

การพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม
SKILL DEVELOPMENT FOR COURT OF JUSTICE PERSONNEL

อัญพัชญ์ จิระพงษ์ศรี^{1*}, ไชยนันท์ ปัญญาศิริ², สมหมาย จันทรเรือง³

Anyapach Jirapongrapee^{1*}, Chaiyanant Panyasiri², Sommai Chanruang³

^{1*} นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม กรุงเทพมหานคร 10160 ประเทศไทย

^{1*} Doctoral Students, Doctor of Philosophy Program in Management, Siam University, 10160, Thailand

² รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม กรุงเทพมหานคร 10160 ประเทศไทย

² Associate Professor Dr., Management, Siam University, 10160, Thailand

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม กรุงเทพมหานคร 10160 ประเทศไทย

³ Assistant Professor Dr., Management, Siam University, 10160, Thailand

E-mail address (Corresponding author) : ^{1*} anyapach.j@gmail.com; (Authors) : ² cpnyasiri@gmail.com, ³ sommai@siam.edu

รับบทความ : 29 กันยายน 2566 / ปรับแก้ไข : 1 ธันวาคม 2566 / ตอรับบทความ : 13 ธันวาคม 2566

Received : 26 September 2023 / Revised : 1 December 2023 / Accepted : 13 December 2023

DOI :

ABSTRACT

Developing skill for personnel is a necessary process that must be carefully attended to and improvement to align with organization goals, continuously. This mixed-methods research aimed to: 1) investigate problems and obstacles in skill development, 2) study current skills, expected skills, and the format of skill development, and 3) propose skill development guidelines for court of justice personnel. A group of 16 informants and a sample of 510 participants were determined using the purposive and voluntary sampling methods. The instruments used were interviews and questionnaires with a consistency index of 0.84 and 0.89, respectively. Data were collected using in-depth interviews and online transferring. Content analysis and statistical measures were used for data analysis, including mean values, the needs index, and and create illustrations for lectures. The findings indicated that 1) The personnel lack position-specific skill development, and the developed skills are inconsistent with job descriptions. 2) The current skills are at a moderate level, while the expected skills are at the highest level. The needs for skills development are management, ethics, control, policy compliance, digital technology, and adaptability which are following by 10 elements and 26 items of developed for use in management. And 3) key guidelines include adapting the important skill development models to each skill in order to achieve management, creating a culture change of growth mindset, working productivity, and staying informed with the times. The results contribute to make the organization have continuous development human resources of valuable.

Keywords : Personnel development, Personnel skill, Court of justice personnel

บทคัดย่อ

การพัฒนาทักษะบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ต้องมีการดูแลและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามทิศทางเป้าหมายองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การวิจัยแบบผสมผสานครั้งนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะ 2) ศึกษาทักษะปัจจุบัน ทักษะที่คาดหวัง และความต้องการรูปแบบการพัฒนาทักษะ และ 3) นำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะ สำหรับบุคลากรศาลยุติธรรม กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 16 คน และกลุ่มตัวอย่าง 510 คน ด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงและตามความสมัครใจ โดยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องทั้งฉบับเท่ากับ 0.84 และ 0.89 ตามลำดับ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และส่ง-รับ ผ่านช่องทางออนไลน์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ใช้สถิติหาค่าเฉลี่ย ค่าดัชนีความต้องการ และสร้างภาพประกอบการบรรยาย ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาทักษะเฉพาะตำแหน่ง และทักษะที่ได้รับการพัฒนาไม่ตรงกับลักษณะงาน 2) บุคลากรมีทักษะปัจจุบันอยู่ในระดับ

ปานกลาง ทักษะที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการ คุณธรรม จริยธรรม การควบคุม กำกับการปฏิบัติ และการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน เทคโนโลยีดิจิทัล และการปฏิบัติ ตามความเปลี่ยนแปลง ด้วยการนำรูปแบบการพัฒนาทักษะ 10 องค์ประกอบ 26 รายการ ที่พัฒนาขึ้นไปใช้บริหารจัดการ และ 3) แนวทางที่สำคัญ คือ การนำรูปแบบการพัฒนาทักษะจำเป็นมาปรับใช้ให้เหมาะสมในแต่ละทักษะ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการ สร้างวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนวิถีคิด วิธีการทำงานให้มีคุณภาพ และรู้เท่าทันยุคสมัย ซึ่งผลลัพธ์ที่สำคัญต่อไปคือ ทำให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ : การพัฒนาบุคลากร, ทักษะบุคลากร, บุคลากรศาลยุติธรรม

