำโครงการต่างๆ ให้คำแนะนำและร่วมมือในการดำเนินงานของสำนักงาน

ปัญหาและอุปสรรค

1. งบประมาณในการดำเนินงานไม่เพียงพอ
2. บุคลากรขาดกำลังใจในการทำงาน
3. บุคลากรไม่ชัดเจน
4. ขาดการควบคุมดูแลที่เท่าเทียมกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ขอให้มีความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและกรอบการทำงาน
2. มีรูปแบบที่แน่นอนในเรื่องของอัตรากำลังเพื่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน
3. มีผู้นำที่ชัดเจน

4. มีการกำกับดูแลที่ชัดเจนจากกระทรวง

5. นามสมมุติ 15 (สยจ.สมุทรสงคราม)

ด้านการวางแผน

เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีเพื่อกำหนดโครง การและกิจกรรมให้ตรงตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ทิศทางในการกำหนดนโยบายจะเน้นงานบริการและงานยุติธรรมชุมชนเพื่อให้เครือข่ายภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมและสามารถอำนวยความเป็นธรรมให้แก่ประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง

ด้านการจัดการองค์การ

มีหัวหน้ากลุ่มงานโดยเจ้าหน้าที่หมุนเวียนจากหน่วยงานในสังกัดและทำหน้าที่มอบหมายลูกจ้างชั่วคราวดูแลงาน ประกอบด้วย นิติกรและนักวิชาการยุติธรรม การประสานงานภายในหน่วยงานจะมีการทำหนังสือเวียนถ้าเร่งด่วนจะแจ้งด้วยวาจาและหนังสือตามภายหลัง ในการประสานงานหน่วย งานภายนอกจะทำหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษร

ด้านการควบคุม

การติดตามประเมินผลของสำนักงานจะมีการขอให้ สป. หรือผู้เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางชัดเจนในการติดตามประเมินผลสำนักงานฯ การติดตามประเมินผลของบุคลากรยังขาดการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับลูกจ้างชั่วคราวและจ้างเหมาในสำนักงานฯส่วนสำหรับเจ้าหน้าที่หมุนเวียนที่เป็นผู้ บริหารหรือหัวหน้าส่วนขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ยุติธรรมจังหวัด

ด้านผู้นำ

ผู้อำนวยการเมื่อเข้าร่วมการประชุม หรือโอกาสไปงานต่างๆจะนำเสนอบทบาทหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

ปัญหาและอุปสรรค

1. ขาดผู้นำตัวจริง (ยุติธรรมจังหวัด)

2. โครงสร้างองค์กรยังต้องอาศัยหัวหน้าหน่วยงานในสังกัด ทำให้ขาดความต่อเนื่องหรืออาจต้องเริ่มสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานฯ

3. ขาดกฎหมายรับรอง

ข้อเสนอแนะ

1. ควรกำหนดงานหรือโครงสร้างให้ชัดเจน หากเป็นงานบริการประชาชนก็ระบุในการราย งานผลให้เป็นของหน่วยงานต้นสังกัด และรายงานให้ สป. ทราบเพราะยุติธรรมจังหวัดไม่มีงานบริการของตนเอง เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กร

2. ควรกำหนดงบประมาณให้เพียงพอต่อการบริหารงานของสำนักงานฯที่มีสถิติงาน

บริการมากเพราะจะเชื่อมโยงกับกลุ่มงานอื่นๆ ด้วยในการใช้งบประมาณ หากจังหวัดใดที่มีอาคารบูรณาการและให้อยู่ในความดูแลของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดฯ ควรกำหนดงบประมาณอาคารให้เพียงพอและการมอบอำนาจในการดูแลอาคารหรือกำหนดแนวทางการบริหารจัดการอาคาร การใช้อาคารรวมไปถึงการบำรุงรักษา

3. คาดหวังให้ทุกคนในองค์กรรักองค์กรและเห็นประโยชน์ของประชาชนที่เดือดร้อนเป็นหลัก รักงานบริการ

4. กำหนดชิ้นงานและตัวชี้วัดของลูกจ้างชั่วคราวและจ้างเหมาบริการ

6. นามสมมุติ 16 (สยจ.สมุทรสงคราม)

ด้านการวางแผน

มีการกำหนดแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีเพื่อกำหนดโครงการและกิจกรรมให้ตรงตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ทิศทางในการกำหนดนโยบายจะเน้นงานบริการและงานยุติธรรมชุมชนเพื่อให้เครือข่ายภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมและสามารถอำนวยความเป็นธรรมให้แก่ประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง

ด้านการจัดการองค์การ

มีหัวหน้ากลุ่มงานโดยเจ้าหน้าที่หมุนเวียนจากหน่วยงานในสังกัด และมีการมอบหมายลูก จ้างชั่วคราวดูแลงาน ประกอบด้วยนิติกรและนักวิชาการยุติธรรม การประสานงานกับหน่วยงานภายในจะทำหนังสือเวียนถ้าเร่งด่วนแจ้งด้วยวาจาและทำหนังสือตามภายหลัง การประสานงานหน่วยงานภายนอกส่งหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษร

ด้านการควบคุม

การติดตามประเมินผลในสำนักงานจะมีการขอให้สำนักงานปลัดฯหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางชัดเจนในการติดตามประเมินผลสำนักงานฯ ในส่วนของการติดตามผลของบุคลากรยังคงขาดการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับลูกจ้างชั่วคราวและจ้างเหมาในสำนักงานฯ สำหรับในส่วนของเจ้าหน้าที่หมุนเวียนที่เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้าส่วนขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ยุติธรรมจังหวัด

ด้านผู้นำ

ผู้อำนวยการเมื่อเข้าร่วมประชุมหรือมีโอกาสไปงานต่างๆ จะนำเสนอบทบาทหน้าที่ของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด

ปัญหาและอุปสรรค

1. ขาดผู้บริหารหรือหัวหน้าส่วนตัวจริง (ยุติธรรมจังหวัด)
2. ขาดกฎหมายรองรับ

ข้อเสนอแนะ

1. กำหนดงบประมาณให้เพียงพอต่อการบริหารงาน

2. การกำหนดงานหรือโครงสร้างให้ชัดเจน หากเป็นงานบริการประชาชนก็ระบุในรายงานผลให้เป็นของหน่วยงานต้นสังกัด และรายงานให้ สป. ทราบเพราะยุติธรรมจังหวัดไม่มีงานบริการของตนเอง เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กร

3. คาดหวังให้ทุกคนในองค์กรรักองค์กรและเห็นประโยชน์ของประชาชนที่เดือดร้อนเป็นหลัก

4. กำหนดชิ้นงานและตัวชี้วัดของลูกจ้างชั่วคราวและจ้างหมาบริการ

7. นามสมมุติ 17 (สยจ.สมุทรสงคราม)

ด้านการวางแผน

มีการประชุมหัวหน้าส่วนเพื่อวางแผนโครงการและกิจกรรมต่างๆ ตามแผนปฏิบัติราชการและชี้แจงว่าใครรับผิดชอบส่วนใด ในการจัดทำโครงการจะให้ความสำคัญกับการคำนึงถึงผลประ โยชน์ที่ประชาชน เครือข่าย จะได้รับจากสำนักงานฯ

ด้านการจัดการองค์การ

ในกลุ่มของงานทั่วไปมีการงานด้านธุรการ งานพัสดุ และงานการเงิน โดยมีหัวหน้ากลุ่มงานบริการเป็นข้าราชการซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่หมุนเวียนจากหน่วยงานในสังกัดเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน

ด้านการควบคุม

ในด้านการติดตามการทำงานของสำนักงานมีการทำแบบประเมินและแบบสอบถาม และในส่วนของบุคลากรทาง สป. มีแบบการปฏิบัติงานตามกลุ่มงานมาให้

ด้านผู้นำ

มีส่วนช่วยโดยการเป็นผู้นำที่รักงาน กล้าทำกล้าตัดสินใจทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิ ภาพ

ปัญหาและอุปสรรค

1. ยจ. ยังขาดหัวหน้าสำนักงานโดยตรงการปฏิบัติงานคงเกิดความล่าช้า

2. สำนักงานยังขาดหัวหน้ากลุ่มงานโดยตรงทำให้ต้องใช้เจ้าหน้าที่หมุนเวียนจากหน่วยงานในสังกัดซึ่งอาจเกิดความล่าช้าเพราะเจ้าหน้าที่ที่มีงานประจำ ทำให้เกิดงานซับซ้อนกัน

ข้อเสนอแนะ

1. เรื่องบทบาทโครงสร้างของสำนักงานฯ

2. แยกเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเฉพาะตำแหน่งโดยตรงเพราะ 1 ตำแหน่งทำงานหลาย

หน้าที่มาก

3. คาดหวังให้เกิดความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรมองเห็นประโยชน์ส่วนรวม

4. ให้มีการกำหนดผลงานเฉพาะตำแหน่ง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวนุชชา ดอกตาลยงค์
ประวัติการศึกษา	คณะวิทยาการจัดการ สาขาการจัดชุมชน มหาวิทยาลัยศิลปากร
	ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2555