



ปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ
และคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครอง

อนุศักดิ์ ถ้วนสมบูรณ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2555



ใบรับรองสารนิพนธ์

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

หัวข้อสารนิพนธ์ ปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา
แนะนำและคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครอง

เสนอโดย อนุกศักดิ์ ก้วนสมบุญ

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ วิชาเอก การจัดการโครงการ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์สุจิต นิมิตกุล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์แล้ว

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ คำริชอบ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(อาจารย์ สุจิต นิมิตกุล)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ พิพัฒน์ ไทยอารี)

คณะรัฐประศาสนศาสตร์รับรองแล้ว

.....รักษาการคณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์
(อาจารย์ พูลศักดิ์ ประณูทนรพาล)

วันที่ 10 เดือน ๒๗.๖. พ.ศ. 2555

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่องปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครอง สำเร็จลงได้ด้วย ความกรุณาจากผู้บังคับบัญชาหลายๆ ท่าน พี่ๆ เพื่อนๆ ที่ทำงานศาลปกครอง ที่ได้ให้ความกรุณา อนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดี และโดยเฉพาะ อาจารย์ สุจิตต์ นิमितกุล อาจารย์ที่ปรึกษาในการ จัดทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษา คำติ คำชม พร้อมทั้งการติดตามสอบถาม อันทรงคุณประโยชน์ ส่งผลให้การศึกษาในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

และอีกประการหนึ่งที่ทำให้การศึกษานี้สำเร็จลงได้คือเพื่อนๆ นักศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 14 ที่ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกันตลอดมา ขอขอบอย่างใจจริง มา ณ โอกาสนี้

อนุศักดิ์ คำนวมบุญ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	8
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.5 นิยามศัพท์.....	8
2. แนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	10
2.2 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	17
2.3 แนวคิดสมรรถนะในงานของสำนักงานศาลปกครอง.....	20
2.4 แนวคิดการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะในงาน.....	28
2.5 ข้อมูลองค์การที่จะทำการศึกษา.....	28
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	34
3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	34
3.2 ประชากร.....	35
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	35
3.4 วิธีการรวบรวมข้อมูล.....	35
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
4. ผลการศึกษา.....	37
4.1 การวิเคราะห์ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง.....	37
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	38

สารบัญ (ต่อ)

4.3 สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรค.....	50
4.4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะในงานฯ.....	51
5. ผลการศึกษา.....	55
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	56
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	58
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	59
บรรณานุกรม.....	61
ภาคผนวก.....	64

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 อัตรากำลังบุคลากรของสำนักงานศาลปกครองจำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	4
1.2 อัตรากำลังบุคลากรของสำนักงานศาลปกครองจำแนกตามประเภทและเพศ.....	5
3.1 สมรรถนะในงานจำแนกรายงานหน่วยงานสำนักประชาสัมพันธ์	21
4.1 ข้อมูลเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา.....	37
4.2 ข้อมูลเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ.....	38
4.3 สภาพปัญหาสมรรถนะในงาน: ความรอบรู้ในงาน.....	46
4.4 สภาพปัญหาสมรรถนะในงาน: ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการทำงานเชิงรุก.....	48
4.5 สภาพปัญหาสมรรถนะในงาน: ศิลปะการสื่อสารจูงใจและการสร้างสัมพันธภาพ.....	49

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 แสดงการปรับปรุงระบบตำแหน่งและประเภทตำแหน่งข้าราชการระบบซี	6
2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง.....	12
2.2 ส่วนประกอบของสมรรถนะ.....	15
2.3 รูปแบบของสมรรถนะ.....	17
2.4 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	19
4.1 ตัวอย่างหน้าจอรระบบสืบค้น.....	52

หัวข้อสารนิพนธ์	ปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครอง
ชื่อผู้เขียน	อนุศักดิ์ ค้วนสมบุญ
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์สุคจิต นิมิตกุล
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2554

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา
แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครองเพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค
พร้อมจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะในงานของบุคลากรในการพัฒนาประสิทธิภาพใน
การปฏิบัติงานการให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นเพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์
ของศาลปกครองฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2554-2557) ว่าด้วย “การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและ
เสริมสร้างการปฏิบัติราชการที่ดีให้แก่หน่วยงานทางปกครองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ” ซึ่งเป็นหน้าที่
ของสำนักงานศาลปกครอง เป็นหน่วยงานธุรการของศาลปกครอง ซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าว ในการ
ดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น
เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งจะต้องมีสมรรถนะในงานเพื่อ
ปฏิบัติงานตามภารกิจนั้นๆ ได้เป็นอย่างดีซึ่งหากสมรรถนะในงานที่มีอยู่ไม่ตรงตามหลักเกณฑ์
หรือไม่มีสมรรถนะในงานตามที่กำหนดไว้ ก็จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่จะ
ตอบสนองต่อนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์การ

ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการประชาชน สำนักงานศาล
ปกครองกลางมีผลต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก โดยมีปัจจัยอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการ
ดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องของขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ความก้าวหน้าในอาชีพ และยังได้ศึกษา
สภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ คัดกรองคดีเบื้องต้น
ในเรื่องของมาตรฐานในการให้คำปรึกษา การขาดองค์ความรู้ เครื่องมือสนับสนุน รวมถึงการศึกษา
เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการแก้ไขสภาพปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว โดยผู้ศึกษาได้ทำการ
รวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งในระดับบริหาร ระดับผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้กำหนด
สมรรถนะในงาน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจริง รวมถึงการค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ งานวิจัยอื่นๆ ที่
เกี่ยวข้อง

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ศาลปกครองเป็นศาลที่จัดตั้งขึ้นใหม่เป็นเอกเทศจากศาลยุติธรรมมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีปกครองปัจจุบันระบบศาลของประเทศไทยเป็นระบบที่เรียกว่า “ศาลคู่” ประกอบด้วย “ศาลยุติธรรม” ซึ่งเป็นศาลที่มีอำนาจในการพิจารณาพิพากษาคดีแพ่งคดีอาญาและคดีอื่น ๆ ที่ไม่อยู่ในอำนาจของศาลอื่นและ “ศาลปกครอง” ซึ่งเป็นศาลที่มีอำนาจในการพิจารณาพิพากษา “คดีปกครอง”

คดีปกครองหมายถึงคดีที่เป็นข้อพิพาทระหว่างหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐกับเอกชนกรณีหนึ่งและข้อพิพาทระหว่างหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยกันเองอีกกรณีหนึ่ง โดยเป็นข้อพิพาทที่เกิดจากหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำการโดยไม่ชอบด้วยกฎหมายละเลยต่อหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดให้ต้องปฏิบัติหรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวล่าช้าเกินสมควรกระทำละเมิดหรือมีความรับผิดชอบอื่นอันเกิดจากการใช้อำนาจตามกฎหมายหรือจากกฎคำสั่งทางปกครองหรือคำสั่งอื่นหรือจากการละเลยต่อหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดให้ต้องปฏิบัติหรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวล่าช้าเกินสมควรหรือเป็นคดีพิพาทเกี่ยวกับสัญญาทางปกครองประเทศไทยเป็นประเทศที่อยู่ในระบบนิติรัฐคือเป็นรัฐที่ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใดต้องอยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายทั้งสิ้นหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ทั้งหลายของรัฐย่อมไม่อาจจะใช้อำนาจหรือทำการใดๆ ไปกระทบสิทธิเสรีภาพของประชาชนได้ตามอำเภอใจแต่จะต้องกระทำการโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายเท่านั้นและจะต้องกระทำตามหลักเกณฑ์และภายในขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจไว้เท่านั้นอีกด้วย

ปรัชญาการใช้อำนาจของรัฐในการบริหารกิจการบ้านเมืองก็คือรัฐมีภารกิจตามกฎหมายที่จะต้องดูแลรักษาประโยชน์ของประชาชนทุกคนเป็นส่วนรวมหรือประโยชน์สาธารณะและในขณะเดียวกันรัฐก็ต้องการพละและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนมิให้หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจกระทำการโดยไม่ชอบด้วยกฎหมายฉะนั้นการใช้อำนาจของรัฐจึงต้องถูกตรวจสอบได้ทั้งจากองค์กรภายในและองค์กรภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่งการถูกตรวจสอบการใช้อำนาจโดยศาล

ด้วยเหตุนี้ศาลปกครองจึงมีภารกิจในการตรวจสอบและควบคุมการใช้อำนาจของฝ่ายปกครองว่าการกระทำคำสั่งหรือคำสั่งทางปกครองที่ได้ดำเนินการไปนั้นเป็นไปโดยถูกต้องชอบด้วยกฎหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์ของกฎหมายหรือไม่สำหรับคดีพิพาทระหว่างเอกชนกับหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือเอกชนด้วยกันเองที่เป็นคดีแพ่งคดีอาญาคดีล้มละลายคดีแรงงานคดีภาษีอากรไม่อยู่ในอำนาจของศาลปกครองแต่อยู่ในอำนาจของ “ศาลยุติธรรม” ดังนั้นการจัดกระบวนการยุติธรรมออกเป็นกระบวนการยุติธรรมทางปกครองซึ่งอยู่ในอำนาจของศาลปกครองและกระบวนการยุติธรรมทางแพ่งและอาญาซึ่งอยู่ในอำนาจของศาลยุติธรรมทำให้ประเทศไทยมีระบบศาลที่เรียกว่า “ระบบศาลคู่” ซึ่งต่างไปจากเดิมที่เป็น “ระบบศาลเดี่ยว”

ศาลปกครองมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีปกครองได้แก่คดีปกครองที่เกิดจากการใช้อำนาจโดยมิชอบของหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งอาจเป็นข้อพิพาทระหว่างเอกชนฝ่ายหนึ่งกับหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอีกฝ่ายหนึ่งหรืออาจเป็นข้อพิพาทระหว่างหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยกันเองดังนั้นกรณีที่พิพาทในคดีปกครองอาจมีได้ในกรณีดังต่อไปนี้

1. เอกชนพิพาทกับหน่วยงานทางปกครอง
2. เอกชนพิพาทกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ
3. หน่วยงานทางปกครองพิพาทกับหน่วยงานทางปกครอง
4. เจ้าหน้าที่ของรัฐพิพาทกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ
5. เจ้าหน้าที่ของรัฐพิพาทกับหน่วยงานทางปกครอง

ศาลปกครองเป็นองค์กรตุลาการมีอำนาจหน้าที่ในการอำนวยความยุติธรรมในการพิจารณาพิพากษาคดีปกครอง ซึ่งเป็นคดีพิพาทระหว่างเอกชนกับหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือคดีพิพาทระหว่างหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยกันเอง อันเนื่องมาจากการใช้อำนาจทางปกครองตามกฎหมายหรือเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมทางปกครองของหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนับตั้งแต่ปี 2544 ซึ่งนับเป็นเวลารวม 10 ปีและเพื่อให้การพัฒนาการดำเนินงานของศาลปกครองเกิดผลสัมฤทธิ์สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนและทุกภาคส่วนของสังคมศาลปกครองจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2554-2557 โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

ศาลปกครองเป็นสถาบันหลักของประเทศที่ใช้อำนาจตุลาการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับข้อพิพาททางปกครอง โดยมุ่งให้เกิดความสมดุลในการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและ การดำเนินงานของรัฐเพื่อประโยชน์สาธารณะ

พันธกิจ

1. พิจารณาพิพากษาคดีด้วยความรวดเร็วและเป็นธรรม
2. บังคับคดีให้เป็นไปตามคำพิพากษาและคำสั่งของศาลปกครอง
3. วางหลักกฎหมายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานทางปกครองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และเผยแพร่คำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลปกครอง
4. พัฒนา เผยแพร่ และถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านกฎหมายมหาชนให้แก่ประชาชนและหน่วยงานทางปกครอง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ศาลปกครองได้กำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นทิศทางการดำเนินงานระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2554-2557 ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อเร่งยกระดับมาตรฐานการทำงานของศาลปกครองให้อยู่ในระดับสูง โดยประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการอำนวยความสะดวกทางปกครองให้เป็นที่เชื่อมั่นแก่
สังคมไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาหลักกฎหมายและองค์ความรู้เพื่อให้เป็นศูนย์กลางวิชาการด้าน
กฎหมายมหาชนที่เป็นที่ยอมรับ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 คุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและเสริมสร้างการปฏิบัติราชการ
ที่ดีให้แก่หน่วยงานทางปกครองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะ
สูง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจของ
ศาลปกครอง

โดยมีสำนักงานศาลปกครองเป็นส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งเป็นหน่วยงานธุรการของศาลปกครองในการดำเนินการตามหน้าที่เพื่อช่วยสนับสนุนงานของศาลปกครองให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อย สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย และมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542 มาตรา 81 และ 84 ที่กำหนดให้มี “คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง” (ก.ขป.)

ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการฝ่ายศาลปกครองเช่นเดียวกับคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน ในเรื่องการแบ่งส่วนราชการ กำหนดคุณสมบัติ คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง การย้าย รวมถึงเรื่องวินัย หรือทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง นับตั้งแต่มีการจัดตั้งสำนักงานศาลปกครองในปีงบประมาณ พ.ศ.2543 สำนักงานศาลปกครองได้ดำเนินการสรรหาบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจในการสนับสนุนงานด้านการพิจารณาพิพากษาคดีปกครองและงานด้านต่างๆ ของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครองที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นทุกปี จนถึงปัจจุบัน (รายงานประจำปี, 2553 : 60) มีบุคลากรทั้งสิ้น จำนวน 2,240 คน ประกอบด้วย

1. ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง จำนวน 1,665 คน จำแนกตามสายงานเป็น
 - 1.1 นักบริหารศาลปกครอง 5 คน
 - 1.2 เจ้าหน้าที่บริหารงานศาลปกครอง 15 คน
 - 1.3 พนักงานคดีปกครอง จำนวน 884 คน
 - 1.4 เจ้าหน้าที่ศาลปกครอง จำนวน 481 คน
 - 1.5 นักวิชาการคอมพิวเตอร์ จำนวน 22 คน
 - 1.6 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 9 คน
 - 1.7 เจ้าพนักงานธุรการ 243 คน
 - 1.8 นายช่างเทคนิค 6 คน
2. ลูกจ้างประจำ จำนวน 23 คน
3. พนักงานศาลปกครอง จำนวน 418 คน
4. ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 134 คน

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงอัตรากำลังบุคลากรของสำนักงานศาลปกครองจำแนกตามวุฒิการศึกษา

ประเภทบุคลากร	วุฒิการศึกษา				รวม (คน)
	ต่ำกว่า ป.ตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง	54	1,112	489	9	1,665
ลูกจ้างประจำ	23	0	0	0	23
พนักงานศาลปกครอง	248	165	5	0	418
ลูกจ้างชั่วคราว	68	62	4		134
รวม (คน)	394	1,339	498	9	2,240

ที่มา: รายงานประจำปี 2553 ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553

นอกจากนี้หากจำแนกบุคลากรของสำนักงานศาลปกครองตามเพศ พบว่าส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิง 1,408 คน คิดเป็นร้อยละ 62.86 และเพศชาย 832 คน คิดเป็นร้อยละ 37.14 และหากจำแนกตามวุฒิการศึกษาปรากฏว่าบุคลากรของสำนักงานศาลปกครอง มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก 9 คน คิดเป็นร้อยละ 0.40 ระดับปริญญาโท 498 คน คิดเป็นร้อยละ 22.23 ปริญญาตรี 1,339 คน คิดเป็นร้อยละ 59.78 และต่ำกว่าปริญญาตรี 394 คน คิดเป็นร้อยละ 17.59 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด

ตารางที่ 1.2 ตารางแสดงอัตรากำลังบุคลากรของสำนักงานศาลปกครองจำแนกตาม

ประเภทและเพศ

ประเภทบุคลากร	ชาย	หญิง	รวม
ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง	662	1,003	1,665
ลูกจ้างประจำ	22	1	23
พนักงานศาลปกครอง	125	293	418
ลูกจ้างชั่วคราว	23	111	134
รวม (คน)	832	1,408	2,240

ที่มา: รายงานประจำปี 2553 ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553

สำนักงานศาลปกครองให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในส่วนของ การประเมินผลนั้นได้ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Performance) โดยจัดทำเป้าหมายและตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานที่ชัดเจนเพื่อทำเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงาน และเชื่อมโยงไปจนถึงข้อตกลงการปฏิบัติงานในระดับบุคคลทุกระดับตำแหน่ง โดยผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเสนอผู้บังคับบัญชาในลำดับถัดไปเพื่อประเมินฯ การให้คะแนนผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมถึงส่วนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรนั้นได้มีการจัดทำสมรรถนะของสำนักงานศาลปกครอง (Competency) สำนักงานศาลปกครองได้จัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง (Core Competency) และสมรรถนะในงานของแต่ละตำแหน่ง (Functional Competency) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานในระดับตำแหน่งและลักษณะงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีคุณภาพ จนถึงนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ เช่น การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการวางแผนพัฒนาอาชีพของ

บุคลากรต่อไปโดยมีประเด็นท้าทายในการดำเนินงานดังกล่าว โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเด็นหลักๆ ดังต่อไปนี้

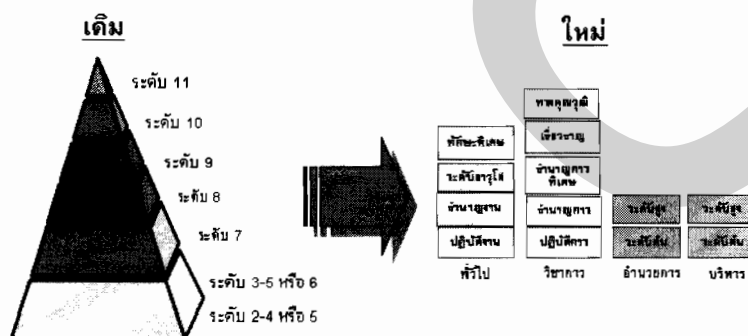
ประเด็นท้าทายภายนอก

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 และระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ที่ทำให้เกิดความตื่นตัวในการใช้สิทธิเสรีภาพ ความคาดหวังและการมีส่วนร่วมของประชาชน การตรวจสอบที่เข้มข้นมากขึ้นขององค์กรต่างๆ รวมถึงความเข้าใจต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติการราชการที่ดีของผู้ใช้อำนาจทางปกครอง ประเด็นเหล่านี้ส่งผลต่อแนวโน้มปริมาณคดีฯ ที่จะเข้าสู่ศาลปกครอง รวมถึงความรับผิดชอบของศาลปกครองต่อสาธารณะทั้งในด้านความโปร่งใสประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ปรับปรุงกลไกระบบพิทักษ์คุณธรรม เน้นเพิ่มประสิทธิภาพของระบบวินัย โดยแยกบทบัญญัติเรื่องจรรยาบรรณข้าราชการออกจากเรื่องวินัย พร้อมปรับกระบวนการทางวินัยให้กระชับ เสริมสินใน ส่วนราชการ โดยกระจายอำนาจให้ส่วนราชการมีอำนาจในการอุทธรณ์ร้องทุกข์กำหนดให้มีคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมเพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วินิจฉัยร้องทุกข์ และคุ้มครองระบบคุณธรรมให้กับส่วนราชการ

ปรับปรุงระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคลในทุกกระบวนการ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ เพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในกรณีที่มีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อราชการ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 แนวทางการบริหารราชการแนวใหม่ ที่เน้นหลักคุณธรรม ความรู้ ความสามารถ หลักกระจายอำนาจ และความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงานปรับปรุงเช่น การปรับปรุงระบบตำแหน่งยกเลิกระบบซี หรือ Common Level



ภาพที่ 1.1 แสดงการปรับปรุงระบบตำแหน่งและประเภทตำแหน่งข้าราชการระบบซี

ที่มา: สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานศาลปกครอง

ประเด็นท้าทายภายใน

ขวัญกำลังใจของบุคลากรศาลปกครอง การบริหารงานเพื่อมุ่งความสำเร็จขององค์กร จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการคือ เป้าหมายความสำเร็จของงาน และเป้าหมายความสำเร็จของคน จะต้องสอดคล้องสมดุลกัน การวัดความสำเร็จของคนอาจกล่าวได้ว่า เป็นความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในภาพรวม “ขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน” ถือเป็นปัจจัยโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ก่อให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานและต่อสู้กับอุปสรรค เพื่อให้เป้าหมายของงานสำเร็จได้ (แผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2554-2557)

การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรของศาลปกครอง ปัจจัยความสำเร็จประการสำคัญที่จะผลักดันให้ภารกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายคือ การที่มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ มีสมรรถนะในงาน และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเท่าทันกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรมนับว่าได้การคาดหวังจากสังคมในระดับที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากต้องรับผิดชอบในการผดุงไว้ซึ่งความยุติธรรมซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของสมาชิกทุกคนในสังคมแสวงหา โดยเฉพาะกระบวนการยุติธรรมทางปกครอง

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินโครงการต่างๆ ตอบสนองตามแผนยุทธศาสตร์ของศาลปกครอง ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2554 - 2557) ว่าด้วย “การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและเสริมสร้างการปฏิบัติราชการที่ดีให้แก่หน่วยงานทางปกครองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ” ซึ่งเป็นหน้าที่ของสำนักงานศาลปกครอง สำนักประชาสัมพันธ์ โดยศูนย์บริการประชาชนเป็นหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครองต่อประชาชนตลอดจนเจ้าหน้าที่ของรัฐในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมของศาลปกครองที่รวดเร็วและได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และเพื่อให้สามารถรับมือกับประเด็นท้าทายทั้งจากภายนอกและภายในได้

ในการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งจะต้องมีสมรรถนะในงานเพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งหากสมรรถนะในงานที่มีอยู่ไม่ตรงตามหลักเกณฑ์หรือไม่มีสมรรถนะในงานตามที่กำหนดไว้ ก็จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะตอบสนองต่อนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งทางผู้ศึกษาวิจัยจะศึกษาความเกี่ยวข้องของสมรรถนะในงานต่อการทำงานและจะนำเสนอวิธีการแก้ไข และข้อเสนอแนะในการพัฒนาต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานการให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของศูนย์บริการประชาชน สำนักงานศาลปกครองส่วนกลาง
2. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะในงานของบุคลากรในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

สมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการประชาชน สำนักงานศาลปกครองกลางมีผลต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 เป็นข้อมูลประกอบวางแผน โครงการของหน่วยงานต่อไป
- 1.4.2 เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางในการจัด โครงการฝึกอบรมบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้มีสมรรถนะในงานที่พึงประสงค์ต่อหน่วยงาน
- 1.4.3 เป็นข้อมูลในการกำหนดการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้มีสมรรถนะในงานที่พึงประสงค์ต่อหน่วยงาน

1.5 นิยามศัพท์

1.5.1 สมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ความรู้ทักษะความสามารถและคุณสมบัติต่างๆอันได้แก่ค่านิยมจริยธรรมบุคลิกภาพคุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้างหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไรเป็นต้น

1.5.2 สมรรถนะองค์การหมายถึงสมรรถนะที่จะช่วยให้องค์กรทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นสมรรถนะที่จะบอกว่าองค์กรต้องมีความสามารถในเรื่องใดบ้างที่จะทำให้วิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้บรรลุผลสำเร็จ

1.5.3 สมรรถนะในงาน หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กรหรืออาจกล่าว

สั้นๆ ได้ว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ โดยองค์กรสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสื่อสารกับพนักงานถึงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการและบริหารจัดการเรื่องค่าตอบแทนต่างๆ ให้สอดคล้องกับระบบการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนการวางแผนพัฒนาให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ

1.5.4 เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นหมายถึงข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง พนักงานสำนักงานศาลปกครอง พนักงานรับโทรศัพท์ และลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับคดีปกครอง เช่น การฟ้องคดีปกครอง วิธีการยื่นตอนการฟ้องคดีฯ ตลอดจนข้อมูลทั่วไปของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง อาทิ เขตอำนาจ สถานที่ตั้ง เป็นต้น

1.5.5 คดีปกครอง หมายถึง คดีพิพาทระหว่างหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรตามรัฐธรรมนูญหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐกับเอกชน หรือระหว่างหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรตามรัฐธรรมนูญ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยกันเอง อันเนื่องมาจากการใช้อำนาจทางปกครองตามกฎหมาย หรือเนื่องมาจากการดำเนินกิจการทางปกครอง เช่นการออกกฎหรือคำสั่ง โดยมีขอบด้วยกฎหมาย หน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐละเลยต่อหน้าที่หรือปฏิบัติล่าช้าเกินสมควร เป็นต้น (พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง, 2551 : 6)

1.5.6 สำนักงานศาลปกครอง หมายถึง สำนักงานศาลปกครองเป็นส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่ในงานด้านธุรการอาทิเช่น การรับฟ้องคดี งานให้คำปรึกษาคดี สารบบงานคดี งานออกหมาย รวมถึงการศึกษาวิจัย รวบรวมข้อมูลวิชาการด้านต่าง ๆ จัดพิมพ์เผยแพร่คำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลปกครอง และการรวบรวมข้อเท็จจริงจากคำฟ้อง การรวบรวมพยานหลักฐานที่เกี่ยวข้อง (พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง, 2551 : 54)

1.5.7 ศูนย์บริการประชาชน หมายถึงหน่วยงานผู้ให้บริการเผยแพร่และบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารและดำเนินงานตามกฎหมายข้อมูลข่าวสารของราชการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และดำเนินการในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของสำนักงานศาลปกครอง รวมถึงการบริการให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นแก่บุคคลทั่วไปด้วย (ประกาศสำนักงานศาลปกครองเรื่องการแบ่งส่วนราชการ, 2554: 6)

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครอง” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงเชิงคุณภาพผู้ศึกษาได้นำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ
3. แนวคิดสมรรถนะในงานของสำนักงานศาลปกครอง
4. แนวคิดการจัดทำเส้นทางกรฝึกอบรมตามสมรรถนะในงาน

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

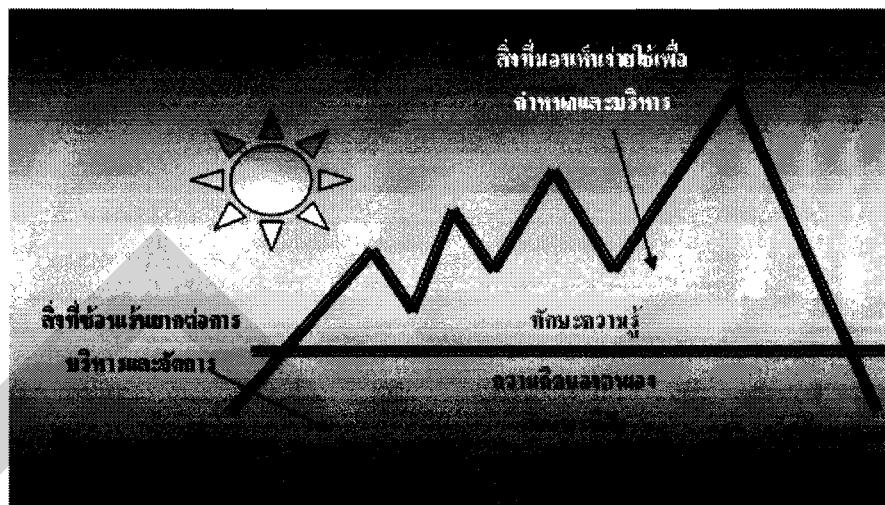
แนวคิดเกี่ยวกับ “Competency” หรือ “ความสามารถ” เริ่มนำมาใช้ในวงการธุรกิจเอกชน ด้วยการนำ “ความสามารถ” มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานซึ่งศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้แก่วิธีการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ซึ่งพบว่าสมรรถนะที่เกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัดบทความเรื่อง Testing for Competency Rather Than For Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย

อย่างไรก็ดี McClelland ก็ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อๆมาจนถึงทุกวันนี้ David C. McClelland, 1975: 12 (อ้างถึงใน เกริกเกียรติ,ศรีเสริม โภค, 2546: 25)

ในบทความเรื่อง “Testing for Competence Rather than for Intelligence” McClelland แสดงความคิดเห็นต่อการทดสอบความถนัดการทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในชีวิตได้เขาจึงหาทางวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เขาเชื่อว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้และในขณะเดียวกันยังมีข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติเพศหรือฐานะทางสังคมเหมือนกับแบบวัดความถนัดหรือแบบวัดอื่นๆในกลุ่มเดียวกันดังจะเห็นได้ว่า McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวช่วยในการแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้แก่วิธีการระบวการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆไม่ได้รับการคัดเลือกและปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งผลการทดสอบแสดงว่าความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) ทั้งนี้ยังพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่อารทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด

แนวทางการวิจัยของ McClelland ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานและกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เขาเรียกว่าสมรรถนะใด) วิธีการเก็บข้อมูลของเขาเน้นที่ความคิดและพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ

ความสามารถเชิงสมรรถนะ จะเป็นรากฐานที่สำคัญของความสำเร็จทางกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าพิจารณาองค์ประกอบและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะพบว่า การบริหารและการจัดการยุคใหม่ องค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่นสูง มิฉะนั้นองค์กรไม่สามารถที่จะดำรงอยู่และแข่งขันได้ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญคือ องค์กรจะต้องปรับปรุง โครงสร้างและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย โดยจะต้องมุ่งเน้นให้บุคลากร มีความหลากหลายทางทักษะ และความสามารถในขณะเดียวกัน จะต้องปฏิบัติงานได้หลากหลายตามสถานะขององค์กร



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา: เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็งดังภาพ 2.1 ซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ต่างๆที่บุคคลมีอยู่และอีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำได้แก่แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ภาพลักษณ์ภายใน (Self – image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นคำที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ กันและมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะดังนี้

David C. McClelland (1975: 13) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึงคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2546: 21) ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรมในความเป็นจริงแล้วความสามารถของมนุษย์ โดยเฉพาะความสามารถซ่อนเร้น มีอยู่อย่างมหาศาลเพียงแต่ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้จริง ซึ่งอาจเกิดจากหลายปัจจัยเช่น ทักษะสติสภาพแวดล้อม เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550: 7) ได้ให้ความหมายว่า “สมรรถนะ” คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้/ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กรกล่าวคือการที่บุคคล

จะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่นสมรรถนะบริการที่ดีซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการที่ต้องการได้” นั้นหากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง (เช่นต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์) และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็นอดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของ “บริการที่ดี” ด้วยการให้บริการตามที่ผู้รับบริการต้องการได้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ตัวอย่างเช่นที่ได้มีการกำหนดสมรรถนะบริการที่ดีเพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการประชาชนทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือสมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้เช่นการกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดีเพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชนทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

2.1.3 สมรรถนะ (Competency) มีความหมายประกอบด้วย 2 ลักษณะคือ

ลักษณะที่ 1 คือเป็นคุณลักษณะความสามารถของบุคคลในการทำงานเป็นสิ่งที่จะบอกว่ายุทธยากรบุคคลในองค์กรนั้นๆควรมีคุณลักษณะของความสามารถอย่างไร

ลักษณะที่ 2 คือเป็นระบบที่จะสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับความสามารถของบุคคลให้มาบรรจบกันซึ่งส่วนหนึ่งของสมรรถนะสามารถที่จะบอกได้ว่า จะต้องพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้างในการที่จะทำให้เขามีคุณลักษณะของความสามารถที่จะไปตอบสนองความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ

ผลงานของบุคลากรมีส่วนที่เกี่ยวข้อง 2 ส่วนส่วนแรกคือ Performance หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นทำเสร็จในแต่ละปีอีกส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องคือ Competency หรือสมรรถนะซึ่งหมายถึงความสามารถขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความสามารถที่เกี่ยวข้องในระดับสูงขึ้นไปการที่ Competency จะเชื่อมโยงกับ Performance ได้ต้องใช้กระบวนการในการประเมินซึ่งการประเมินดังกล่าวอาจจะเป็นการประเมินหลาย ๆ ก็ได้เช่นการประเมินด้วยสายตาหรือการคาดคะเนการประเมินจะเป็นตัวบอกว่าผลการปฏิบัติงานเรื่องนี้ที่ออกมาต่ำเพราะสมรรถนะบางเรื่องต่ำการประเมินโดยดูจากตัวชี้วัดอย่างเดียวไม่ได้เป็นสิ่งที่รับรองว่าบุคคลนั้นเหมาะสมที่จะได้รับการขึ้นเงินเดือนหรือเหมาะสมที่จะได้รับรางวัลสูงกว่าคนอื่น ๆ เพราะหลายครั้งที่ผลการปฏิบัติงานเสร็จ

ได้ตามเป้าหมายอาจจะไม่ได้เกิดจากความสามารถของบุคคลนั้นแต่ความสำเร็จอาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอกที่บุคคลนั้นไม่สามารถไปควบคุมได้ทำให้คนนั้นทำงานได้ดีขึ้นเพราะฉะนั้นถ้าต้องการให้เกิดตัวชี้วัดของบุคคลได้ค่อนข้างถาวรไม่ว่าจะมีปัจจัยภายนอกหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งมาสนับสนุนงานของบุคคลนั้นหรือไม่หน่วยงานนั้นก็จะได้ผลงานหรือผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายสิ่งนั้นก็คือสมรรถนะ

ดังนั้นหน่วยงานที่จะประเมินผลจะต้องประเมินสองส่วนคือบุคคลนั้นทำงานอะไรสำเร็จบ้างและมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานของเขาในระดับใดมีการพัฒนาสมรรถนะของตัวเองได้สูงขึ้นจากระดับเดิมมากน้อยแค่ไหนซึ่งเชื่อกันว่าถ้าคนมีสมรรถนะในระดับใดที่เหมาะสมกับการทำงานของเขาแล้วไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรความสามารถในการปฏิบัติงานตรงนั้นจะทำให้ผลงานออกมาในระดับสูงและเป็นไปอย่างถาวร

สรุปความหมายของ “สมรรถนะ” ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าสมรรถนะมีความสำคัญกับองค์การด้วยการตอบสนองความต้องการขององค์การในการสรรหาผู้ที่มีความสามารถที่สุดเข้ามาทำงานและการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การอีกทั้งสมรรถนะยังมีความสำคัญกับผู้ที่ทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับยุทธศาสตร์และคุณค่าขององค์การ

2.1.4 ประเภทสมรรถนะ

สมรรถนะมี 2 ประเภทคือสมรรถนะองค์กรและสมรรถนะตัวบุคคล (ปีทมา สุขสันต์, 2550: 12)

2.1.4.1 สมรรถนะองค์กร (Organization Competency) คือสมรรถนะที่จะช่วยให้องค์กรทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นสมรรถนะที่จะบอกว่าองค์กรต้องมีความสามารถในเรื่องใดบ้างที่จะทำให้วิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้บรรลุผลสำเร็จ

2.1.4.2 สมรรถนะตัวบุคคล (Employee Competency) แบ่งเป็น 2 กลุ่มAppraising การประเมินค่าPerformanceผลการปฏิบัติงานCompetencyสมรรถนะ

(1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมีสมรรถนะชุดนี้เหมือนกันคนที่ไม่มีสมรรถนะชุดนี้ไม่สามารถที่จะทำงานออกมาได้ดี

(2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือสมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในสายงานนั้นคนที่อยู่ในสายงานใดจะต้องมีสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) นั้น

2.1.5 ส่วนประกอบของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550: 8) ได้กล่าวถึงสมรรถนะแต่ละตัวประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ความรู้ที่องค์กรกำหนดให้เจ้าหน้าที่ต้องรู้ (Knowledge) เพื่อให้จะให้การทำงานในแต่ละตำแหน่งมีผลงานในระดับสูงบุคลากรต้องรู้อะไรบ้างถ้าไม่รู้เรื่องพวกนี้ก็ไม่สามารถที่จะทำงานในตำแหน่งงานนั้นให้ผลงานออกมาในระดับสูงได้เช่นตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนต้องรู้เรื่องหลักการพัฒนาชุมชนการทำงานเป็นทีมการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามหลักการพัฒนาชุมชนพัฒนาศักยภาพชุมชนตามหลักการพัฒนาชุมชน เป็นต้นถ้าไม่รู้เรื่องเหล่านี้ก็ไม่สามารถทำงานตรงนั้นได้ดี

ส่วนที่ 2 ความสามารถหรือทักษะที่องค์กรต้องการให้บุคลากรมีหรือทำได้ (Skills) บุคลากรแต่ละคนต้องมีความสามารถและทักษะในเรื่องอะไรบ้างถึงจะทำผลงานให้สูงขึ้นเช่นตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนต้องมีทักษะด้านการเป็นวิทยากรกระบวนการด้านการเสริมสร้างพลังชุมชนการทำงานเป็นทีม เป็นต้นลักษณะอย่างนี้เป็นทักษะที่ต้องกำหนดเอาไว้

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะที่องค์กรต้องการให้เจ้าหน้าที่เป็นหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) จะเห็นได้ว่าหลายตำแหน่งที่คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) จะสำคัญกว่าทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) เพราะถ้าคนที่มีคุณลักษณะไม่ตรงกับตำแหน่งงานถึงจะเก่งอย่างไรก็ทำงานไม่สำเร็จเพราะว่างานไม่เหมาะกับแนวคิดและวิธีการทำงานของเขาเพราะฉะนั้นตรงนี้จึงมองว่าค่อนข้างที่จะสำคัญและจะต้องวิเคราะห์ห่อออกมาให้ได้ว่าในแต่ละตำแหน่งนั้นต้องมีคุณลักษณะอะไรบ้างที่จำเป็นกับตำแหน่งนั้นนอกเหนือจากตัวความรู้และทักษะที่ค่อนข้างจะเห็นได้ชัด