บทนำ

การพัฒนาถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ทุกประเทศให้ความสำคัญและจำเป็นต้องทำให้ทรัพยากรมนุษย์ ได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมทางการแข่งขันเพื่อก้าวเข้าสู่ยุคแห่งสังคมที่ไร้พรมแดนของประชาคมโลก โดยการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิด (Mindsets) และทักษะ (Skillsets) ที่เหมาะสม ต่อการปฏิบัติงาน สอดรับกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้หน่วยงาน ภาครัฐสามารถร่วมกันสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เหมาะสมสำหรับการส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐ เกิดการเรียนรู้ตามบริบทการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการและประชาชน โดยมีเป้าหมายสุดท้าย คือ หน่วยงานและบุคลากรภาครัฐได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนในฐานะภาครัฐ ของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม เป็นภาครัฐที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีมีขนาดเล็ก โปร่งใส สร้างผลผลิตและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศและยกระดับชีวิตของประชาชน (Office of the Civil Service Commission, 2020) ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาผู้มีความสามารถเพื่อการเติบโตในอาชีพของบุคลากร เช่น การวิเคราะห์ ความต้องการฝึกอบรม การประเมินช่องว่างทักษะ การพัฒนาผู้มีความสามารถตลอดชีวิต การจัดการกับความท้าทาย ในความก้าวหน้าทางอาชีพ ความสามารถพิเศษที่ถูกใช้ประโยชน์น้อยเกินไป เป็นต้น โดยผลการดำเนินงานที่สำคัญ ขององค์กร คือ ความตระหนักรู้ในการบริหารจัดการพัฒนาความสามารถสำหรับพนักงานและองค์กร การใช้กลยุทธ์ การจัดการความสามารถไปสู่การผลักดันความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง การออกแบบกรอบงาน กระบวนการ และนโยบาย ที่เหมาะสมให้สามารถขับเคลื่อนการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร และครอบคลุมการเติบโตขององค์กรในระยะยาว ในสภาพแวดล้อมที่มีทรัพยากรจำกัดได้อย่างยั่งยืน (Kaliannan et al., 2023) ซึ่งการได้มาและพัฒนาทักษะ ถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญขององค์กรภายใต้สภาวะการทำงานที่ผันผวนส่งผลให้การปฏิบัติงานยากขึ้นตามมา ดังนั้น การจัดหาบุคลากรที่มีทักษะเหมาะสมถือเป็นสิ่งจำเป็นควบคู่ไปกับการพัฒนาเพื่อยกระดับตำแหน่งในอนาคต (Blair, Woodcock, & Pagano, 2023)

เช่นเดียวกับศาลยุติธรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีบุคลากรที่ถือว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญ ในการทำงานไปสู่เป้าหมายสูงสุดเพื่อประโยชน์ ของประชาชนและประเทศชาติ จึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถที่เป็นไปตามตำแหน่งงาน และภารกิจหลักของหน่วยงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินระบบงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงทักษะให้เหมาะสมกับการทำงาน ของบุคลากรศาลยุติธรรมใหม่ เพื่อให้ประชาชนได้รับความยุติธรรม ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง มีมาตรฐานสากล และมีส่วนสนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง (Office Of The Judiciary, 2020)

อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญที่เกิดจากการที่บุคลากรขาดการบูรณาการร่วมกัน ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดทิศทางให้ทุกหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมประสานงานความร่วมมือกัน แต่สภาพข้อเท็จจริงส่วนใหญ่ทุกหน่วยงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่แตกต่างกัน ค่อนข้างเป็นอิสระต่อกัน ต่างก็มีนโยบายเฉพาะและไม่มีเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น เน้นการมีสายบังคับบัญชาหรืออำนาจสูงสุดตามลำดับชั้น ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงทำให้เกิดปัญหาในกระบวนการ (Office of the Public Sector Development Commission, 2018; Dongdang, 2019) ไม่สอดคล้องกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการที่ได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติราชการ คือ ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ชยันตังใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อสังคม มีใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมอย่างโปร่งใส และมุ่งเน้นผลงานที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร (Office Of The Judiciary, 2018)

ดังนั้น การพัฒนาทักษะบุคลากรศาลยุติธรรม จึงเป็นมิติองค์ประกอบที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวเนื่องกับมิติความรู้ที่บุคลากรมีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงาน และจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร สามารถลดปัญหาข้อขัดแย้งอันเกิดจากการทำงานร่วมกัน และส่งผลให้สังคมโดยรวมมีความสุข

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม
2. เพื่อศึกษาทักษะปัจจุบัน ทักษะที่คาดหวัง และความต้องการรูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรม

ประโยชน์การวิจัย

ผู้บริหารองค์กรระดับสูง สามารถนำรูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมที่เกิดจากการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค การศึกษาทักษะปัจจุบัน ทักษะที่คาดหวัง และความต้องการพัฒนาทักษะไปกำหนดเป็นแผน โครงการ กิจกรรม และการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นได้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละระดับ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการ (Needs assessment) ลดช่องว่างภายในองค์กรและปัญหาที่เกิดขึ้น 2) การออกแบบ (Design) เป็นการเลือกและกำหนดโครงการ แผน จัดหา และวิธีการที่เหมาะสม 3) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นการส่งมอบโครงการ และ 4) การประเมินผล (Evaluation) ช่วยวัดและตรวจสอบความสำเร็จของการพัฒนา (Desimone, Werner, & Harris, 2002) สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการ (Needs assessment) เป็นการศึกษาสภาพที่คาดหวัง ศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของผลที่เกิดขึ้น โดยใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (Dual-response) วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง หรือ PNI modified เพื่อหาอัตราการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาการระหว่างระดับสภาพความคาดหวัง

และระดับของสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Wongwanich, 2019) จำแนกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับก่อนประเมิน (การสำรวจ) เป็นการเตรียมการ 2) ระยะการประเมิน (การเก็บรวบรวมข้อมูล) เป็นการเก็บข้อมูลและความคิดเห็น และ 3) หลังการประเมิน (การนำไปใช้ประโยชน์) เป็นการใช้ผลการประเมิน (Witkin, Altschuld, & Altschuld, 1995)

แนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการวางแผน คือ ปัจจัยภายใน (Internal factor) เกี่ยวข้องกับนโยบาย การจัดโครงสร้าง วัฒนธรรมและค่านิยมในองค์กร และปัจจัยภายนอก (External factor) ซึ่งอยู่นอกเหนือจากการควบคุมขององค์กร เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น 2) กระบวนการ (Process) เป็นขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย จำแนกเป็น (1) ด้านการพัฒนาบุคคล (Individual development) ใน 5 แนวทางสำคัญ คือ พัฒนาตนเอง การศึกษา อบรม หมุนเวียนงาน และออกแบบงานใหม่ (2) การพัฒนาองค์กร (Organizational development) ด้วยการวิจัยเพื่อการพัฒนาองค์กร วางรูปแบบการจัดการ และประเมินผล และ (3) การปรับปรุง การเพิ่มผลิตภาพขององค์กร (Productivity improvement) มี 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ วางแผนกิจกรรม รูปแบบกิจกรรม เพิ่มผลิตภาพ และประเมินผล และ 3) ผลลัพธ์ (Output) ในการบรรลุเป้าหมาย 2 ประการ คือ การเติบโตของบุคลากรในสาขาอาชีพนั้น หรือการพัฒนาขึ้นมาเป็นผู้บริหาร และการเพิ่มผลิตภาพขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (Killian, 1965)

การพัฒนาทักษะสำหรับบุคลากรศาลยุติธรรมที่จำเป็นต้องมี โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดของ Sergiovanni (1983), Griffin (1984), Harris (1985) และ Drak and Roe (1986) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ทักษะในการครองคน คือ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ความเข้าใจในงาน การจูงใจสมาชิกร่วมกันทำงาน 2) ทักษะการบริหารงานบุคคล เป็นความสามารถทางการสนับสนุนพัฒนาบุคคลให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพ 3) ทักษะด้านเทคนิคการจัดการ และการจัดระบบงาน 4) ทักษะการสร้างความคิด ความเข้าใจ ความรู้ เพื่อการคาดการณ์ล่วงหน้า วิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 5) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ในการคิดเชิงรูปธรรม การคิดอย่างมีกลยุทธ์ และสามารถตัดสินใจได้อย่างหลากหลายเพื่อสนองต่อองค์กร 6) ทักษะด้านการวินิจฉัย ในการนึกคิดตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม 7) ทักษะด้านมนุษย ในการรู้จักสังเกต การมีส่วนร่วม และสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา 8) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร การรับรู้ถึงการพึ่งพาค้ำค้ำกัน และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อ 9) ทักษะการประเมินผล สำหรับทักษะของบุคลากรศาลยุติธรรมที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลจากองค์ประกอบของทักษะด้านดิจิทัล ตามแผนพัฒนาดิจิทัลของศาลยุติธรรม พ.ศ. 2562-2564 ด้านความสามารถ 7 ด้าน (Office of the Commission for Judicial Service, 2020) โดยได้นำมาประยุกต์ใช้กำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรศาลยุติธรรมตามความสามารถ 6 ด้าน คือ 1) ด้านความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (การนำประสบการณ์มาใช้) 2) ด้านการควบคุม กำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการ (ประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจ) 3) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (ปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการและการให้บริการ) 4) ด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (ออกแบบและปรับปรุง) 5) ด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ (ขับเคลื่อนและบริหารการเปลี่ยนแปลง) 6) ด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (สร้างและบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์สรุป โดยนำมาปรับปรุงและประยุกต์สร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย แสดงดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) ด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) บูรณาการร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากรเป้าหมาย (Target population) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ลักษณะประชากรที่เป็นบุคลากรศาลยุติธรรมในประเทศไทย ซึ่งจำนวนนับได้ไม่แน่นอน (Infinite population) จึงกำหนดขนาดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) และกลุ่มตัวอย่าง โดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) ตามประเภทตำแหน่งงานภายในศาลยุติธรรม และเลือกตามความสมัครใจ (Convenient sampling) ของบุคลากรแต่ละระดับในศาลยุติธรรม

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก กำหนดคุณสมบัติเป็นบุคลากรฝ่ายบริหารของศาลยุติธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นผู้ดำรงตำแหน่งอัยการ เจ้าพนักงานตำรวจ และทนายความ จำนวน 16 คน โดยใช้รหัส K01 ถึง K16 แทนชื่อบุคคลในกลุ่ม และกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกออกเป็น 2 ระดับ ประกอบด้วย ระดับบริหาร จำนวน 110 คน และระดับปฏิบัติการ จำนวน 400 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Structured interview) ซึ่งมีลักษณะแบบปลายเปิด โดยกำหนดแนวข้อคำถามแบบเปิดกว้างที่มีความหลากหลายในมิติความลึกและความกว้าง (Prasitrat, 2011) เกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาทักษะบุคลากรศาลยุติธรรมด้านการบริหารจัดการ

เทคโนโลยีของศาลยุติธรรม ด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม ด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับ ศักยภาพของศาลยุติธรรม และด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก และแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ชนิด 5 ระดับ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน คือ 5 คะแนน หมายถึงมากที่สุด 4 คะแนน หมายถึงมาก 3 คะแนน หมายถึงปานกลาง 2 คะแนน หมายถึงน้อย และ 1 คะแนน หมายถึงน้อยที่สุด (Phetsombat, 2018)

การตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาให้คะแนนเป็น +1 คะแนน คือแน่ใจว่ามีความสอดคล้อง 0 คะแนน คือไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้อง และ -1 คะแนน คือแน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้อง (Kamket, 2012) นำผลคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนี ความสอดคล้อง (Index of item objective congruence : IOC) ด้วยสูตรการคำนวณของสุวิมล ติรکانันท์ (Tirakanun, 2006) โดยพิจารณาค่าตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป (Davis, 1990) พบว่า ได้ค่าเฉลี่ยทั้งฉบับของแบบสัมภาษณ์ เท่ากับ 0.84 และแบบสอบถามเท่ากับ 0.89 นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด ไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้ที่มีคุณลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1970) โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป (Prasitrat, 2013) พบว่า ข้อคำถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.85-0.92

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นรายบุคคล ตามช่องทางที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเลือกใช้เพื่อการสัมภาษณ์ในรูปแบบออนไลน์ คือ line, facebook messenger และ zoom meeting ภายในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2565 และจัดส่งแบบสอบถามผ่านช่องทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ในรูปแบบออนไลน์ (E-mail) ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรศาลยุติธรรมระดับบริหารและระดับปฏิบัติการในทุกระดับ ของประเทศไทย ระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2565 รวมระยะเวลา 3 เดือน

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลแบบความเรียงที่มีความสัมพันธ์กัน หรือใกล้เคียงกันมาไว้ในกลุ่มเดียวกัน ทำการตีความตามขอบเขตเนื้อหาให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย (Creswell, 2003) โดยนำเสนอในลักษณะการบรรยายเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนาทักษะบุคลากรศาลยุติธรรม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึงระดับมากที่สุด 3.41-4.20 หมายถึงระดับมาก 2.61-3.40 หมายถึงระดับปานกลาง 1.81-2.60 หมายถึงระดับน้อย และ 1.00-1.80 หมายถึงระดับน้อยที่สุด (Kanchanawasi, 2007) และหาค่าดัชนีความต้องการพัฒนา (Priority need index : PNI) ด้วยสูตรการคำนวณ คือ $PNI_{modified} = (I-D)/D$ กำหนดให้ I (Importance) หมายถึงระดับความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดหรือสภาพที่พึงประสงค์ D (Degree of success) หมายถึงสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน โดยจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเรียง ค่าดัชนี PNI modified จากมากไปหาน้อย กำหนดเกณฑ์การประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ เท่ากับหรือมากกว่าค่าเฉลี่ย $PNI_{modified}$ ของแต่ละด้าน กำหนดลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1-3 ถือได้ว่ามีความ ต้องการจำเป็นต้องพัฒนา ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นต้องใช้การเรียงลำดับจากดัชนี มากไปหาน้อย ดัชนีที่มีค่ามากแปลว่ามีความจำเป็นสูงที่จะต้องได้รับการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อย (Wongwanich, 2019) จากนั้นนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะจำเป็นสำหรับบุคลากรศาลยุติธรรม โดยแสดงผล ด้วยภาพประกอบการบรรยายสรุป

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม พบว่า มีจำนวน 6 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. จำนวนบุคลากรน้อยไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่การสรรหาบุคลากรยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน เนื่องจากส่วนกลางยังไม่มีกระจายอำนาจให้แก่ละภูมิภาค ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ นอกจากนี้ การกลั่นกรองงานแต่ละประเภทมีการดำเนินงานหลายขั้นตอนหลายระดับชั้น ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่งานที่มีความสำคัญ ทำให้บุคลากรมีโอกาสนในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งน้อย

“...บุคลากรไม่สามารถใช้ความรู้ความสามารถต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากต้องไปปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ...” (K01, Interview, May 1, 2022)

“...ปัญหาการกลั่นกรองงานหลายระดับชั้น แม้ไม่ใช่งานที่มีความสำคัญก็ตาม ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน...” (K06, Interview, May 8, 2022)

“...มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานธุรการอยู่จำนวนมาก แต่ศาลเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ระดับการบริหารมีหลายระดับ ทำให้การทำงานตามนโยบายหรือแผนงาน ต้องอาศัยการควบคุมและติดตามงานหลายระดับชั้น...” (K01, Interview, May 1, 2022)

2. บุคลากรระดับบริหารของศาลยุติธรรมมีประสบการณ์น้อย การพัฒนาทักษะบุคลากรระดับบริหารยังไม่เพียงพอต่อกระบวนการบริหารองค์กรศาลยุติธรรม ส่งผลให้เกิดปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถบริหารงานและตัดสินใจได้ถูกต้องอย่างเหมาะสม

“...หากผู้บริหารมีประสบการณ์น้อย การบริหารจัดการองค์กรจะเกิดปัญหา ข้อขัดข้องที่ไม่สามารถตัดสินใจได้เมื่อเจอสภาพการปฏิบัติงานจริง...” (K07, Interview, May 8, 2022)

“...การโยกย้ายข้าราชการศาลยุติธรรมในแต่ละรอบ บุคลากรที่ย้ายมาส่วนใหญ่ว่าความเชี่ยวชาญการทำงานในศาลและต้องมาทำความเข้าใจระบบงานศาลสูง ซึ่งต้องใช้เวลาการเรียนรู้นานพอสมควรที่จะเข้าใจระบบงาน และสามารถปฏิบัติงานในศาลฎีกาได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (K11, Interview, May 22, 2022)

3. การพัฒนาทักษะบุคลากรศาลยุติธรรมส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาทักษะหลักในภาพรวม ซึ่งไม่ตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติจริง มีการยืดหยุ่นการพัฒนาทักษะเฉพาะกลุ่มหรือบางราย ทำให้ปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่งไม่มีประสิทธิภาพ

“...การปฏิบัติงานของบางตำแหน่งไม่มีประสิทธิภาพ จัดอบรมแบบภาพรวม จึงไม่ค่อยตรงกับทักษะในงาน...” (K11, Interview, May 2, 2022)