<p>Attribute ลักษณะที่องค์กรต้องการให้เป็น เช่น</p>	<p>Knowledge สิ่งที่องค์กรต้องการให้รู้ เช่น</p>	<p>Skills ความสามารถที่องค์กรต้องการ เช่น</p>
<ul style="list-style-type: none"> • มีความเป็นผู้นำ • มีความคิดริเริ่ม • มีความคิดสร้างสรรค์ 	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้หลักการพัฒนาชุมชน • การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามหลักการพัฒนาชุมชน • การพัฒนาศักยภาพชุมชนตามหลักการพัฒนาชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> • การเป็นวิทยากรกระบวนการ • การเสริมสร้างพลังชุมชน • การทำงานเป็นทีม

ภาพที่ 2.2 ส่วนประกอบของสมรรถนะ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

2.1.6 รูปแบบของสมรรถนะประกอบด้วย

2.1.6.1 Competency Model เป็นแบบที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงในการจัดทำสมรรถนะของหน่วยงานที่ประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อและคำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency Name and Definition) ระดับความสามารถ (Proficiency Scale) และตัวชี้วัดของพฤติกรรม (Behavioral Indicators)

2.1.6.2 Competency Categories ประกอบด้วยสมรรถนะ (Competency) กลุ่มที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีคือสมรรถนะหลัก (Core Competency) และกลุ่มที่เป็นสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นความรู้ความสามารถที่จำเป็นในแต่ละสายงาน

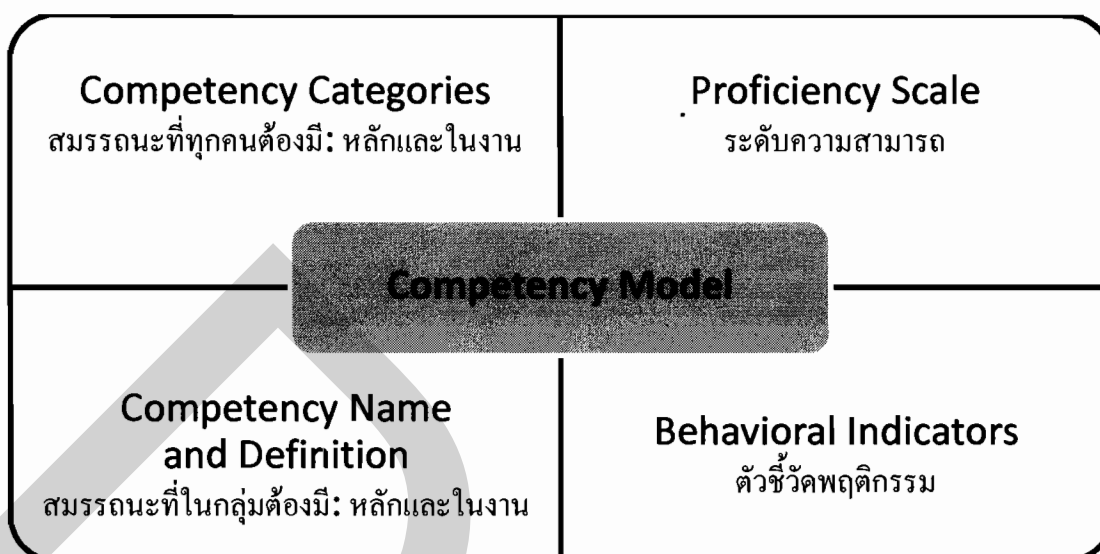
2.1.6.3 Competency Name and Definition สมรรถนะ (Competency) แต่ละเรื่องที่อยู่ในกลุ่มของสมรรถนะหลัก (Core Competency) และกลุ่มของสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) นั้นจะต้องมีชื่อเรียกและมีคำนิยามหรือความหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะสื่อให้ผู้ที่อ่านและผู้ที่ใช้ได้เข้าใจ

2.1.6.4 Proficiency Scale คือระดับ (Level) ของความสามารถหรือระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ (Competency) แต่ละเรื่องเพื่อที่จะนำไปเป็นหลักในการกำหนดว่าบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความสามารถในแต่ละเรื่องของสมรรถนะ (Competency) ระดับใดซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดระดับของพฤติกรรมอยู่ 5 ระดับดังนี้

- (1) Knowledge รู้เข้าใจทำได้ในเบื้องต้น
- (2) Comprehension เข้าใจลึกซึ่งจับหลักการสรุปประเด็นสำคัญได้
- (3) Application สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้
- (4) Analysis & Synthesis วิเคราะห์สังเคราะห์มองเห็นทางเลือกต่างๆ
- (5) Evaluation ประเมินคุณค่าประเมินทางเลือกจัดทำนโยบายเชิงป้องกัน

แต่ในบางเรื่องการเขียนระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ (Competency) อาจจะเขียนไม่ถึง 5 ระดับก็ได้แล้วแต่เนื้อหาและรายละเอียดของข้อเท็จจริงของสมรรถนะ (Competency) ในเรื่องนั้นๆ

2.1.6.5 Behavioral Indicators คือตัวชี้วัดพฤติกรรมในแต่ละระดับ (Level) จะเป็นสิ่งที่จะอธิบายได้ว่าบุคลากรคนนั้นมีระดับของความสามารถหรือระดับของพฤติกรรมอยู่ในระดับที่ต้องการหรือไม่



ภาพที่ 2.3 รูปแบบของสมรรถนะ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

2.1.2 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น (Van meter and Van Hom, 1975 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร) ได้ให้คำนิยามของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าหมายถึง “การกระทำต่าง ๆ ทั้งโดยภาครัฐและเอกชน โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งให้เกิดการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้พิจารณาไว้แล้วก่อนหน้านี้

วอลเตอร์วิลเลียมส์ (Walter Williams, 1971: 144 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร) ได้ให้นิยามไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาว่า องค์กรจะสามารถใช้บุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ในการที่จะประสานหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กร ได้ตั้งเป้าไว้หรือไม่ การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานก่อนแล้ว การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงจำเป็นต้องตรวจสอบถึงปัจจัยที่ช่วยทำให้วัตถุประสงค์สามารถเป็นจริงได้หรือไม่สามารถเป็นจริงได้

เพรสแมน และวิลเดาสกี (Pressman and Wildavsky, 1973 อ้างถึงใน สุรสิทธิ์ วชิรขจร) ได้ให้นิยามความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็น 2 แนวทาง คือ

(1) การนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าหมายและการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

(2) การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถที่จะผลักดันให้กลไกที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน สามารถดำเนินไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

เอ็ดเวิร์ด (Edwards, 1980 อ้างถึงใน สุรสิทธิ์ วชิรขจร) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึงขั้นตอนของกระบวนการนโยบายที่อยู่ระหว่างการก่อตัวของนโยบายกับผลลัพธ์ของนโยบายที่มีต่อประชาชน อันได้แก่ การอนุมัติกฎหมาย การออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยฝ่ายบริหาร การบังคับคดีของศาล และการใช้กฎหมายเหล่านี้ให้ประชาชนทราบทั่วกัน

โจนส์ (Jones, 1977 : 139 อ้างถึงใน สุรสิทธิ์ วชิรขจร) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้นโยบายบรรลุผล ทั้งได้แก่กิจกรรมดังต่อไปนี้

(1) การตีความนโยบาย คือ การแปลความหมายนโยบายให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

(2) การจัดองค์การเพื่อรองรับนโยบาย คือ การจัดองค์การ หรือกำหนดวิธีการบริหารนโยบาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของนโยบายนั้น ๆ

(3) การปฏิบัติตามนโยบาย ได้แก่ การให้บริการแก่ประชาชน การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และกิจกรรมอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าตามเป้าหมายของนโยบาย

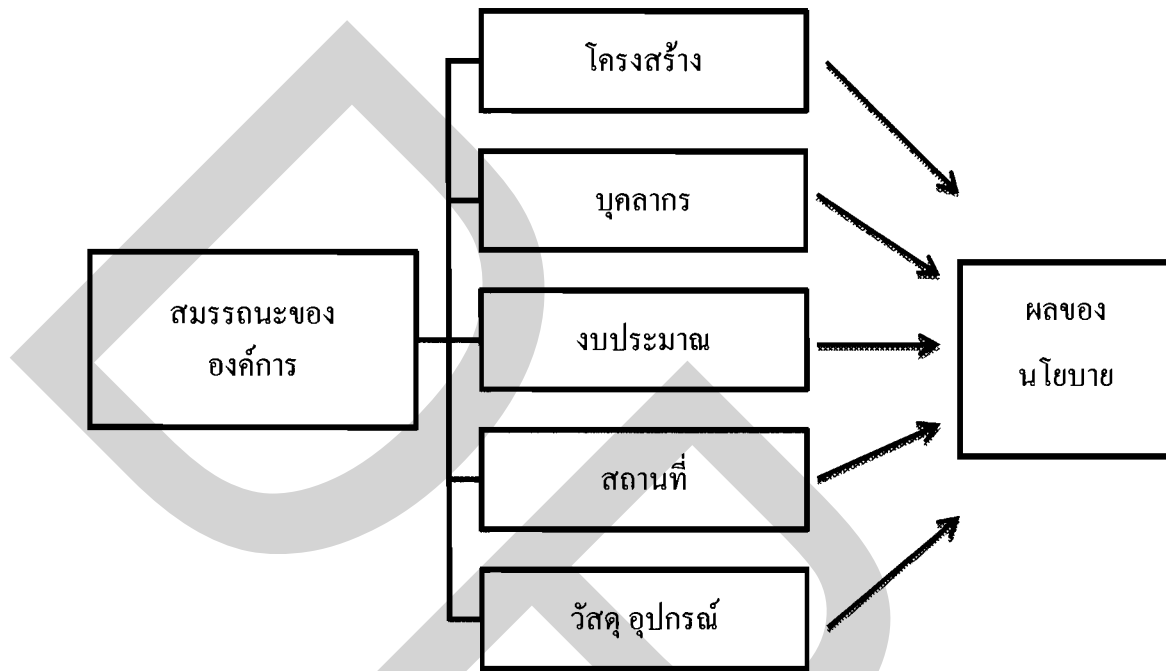
วรเดช จันทรศร (2540 : 129) ได้ทำการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติจากผลงานของนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่าน โดยได้ให้ทรรศนะของการการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นการศึกษาเรื่องขององค์การที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งหมด ปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ แค่ไหนเพียงใด

2.1.2.1 ตัวแบบด้านการจัดการ

ตามแนวคิดของการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือการแปลงนโยบายไปปฏิบัติ โดยแปลงเป็นกิจกรรม หรือ โครงการ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายหรือยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังตัวแบบด้านการจัดการ Management Model ที่ตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีองค์การ เน้นให้ความสนใจไปที่สมรรถนะขององค์การเพื่อเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์การที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใด (วรเดช จันทรศร, 2540 : 133)

ในลักษณะนั้นนโยบายที่จะประสบความสำเร็จได้จึงต้องอาศัยโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม บุคลากรที่อยู่ในองค์การจะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านการบริหาร และด้านเทคนิคอย่างเพียงพอ นอกจากนี้องค์การยังต้องมีการวางแผนเตรียมการ หรือมีความพร้อมทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ และงบประมาณ ตัวแบบนี้จึงเป็นความพยายามที่จะ

ศึกษาหาแนวทางแก้ไขอุปสรรคของการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยการแก้ที่ตัวองค์กร เช่น การขาดเงินทุน การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความล่าช้าในการสรรหาบุคลากร ความล่าช้าในการจัดตั้งระบบงานต่างๆ เป็นต้น



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ที่มา: วรเดช จันทรร, 2540

ยกตัวอย่างเช่น กรณีของประเทศไทยสามารถพิจารณาความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้จากการปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารของกรมตำรวจในอดีต เช่น ในปี 2519 กรมตำรวจได้เสนอขอปรับปรุงส่วนราชการของกรมตำรวจ โดยการจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มเติมเพื่อให้การดำเนินงานของกรมตำรวจมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในแง่ต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น เมื่อนโยบายได้รับการอนุมัติจากรัฐบาลในสมัยนั้นให้มีการจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าวขึ้น ซึ่งรวมแล้วเป็นจำนวนกว่า 71 หน่วยงาน กลับส่งผลให้กรมตำรวจประสบปัญหาในแง่ของการจัดวางระบบการบริหาร ปัญหาด้านบุคลากร และความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้สมกับเจตนารมณ์ที่ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่โดยไม่คาดคิด

ทั้งนี้เนื่องจากกรมตำรวจไม่ได้มีแผนงานการปฏิบัติการในส่วนของการวางแผนกำลังคน การเตรียมการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ผลการของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้การ

ดำเนินงานของกรมตำรวจต้องอยู่ในภาวะชะงักงัน และต้องใช้เวลาไม่น้อยกว่า 2 ปีในการแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้า (วรเดช จันทรศร, 2540 : 134)

จากตัวอย่างดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการ การเตรียมความพร้อม ของคนทั้งด้านอัตรากำลังและสมรรถนะในงานมีผลต่อการปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นอย่างมาก และก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การในแง่ประสิทธิภาพในการทำงานรวมถึงภาพลักษณ์ของ องค์การในภาพรวมอีกด้วย ซึ่งให้กรณีของการให้คำปรึกษา แนะนำ คัดกรองคดีปกครองเบื้องต้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของศูนย์บริการประชาชน นั้น สมรรถนะในงานของบุคลากรผู้ทำหน้าที่ดังกล่าวจึง เป็นปัจจัยหลักที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของยุทธศาสตร์ที่ 3 ของศาลปกครองว่าด้วยการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและเสริมสร้างการปฏิบัติราชการที่ดีให้แก่หน่วยงานทาง ปกครองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต่อการปฏิบัติภารกิจงานดังกล่าว

2.1.3 แนวคิดสมรรถนะในงานของสำนักงานศาลปกครอง

จากการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จะเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความ รับผิดชอบ และการตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ โดยคาดหวังว่า ระบบที่ปรับปรุงนี้จะเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพข้าราชการ ส่งเสริมการ พัฒนาข้าราชการให้สามารถใช้สมรรถนะได้อย่างสัมฤทธิ์ผล(สมรรถนะในงานของบุคลากร สำนักงานศาลปกครอง, 2553 : 3)

การปรับปรุงสมรรถนะในงานครั้งนี้เป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้ได้สมรรถนะที่ส่งผล สัมฤทธิ์ในงานตามลักษณะงาน จึงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองและ ทุกหน่วยงาน ในการที่ให้สมรรถนะในงานเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคลากร ของสำนักงานศาลปกครองให้เป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบได้ จนถึงสามารถ ผลิตผลงานที่โดดเด่นส่งผลให้สำนักงานศาลปกครองบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

โดยมีการกำหนดระดับตำแหน่งของสมรรถนะในงานรวมถึงการกำหนดสมรรถนะ ตามตำแหน่งของสมรรถนะในงานของบุคลากร ศูนย์บริการประชาชน สำนักประชาสัมพันธ์ โดยได้กำหนดเอาไว้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 สมรรถนะในงานจำแนกรายงานหน่วยงานสำนักประชาสัมพันธ์

กลุ่ม/ศูนย์	สมรรถนะในงานประจำกลุ่ม
ศูนย์บริการประชาชน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรอบรู้ในงาน 2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. การทำงานเชิงรุก 4. ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ 5. การสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจผู้อื่น
กลุ่มบริหารทั่วไป	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรอบรู้ในงาน 2. การใช้ภาษาไทยและเขียนหนังสือราชการ 3. ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ 4. การสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจผู้อื่น 5. ความละเอียดถี่ถ้วน
กลุ่มแผนงานประชาสัมพันธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรอบรู้ในงาน 2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. การทำงานเชิงรุก 4. ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ 5. การสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจผู้อื่น
กลุ่มสื่อมวลชนสัมพันธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรอบรู้ในงาน 2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. การทำงานเชิงรุก 4. ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ 5. การสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจผู้อื่น
กลุ่มสร้างสรรค์และผลิตสื่อประชาสัมพันธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรอบรู้ในงาน 2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. การทำงานเชิงรุก 4. ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ 5. การสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจผู้อื่น

ที่มา: วิทยาลัยข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง

โดยศูนย์บริการประชาชนมีตัวแบบสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 5 สมรรถนะ ได้แก่

2.1.3.1 ความรอบรู้ในงาน หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎที่เกี่ยวข้องที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายและความรู้เฉพาะด้านในสายงานต่าง ๆ อันหมายถึง องค์ความรู้ที่ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี เทคนิควิธีการและขั้นตอนการทำงานเฉพาะด้านตามกลุ่มลักษณะงานที่ต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการ เช่น ความรู้ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารแผนงานและโครงการ การบริหารจัดการสมัยใหม่ การเงินและบัญชี การคลังและพัสดุ การตรวจสอบภายในหรือระเบียบวิธีวิจัย เป็นต้น โดยแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

ระดับที่ 1 มีความรู้ขั้นพื้นฐานในงานที่ได้รับมอบหมาย

- มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการในงานตามลักษณะของกลุ่มงานกฎหมายและกฎที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน
- ทราบขั้นตอนกระบวนการงานในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ภายใต้คำแนะนำผู้บังคับบัญชา

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในการปฏิบัติงาน

- นำความรู้ กฎหมาย และกฎที่เกี่ยวข้องกับงานตามลักษณะของกลุ่มงานมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
- ปฏิบัติงานเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง และปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้โดยได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีความชำนาญในการปฏิบัติงาน

- นำความรู้ กฎหมาย และกฎที่เกี่ยวข้องกับงานตามลักษณะของกลุ่มงานมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอด้วยตนเอง
- จัดทำคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้
- ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทั่วไป

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

- นำความรู้ กฎหมาย และกฎที่เกี่ยวข้องกับงานตามลักษณะของกลุ่มงานมาปรับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางและครอบคลุมงานหลายประเภท
- ปรับปรุง พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานและกระบวนการทำงานได้
- ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรให้

สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญในงานอันเป็นที่ยอมรับ

- มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ให้คำปรึกษา และถ่ายทอดประสบการณ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

จริงและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

2.1.3.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หมายถึง การคิดหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการงาน วิธีการทำงาน รวมถึงการริเริ่มเพื่อการพัฒนาผลงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แบ่งเป็นระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เรียนรู้สิ่งใหม่และพัฒนาตนเอง

- รับรู้ เข้าใจ และไม่ปฏิเสธวิธีการและแนวทางการทำงานใหม่ๆ
- สนใจการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ
- ติดตามข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการ

สร้างสรรค์ผลงานจากภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และนำความรู้ใหม่ๆ ไปประยุกต์ใช้

- ค้นหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขบกพร่องของกระบวนการทำงาน
- นำความรู้ เทคนิค วิธีการทำงานใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงาน

- นำแนวความคิดหรือวิธีทำงานใหม่ ๆ ไปสร้างและผลิตผลงานใหม่ๆ ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- นำความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ไปใช้ในการลดขั้นตอนการทำงานและพัฒนางานให้ดีขึ้น

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และส่งเสริมและสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

- ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำความคิดริเริ่มใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน

- ให้ข้อเสนอแนะแนวทางหรือแนวความคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างผลงานหรือกระบวนการการทำงาน