4. บุคลากรศาลยุติธรรมไม่ได้รับการพัฒนาทักษะตามตำแหน่งงานที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง เนื่องจากไม่มีการจัดทำแผนเพื่อรองรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และงบประมาณที่จัดสรรสำหรับการพัฒนาทักษะบุคลากร

ไม่เพียงพอ นอกจากนี้ บุคลากรระดับปฏิบัติการขาดความร่วมมือและไม่ให้การสนับสนุนในการเข้าร่วมกิจกรรม ขาดความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เนื่องจากไม่เข้าใจเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาทักษะที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ

“...บุคลากรถูกกำหนดระยะเวลา 2 ปี หรือ 3 ปี ต่อครั้ง สำหรับการเข้าอบรม พัฒนาทักษะ และไม่ได้จัดทำแผนรองรับการพัฒนาบุคลากรประจำปี อย่างต่อเนื่อง งบประมาณไม่เพียงพอเพราะถูกตัดลงทุกปี...” (K08, Interview, May 8, 2022)

5. บุคลากรขาดทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่งในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมายที่ใช้ และที่มีการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ไม่มีการอบรมเชิงวิชาการ เพื่อให้เกิดมุมมองความคิดหรือนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสายอุตสาหกรรมตามความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ตามบริบทของสังคม ส่งผลให้บุคลากรมีประสิทธิผลของคุณภาพปฏิบัติงานที่ต่ำ

“...บุคลากรระดับปฏิบัติการใช้ความรู้ความสามารถของตนเองไม่เต็มที่ ยังขาด ความชำนาญในงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ และยังขาดแรงจูงใจ ในการทำงานที่ดีอีกด้วย...” (K01, Interview, May 1, 2022)

“...บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาบุคคล ขาดความกระตือรือร้น และเกิดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน...” (K02, Interview, May 1, 2022)

6. ศาสนุติธรรมไม่มีการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริการที่ดี ความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม การทำงานเป็นทีม และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในเชิงบวกอย่างแท้จริง ส่งผลให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้น และขาดทักษะตามสมรรถนะหลักที่ศาสนุติธรรมกำหนดไว้

“...การสนับสนุนให้มีความรอบรู้ในงานที่ได้รับผิดชอบและการทำให้เกิดความ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานก็ยังเป็นเรื่องที่ทำได้อยากพอสมควร...” (K10, Interview, May 22, 2022)

ผลการศึกษาทักษะปัจจุบัน ทักษะที่คาดหวัง และความต้องการรูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากร ศาสนุติธรรม แสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 ทักษะปัจจุบัน ทักษะที่คาดหวัง และความต้องการรูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับบริหาร

n=110

ทักษะ	ระดับทักษะ					
	ปัจจุบัน (Mean)	ลำดับ	ที่คาดหวัง (Mean)	ลำดับ	ดัชนีความต้องการ (PNI _{modified})	ลำดับ
1. ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของศาสนุติธรรม	3.35	5	4.48	5	0.25	4
2. ด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง	3.38	3	4.49	4	0.24	5
3. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	3.20	6	4.35	6	0.26	2
4. ด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาสนุติธรรม	3.39	2	4.50	3	0.25	3
5. ด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของศาสนุติธรรม	3.40	1	4.54	2	0.23	6
6. ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวก	3.37	4	4.56	1	0.27	1
รวมเฉลี่ย	3.35	-	4.49	-	0.25	-

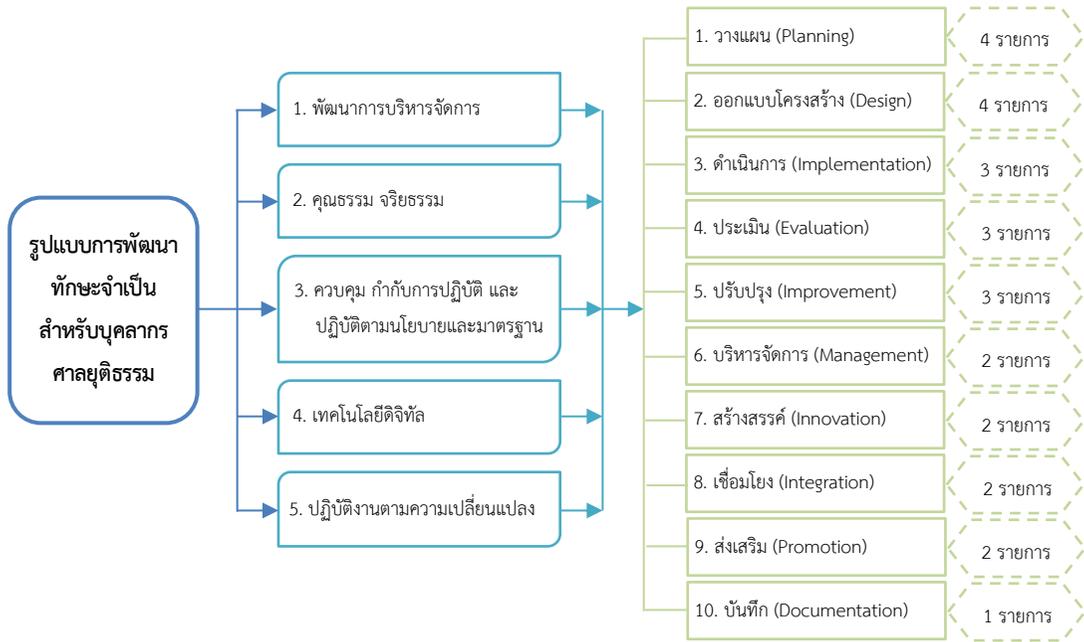
จากตาราง 1 พบว่า ภาพรวมของบุคลากรสายยุติธรรมระดับบริหารมีทักษะปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง (Mean=3.35) และรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ทักษะด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสายยุติธรรม (Mean=3.40) ด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสายยุติธรรม (Mean=3.39) ด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง (Mean=3.38) โดยทักษะที่คาดหวัง อยู่ในระดับมากที่สุด (Mean=4.49) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม (Mean=4.56) ด้านการบริหารกลยุทธ์ และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสายยุติธรรม (Mean=4.54) ด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบาย และมาตรฐานของสายยุติธรรม (Mean=4.50) และมีความต้องการรูปแบบการพัฒนาทักษะใน 3 อันดับแรก คือ ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม (PNI_{modified}=0.27) ด้านคุณธรรม จริยธรรม (PNI_{modified}=0.26) และด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสายยุติธรรม (PNI_{modified}=0.25) ตามลำดับ