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้คำปรึกษาด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร

- จุดประกายและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานคิดสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

- ให้คำปรึกษาในการกำหนดแนวทางและหาวิธีการใหม่ ๆ มาเพื่อใช้ในการบริหารงานของหน่วยงาน

2.1.3.3 การทำงานเชิงรุก หมายถึง การแสดงออกถึงความตั้งใจและความพยายามที่จะผลักดันให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสในสถานการณ์ต่างๆ และลงมือจัดการกับปัญหานั้นทันทีหรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานหรือพัฒนางาน แบ่งเป็นระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เข้าใจงานและตั้งใจที่ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ

- กระตือรือร้น ไม่นิ่งดูดาย ในการปฏิบัติงาน ไม่ย่อท้อหรือละความพยายามง่ายๆ

- เข้าใจและปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและส่งมอบงานภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดไว้

- ให้ความร่วมมือในงาน กิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและเสนอวิธีการปรับปรุงงานในความรับผิดชอบ

- ลงมือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าทันทีโดยไม่ชักช้าหรือรอให้ปัญหายุติไปเอง

- นำเสนอวิธีการในการปรับปรุงการทำงานของตนเองผู้บังคับบัญชา

- เต็มใจ อาสาในการทำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายนอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบ

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และระบุปัญหา กำหนดแผนการทำงานล่วงหน้า และเสนอแนะแนวทาง โอกาส ในพัฒนางาน

- กำหนดแผนการทำงานและเป้าหมายการทำงานในความรับผิดชอบของตนเองล่วงหน้าได้อย่างครอบคลุม

- ระบุปัญหา/อุปสรรค และผลกระทบจากสถานการณ์ต่างๆ จากการปฏิบัติงานได้

- เสนอแนะแนวทางการทำงานและโอกาสจากสถานการณ์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประเมินปัญหา อุปสรรค โอกาส และ กำหนดรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้ผู้ได้บังคับบัญชา พร้อมทั้งกระตุ้น จูงใจให้เกิดการคิดวิธีการใหม่ๆ ในทีมงาน เพื่อการพัฒนางาน

- ประเมินปัญหา อุปสรรค และ โอกาส ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาในการทำงานของหน่วยงาน โดยการพิจารณารายละเอียดของสภาพการณ์ต่างๆ ให้ครอบคลุมเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีเกินความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา

- กำหนดรูปแบบและระบบการทำงานใหม่แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบงาน

- กระตุ้นจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดแนวทางและวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวิเคราะห์ คาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสและหลีกเลี่ยงปัญหาในอนาคต พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศ การคิดริเริ่มในหน่วยงาน และเพื่อการพัฒนา

- วิเคราะห์ คาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

- สร้างและสนับสนุนบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อการพัฒนา

2.1.3.4 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคคลเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ดีหรือใช้สื่อต่างๆ ให้เหมาะสมกับเรื่องในการถ่ายทอด ชักจูง โน้มน้าวบุคคลอื่นให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง และเกิดความประทับใจ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนความคิดเห็นของตน แบ่งเป็นระดับดังนี้

ระดับที่ 1 รู้หลักการสื่อสารที่ถูกต้องเหมาะสม

- รู้ข้อมูลเบื้องต้นในเรื่องที่จะสื่อสารอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และไม่คลุมเครือ

- รู้ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสามารถสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

- พูดย อธิบาย ตอบคำถามผู้อื่นด้วยวาจาที่สุภาพ เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และถูกกาลเทศะ

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีทักษะในการสื่อสารเชิงใจ

- สรุปสาระสำคัญและจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่สื่อสารได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง ชัดเจน

- ปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารตามความสนใจของผู้รับสารสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และจงใจให้เห็นด้วย

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้คำแนะนำ แก้ปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารเชิงใจได้

- นำเสนอรายงานต่อที่ประชุมได้
- วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารเชิงใจเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา

- สอน ให้คำแนะนำทางเทคนิค รูปแบบ วิธีการสื่อสารเชิงใจแก่ผู้อื่นได้
- สร้างความประทับใจแก่ผู้รับสารสื่อสารได้

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และพัฒนาเทคนิค รูปแบบ วิธีการสื่อสารเชิงใจ

- นำเสนอรายงานต่อที่ประชุมได้
- วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารเชิงใจเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา
- สอน ให้คำแนะนำทางเทคนิค รูปแบบ วิธีการสื่อสารเชิงใจแก่ผู้อื่นได้
- สร้างความประทับใจแก่ผู้รับสารสื่อสารได้

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการใช้ศิลปะการสื่อสารเชิงใจเพื่อพัฒนาองค์การ

- และเปลี่ยนความคิดเห็น และได้แย้งประเด็นสำคัญระดับองค์การ โดยมีเหตุผลสนับสนุนอย่างเหมาะสม

- วิเคราะห์ปัญหาและนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหขององค์การด้วยการใช้ศิลปะในการสื่อสารเชิงใจให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2.1.3.5 การสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการสื่อความ รับฟัง และทำความเข้าใจความคิดทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อดูด้วยและสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 1 เข้าใจความต้องการเบื้องต้นของผู้อื่นและตอบสนองได้

- แสดงกริยาและวาทะที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใสและให้เกียรติผู้อื่น
- รับฟังด้วยความตั้งใจและเต็มใจ

- อธิบายความหมายที่ผู้อื่นต้องการจะสื่อสารได้
- คาดหมายและตอบสนองความต้องการของผู้อื่น ได้

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้ที่ติดต่อด้วย

- สังเกตสีหน้า กิริยา น้ำเสียง และรับรู้อารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วยเพื่อควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมการแสดงออกของตนเองได้เหมาะสม

- กระตือรือร้นและใส่ใจความต้องการของผู้ที่ติดต่อด้วย
- อุดหนุน ออกก้าน ต่อปฏิกิริยาของผู้ที่ติดต่อด้วยในสถานการณ์ต่างๆ
- ให้คำแนะนำในเรื่องที่มาติดต่อด้วยได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความหมายแฝงและสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ในระดับบุคคล

- เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

- เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนทั้งที่เป็นคำพูด กิริยา น้ำเสียงรวมถึงความกังวลและความรู้สึกของผู้ที่ติดต่อด้วย

- ช่วยเหลือและตอบสนองต่อความต้องการ ความกังวล และความรู้สึกของผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม

- แสวงหาโอกาสในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีด้วยวิธีการต่างๆ

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้าง รักษาความสัมพันธ์ระดับหน่วยงาน บุคลากรในหน่วยงานได้

- ให้ความช่วยเหลือและทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์และติดต่อประสานงาน

- ริเริ่มและพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งในระดับบุคคลและระดับ

หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน

- แสวงหาโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ใหม่ๆ ระหว่างหน่วยงาน

- วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแนวทางที่จะสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน

- เสนอแนวทางการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน

2.4 แนวคิดการจัดทำเส้นทางฝึกอบรมตามสมรรถนะในงาน Training Roadmap (TRM)

เส้นทางฝึกอบรมบุคลากรที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบแบบแผน โดยระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง แต่ละวิชาชีพ จะต้องหรือควรจะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง และแต่ละเรื่องควรจะได้รับฝึกอบรมเมื่อไหร่ อะไรก่อนหรือหลังและเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการด้านการพัฒนาและฝึกอบรมที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะถ้าองค์กรใดไม่จัดทำเรื่องนี้ขึ้นมา ก็เท่ากับการพัฒนาและฝึกอบรมขาดกรอบในการดำเนินงาน การพัฒนาและฝึกอบรมจะออกมาแบบไม่มีแบบแผน โดยวัตถุประสงค์หลักของการจัดทำ Training Road Map มีดังนี้ (สุทัศน์ นำพูนสุขสันต์, 2554: 4)

2.4.1 เพื่อจัดการอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เส้นทางฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบว่าในแต่ละตำแหน่งผู้ดำรงตำแหน่งควรจะได้รับฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง เมื่อไหร่ ซึ่งหลักสูตรและรายละเอียดของเนื้อหาจะแตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.4.2 เพื่อจัดลำดับความสำคัญเพื่อให้ทราบว่าการอบรมเรื่องใดหัวข้อใดจำเป็นและสำคัญมากน้อยเพียงใด เรื่องใดเร่งด่วนมาก เรื่องใดเร่งด่วนน้อย ทั้งนี้ เพื่อจะได้จัดเรียงลำดับของการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับช่วงเวลา และความจำเป็นของการฝึกอบรม

2.4.3 เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม เนื่องจากเส้นทางฝึกอบรมเป็นแหล่งหนึ่งของการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้ในการแผนการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว ถ้าระบบเส้นทางฝึกอบรมสมบูรณ์ในแต่ละปี ก็จะช่วยลดเวลาในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมจากแหล่งนี้ได้

2.5 ข้อมูลองค์กรที่จะทำการศึกษา

ศาลปกครองเป็นศาลที่จัดตั้งขึ้นใหม่เป็นเอกเทศจากศาลยุติธรรมมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีปกครองปัจจุบันระบบศาลของประเทศไทยเป็นระบบที่เรียกว่า“ศาลคู่” ประกอบด้วย “ศาลยุติธรรม” ซึ่งเป็นศาลที่มีอำนาจในการพิจารณาพิพากษาคดีแพ่งคดีอาญาและคดีอื่น ๆ ที่ไม่อยู่ในอำนาจของศาลอื่นและ “ศาลปกครอง” ซึ่งเป็นศาลที่มีอำนาจในการพิจารณาพิพากษาคดีปกครอง

คดีปกครองหมายถึงคดีที่เป็นข้อพิพาทระหว่างหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐกับเอกชนกรณีหนึ่งและข้อพิพาทระหว่างหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยกันเองอีกกรณีหนึ่ง โดยเป็นข้อพิพาทที่เกิดจากหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำการโดยไม่ชอบด้วยกฎหมายละเลยต่อหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดให้ต้องปฏิบัติหรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวล่าช้าเกินสมควรกระทำละเมิดหรือมีความรับผิดชอบอื่นอันเกิดจากการใช้อำนาจ

ตามกฎหมายหรือจากกฎคำสั่งทางปกครองหรือคำสั่งอื่นหรือจากการละเลยต่อหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดให้ต้องปฏิบัติหรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวล่าช้าเกินสมควรหรือเป็นคดีพิพาทเกี่ยวกับสัญญาทางปกครองประเทศไทยเป็นประเทศที่อยู่ในระบบนิติรัฐคือเป็นรัฐที่ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใดต้องอยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายทั้งสิ้นหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ทั้งหลายของรัฐย่อมไม่อาจจะใช้อำนาจหรือทำการใดๆไปกระทบสิทธิเสรีภาพของประชาชนได้ตามอำเภอใจแต่จะต้องกระทำการโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายเท่านั้นและจะต้องกระทำตามหลักเกณฑ์และภายในขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจไว้เท่านั้นอีกด้วย

ปรัชญาการใช้อำนาจของรัฐในการบริหารกิจการบ้านเมืองก็คือรัฐมีภารกิจตามกฎหมายที่จะต้องดูแลรักษาประโยชน์ของประชาชนทุกคนเป็นส่วนรวมหรือประโยชน์สาธารณะและในขณะเดียวกันรัฐก็ต้องเคารพและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนมิให้หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจกระทำการโดยไม่ชอบด้วยกฎหมายฉะนั้นการใช้อำนาจของรัฐจึงต้องถูกตรวจสอบได้ทั้งจากองค์กรภายในและองค์กรภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่งการถูกตรวจสอบการใช้อำนาจโดยศาล

ด้วยเหตุนี้ศาลปกครองจึงมีภารกิจในการตรวจสอบและควบคุมการใช้อำนาจของฝ่ายปกครองว่าการกระทำคำสั่งหรือคำสั่งทางปกครองที่ได้ดำเนินการไปนั้นเป็นไปโดยถูกต้องชอบด้วยกฎหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์ของกฎหมายหรือไม่สำหรับคดีพิพาทระหว่างเอกชนกับหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือเอกชนด้วยกันเองที่เป็นคดีแพ่งคดีอาญาคดีล้มละลายคดีแรงงานคดีภาษีอากรไม่อยู่ในอำนาจของศาลปกครองแต่อยู่ในอำนาจของ “ศาลยุติธรรม” ดังนั้นการจัดกระบวนการยุติธรรมออกเป็นกระบวนการยุติธรรมทางปกครองซึ่งอยู่ในอำนาจของศาลปกครองและกระบวนการยุติธรรมทางแพ่งและอาญาซึ่งอยู่ในอำนาจของศาลยุติธรรมทำให้ประเทศไทยมีระบบศาลที่เรียกว่า “ระบบศาลคู่” ซึ่งต่างไปจากเดิมที่เป็น “ระบบศาลเดี่ยว”

2.5.1 โครงสร้างของศาลปกครอง

พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้ศาลปกครองมี 2 ชั้นศาล คือ

- (1) ศาลปกครองสูงสุด
- (2) ศาลปกครองชั้นต้น ประกอบด้วย

ศาลปกครองกลาง มีเขตอำนาจในเขตกรุงเทพมหานคร จังหวัดนครปฐม จังหวัดนนทบุรีจังหวัดปทุมธานี จังหวัดราชบุรี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดนครนายกจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดลพบุรี จังหวัดสระบุรี จังหวัด

สิงห์บุรี จังหวัดอ่างทอง จังหวัดกาญจนบุรีจังหวัดชัยนาท จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดเพชรบุรี
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และจังหวัดอุทัยธานี

ศาลปกครองในภูมิภาค ในปี พ.ศ.2553 ได้มีการเปิดทำการศาลปกครองในภูมิภาค
แล้ว 8 แห่ง และในปี พ.ศ. 2554 อีก 1 แห่งรวมทั้งหมด 9 แห่ง คือ

ศาลปกครองขอนแก่น ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดขอนแก่น มีเขตอำนาจศาลใน
เขตจังหวัดขอนแก่นจังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดมุกดาหาร

ศาลปกครองเชียงใหม่ ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดเชียงใหม่ มีเขตอำนาจศาลใน
เขตจังหวัดเชียงใหม่จังหวัดเชียงราย จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดลำปาง จังหวัดน่าน จังหวัด
อุตรดิตถ์ จังหวัดแพร่ จังหวัดพะเยาและจังหวัดลำพูน

ศาลปกครองนครราชสีมา ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดนครราชสีมา มีเขตอำนาจ
ศาลในเขตจังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์

ศาลปกครองนครศรีธรรมราช ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดนครศรีธรรมราช มีเขต
อำนาจศาลในเขตจังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดกระบี่ จังหวัดพังงา จังหวัดภูเก็ต จังหวัดสุราษฎร์
ธานี จังหวัดชุมพรและจังหวัดระนอง

ศาลปกครองพิษณุโลก ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดพิษณุโลก มีเขตอำนาจศาลใน
เขตจังหวัดพิษณุโลกจังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดตาก จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดพิจิตร จังหวัด
เพชรบูรณ์ และจังหวัดสุโขทัย

ศาลปกครองระยอง ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดระยอง มีเขตอำนาจศาลในเขต
จังหวัดระยองจังหวัดจันทบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี และ
จังหวัดสระแก้ว

ศาลปกครองสงขลา ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดสงขลา มีเขตอำนาจศาลในเขต
จังหวัดสงขลาจังหวัดตรัง จังหวัดพัทลุง จังหวัดสตูล จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี และจังหวัด
ยะลา

ศาลปกครองอุดรธานี ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดอุดรธานี มีเขตอำนาจศาลในเขต
จังหวัดอุดรธานีจังหวัดเลย จังหวัดหนองคาย จังหวัดหนองบัวลำภู จังหวัดนครพนม และจังหวัด
สกลนคร

ศาลปกครองอุบลราชธานี ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดอุบลราชธานี มีเขตอำนาจ
ศาลในเขตจังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดยโสธร จังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัด
อำนาจเจริญ

2.5.2 ขอบเขตอำนาจของศาลปกครอง

ศาลปกครองมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีปกครองได้แก่คดีปกครองที่เกิดจากการใช้อำนาจโดยมิชอบของหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งอาจเป็นข้อพิพาทระหว่างเอกชนฝ่ายหนึ่งกับหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอีกฝ่ายหนึ่งหรืออาจเป็นข้อพิพาทระหว่างหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยกันเองดังนั้นคู่กรณีพิพาทในคดีปกครองอาจมีได้ในกรณีดังต่อไปนี้

1. เอกชนพิพาทกับหน่วยงานทางปกครอง
2. เอกชนพิพาทกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ
3. หน่วยงานทางปกครองพิพาทกับหน่วยงานทางปกครอง
4. เจ้าหน้าที่ของรัฐพิพาทกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ
5. เจ้าหน้าที่ของรัฐพิพาทกับหน่วยงานทางปกครอง

การพิจารณาคดีปกครองมีหลักเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นหลักสำคัญขององค์การตุลาการ เช่น หลักการฟังความทุกฝ่าย หลักการพิจารณาคดีโดยเปิดเผย หลักการพิจารณาคดีโดยรวดเร็ว เป็นต้น และเนื่องจากปรัชญาพื้นฐานของการตัดสินข้อพิพาททางปกครอง และลักษณะของข้อพิพาททางปกครองมีลักษณะเฉพาะบางประการแตกต่างจากเรื่องอื่นๆ การพิจารณาคดีปกครองจึงมีหลักเกณฑ์ทางวิธีพิจารณาที่เป็นลักษณะเด่นดังต่อไปนี้

1. วิธีพิจารณาระบบไต่สวน

การควบคุมตรวจสอบการใช้อำนาจหรือการดำเนินกิจการของฝ่ายปกครองให้เป็นไปโดยชอบด้วยกฎหมาย รวมทั้งให้ต้องมีความรับผิดชอบหากก่อความเสียหายขึ้นแก่บุคคลใดนั้น เป็นแก่นสำคัญของสังคมที่เป็น “นิติรัฐ” ดังนั้น การพิจารณาพิพากษาคดีปกครองจึงจำเป็นที่จะต้องได้มาซึ่งความจริง โดยไม่ได้จำกัดหรือผูกพันตามข้อเท็จจริงที่คู่กรณีเสนอต่อศาลเท่านั้น นอกจากนั้น คู่กรณีในคดีปกครองซึ่งปกติจะได้แก่เอกชนฝ่ายหนึ่ง กับหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอีกฝ่ายหนึ่ง มักจะมีความพร้อมหรือความสามารถที่แตกต่างกันในการเสนอข้อเท็จจริงและแสดงพยานหลักฐานต่อศาล โดยส่วนใหญ่เอกสารหลักฐานต่างๆ จะอยู่ในความครอบครองของฝ่ายรัฐ การใช้วิธีพิจารณาระบบไต่สวน ซึ่งเป็นระบบวิธีพิจารณาที่ศาลจะเป็นผู้มีหน้าที่สำคัญในการควบคุมและกำกับการดำเนินคดี เพื่อให้สามารถตรวจสอบและค้นหาข้อเท็จจริงได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนจึงเป็นหลักการสำคัญที่จำเป็นและสอดคล้องกับลักษณะของการพิจารณาพิพากษาคดีปกครอง