ตาราง 2 ทักษะปัจจุบัน ทักษะที่คาดหวัง และความต้องการรูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับปฏิบัติการ n=400

ทักษะ	ระดับทักษะ					
	ปัจจุบัน	ที่คาดหวัง		ดัชนีความต้องการ		
	(Mean)	ลำดับ	(Mean)	ลำดับ	(PNI _{modified})	ลำดับ
1. ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสายยุติธรรม	3.29	4	4.44	3	0.26	1
2. ด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง	3.27	5	4.41	5	0.25	2
3. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	3.39	1	4.54	1	0.24	4
4. ด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสายยุติธรรม	3.33	2	4.46	2	0.25	2
5. ด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสายยุติธรรม	3.32	3	4.42	4	0.24	5
6. ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม	3.26	6	4.36	6	0.25	3
รวมเฉลี่ย	3.31	-	4.44	-	0.25	-

จากตาราง 2 พบว่า ภาพรวมของบุคลากรสายยุติธรรมระดับปฏิบัติการมีทักษะปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง (Mean=3.31) และรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม (Mean=3.39) ด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสายยุติธรรม (Mean=3.33) ด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการเพื่อยกระดับศักยภาพของสายยุติธรรม (Mean=3.32) โดยมีทักษะที่คาดหวัง อยู่ในระดับมากที่สุด (Mean=4.42) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม (Mean=4.54) ด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสายยุติธรรม (Mean=4.46) ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสายยุติธรรม (Mean=4.44) และมีความต้องการรูปแบบการพัฒนาทักษะ 3 อันดับแรก คือ ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของสายยุติธรรม (PNI_{modified}=0.26) ด้านการควบคุม กำกับ การปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของสายยุติธรรม และด้านการบริหารตามความเปลี่ยนแปลง (PNI_{modified}=0.25) ตามลำดับ

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทักษะ ทักษะปัจจุบัน ทักษะที่คาดหวัง และความต้องการพัฒนาทักษะ สามารถนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมได้ จำนวน 5 ด้าน 10 องค์ประกอบ 26 รายการ แสดงดังภาพ 2



ภาพ 2 รูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม

จากภาพ 2 แสดงรูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรม 2) ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติ และปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐาน 4) ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ 5) ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง โดยแต่ละทักษะมีองค์ประกอบของรูปแบบ จำนวน 10 องค์ประกอบ รวม 26 รายการ ประกอบด้วย 1) การวางแผนการพัฒนาทักษะ (Planning) มีจำนวน 4 รายการ คือ (1) กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะ (2) การวิเคราะห์ความต้องการทักษะที่จำเป็น (3) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาทักษะ (4) การวางแผนการดำเนินการและกำหนดระยะเวลา 2) การออกแบบโครงสร้างการพัฒนาทักษะ (Design) จำนวน 4 รายการ คือ (1) กำหนดโครงสร้างของโปรแกรมหรือกิจกรรมการพัฒนาทักษะ (2) เลือกวิธีการสอนและการเรียนรู้ที่เหมาะสม (3) กำหนดวิธีการวัดและประเมินความสำเร็จ (4) การออกแบบกิจกรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ 3) การดำเนินการ (Implementation) จำนวน 3 รายการ คือ (1) การนำโครงสร้างการพัฒนาทักษะมาปฏิบัติ (2) จัดการอบรม จัดกิจกรรม การฝึกปฏิบัติการให้ความรู้ (3) การจัดกิจกรรมสร้างเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ 4) การประเมิน (Evaluation) จำนวน 3 รายการ คือ (1) ผลความสำเร็จของโครงสร้างการพัฒนาทักษะ (2) การปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงาน (3) การปรับปรุงโครงสร้างการพัฒนาทักษะตามผลการประเมิน 5) การปรับปรุง (Improvement) จำนวน 3 รายการ คือ (1) การนำเสนอผลการปรับปรุงตามผลการประเมิน (2) การปรับแก้ไขโครงสร้างการพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและองค์การ (3) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะในองค์กร 6) การบริหารจัดการ (Management) จำนวน 2 รายการ (1) การจัดการทรัพยากรการพัฒนาทักษะ (งบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี) (2) การสนับสนุนและควบคุมระบบการพัฒนาทักษะ 7) การสร้างสรรค์ (Innovation) จำนวน 2 รายการ คือ (1) สร้างนวัตกรรมการพัฒนาทักษะ (2) สร้างโครงสร้างสนับสนุนการพัฒนาทักษะใหม่ 8) การเชื่อมโยง (Integration) จำนวน 2 รายการ คือ (1) การพัฒนาทักษะกับยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร (2) การพัฒนาทักษะให้เชื่อมโยงกับสายงานวิชาชีพและกระบวนการขององค์กร