2. หลักความเรียบง่าย

การพิจารณาคดีปกครองยึดถือหลักความเรียบง่าย เช่น การไม่กำหนดให้ต้องมีค่าธรรมเนียมศาลในคดีต่างๆ ไป เว้นแต่คดีที่มีทุนทรัพย์ การให้ผู้ฟ้องคดียื่นฟ้องและดำเนินคดีได้เองโดยจะมีทนายความหรือไม่ก็ได้หรือการให้ยื่นฟ้อง ณ ที่ทำการศาลหรือยื่นฟ้องโดยทางไปรษณีย์ลงทะเบียนก็ได้ เป็นต้น ซึ่งเป็นหลักการที่สอดคล้องกับการรับรองสิทธิของประชาชนในการเข้าถึงการอำนวยความยุติธรรม

3. หลักการพิจารณาคดีเป็นลายลักษณ์อักษร

การใช้อำนาจหรือการดำเนินกิจกรรมทางปกครองมักกระทำโดยมีเอกสารหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร การพิพากษาคัดสินคดีปกครองจึงสามารถพิจารณาข้อเท็จจริงและพฤติการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับคดีได้จากสิ่งที่ปรากฏเป็นเอกสารหลักฐานที่เป็นหนังสือหรือลายลักษณ์อักษรนั้น และไม่ได้เน้นการพิจารณาคดีที่ต้องมีการสืบพยานบุคคลหลายครั้งดังที่พบในคดีประเภทอื่น โดยอาจกระทำได้เท่าที่จำเป็น

4. หลักการถ่วงดุลการใช้อำนาจของตุลาการ

การใช้อำนาจตุลาการต้องกระทำโดยความซื่อสัตย์สุจริต และปราศจากอคติ เพราะมีผลกระทบต่อสิทธิหน้าที่ของบุคคลเป็นอย่างมากและบางครั้งยังมีผลต่อสังคมส่วนรวม ดังนั้น เพื่อเป็นหลักประกันที่จะสนับสนุนให้การใช้อำนาจตุลาการศาลปกครองเป็นไปตามครรลองความบริสุทธิ์ยุติธรรมดังกล่าว วิธีพิจารณาคดีปกครองจึงมีหลักอีกประการหนึ่งที่เพิ่มเติมและแตกต่างจากวิธีพิจารณาคดีประเภทอื่นๆ ได้แก่ หลักการถ่วงดุลการใช้อำนาจของตุลาการ โดยในระบบวิธีพิจารณาคดีปกครองนอกจากจะให้การพิจารณาพิพากษาคดีเป็นอำนาจขององค์คณะตุลาการเช่นเดียวกับในคดีประเภทอื่นๆ โดยมี “ตุลาการเจ้าของสำนวน” และ “องค์คณะ” เป็นผู้พิจารณาและกลั่นกรองข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายต่างๆ ในคดีแล้ว ยังกำหนดให้มีตุลาการศาลปกครองอีกนายหนึ่ง ซึ่งมีได้ร่วมเป็นตุลาการในองค์คณะนั้น เรียกว่า “ตุลาการผู้แถลงคดี” ทำหน้าที่พิจารณาข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายต่างๆ ในคดีนั้น และเสนอข้อวินิจฉัยตามความเห็นโดยอิสระของตน โดยจัดทำเป็นคำแถลงการณ์เสนอในชั้นการนั่งพิจารณาคดีก่อนที่องค์คณะจะประชุมปรึกษาเพื่อมีคำพิพากษา ซึ่งจะเป็นการถ่วงดุลการพิจารณาพิพากษาขององค์คณะ เพราะถึงแม้ว่าคำพิพากษาขององค์คณะเท่านั้นที่จะมีผลบังคับทางกฎหมาย แต่การที่กำหนดให้มีการแถลงการณ์ของตุลาการผู้แถลงคดีในชั้นการนั่งพิจารณาคดีซึ่งกระทำโดยเปิดเผย รวมทั้งการที่กฎหมายกำหนดให้ต้องเผยแพร่คำพิพากษาขององค์คณะและคำแถลงการณ์ของตุลาการผู้แถลงคดีต่อสาธารณะควบคู่กันเสมอย่อมเป็น โอกาสที่คู่กรณีและสาธารณะจะสามารถทราบและเปรียบเทียบข้อวินิจฉัย และเหตุผลของตุลาการผู้แถลงคดีกับคำพิพากษาขององค์คณะได้ ซึ่งจะเท่ากับเป็นการถ่วงดุลการใช้

อำนาจของตุลาการได้เป็นอย่างดีโดยกลไกทางวิธีพิจารณาตัดสินนอกจากนั้น การให้มีระบบการเสนอ คำแถลงการณ์ของตุลาการผู้แถลงคดียังช่วยส่งเสริมให้องค์คณะใช้อำนาจตัดสินคดีได้อย่าง รอบคอบและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จารุณี แก้วทอง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานวิจัยของนักวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ = Research competency of researchers in Chiang Mai University การศึกษา เรื่อง “สมรรถนะในการปฏิบัติงานวิจัยของนักวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา สมรรถนะหลักระดับพนักงานและศึกษาสมรรถนะหลักระดับบุคคลของนักวิจัยมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ และศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานวิจัยของ นักวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

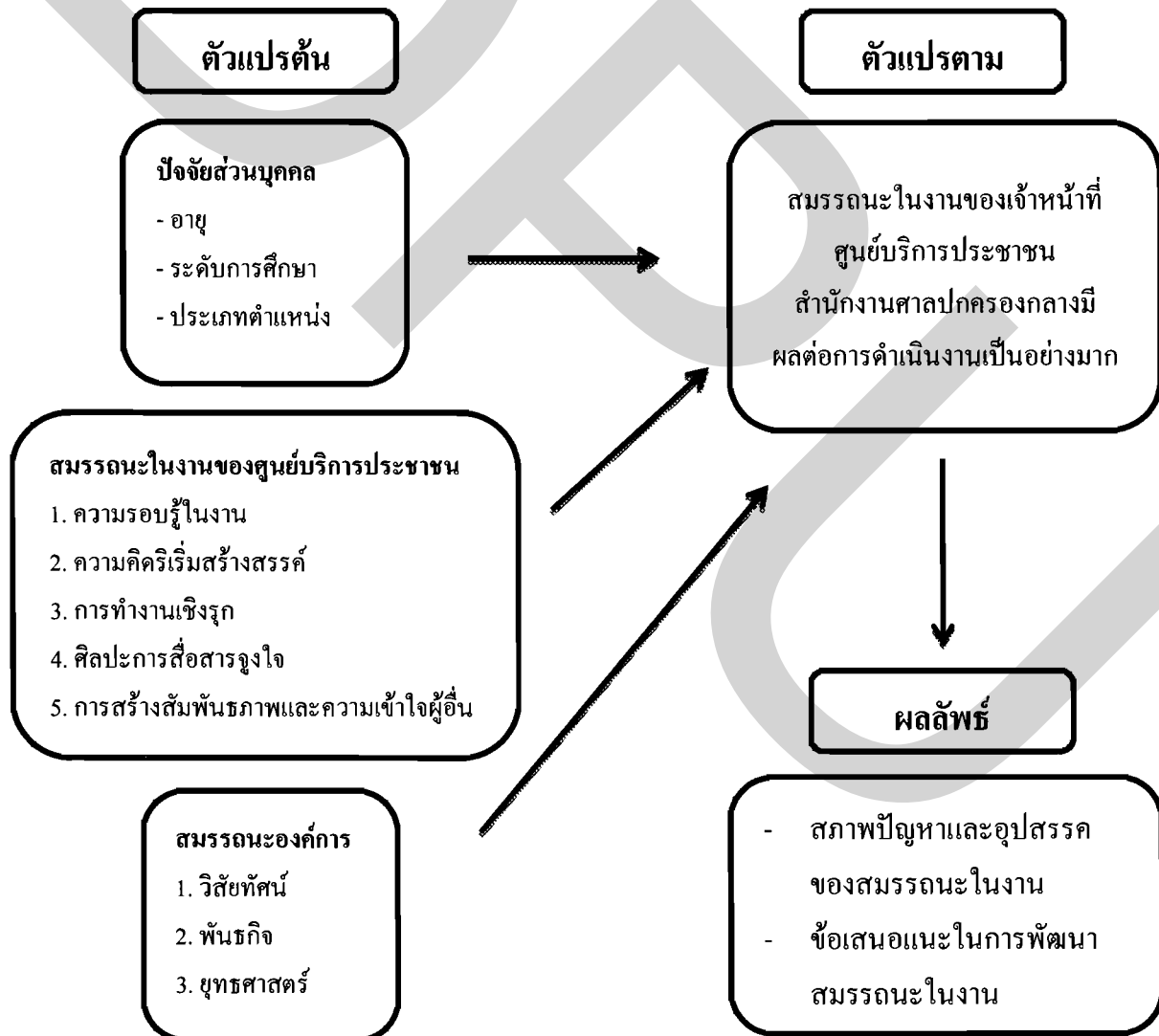
จันทร์เพ็ญ นพพันธ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การรับฟ้องคดีปกครองของศาลปกครอง กลางมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับฟ้องคดีปกครองกลางรวมถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคในการ ฟ้องคดีปกครองของประชาชน ข้อจำกัดในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ทางด้าน คน สถานที่ งบประมาณ อาทิ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ในงาน ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการเปิดศาล ปกครองในภูมิภาคเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน เป็นต้น

ประวิทย์ ชุนแขวง (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน ในการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานที่ดิน กรุงเทพมหานคร สาขาบางกอก น้อยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้รับบริการด้านการจดทะเบียนสิทธิ และนิติกรรม และความคิดเห็นของพนักงานเจ้าหน้าที่ต่อการให้บริการประชาชน จากแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เห็นควรจะต้องมีการปรับปรุงในเรื่องความรู้ความสามารถของพนักงานเจ้าหน้าที่ ควรสร้าง แบบฟอร์มให้อ่านง่ายและสะดวกในการกรอกข้อมูล ควรมีการชี้คหุ่่นในเรื่องกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง การให้บริการควรเป็นไปตามลำดับก่อนหลัง และควรปฏิบัติต่อประชาชนเสมือนลูกค้าด้วยความสุภาพ เรียบร้อยเป็นมิตร เมื่อมีปัญหาสามารถเข้าพบพนักงานที่ดินหรือผู้บริหารระดับสูงได้ตลอดเวลา

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง“ปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครอง” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพผู้ศึกษาได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



3.2 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง และลูกจ้างทั้งหมด ของศูนย์บริการประชาชน สำนักประชาสัมพันธ์สำนักงานศาลปกครองกลางเนื่องจากเป็นลักษณะการทำงานเฉพาะด้าน และมีความหลากหลายทั้งระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษาเพื่อการเก็บข้อมูลที่เชื่อถือได้ และเที่ยงตรงมากที่สุด โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์ ผู้อำนวยการศูนย์บริการประชาชนและเจ้าหน้าที่ศาลปกครองระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 6 คน
2. เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติได้แก่เจ้าหน้าที่ศาลปกครองระดับชำนาญการ และชำนาญงาน พนักงานสำนักงานศาลปกครอง พนักงานรับโทรศัพท์ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 8 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. การสัมภาษณ์สำหรับผู้บังคับบัญชาพร้อมบันทึกเสียงโดยประเด็นที่ผู้ศึกษาจะทำการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร และสมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นสภาพปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขในการเสริมสร้างปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครอง
2. การสัมภาษณ์สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติพร้อมบันทึกเสียงในประเด็นที่ผู้ศึกษาจะทำการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร สมรรถนะในงานสภาพปัญหาและอุปสรรค และวิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการเสริมสร้างสมรรถนะในงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครอง

3.4 วิธีการรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิได้แก่ผู้ศึกษาคำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยตนเองกับผู้บริหารเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ(หัวหน้าทีม)และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติโดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร และสมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นสภาพปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขในการ

เสริมสร้างปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครอง

2. ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือบทความ เอกสารอินเทอร์เน็ตการค้นคว้าแบบอิสระวิทยานิพนธ์และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกข้อมูลตามกรอบความคิดของการวิจัย

บทที่ 4 ผลการศึกษา

4.1 การวิเคราะห์ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครองในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดของทฤษฎีสมรรถนะ, ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ, แนวคิดสมรรถนะในงานของสำนักงานศาลปกครอง, แนวคิดการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะในงานรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับผลการสัมภาษณ์ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง พนักงานและลูกจ้าง สังกัดศูนย์บริการประชาชน สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงานศาลปกครองส่วนกลาง ทั้งระดับผู้บังคับบัญชา (ระดับบริหาร ระดับสูง ระดับเชี่ยวชาญ และระดับชำนาญการพิเศษ)

ซึ่งเป็นผู้กำกับดูแล และเป็นกลุ่มผู้กำหนดสมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติ(ระดับชำนาญงาน และพนักงาน ลูกจ้างของสำนักงานศาลปกครอง) โดยแบ่งออกเป็นด้านต่างๆ แล้วเสนอต่อหน่วยงานเพื่อเป็นระเบียบในทางปฏิบัติต่อไป โดยแบ่งลักษณะของกลุ่มตัวอย่างได้ดังต่อไปนี้

ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง ระดับผู้บังคับบัญชา (เจ้าหน้าที่ศาลปกครองบริหาร ระดับสูง ระดับเชี่ยวชาญ และระดับชำนาญการพิเศษ)

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา

ระดับตำแหน่ง	จำนวน	ระดับการศึกษา	อายุงาน (ในศาลปกครอง)	ระดับเงินเดือน
บริหารระดับสูง	1 คน	ปริญญาโท	มากกว่า 10 ปี	มากกว่า 50,000 บาท
เชี่ยวชาญ	1 คน	ปริญญาตรี	มากกว่า 10 ปี	มากกว่า 50,000 บาท
ชำนาญการพิเศษ	4 คน	ปริญญาโท	มากกว่า 8 ปี	มากกว่า 20,000 บาท

ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง ระดับผู้ปฏิบัติ (เจ้าหน้าที่ศาลปกครองระดับชำนาญงาน และพนักงาน ลูกจ้างของสำนักงานศาลปกครองส่วนกลาง) .

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ

ระดับตำแหน่ง	จำนวน	ระดับการศึกษา / สาขา	อายุงาน (ในศาลปกครอง)	ระดับเงินเดือน
ระดับชำนาญงาน	1 คน	ปริญญาตรี / สาขา รัฐศาสตร์	มากกว่า 8 ปี	มากกว่า 15,000 บาท
พนักงาน	2 คน	มัธยมศึกษาปีที่ 6	มากกว่า 10 ปี	มากกว่า 10,000 บาท
พนักงาน	2 คน	ปริญญาตรี / สาขา บริหารธุรกิจ เอก การจัดการ และ นิเทศศาสตร์ เอก สื่อสารมวลชน	มากกว่า 10 ปี	มากกว่า 12,000 บาท
ลูกจ้าง	1 คน	ปริญญาตรี / สาขา นิติศาสตร์	มากกว่า 5 ปี	มากกว่า 10,000 บาท

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎีสมรรถนะ, ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ, แนวคิดสมรรถนะในงานของสำนักงานศาลปกครอง, แนวคิดการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะในงาน รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับผลการสัมภาษณ์ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง พนักงานและลูกจ้าง สังกัดศูนย์บริการประชาชน สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงานศาลปกครองส่วนกลาง ตลอดจนผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งปรากฏผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคของปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานการให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของศูนย์บริการประชาชน สำนักงานศาลปกครองส่วนกลาง
2. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะในงานของบุคลากรในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4.2.1 สภาพปัญหาและอุปสรรคของปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานการให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของศูนย์บริการประชาชน สำนักงานศาลปกครองส่วนกลาง

จากการที่ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติในระดับชำนาญงาน พนักงานและลูกจ้างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พบว่ามีเจ้าหน้าที่ในกลุ่มดังกล่าวมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในยุทธศาสตร์ และของศาลปกครองว่าด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงเข้าใจและสามารถอธิบายได้ถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงระหว่างงานในหน้าที่ในคำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีปกครองเบื้องต้นมีความเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง พ.ศ. 2554-2557 ในยุทธศาสตร์ข้อที่ 3 ว่าด้วยเรื่องการ ค้ำครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและเสริมสร้างการปฏิบัติราชการที่ดีให้แก่หน่วยงานทางปกครองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ อาทิคำกล่าวของนางสาวพัชชา รุจิระอัมพรกล่าวว่ “สัมภาษณ์, การให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นมีความเกี่ยวข้องยุทธศาสตร์ข้อที่ 3 ว่าด้วยเรื่องการ ค้ำครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและเสริมสร้างการปฏิบัติราชการที่ดีให้แก่หน่วยงานทางปกครองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของศาลปกครอง และให้ประชาชนเข้าใจสิทธิ หน้าที่ ที่ควรจะได้รับจากการคุ้มครองทางกฎหมายปกครองรวมถึงให้เจ้าหน้าที่ของรัฐเข้าใจถึงบทบาทในการปฏิบัติงานไม่ให้ผิดกฎหมายด้วย ซึ่งงานของตนเองในการให้คำปรึกษาแนะนำข้อมูลข่าวสารของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง รวมถึงการให้คำปรึกษาคัดกรองคดีปกครองเบื้องต้นเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของศาลปกครอง ในข้อที่ 3 ว่าด้วยการค้ำครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและเสริมสร้างการปฏิบัติราชการที่ดีให้แก่หน่วยงานทางปกครองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ”

และจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา พบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี นั้น มีความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ และพันธกิจของศาลปกครองเป็นอย่างดี แต่ยังไม่สามารถระบุได้ถึงความเกี่ยวข้องงานของตนว่ามีส่งผลลัพธ์อะไรต่อยุทธศาสตร์ของศาลปกครองโดยเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาฯ ที่มีวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรีได้ให้สัมภาษณ์ว่า “ตนเองไม่เข้าใจถึงความเกี่ยวข้องของยุทธศาสตร์ของศาลปกครองทั้งหมด ว่ามีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับงานที่ตนปฏิบัติ และไม่ทราบว่ายุทธศาสตร์ของศาลปกครองพ.ศ. 2554-2557 ประกอบด้วยอะไรบ้างแล้วแต่ละยุทธศาสตร์คืออะไร แล้วงานของตนมีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์เช่นว่านั้นอย่างไร” แต่สามารถอธิบายได้ถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจของศาลปกครองได้ ศาลปกครองมีวิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ดังนี้

วิสัยทัศน์

ศาลปกครองเป็นสถาบันหลักของประเทศที่ใช้อำนาจตุลาการอำนวยความยุติธรรมเกี่ยวกับข้อพิพาททางปกครอง โดยมุ่งให้เกิดความสมดุลในการค้ำครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและ การดำเนินงานของรัฐเพื่อประโยชน์สาธารณะ

พันธกิจ

1. พิจารณาพิพากษาคดีด้วยความรวดเร็วและเป็นธรรม
2. บังคับคดีให้เป็นไปตามคำพิพากษาและคำสั่งของศาลปกครอง
3. วางหลักกฎหมายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานทางปกครอง และเจ้าหน้าที่ของรัฐ และเผยแพร่คำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลปกครอง
4. พัฒนา เผยแพร่ และถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านกฎหมายมหาชนให้แก่ประชาชนและหน่วยงานทางปกครอง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ยุทธศาสตร์ศาลปกครอง พ.ศ. 2554-2557 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการอำนวยความสะดวกยุติธรรมทางปกครองให้เป็นที่เชื่อมั่นแก่สังคมไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาหลักกฎหมายและองค์ความรู้เพื่อให้เป็นศูนย์กลางวิชาการด้านกฎหมายมหาชนที่เป็นที่ยอมรับ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ค้ำครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและเสริมสร้างการปฏิบัติราชการที่ดีให้แก่หน่วยงานทางปกครองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติการกิจของศาลปกครอง

ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานของเจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการประชาชนในการให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นซึ่งงานดังกล่าวเป็นการแปลงนโยบายตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 3 ที่ว่าด้วยการค้ำครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและเสริมสร้างการปฏิบัติราชการที่ดีให้แก่หน่วยงานทางปกครองและเจ้าหน้าที่ของรัฐนำไปปฏิบัติ โดยมีแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมโอกาสการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมทางปกครองของประชาชน 3 ประการดังนี้

1. เสริมสร้างและเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐ หน่วยงานทางปกครอง เกี่ยวกับศาลปกครอง กระบวนการยุติธรรมทางปกครอง และการปกป้องคุ้มครองสิทธิภาพของตนเอง
2. ปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มช่องทางการเข้าถึงบริการของศาลปกครองที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพ
3. การสร้างเครือข่ายภาคประชาชนให้มีความรู้

ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของศูนย์บริการประชาชน สำนักงานศาลปกครองส่วนกลางได้มีอัตรากำลังดังนี้ เจ้าหน้าที่ศาลปกครองระดับชำนาญงาน จำนวน 1 คน พนักงานศาลปกครอง จำนวน 4 คน และลูกจ้าง 1 คน โดยกำหนดเกณฑ์สมรรถนะในงานทั้ง 5 ด้านและแบ่งเป็นระดับต่างๆ ตามระดับตำแหน่ง โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลเอกสารต่างๆ ของสมรรถนะในงานที่สำนักงานศาลปกครองกำหนดในแต่ละด้านในแต่ละตำแหน่งพบดังนี้

เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศาลปกครองชำนาญงาน

พบว่าสำนักงานศาลปกครองส่วนกลางได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่ในระดับดังกล่าวจะต้องมีสมรรถนะในงานระดับที่ 1 และ ระดับที่ 2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความรู้ในงาน หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎที่เกี่ยวข้องที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายและความรู้เฉพาะด้านในสายงานต่าง ๆ อันหมายถึง องค์ความรู้ที่ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี เทคนิควิธีการและขั้นตอนการทำงานเฉพาะด้านตามกลุ่มลักษณะงานที่ต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการ เช่น ความรู้ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารแผนงานและโครงการ การบริหารจัดการสมัยใหม่ การเงินและบัญชี การคลังและพัสดุ การตรวจสอบภายในหรือระเบียบวิธีวิจัย เป็นต้น โดยแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

ระดับที่ 1 มีความรู้ขั้นพื้นฐานในงานที่ได้รับมอบหมาย

- มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการในงานตามลักษณะของกลุ่มงานกฎหมายและกฎที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน
- ทราบขั้นตอนกระบวนการงานในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ภายใต้คำแนะนำผู้บังคับบัญชา

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในการปฏิบัติงาน

- นำความรู้ กฎหมาย และกฎที่เกี่ยวข้องกับงานตามลักษณะของกลุ่มงานมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
- ปฏิบัติงานเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง และปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้โดยได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หมายถึง การคิดหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานวิธีการทำงาน รวมถึงการริเริ่มเพื่อการพัฒนาผลงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แบ่งเป็นระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เรียนรู้สิ่งใหม่และพัฒนาตนเอง

- รับรู้ เข้าใจ และไม่ปฏิเสธวิธีการและแนวทางการทำงานใหม่ ๆ
- สนใจการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ
- ติดตามข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการ

สร้างสรรค์ผลงานจากภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และนำความรู้ใหม่ๆ ไปประยุกต์ใช้

- ค้นหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขบกพร่องของกระบวนการทำงาน
- นำความรู้ เทคนิค วิธีการทำงานใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

การทำงานเชิงรุก หมายถึง การแสดงออกถึงความตั้งใจและความพยายามที่จะผลักดันให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสในสถานการณ์ต่างๆ และลงมือจัดการกับปัญหานั้นทันทีหรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานหรือพัฒนางาน แบ่งเป็นระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เข้าใจงานและตั้งใจที่ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ

- กระตือรือร้น ไม่นิ่งเฉย ในการปฏิบัติงาน ไม่ย่อท้อหรือละความพยายามง่ายๆ

- เข้าใจและปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและส่งมอบงานภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดไว้

- ให้ความร่วมมือในงาน กิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและเสนอวิธีการปรับปรุงงานในความรับผิดชอบ

- ลงมือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่โดยไม่ชักช้าหรือรอให้ปัญหา

ยุติไปเอง

- นำเสนอวิธีการในการปรับปรุงการทำงานของตนแก่ผู้บังคับบัญชา

- เต็มใจ อาสาในการทำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายนอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบ

ศิลปะการสื่อสารสูงใจ หมายถึง ความสามารถในการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคคลเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ดีหรือใช้สื่อต่างๆ ให้เหมาะสมกับเรื่องในการถ่ายทอด ชักจูง โน้มน้าวบุคคลอื่นให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง และเกิดความประทับใจ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนความคิดเห็นของตน แบ่งเป็นระดับดังนี้

ระดับที่ 1 รู้หลักการสื่อสารที่ถูกต้องเหมาะสม

- รู้ข้อมูลเบื้องต้นในเรื่องที่จะสื่อสารอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และ

ไม่คลุมเครือ

- รู้ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสามารถสื่อสารได้อย่าง

ถูกต้องเหมาะสม

- พุด อธิบาย ตอบคำถามผู้อื่นด้วยวาจาที่สุภาพ เหมาะสมกับ

กลุ่มเป้าหมาย และถูกกาลเทศะ

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีทักษะในการสื่อสารเชิงใจ

- สรุปสาระสำคัญและจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่สื่อสารได้

อย่างครบถ้วน ถูกต้อง ชัดเจน

- ปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารตามความสนใจของผู้รับการสื่อสาร

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และสนใจให้เห็นด้วย

การสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการสื่อความ
รับฟัง และทำความเข้าใจความคิดทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์
ของผู้ที่ติดต่อดูแล และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 1 เข้าใจความต้องการเบื้องต้นของผู้อื่นและตอบสนองได้

- แสดงกริยาและวาจาที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใสและให้เกียรติผู้อื่น

- รับฟังด้วยความตั้งใจและเต็มใจ

- อธิบายความหมายที่ผู้อื่นต้องการจะสื่อสารได้

- คาดหมายและตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้ที่ติดต่อดูแล

- สังเกตสีหน้า กริยา น้ำเสียง และรับรู้อารมณ์ของผู้ที่ติดต่อดูแลเพื่อ

ควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมการแสดงออกของตนเองได้เหมาะสม

- กระตือรือร้นและใส่ใจความต้องการของผู้ที่ติดต่อดูแล

- อดทน อดกลั้น ต่อปฏิกริยาของผู้ที่ติดต่อดูแลในสถานการณ์ต่างๆ

- ให้คำแนะนำในเรื่องที่มาติดต่อดูแลได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติตำแหน่งพนักงาน ลูกจ้างของสำนักงานศาลปกครอง

สำนักงานศาลปกครองส่วนกลางได้กำหนดไว้ให้เจ้าหน้าที่ในระดับดังกล่าวต้องมี
สมรรถนะในงานระดับที่ 1 ดังนี้

ความรู้ในงาน หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎที่เกี่ยวข้องที่ต้องใช้ในการ
ปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายและความรู้เฉพาะด้านในสายงานต่าง ๆ อันหมายถึง องค์
ความรู้ที่ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี เทคนิควิธีการและขั้นตอนการทำงานเฉพาะด้านตามกลุ่ม

ลักษณะงานที่ต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการ เช่น ความรู้ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารแผนงานและโครงการ การบริหารจัดการสมัยใหม่ การเงินและบัญชี การคลังและพัสดุ การตรวจสอบภายในหรือระเบียบวิธีวิจัย เป็นต้น โดยแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

ระดับที่ 1 มีความรู้ขั้นพื้นฐานในงานที่ได้รับมอบหมาย

- มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการในงานตามลักษณะของกลุ่มงานกฎหมายและกฎที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน
- ทราบขั้นตอนกระบวนการงานในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ภายใต้คำแนะนำผู้บังคับบัญชา

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หมายถึง การคิดหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการงานวิธีการทำงาน รวมถึงการริเริ่มเพื่อการพัฒนาผลงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แบ่งเป็นระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เรียนรู้สิ่งใหม่และพัฒนาตนเอง

- รับรู้ เข้าใจ และไม่ปฏิเสธวิธีการและแนวทางการทำงานใหม่ ๆ
- สนใจการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ
- ติดตามข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการสร้างสรรค์ผลงานจากภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา

การทำงานเชิงรุก หมายถึง การแสดงออกถึงความตั้งใจและความพยายามที่จะผลักดันให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสในสถานการณ์ต่างๆ และลงมือจัดการกับปัญหานั้นทันทีหรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานหรือพัฒนางาน แบ่งเป็นระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เข้าใจงานและตั้งใจที่ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ

- กระตือรือร้น ไม่นิ่งเฉย ในการปฏิบัติงาน ไม่ย่อท้อหรือลดความพยายามง่าย ๆ
- เข้าใจและปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและส่งมอบงานภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดไว้
- ให้ความร่วมมือในงาน กิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน

ศิลปะการสื่อสารจงใจ หมายถึง ความสามารถในการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคคลเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ดีหรือใช้สื่อต่างๆ ให้เหมาะสมกับเรื่องในการถ่ายทอด ชักจูง

โน้มน้าวบุคคลอื่นให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง และเกิดความประทับใจ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนความคิดเห็นของตน แบ่งเป็นระดับดังนี้

ระดับที่ 1 รู้หลักการสื่อสารที่ถูกต้องเหมาะสม

- รู้ข้อมูลเบื้องต้นในเรื่องที่จะสื่อสารอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และ

ไม่คลุมเครือ

- รู้ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสามารถสื่อสารได้อย่าง

ถูกต้องเหมาะสม

- พูดย อธิบาย ตอบคำถามผู้อื่นด้วยวาจาที่สุภาพ เหมาะสมกับ

กลุ่มเป้าหมาย และถูกกาลเทศะ

การสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการสื่อความ รับฟัง และทำความเข้าใจความคิดทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 1 เข้าใจความต้องการเบื้องต้นของผู้อื่นและตอบสนองได้

- แสดงกริยาและวาจาที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใสและให้เกียรติผู้อื่น

- รับฟังด้วยความตั้งใจและเต็มใจ

- อธิบายความหมายที่ผู้อื่นต้องการจะสื่อสารได้

- คาดหมายและตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้

4.2.2 ผลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศาลปกครองระดับชำนาญงาน พนักงาน และลูกจ้างของสำนักงานศาลปกครองส่วนกลางในการกำหนดเกณฑ์ระดับสมรรถนะในงานที่ให้เจ้าหน้าที่ศาลปกครองระดับชำนาญงาน ให้มีระดับที่ 1 และ 2 รวมทั้งของพนักงาน และลูกจ้างให้มีสมรรถนะในงานระดับที่ 1 ผู้ศึกษาได้พบปัญหาและอุปสรรคของสมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ในกลุ่มระดับปฏิบัติ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลที่สัมภาษณ์จัดเป็นหมวดรวมได้ดังต่อไปนี้

4.2.2.1 สภาพปัญหาสมรรถนะในงานเรื่องความรู้ในงาน

เนื่องจากศาลปกครองเป็นหน่วยงานที่ใช้อำนาจตุลาการในการตัดสินคดีปกครอง ซึ่งเจ้าหน้าที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในข้อกฎหมายปกครองเบื้องต้น ซึ่งหากไม่มีความรู้ความสามารถก็จะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ถึงแม้ในการให้คำปรึกษาแนะนำหรือคัดกรองคดีเป็นเพียงแค่ระดับเบื้องต้นก็ตามและจากการที่ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติทั้งหมดพบว่าเจ้าหน้าที่ศาลปกครองระดับชำนาญงาน พนักงานและลูกจ้าง มีความรอบรู้ในงานตามเกณฑ์ที่สำนักงานศาลปกครองกำหนด เพราะมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครองในระดับ

เบื้องต้น สามารถแยกแยะได้ว่าคดีใดอยู่ในเขตอำนาจของศาลปกครอง ซึ่งจะสามารถนำความดังกล่าว ยื่นฟ้องต่อศาลปกครองได้ หรือคดีใดควรจะไปที่ศาลยุติธรรมหรือศาลเยาวชนและครอบครัว และหาก มีคำถามที่ซับซ้อนเจ้าหน้าที่ก็จะช่วยกันแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยการค้นหาข้อมูลจากตำรา หนังสือ หรือการปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในทีม เพื่อให้การคำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดี เบื้องต้น เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

แต่ด้วยความหลากหลายทางระดับการศึกษา และวุฒิการศึกษาและมีความเชี่ยวชาญ ตามอายุงานที่แตกต่างกัน ซึ่งเจ้าหน้าที่แต่ละคนนั้นอาจให้คำปรึกษาที่ไม่เหมือนกัน ทั้งๆ ที่อาจเป็น คำถามเหมือนกัน แบบเดียวกัน ลักษณะเดียวกัน แต่ด้วยข้อจำกัดต่างๆ ทั้งระดับการศึกษา อายุงาน ตามตารางลักษณะของกลุ่มตัวอย่างข้างต้น ทำให้การทำงานดังกล่าวเกิดปัญหาด้านมาตรฐานในการ ให้คำปรึกษา การตอบคำถามซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของ การให้ข้อมูลข่าวสารของศาล ปกครอง และสำนักงานศาลปกครอง ในการให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้น ที่ขาด คุณภาพ ความถูกต้อง แม่นยำของข้อมูล และอาจส่งผลร้ายต่อประชาชนผู้มีปรีชาหากได้รับข้อมูลที่ ผิดพลาด นั้นหมายถึงการเสียสิทธิในการเข้าถึงความยุติธรรมทางปกครองได้ และจะส่งผลต่อ ภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อองค์กรด้วยอีกประการหนึ่ง อีกทั้งยังไม่ได้รับการสนับสนุนในการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ด้านคดีปกครองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม จากคำสัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่ รายหนึ่งกล่าวว่า “ไม่เคยเข้ารับการอบรมความรู้เกี่ยวกับคดีปกครอง หรือ ข้อกฎหมายใดๆ ซึ่งใน ปัจจุบันจะมีเพียงการอบรมทักษะในการพูดคุย การให้บริการ การใช้น้ำเสียงเท่านั้น ซึ่งหากได้รับการ อบรมความรู้ทางกฎหมายก็จะเป็นการต่อยอดทางความรู้ให้สามารถปฏิบัติงานได้มากขึ้นได้”

ตารางที่ 4.3 สภาพปัญหาสมรรถนะในงาน: ความรอบรู้ในงาน

ระดับตำแหน่ง	ระดับ การศึกษา	ระดับสมรรถนะในงาน เรื่องความรอบรู้ในงานที่กำหนด	รายละเอียดสภาพปัญหา
ชำนาญงาน	ปริญญาตรี	ความรอบรู้ในงาน /ระดับที่ 1 และระดับที่ 2	เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
พนักงาน	มัธยมศึกษา ปีที่ 6	ความรอบรู้ในงาน /ระดับที่ 1	เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งทักษะในเรื่องคดี ปกครองและกฎหมาย และความสามารถในการ ปฏิบัติงาน เกิดจากประสบการณ์ และจากการปรึกษา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน
พนักงาน	ปริญญาตรี	ความรอบรู้ในงาน /ระดับที่ 1	เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (เคยได้รับการอบรมจากเจ้าหน้าที่ด้านคดีปกครอง)
ลูกจ้าง	ปริญญาตรี	ความรอบรู้ในงาน /ระดับที่ 1	เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (จบการศึกษา นิติศาสตรบัณฑิต)

4.2.2.2 สภาพปัญหาสมรรถนะในงานเรื่องความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเชิงรุก

ความหมายของสมรรถนะในงานเรื่องความคิดสร้างสรรค์นั้นคือการคิดหาแนววิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือคือการต่อยอดการทำงานของตนเองให้มีคุณค่าและพัฒนามากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาความรู้ของตนเองในการค้นคว้าหาสิ่งใหม่ ๆ รอบตัวที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมาช่วยสนับสนุนการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เช่นการติดตามข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน การค้นหาเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขจุดบกพร่องของการทำงาน ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งจากลักษณะการทำงานในความเป็นจริงของเจ้าหน้าที่ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีปกครองเบื้องต้น เป็นลักษณะของงานประจำและเป็นงานที่ต้องยึดติดกับตัวบทกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำกัดในด้านอิสระทางความคิด

และจากการที่ผู้ศึกษาได้ทำสัมภาษณ์และสังเกตพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติกลุ่มนี้นั้น มีลักษณะการทำงานที่ไม่เป็นในเชิงรุก และไม่คิดค้นรูปแบบ ลักษณะ นวัตกรรมของงานชิ้นใหม่

ผู้ศึกษาพบว่าอุปสรรคที่สำคัญก็คือเจ้าหน้าที่กลุ่มดังกล่าวมีทัศนคติ ในการทำงานหรือในหน้าที่ของตนว่า ตำแหน่งของตนนั้นไม่มีความสำคัญอะไรต่อองค์การเป็นเพียงงานส่วนเล็กๆ ที่ทำตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ไม่ได้เป็นงานวิชาการหรือมีความสำคัญอะไรกับภาพรวมขององค์การ และอีกประการหนึ่งคือเจ้าหน้าที่กลุ่มดังกล่าวได้ทำงานในลักษณะเดิม ๆ ซ้ำ ๆ

ซึ่งบางคนทำหน้าที่ดังกล่าวมา 10 ปี โดยไม่ได้มีการหมุนเวียน Rotate ไปทำงานด้านอื่น ๆ จึงทำให้เจ้าหน้าที่กลุ่มดังกล่าวขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตน หรือเกิดความเฉื่อยชา และชินชากับการทำงานที่ให้หมดจบไปวัน ๆ รวมถึงการให้โอกาสต่อบุคคลกลุ่มดังกล่าวในการเข้าร่วมประชุม ออกความคิดเห็นเนื่องจากเป็นลักษณะงานที่ต้องนั่งโต๊ะประจำไม่สามารถลุกออกไปเข้าร่วมประชุมหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้บ่อยนัก