9) การส่งเสริม (Promotion) จำนวน 2 รายการ คือ (1) การส่งเสริมการเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาทักษะ (2) การสร้างความตระหนักและเสริมสร้างให้มีการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์การ และ 10) การบันทึก (Documentation) จำนวน 1 รายการ คือ ข้อมูลกระบวนการและผลลัพธ์เชิงประจักษ์ที่ได้จากการพัฒนาทักษะ

การนำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบและรายการในรูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรม มีดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกด้วยการบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ สร้างวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้วยความมีวินัยและพัฒนาในตนเอง ในด้านวิชาชีพ ให้ทันต่อวิสัยทัศน์ทางกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมืองและสังคมอยู่เสมอ ระวังไม่ประมาทเลินเล่อและละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและไม่เบียดบังเวลาราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
3. ทักษะด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติ และปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานของศาลยุติธรรม ด้วยการทำความเข้าใจ มีความรับผิดชอบ สนับสนุน ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหา จัดทำระบบของศาลยุติธรรมให้มีรูปแบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีการสื่อสาร ถ่ายทอด เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้ดีขึ้น และปรับตัวให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานขององค์การ
4. ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้สะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด
5. ทักษะด้านการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลง ด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสร้างทีมงาน การสนับสนุนการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภายนอก การสื่อสารข้อมูลการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ การตรวจสอบ ประเมินผล และติดตามการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผล

สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะของบุคลากรสายยุติธรรมที่สำคัญ คือ บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาทักษะเฉพาะตำแหน่ง และทักษะที่ได้รับการพัฒนาไม่ตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติจริง อันเนื่องมาจากไม่มีการจัดทำแผนและงบประมาณเพียงพอต่อการรองรับการพัฒนาทักษะได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีประเด็นทางด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการที่ดี และการขาดทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การศึกษาของ Putri, Hidayah, and Maharani (2023) ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นให้เห็นประเด็นการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ การประยุกต์ใช้ความรู้ การสร้างอุปนิสัย การปรับตัว และการมอบหมายงานใหม่ และ Jabber, Sakib, and Rahman (2023) ได้เพิ่มเกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างบุคลากรระดับสูง และระดับล่างในหน่วยงานที่มีอำนาจตัดสินใจ การให้การสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรที่เพียงพอ รวมถึงโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับบุคลากร การส่งเสริมความยุติธรรม และมีระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้

ปัจจุบันบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของศาลยุติธรรมมีทักษะการปฏิบัติงานปานกลาง ขณะที่มีความคาดหวังการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านการควบคุม กำกับการปฏิบัติ และการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และด้านการปฏิบัติตามความเปลี่ยนแปลง ตามรูปแบบการพัฒนาที่มีองค์ประกอบและรายการ

ในการวางแผน ออกแบบโครงสร้าง ดำเนินการ ประเมิน ปรับปรุง บริหารจัดการ สร้างสรรค์ เชื่อมโยง ส่งเสริม และบันทึกผลการพัฒนาทักษะสำหรับบุคลากรสายยุติธรรม ซึ่ง Suny and Yajurvedi (2022) ได้เสนอว่าการจัดทำ โปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานสามารถช่วยให้องค์กรได้รับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดย Ríos (2023) แนะนำให้พิจารณาจากการแบ่งส่วนความรู้ ความสามารถ และความสามารถที่จำเป็น ต้องคำนึงถึงการออกแบบ และดำเนินการโดยศึกษาจากมุมมองของกระบวนการที่ค่อนข้างตัว ยืดหยุ่น ทันสมัย โปร่งใส ครอบคลุม เปิดกว้าง และควรเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ที่องค์กรสามารถดำเนินการเอง ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน ในการให้บริการที่มีคุณภาพและสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บุคลากรทุกคน

แนวทางการพัฒนาทักษะบุคลากรของสายยุติธรรม จำเป็นต้องเน้นการนำองค์ประกอบและรายการ จากรูปแบบการพัฒนาปรับใช้ให้เหมาะสมในแต่ละทักษะเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ สร้างวัฒนธรรม การปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานอย่างมีวินัย พัฒนางานวิชาชีพของตนเองอย่างรอบคอบ สอดคล้องและเท่าทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการศึกษา ทำความเข้าใจ ควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานพร้อมกรสื่อสารถ่ายทอด การส่งเสริม สนับสนุน การเรียนรู้ ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยแก้ไขปัญหา ปรับตัว ปรับปรุงการทำงานร่วมกัน และพัฒนางานภายใต้ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ซึ่ง Putri, Hidayah, and Maharani (2023) ได้เสนอว่าควรเน้นการประยุกต์ใช้กิจกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตลอดทั้งระบบ โดยเริ่มต้นจากการดำเนินการกลยุทธ์การจัดการเครื่องมือเพื่อตอบสนอง ต่อการปฏิรูประบบราชการ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ การประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนา และสร้างกลยุทธ์ในการกำหนดการมอบหมายงานใหม่ ซึ่งเป็นกลไกที่นำไปสู่การบรรลุธรรมภิบาลได้อย่างคล่องตัว อย่างไรก็ตาม Polo and Kantola (2019) ได้อธิบายถึงแนวทางการพัฒนาทักษะบุคลากรที่อิงตามความสามารถ ไม่เพียงสร้าง พนักงานที่มีความสามารถเท่านั้น แต่ยังสร้างความสามารถในการปรับตัวของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

การวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตในการพัฒนาทักษะบุคลากรสายยุติธรรม ดังนั้น จึงควรมีการขยายขอบเขตการวิจัย เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะบุคลากรสังกัดหน่วยงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับสายยุติธรรม เช่น บุคลากร สำนักงานตำรวจแห่งชาติ บุคลากรสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรดำเนินการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำรูปแบบการพัฒนา ทักษะของบุคลากรไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินการภายในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ และสามารถทำนาย ความต้องการทักษะที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแท้จริงต่อไป

เอกสารอ้างอิง

Blair, G., Woodcock, H., & Pagano, R. (2023). Skills Development in a Volatile Environment: A Systems View of the Learning Process. *Apex Journal of Business and Management (AJBM)*, 1(1), 21-32. <http://doi.org/10.61274/apxc.2023.v01i01.003>

- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Cronbach. L. J. (1970). Test Validation. Chapter 14. In R. L. Thorndike (Ed.) *Educational Measurement* (2nd ed). Washington D.C. : American Council on Education.
- Davis, K. (1990). *Effective Business Psychology*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Desimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, W. D. (2002). *Human resource development* (3rd ed.). Fort Worth : Harcourt College Publishers.
- Dongdang, J. (2019). *The Effectiveness of Self-Development of Judicial Service Officers of the Administrative Office of the Court of Justice, Region IV*. An Independent Study, Master of Public Administration Program in School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi. (In Thai)
- Drak, T. L., & Roe, W. H. (1986). *The principal ship*. New York : Macmillan.
- Griffin, R. (1984). *Management* (5th ed.). Boston : Mifflin.
- Harris, B. M. (1985). *Supervisory Behavior in Education* (2nd ed.). Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- Jabber, M. A., Sakib, M. N., & Rahman, M. M. (2023). Exploring the roles and challenges of the servant leadership: A critical examination of the Bangladesh police. *Heliyon*, 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12782>
- K01. (2022, 1 May). Key informant. *Interview*. (In Thai)
- K02. (2022, 1 May). Key informant. *Interview*. (In Thai)
- K06. (2022, 8 May). Key informant. *Interview*. (In Thai)
- K07. (2022, 8 May). Key informant. *Interview*. (In Thai)
- K08. (2022, 8 May). Key informant. *Interview*. (In Thai)
- K010. (2022, 22 May). Key informant. *Interview*. (In Thai)
- K011. (2022, 22 May). Key informant. *Interview*. (In Thai)
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrnr.2022.100926>
- Kamket, W. (2012). *Research methods in behavioral science* (3rd ed.). Bangkok : Chulalongkorn University Press. (In Thai)
- Kanchanawasi, S. (2007). *Evaluation Theory* (6th ed.). Bangkok : Chulalongkorn University Press. (In Thai)
- Killian, R. A. (1965). *Human resource management*. New York : Mc Graw-Hill.
- Office of the Civil Service Commission. (2020). *Guidelines for the development of public sector personnel 2020-2022*. Bangkok : Office of the Civil Service Commission. (In Thai)

- Office of the Commission for Judicial Service. (2020). *Digital skills development plan for judiciary personnel 2020-2021*. Bangkok : Office Of The Judiciary. (In Thai)
- Office Of The Judiciary. (2018). *Strategic Plan of the Court of Justice B.E. 2561-2564*. Bangkok : Office Of The Judiciary. (In Thai)
- Office Of The Judiciary. (2020). *Digital Court of Justice Development Plan 2019-2021*. Bangkok : Information and Public Relations Division, Office Of The Judiciary. (In Thai)
- Office of the Public Sector Development Commission. (2018). *Improving the quality of public sector management*. Bangkok : Office of the Public Sector Development Commission. (In Thai)
- Phetsombat, P. (2018). *Educational Administration Research*. Bangkok : Triple Education. (In Thai)
- Polo, F., & Kantola. (2019). Valorizing the Human Capitals within Organization: A Competency Based Approach. *Advances in Human Factors, Business Management and Society Journal*. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_6
- Prasitrat, S. (2011). *Social science research methods* (12th ed.). Bangkok : Samlada. (In Thai)
- Prasitrat, S. (2013). *Using statistics in research correctly and according to international standards* (6th ed.). Bangkok : Samlada. (In Thai)
- Putri, M. R., Hidayah, Z., & Maharani, A. (2023). Perspectives to Strengthening Competencies of Judges in The Supreme Court of The Republic of Indonesia. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 14(2), 220–239. <https://doi.org/10.32832/jm-uiika.v14i2.11228>
- Ríos, M. C. (2023). Policy analysis in the bureaucracy: the production of knowledge for professional public management training. In *Policy Analysis in Argentina* (pp. 105-118). Policy Press. <https://doi.org/10.51952/9781447364924.ch007>
- Sergiovanni, T. J., & Moore, J. H. (1983). *Schooling for tomorrow dancing reforms to Issue that count*. Boston : Allyn and Bacon.
- Suny, K., & Yajurvedi, N. (2022). Enhancing the Efficacy of Organizational Competitive Advantage Through Employee Empowerment. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 5457-5465.
- Tirakanun, S. (2006). *Using statistics in social science research: guidelines for practice* (2nd ed.). Bangkok : Chulalongkorn University. (In Thai)
- Witkin, B. R., Altschuld, J. W., & Altschuld, J. (1995). *Planning and conducting needs assessments: A practical guide*. New York : Sage.
- Wongwanich, S. (2019). *Research to assess needs is necessary*. Bangkok : Chulalongkorn University Press. (In Thai)