ตารางที่ 4.4 สภาพปัญหาสมรรถนะในงาน: ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการทำงานเชิงรุก

ระดับตำแหน่ง	ระดับการศึกษา	ระดับสมรรถนะในงาน เรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการทำงาน เชิงรุก ที่กำหนด	รายละเอียดสภาพปัญหา
ชำนาญงาน	ปริญญาตรี	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการทำงานเชิงรุก /ระดับที่ 1 และระดับที่ 2	ทำงานโดยยึดกฎระเบียบ และทำตาม คำสั่ง จะไม่คิดค้นนวัตกรรมงานใหม่ๆ ขึ้นเอง
พนักงาน	มัธยมศึกษา ปีที่ 6	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการทำงานเชิงรุก /ระดับที่ 1	ไม่เห็นความสำคัญในงานของตัวเอง ทำงานดังกล่าวมานานเกิน 10 ปี ทำให้ เกิดความเบื่อหน่าย
พนักงาน	ปริญญาตรี	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการทำงานเชิงรุก /ระดับที่ 1	ไม่เห็นความสำคัญในงานของตัวเอง และคิดว่าหน่วยงานไม่ให้ความสำคัญ ด้วย
ลูกจ้าง	ปริญญาตรี	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการทำงานเชิงรุก /ระดับที่ 1	ไม่เห็นความสำคัญในงานของตัวเอง และคิดว่าหน่วยงานไม่ให้ความสำคัญ ด้วย

4.2.2.3 สภาพปัญหาสมรรถนะในงานเรื่องศิลปะการสื่อสารสูงใจและการสร้างสัมพันธภาพ
ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์พบว่าเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำและคัดกรองคดีเบื้องต้น
กลุ่มดังกล่าวได้ใช้คำพูดที่อ่อนน้อม และสุภาพ และมีความอดทน อดกลั้น ต่อปฏิกริยาของผู้ที่
ติดต่อภายใต้สถานการณ์ต่างๆ เนื่องจากกลุ่มผู้ใช้บริการส่วนใหญ่จะเป็นประชาชนผู้เดือดร้อนจาก
การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือหน่วยงานของรัฐ ออกกฎหรือคำสั่งที่มีขอบด้วยกฎหมาย ทำให้ได้รับ
ความเดือดร้อนจึงนำความเดือดร้อนดังกล่าวเข้ามาปรึกษากับเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำฯ
ซึ่งหากตัวเจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความไม่สุภาพ มีการเลือกปฏิบัติ ก็จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ต่อ
องค์การ (ศาลปกครอง)ที่เป็นสัญลักษณ์แห่งความถูกต้องและอำนวยความสะดวกต่อประชาชน
จึงทำให้สมรรถนะในงานทั้ง 2 ด้านนี้เป็นไปตามสมรรถนะในงานตามที่สำนักงานศาลปกครอง
กำหนด

ทั้งนี้ทางผู้ศึกษาได้ศึกษาพบว่าเหตุที่เจ้าหน้าที่กลุ่มดังกล่าวได้แสดงกริยาที่อ่อนน้อม
สุภาพเรียบร้อยเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดนั้น เนื่องจากมีระบบการบันทึกเสียงการสนทนา การดัก
ฟังการสนทนาในกรณีให้คำปรึกษาแนะนำและคัดกรองคดีเบื้องต้นทางโทรศัพท์ รวมถึงการตั้ง
คู่แสดงความคิดเห็นต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่บริเวณศูนย์บริการประชาชนไว้อีกด้วย

ตารางที่ 4.5 สภาพปัญหาสมรรถนะในงาน: ศิลปะการสื่อสารหัวใจและการสร้างสัมพันธภาพ

ระดับตำแหน่ง	ระดับการศึกษา	ระดับสมรรถนะในงาน เรื่องสภาพปัญหาสมรรถนะในงานเรื่องศิลปะ การสื่อสารหัวใจและการสร้างสัมพันธภาพ	รายละเอียดสภาพปัญหา
ชำนาญงาน	ปริญญาตรี	ศิลปะการสื่อสารหัวใจและการสร้างสัมพันธภาพ/ ระดับที่ 1 และระดับที่ 2	เป็นไปตามเกณฑ์
พนักงาน	มัธยมศึกษา ปีที่ 6	ศิลปะการสื่อสารหัวใจและการสร้างสัมพันธภาพ/ ระดับที่ 1 และระดับที่ 2	เป็นไปตามเกณฑ์
พนักงาน	ปริญญาตรี	ศิลปะการสื่อสารหัวใจและการสร้างสัมพันธภาพ/ ระดับที่ 1 และระดับที่ 2	เป็นไปตามเกณฑ์
ลูกจ้าง	ปริญญาตรี	ศิลปะการสื่อสารหัวใจและการสร้างสัมพันธภาพ/ ระดับที่ 1 และระดับที่ 2	เป็นไปตามเกณฑ์

การสัมภาษณ์ระดับผู้บังคับบัญชาตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศาลปกครองบริหารระดับสูง ระดับเชี่ยวชาญ และระดับชำนาญการพิเศษ ซึ่งเป็นระดับที่กำหนดสมรรถนะในงานทั้ง 5 ด้านของ เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีปกครองเบื้องต้น ศูนย์บริการประชาชน สำนักงาน ศาลปกครองส่วนกลาง นั้น ได้เห็นด้วยกับแนวความคิดที่ว่า “สมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ ศูนย์บริการประชาชน สำนักงานศาลปกครองกลางมีผลต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก”

เนื่องจากงานให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นนั้น เป็นงานที่สำคัญ เปรียบเสมือนหน้าบ้านหน้าด่านขององค์กรเพราะเป็นส่วนที่ใกล้ชิดกับประชาชนผู้มาติดต่อมากที่สุด องค์กรจะดูน่าเชื่อถือ หรือเชื่อมั่นได้ ก็จะต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ปฏิภาณไหวพริบของเจ้าหน้าที่ศาลปกครองที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ใกล้ชิดกับประชาชนที่เข้ามาใช้บริการนั่นเอง และการทำงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้คนให้ตรงตามสมรรถนะในงานที่พึงประสงค์ในระดับต่าง ๆ ตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ ดังคำสัมภาษณ์ของนางสาวศรีไพร รุ่งสว่าง ผู้อำนวยการศูนย์บริการประชาชนได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะในงานไว้ว่า การกำหนดสมรรถนะในงานนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการก่อนที่จะมีการคัดสรรเลือกบุคลากรเข้ารับตำแหน่ง เพื่อให้ได้บุคลากรที่

เหมาะสมกับตำแหน่งเป็นการ Put the right man to the right job อย่างแท้จริง มิใช่ใครก็ได้เข้ามาทำงานแล้วค่อยนำมาพัฒนาทีหลัง เพราะเกิดความเสียหายทั้งในแง่ของเวลาและงบประมาณที่ จะต้องใช้ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรดังกล่าวให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าสมรรถนะของบุคลากรที่กำหนดไว้จะต้องผ่านการวิเคราะห์โดยรอบคอบแล้วว่าเหมาะสมกับตำแหน่งอย่างแท้จริง

4.3 สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคโดยผู้ศึกษาได้แบ่งเป็น 3 ด้านหลัก ๆ ดังนี้

4.3.1 ความใฝ่รู้และความกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ (personal mastery) การคิดเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิมในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาความรู้ ซึ่งอาจจะทำเป็นฐานข้อมูลความรู้ Knowledge Management เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลอ้างอิงในการให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อที่จะได้ให้คำปรึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลให้งานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ และต้องทำเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อเป็นการกระตุ้นดังกล่าวสัมภาษณ์ของนางสาวนันทน์ กัญจนผลินเจ้าหน้าที่ศาลปกครองระดับชำนาญการพิเศษได้กล่าวว่า “ควรเพิ่มเรื่องการฝึกหรือการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาไทยให้ถูกต้อง โดยเฉพาะทักษะการพูดและการฟัง ที่จะต้องชัดถ้อยชัดคำและเลือกใช้คำได้อย่างถูกต้อง ไม่ผิดเพี้ยนตามลักษณะภาษา และจะต้องมีการทดสอบเป็นระยะ หากไม่ผ่านเกณฑ์จะต้องมีการกลับไปอบรมใหม่ และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง”

4.3.2 ทักษะคติเชิงบวกและจิตบริการ ปัจจุบันภาคราชการ หน่วยงานของรัฐได้มีแนวทางที่มุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการมีการให้บริการด้วยจิตสำนึกบริการ หรือ Service Mind ตามสมรรถนะหลักที่ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด ให้ข้าราชการต้องมีจิตให้บริการต่อประชาชน (สำนักงาน ก.พ., 2550 : 7) ซึ่งเจ้าหน้าที่ศาลปกครองระดับชำนาญการพิเศษได้กล่าวว่า “ในสมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการประชาชนนั้น ควรมีจิตบริการเพิ่มเข้าไปอีก 1 เรื่อง เนื่องจากเป็นเรื่องที่จำเป็นมากสำหรับเจ้าหน้าที่ด้านหน้า ที่จะต้องติดต่อสื่อสารกับประชาชนควรจะต้องมีความเต็มใจในการบริหาร มีความอดทนอดกลั้น ยิ้มแย้มแจ่มใส (เสมอ)”

ทั้งนี้การพัฒนาทัศนคติเชิงบวกและจิตบริการจะต้องดำเนินการในระดับนโยบาย โดยทุกหน่วยงานในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ต่างๆ จะต้องมีส่วนร่วมและปฏิบัติร่วมกัน เช่น บุคคลต้นแบบ การสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ หรือการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

4.3.3 ผลตอบแทนแรงจูงใจและความก้าวหน้าในชีวิต นายประพัฒน์ ตัณสุวรรณนนท์ ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์ได้ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี โดยกล่าวว่า

ผลตอบแทนในปัจจุบันได้เหมาะสมดีแล้ว และเป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจในการทำงานแต่จริงๆ แรงจูงใจนั้นมีได้ขึ้นอยู่กับค่าตอบแทนหรือเงินเพียงประการเดียว แต่ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบอีกหลายอย่าง เช่น บรรยากาศในการทำงาน เพื่อร่วมงาน รวมถึงตัวผู้บังคับบัญชาเองด้วย และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะต้องชัดเจน มีการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้สอบบรรจุข้าราชการให้มากขึ้น ซึ่งสำนักงานศาลปกครองควรจะต้องมีการดำเนินมาตรการในส่วนนี้อย่างรวดเร็วที่สุด เนื่องจากสภาพปัญหาแรงจูงใจและความก้าวหน้าในชีวิตนั้น มิได้เป็นเพียงปัญหาที่เกิดขึ้นแค่ที่นี้ ศูนย์บริการประชาชน สำนักประชาสัมพันธ์ แต่มันเกิดขึ้นในทุกๆ หน่วยงานที่สำนักงานศาลปกครองนั้นจะต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนเพื่อแก้ไขสภาพปัญหาดังกล่าวต่อไป

4.4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะในงานของบุคลากรในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากสภาพปัญหาและอุปสรรคของ สมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการประชาชน สำนักงานศาลปกครองกลางมีผลต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมากผู้ศึกษาได้สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ และระดับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการแก้ไขสภาพปัญหาและอุปสรรคของสมรรถนะในงานตามที่ได้กล่าวข้างต้น โดยสรุปได้เป็นดังต่อไปนี้

4.4.1 การสร้างเครื่องมือช่วยในการให้คำปรึกษาหรือฐานข้อมูลความรู้ Knowledge base management โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการสนับสนุนการทำงานดังกล่าวเพื่อให้สามารถใช้เป็นข้อมูลในการตอบคำถามนั้นๆ เพื่อให้ลักษณะการตอบคำถามของเจ้าหน้าที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อลดสภาพปัญหาความแตกต่างกันของระดับการศึกษาได้ และต้องถูกนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง จริงจัง และมีการปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและเป็นหมวดหมู่ ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ขอยกตัวอย่างระบบสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น ระบบสืบค้นคำสั่ง คำพิพากษาของศาลปกครอง เนื่องจากบางกรณีจำเป็นต้องใช้ระบบดังกล่าวในการอ้างอิงคำถามหรือคำตอบให้แก่ประชาชนผู้มาติดต่อสอบถาม และในอนาคตอาจจะพัฒนาต่อยอดให้ระบบดังกล่าวตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคตได้ ดังคำกล่าวของนางสาวพัชชา รุจิระอัมพร ได้กล่าวไว้ว่า “หากเรามีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนในการทำงานก็จะเป็นส่วน

สำคัญในการที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ด้วยข้อจำกัดทางงบประมาณ หรือการสนับสนุนทำให้บางทีเราก็ไม่มีเครื่องมือดังกล่าวมาใช้งาน” .

ภาพที่ 4.1 ตัวอย่างหน้าจอระบบสืบค้น

ที่มา: เว็บไซต์ศาลปกครอง

4.4.2 การกำหนดให้มีการเสริมสร้างทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ตุลาการศาลปกครอง และข้าราชการฝ่ายศาลปกครองในทุกสายงานมีทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับลักษณะงาน ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการดำเนินงานของศาลปกครอง และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ศาลปกครองมีความเข้มแข็ง และเติบโตอย่างยั่งยืนสืบไป

วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์หรือค่านิยมศาลปกครองถือเป็นมาตรฐานที่บุคลากรทุกคนจะต้องยึดถือปฏิบัติต่องานและต่อผู้อื่นจนเป็นวิถีชีวิตในการทำงานของบุคลากรทุกคน ทำให้บุคลากรมีแนวปฏิบัติ และทัศนคติในการทำงานที่มีทิศทางเดียวกันอันจะทำให้บุคลากรศาลปกครองมองเห็นภาพที่ชัดเจนว่าจะร่วมพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใด และจะมีส่วนร่วมในการสร้างและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของศาลปกครองที่วางไว้ประกอบด้วย

Transparency : มุ่งเน้นระบบธรรมาภิบาลและความโปร่งใสหมายถึง การรักษาเกียรติแห่งตนด้วยการยึดมั่น ในมาตรฐานสูงสุดของจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามภาระหน้าที่ที่มีต่อสังคม

Righteousness : ผดุงไว้ซึ่งหลักความยุติธรรมและความถูกต้องหมายถึงการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมภายใต้หลักการที่ถูกต้องและให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายอย่างเสมอภาค

Unity : สอดคล้องเป็นเอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่หมายถึงการที่บุคลากรมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันทุ่มเทพลังกายพลังใจให้กับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างสุดความสามารถมีความสุขและรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

Standard : จัดการวิธีและระบบการทำงานที่เป็นเลิศมีมาตรฐานหมายถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมืออาชีพจริงจังในงานที่ทำเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยใส่ใจและตระหนักถึงมาตรฐานและคุณภาพงานเพื่อนำไปสู่ผลงานที่เป็นเลิศ

Teamwork : การสร้างเสริมทีมงานเพื่อความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนหมายถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นโดยให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเคารพและให้เกียรติผู้อื่นเสมอเพื่อสร้างและดำรงรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับทุกฝ่าย

จากค่านิยมสากลปกครองทั้ง 5 ประการดังกล่าวเมื่อนำอักษรรวมกันแล้วคือคำว่า “TRUST” หรือหากจะหลอมรวมให้เหลือเพียงค่านิยมร่วมที่สำคัญ (Core Values) ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจของศาลปกครอง

4.4.3 การฝึกอบรมและการจัดทำเส้นทางกรฝึกอบรมตามสมรรถนะในงานผู้ศึกษาได้สรุปข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จึงได้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ คนที่จะเข้ามาทำงานนั้นจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงสิ่งที่เขาทำงานอยู่ สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้เข้าทำงานใหม่เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมโดยมีการพัฒนาศักยภาพการทำงาน การเข้าสู่กระบวนการทางสังคม (Socialization) ขององค์การซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานใหม่ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือสมรรถนะในงานที่สำนักงานศาลปกครองต้องการรวมถึงหน่วยงานผู้รับผิดชอบในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวด้วย โดยแบ่งออกเป็นข้อๆ ดังนี้

กรณีรับเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศ การให้เจ้าหน้าที่กลุ่มดังกล่าวมีความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงาน และให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ตลอดจนถึงวัฒนธรรมขององค์การ อธิบายวัตถุประสงค์ของงานและความคาดหวังของงาน และเน้นให้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ความสามัคคี

บทเรียนก่อนฝึกปฏิบัติงาน

ข้อดีของงานก่อนฝึกปฏิบัติงานสำหรับผู้เรียนและผู้สอน การเรียนก่อนฝึกปฏิบัติงานช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่จะทำ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทเรียนก่อนฝึกปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นแบบฝึกหัดที่ให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองก่อนจะเข้าสู่งานจริง การเรียนก่อนฝึกปฏิบัติงานช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่จะทำ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4.3.3 การประเมินผลก่อนฝึกปฏิบัติงาน

การประเมินผลก่อนฝึกปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลก่อนที่ผู้เรียนจะเข้าสู่งานจริง การประเมินผลก่อนฝึกปฏิบัติงานช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่จะทำ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปฏิบัติ

4.4.3.1 การฝึกปฏิบัติงาน (On job training) คือการฝึกปฏิบัติงานในขณะที่ผู้เรียนกำลังปฏิบัติงานอยู่ การฝึกปฏิบัติงานช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่จะทำ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพ

การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพเป็นการฝึกปฏิบัติงานในขณะที่ผู้เรียนกำลังปฏิบัติงานอยู่ การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่จะทำ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครอง” มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา 2 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานการให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของศูนย์บริการประชาชน สำนักงานศาลปกครองส่วนกลาง
2. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะในงานของบุคลากรในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

โดยมีสมมติฐานการวิจัยคือ สมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการประชาชน สำนักงานศาลปกครองกลางมีผลต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก

ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงเชิงคุณภาพผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์ ผู้อำนวยการศูนย์บริการประชาชนและข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง ระดับชำนาญการพิเศษ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติได้แก่ ข้าราชการฝ่ายศาลปกครองระดับชำนาญการ และชำนาญงาน พนักงานสำนักงานศาลปกครอง พนักงานรับโทรศัพท์ และลูกจ้างชั่วคราวโดยการพรรณนาบรรยายสรุปเป็นประเด็นของผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้.

5.1 สรุปผลการศึกษา

ศาลปกครองมีวิสัยทัศน์คือ ศาลปกครองเป็นสถาบันหลักของประเทศที่ใช้อำนาจตุลาการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับข้อพิพาททางปกครอง โดยมุ่งให้เกิดความสมดุลในการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและ การดำเนินงานของรัฐเพื่อประโยชน์สาธารณะ และมีพันธกิจคือ 1) พิจารณาพิพากษาคดีด้วยความรวดเร็วและเป็นธรรม 2) บังคับคดีให้เป็นไปตามคำพิพากษาและคำสั่งของศาลปกครอง 3) วางหลักกฎหมายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานทางปกครองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และเผยแพร่คำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลปกครอง

4)พัฒนา เผยแพร่ และถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านกฎหมายมหาชนให้แก่ประชาชนและ หน่วยงานทาง ปกครอง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐและเพื่อให้พันธกิจดังกล่าวสำเร็จลุล่วง และเป็นไปตามวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้ สำนักงานศาลปกครองจึงกำหนดยุทธศาสตร์ศาลปกครองระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2554-2557 ด้านต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้มีประสิทธิภาพ และกำหนดกลยุทธ์ วิธีการ โครงการ แนวปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานภายในศาลปกครองเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ประสิทธิผล คุ่มค่าต้องงบประมาณ และอำนวยความสะดวกต่อสังคมในประเทศ

โดยกรณีศึกษาในครั้งนี้มีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพของประชาชนและเสริมสร้างการปฏิบัติราชการที่ดีให้แก่หน่วยงานทางปกครองและ เจ้าหน้าที่ของรัฐโดยหน่วยงานผู้รับผิดชอบคือ สำนักประชาสัมพันธ์ จากการศึกษาพบว่า ศูนย์บริการประชาชนเป็นผู้รับผิดชอบในการให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของ สำนักงานศาลปกครองรวมถึงข้อมูลข่าวสารของศาลปกครอง และสำนักงานศาลปกครองผ่าน 3 ช่องทางหลัก ๆ คือ

1. ระบบโทรศัพท์ศาลปกครอง Call Center
2. ศูนย์บริการประชาชน (การให้บริการส่วนหน้า)
3. เว็บไซต์ศาลปกครอง www.admincourt.go.th

และเพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของศาลปกครองให้เป็น ไปด้วยความเรียบร้อย สำเร็จลุล่วง ตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ จึงจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ มีสมรรถนะใน งาน ที่ตรงกับความต้องการตามที่กำหนดไว้เพราะสมรรถนะในที่นี้คือเกณฑ์ความสามารถที่ใช้ใน งานนั้นๆ ซึ่งหากบุคลากรไม่มีสมรรถนะดังกล่าวหรือมีแต่ไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด ก็จะส่งผลกระทบต่อผล การดำเนินงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักแนวคิดส่วนประกอบของสมรรถนะที่มีผลต่อการทำงาน ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550: 8) ที่ได้กล่าวไว้ คือ ลักษณะที่องค์กร ต้องการให้เป็น สิ่งองค์กรต้องการให้รู้ และความสามารถที่องค์กรต้องการ

โดยสมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้น ของ ศูนย์บริการประชาชน ที่สำนักงานศาลปกครองส่วนกลางต้องการมีดังนี้

1. ความรอบรู้ในงาน
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. การทำงานเชิงรุก
4. ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ
5. การสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจผู้อื่น

จากการศึกษาในครั้งนี้ทำให้ทราบว่างานให้คำปรึกษาแนะนำและคัดกรองคดีเบื้องต้น เป็นงานที่มีสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์กร เนื่องจากเปรียบเสมือนเป็นส่วนหน้าขององค์กรที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนผู้มาติดต่อมากที่สุด ฉะนั้นในการให้คำปรึกษาหรือคัดกรองคดีเบื้องต้น จะต้องเป็นการทำงานที่ถูกต้อง แม่นยำ เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด เพราะการให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นให้ถูกต้องเพื่อเป็นการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและเสริมสร้างการปฏิบัติราชการที่ดีให้แก่หน่วยงานทางปกครองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ อีกทั้งหากเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรได้ ฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาพลักษณ์ขององค์กรจะดีหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่กลุ่มนี้เช่นกัน

รวมถึงพบสภาพปัญหาและอุปสรรค เนื่องจากเจ้าหน้าที่กลุ่มดังกล่าว ยังมีความแตกต่างกันทางด้านระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษา ถึงระดับปริญญาตรี และมีเจ้าหน้าที่เพียง 1 คนเท่านั้นที่มีพื้นฐานทางด้านกฎหมายเนื่องจากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขานิติศาสตร์ รวมถึงการไม่มีเครื่องมือที่ใช้ในการสนับสนุนการให้คำปรึกษา เพื่อแก้ไขมาตรฐานในการตอบคำถามการให้คำปรึกษา จากความแตกต่างกันของระดับการศึกษา

อีกประการหนึ่งคือ เจ้าหน้าที่ส่วนมากปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวมาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป (บางคนปฏิบัติหน้าที่มากกว่า 10 ปี) และไม่เคยได้รับ หรือเลือกที่จะหมุนเวียน เปลี่ยนงาน (Rotate) อีกทั้งเจ้าหน้าที่กลุ่มดังกล่าวยังมิได้รับการเข้ารับการบรรจุราชการและจากที่กล่าวมาข้างต้น เจ้าหน้าที่บางคนมีอายุงานมากกว่า 10 ปี และมีเพียงคนเดียวที่เป็นข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศาลปกครองระดับชำนาญงาน (ทั่วไป) จึงอาจส่งผลให้บุคลากรที่มีได้รับการบรรจุแต่งตั้งไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ขาดแรงกระตุ้น การความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะมองไม่เห็นอนาคตของตนเอง หรือความมั่นคงในชีวิตเกิดความรู้สึกเหลื่อมล้ำกับเจ้าหน้าที่ที่เป็นข้าราชการได้ เนื่องจากมีลักษณะการทำงานเดียวกัน แต่ผลตอบแทนต่างๆ รวมถึงสวัสดิการสิทธิต่างๆ นั้นต่างกัน อาจทำให้เกิดปัญหาภายในทีมด้วยตนเอง ขาดความสามัคคี (Unique) รวมถึงอาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบต่อทัศนคติในเชิงลบต่อการทำงานและต่อองค์กร อีกด้วย

ซึ่งในส่วน of เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา นั้นได้ให้ความคิดเห็นในสมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้น รวมถึงแนวทางการแก้ไขสภาพปัญหาและอุปสรรคดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือช่วยในการให้คำปรึกษาหรือฐานข้อมูลความรู้
2. การกำหนดให้มีการเสริมสร้างทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร

3. การฝึกอบรมและการจัดทำเส้นทาง การฝึกอบรมตามสมรรถนะในงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดทำเส้นทาง การฝึกอบรมตามสมรรถนะในงาน Training Roadmap (TRM) (สุทัศน์ นำพูนสุขสันต์, 2554: 4)

ผลการศึกษาในครั้งนี้ได้ยอมรับตามสมมติฐานว่าสมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการประชาชน สำนักงานศาลปกครองกลางมีผลต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก และจากการศึกษาพบว่าสมรรถนะในงานมีผลต่อการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ และส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการดำเนินงานของสำนักงานศาลปกครอง รวมถึงทราบถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง รวมถึงมีความคิดในไปในทิศทางเดียวกันว่าการกำหนดสมรรถนะในงานนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานนั้น ๆ และยังมีแนวคิดให้เพิ่ม และควรให้ความสำคัญกับทัศนคติ (Attitude) เชิงบวก (Positive Thinking) เข้าไปในสมรรถนะในงานด้วย เนื่องจาก การทำงานที่ดีได้นั้น โดยเฉพาะงานที่จะต้องติดต่อกับประชาชน และเป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร จะต้องออกมาจากแนวความคิดที่ดีต่องานที่ตนเองปฏิบัติ ความคิดที่ดีต่อองค์กร การกระทำต่างๆ ที่ออกมาในการปฏิบัติงานนั้นก็จะเป็น ไปด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ มีจิตใจที่พร้อมให้บริการด้วย

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาในครั้งนี้ทั้งในส่วนของผู้ที่ระดับปฏิบัติ และระดับผู้บังคับบัญชา ต่างก็เห็นด้วยว่าสมรรถนะในงานนั้น มีผลต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมากไม่ว่าจะในตำแหน่งใดก็ตาม

ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครองในทุกสาขางานมีสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญ รอบรู้ทันสมัย และใช้ศักยภาพเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการดำเนินงานของศาลปกครองเป็นไปตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ได้วางเอาไว้สอดคล้องกับแนวความคิดของการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือการแปลงนโยบายไปปฏิบัติ (วรเดช จันทรศร, 2540 : 133) โดยการเตรียมความพร้อมของคนทั้งด้านอัตรากำลังและสมรรถนะในงานมีผลต่อการปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นอย่างมาก และเมื่อบุคลากรมีความรู้ ความสามารถในงานก็จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อการดำเนินโครงการ แผนงานต่าง ๆ ขององค์กรหากดูตารางจำแนกบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีถึง 394 คน และในระดับพนักงานศาลปกครอง และระดับลูกจ้างชั่วคราวมีอัตราส่วนของผู้ที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีมากกว่าจำนวนผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ฉะนั้นหากมองภาพรวมแล้วศักยภาพขององค์กรจะมีขีดความสามารถที่สูงขึ้นได้นั้น จะต้องมี

พัฒนาความรู้ความสามารถในตัวบุคลากรทั้งหมด เพื่อให้มีมาตรฐานความรู้ มีสมรรถนะในงานที่ต้องการ และเป็นทักษะที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกหน่วยงานย่อยในองค์กร

ดังนั้นการที่จะทำให้เจ้าหน้าที่บุคลากรมีสมรรถนะในงาน ตามที่องค์กรคาดหวังไว้ องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการแก้ไขสภาพปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวจะต้องมีแผนในระยะสั้น และระยะยาว รวมถึงต้องเป็นยกระดับการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว ในเชิงนโยบายขององค์กร เพื่อการแก้ไขพัฒนาสมรรถนะในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวต่อไป เพราะสมรรถนะในงานของตัวบุคลากรมีผลต่อการดำเนินงานในทุก ๆ งานที่ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อที่จะให้บรรลุถึงพันธกิจ และสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางเอาไว้ต่อไปสอดคล้องกับความต้องการความรู้ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรด้วยจึงจะถือได้ว่าเป็นการพัฒนาหรือเสริมสร้างสมรรถนะนักวิจัยที่ดีเกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรและผลประโยชน์สุดท้ายก็จะเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากผลการศึกษาค้นพบเพื่อให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นในการแก้ไขสภาพปัญหาและอุปสรรคของสมรรถนะในงานตลอดจนแนวทางการแก้ไขและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้นเสริมสร้างขวัญและกำลังใจผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรเร่งดำเนินการฝึกอบรมให้ความรู้ในงานแก่บุคลากรในการปรับพื้นฐานความรู้ทางกฎหมายเบื้องต้น กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้น
2. มีการจัดองค์ความรู้ และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการสนับสนุนการทำงานเพื่อให้งานมีคุณภาพในการให้คำปรึกษาที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
3. ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมถึงการให้โอกาสในการเปิดสอบบรรจุเข้ารับราชการหรือสอบเลื่อนระดับ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดียิ่งขึ้น
4. ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ และเล็งเห็นคุณค่าในงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มดังกล่าวเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน และจะ
5. มีการสร้างความมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มงาน

6. ส่งเสริมสนับสนุนและจัดการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นเพื่อให้เกิดทักษะในการ และสามารถนำความรู้นั้นมาพัฒนาการงานของตนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

7. สนับสนุนงบประมาณเพื่อการเผยแพร่ผลงานวิจัยในรูปแบบต่างๆ

8. ควรให้มีการยกย่องประกาศเกียรติคุณและเชิดชูเพื่อเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ ทำให้ทราบสาเหตุปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในงานของบุคลากรของเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้น จากการสัมภาษณ์ และแนวคิดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงมีความคิดเห็นว่าควรที่จะมีการศึกษาเพิ่มเติม โดยขอเสนอแนะสำหรับการศึกษาเพิ่มเติม ดังนี้

1. ควรนำปัญหาของสมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้น มาทำการศึกษาสมรรถนะในงาน ของหน่วยงานต่าง ๆ ของศาลปกครอง ที่มีคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ที่มีความแตกต่างกันของระดับการศึกษา สาขาการศึกษา และตำแหน่งของเจ้าหน้าที่

2. นำการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในงานในครั้งนี้มาทำการปรับปรุงพัฒนา วิธีการในกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคคลเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ และในการแก้ไขกฎ ระเบียบ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองเพื่อให้สร้างแรงจูงใจ ในการทำงานต่อไป

3. ให้ทำการศึกษาสมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นอีกครั้ง เมื่อสำนักประชาสัมพันธ์ได้มีการปรับปรุงสมรรถนะในงานของบุคลากร สำนักประชาสัมพันธ์ และประเมินผลบุคลากรที่มีอยู่ว่ามีสมรรถนะในงานที่เหมาะสมหรือไม่ แล้วให้กำหนดแนวทางในการแก้ไขสภาพปัญหาหากบุคลากรในสำนักประชาสัมพันธ์ไม่มีสมรรถนะในงานตามที่ต้องการ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน ในแผนยุทธศาสตร์ฉบับต่อไป

กรม
การ
การ
การ
การ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ: โกลบอล คอนเซิร์น.
- เฟร็ดดาร์, เดวิด. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). แปลจาก Strategic Management: Concepts and cases (Eleventh Edition) โดย สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. กรุงเทพฯ: นำกัการพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ:ธรรมสาร.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2548). การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2548). หลักรัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:รัตนพรชัย.
- สุทัศน์ นำพูนสุขสันต์. (2554). การจัดทำเส้นทางภารกิจอบรม ตามสมรรถนะในงาน (เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง.
- สุรสิทธิ์ วชิรขจร. (ม.ป.ป.). นโยบายสาธารณะเบื้องต้น. กรุงเทพฯ:สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2548). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สำนักงานศาลปกครอง (2553). สรุปสมรรถนะในงานของสำนักงานศาลปกครอง. กรุงเทพฯ: สำนักงานศาลปกครอง.
- สำนักงานศาลปกครอง (2553). รายงานการปฏิบัติงานของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง ประจำปี 2553. กรุงเทพฯ:อิน ออนแอท.
- วรเดช จันทรศร. (2552). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

เอกสารอื่นๆ

ประวิทย์ ชูณแขวง.(2544).การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน ในการจดทะเบียนสิทธิ
และนิติกรรม : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานที่ดิน กรุงเทพมหานคร สาขาบางกอกน้อย.
ภาคนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต รัฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิทยานิพนธ์

จารุณีแก้วทอง. (2551). สมรรถนะในการปฏิบัติงานวิจัยของนักวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. เชียงใหม่:
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

จันทร์เพ็ญ นพพันธ์. (2549). การรับฟ้องคดีปกครองของศาลปกครองกลาง.วิทยานิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (ม.ป.ป.). สมรรถนะของข้าราชการ. สืบค้นเมื่อ

3 พฤศจิกายน 2554,จาก

<http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0000108>

สำนักงานศาลปกครอง. (ม.ป.ป.). ระบบสืบค้นคำพิพากษา/คำสั่งศาลปกครอง. สืบค้นเมื่อ

1 ธันวาคม 2554, จาก

<http://court.admincourt.go.th/ordered/>



ระดับผู้บังคับบัญชา

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	สัมภาษณ์เมื่อ
1. นายประพัฒน์ ตัณสุวรรณ	ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์	มกราคม 2555
2. นางสาวศรีไพร รุ่งสว่าง	ผู้อำนวยการศูนย์บริการประชาชน	ธันวาคม 2554
3. นายปรีดา เศรษฐวิเศษ	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป	พฤศจิกายน 2554
4. นางสาววนัสนันท์ กาญจนผลิน	เจ้าหน้าที่ศาลปกครองชำนาญการพิเศษ	พฤศจิกายน 2554
5. นางสาววัลลภณ์ เสวตรุน	เจ้าหน้าที่ศาลปกครองชำนาญการพิเศษ	ธันวาคม 2554
6. นางปราณี ชมบุญ	เจ้าหน้าที่ศาลปกครองชำนาญการพิเศษ	ธันวาคม 2554

ระดับผู้ปฏิบัติ

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	สัมภาษณ์เมื่อ
1. นายเสริมพงศ์ สมบูรณ์พร้อม	เจ้าหน้าที่ศาลปกครองชำนาญการ	ธันวาคม 2554
2. นางรัชณีเพ็ญ คล้ายวรรณะ	เจ้าหน้าที่ศาลปกครองชำนาญงาน	พฤศจิกายน 2554
3. นางสาวพัชชา รุจิระอัมพร	พนักงานศาลปกครอง	พฤศจิกายน 2554
4. นางสาวเบญจพร ไตรวิชา	พนักงานศาลปกครอง	พฤศจิกายน 2554
5. นางสาวจิรากร สุทธิศศิกุล	พนักงานศาลปกครอง	พฤศจิกายน 2554
6. นายภาณุมาศ ตีสุวรรณ	พนักงานศาลปกครอง	ธันวาคม 2554
7. นายจิระสิทธิ์ เกิดประกอบ	ลูกจ้างชั่วคราว	ธันวาคม 2554
8. นางสาวพจนีย์ สุวรรณโพธิ์	ลูกจ้างชั่วคราว	ธันวาคม 2554

**การศึกษาเรื่อง “ปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน:
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครอง”
ระดับหัวหน้างาน**

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของศาลปกครองเป็นอย่างไรบ้าง ขอให้กล่าวโดยสรุป
2. ท่านคิดว่ายุทธศาสตร์ของศาลปกครองฉบับที่ 3 ปี 2554-2557 มีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับหน่วยงานของท่าน
3. ในทหรสนะของท่าน ท่านมีคิดเห็นอย่างไรในงานด้านการให้คำปรึกษาแนะนำ คัดกรองคดีเบื้องต้น ของศูนย์บริการประชาชน
4. ท่านคิดว่าสมรรถนะในงานของบุคลากรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างไร
5. ท่านคิดว่าสมรรถนะในงานที่สำนักงานศาลปกครองกำหนด มีความเหมาะสมในการนำมาใช้กับบุคลากรในศูนย์บริการประชาชน ในส่วนการให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีปกครองเบื้องต้นหรือไม่ อย่างไร
6. ท่านคิดเจ้าหน้าที่เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ คัดกรองคดีเบื้องต้น มีสมรรถนะในงานในแต่ละด้านแต่ละระดับ ตามที่สำนักงานศาลปกครองกำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร
7. ในทัศนะของท่านสมรรถนะในงานที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ คัดกรองคดีเบื้องต้นควรเป็นอย่างไร
8. ท่านคิดว่าอะไรคือสภาพปัญหาและอุปสรรคของสมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ คัดกรองคดีเบื้องต้น
9. และหากท่านมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางแก้ไข ท่านจะใช้วิธีการแก้ไขอย่างไร
10. ในทัศนะของท่านหน่วยงาน ได้กระตุ้นหรือมีแรงจูงใจ ผลตอบแทน ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติอย่างไร เหมาะสมหรือไม่
11. หน่วยงานของท่านมีแนวทางในการพัฒนาหรือเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรอย่างไร

การศึกษาเรื่อง “ปัญหาของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน:
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และคัดกรองคดีเบื้องต้นของสำนักงานศาลปกครอง”
ระดับปฏิบัติ

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของศาลปกครองเป็นอย่างไรบ้าง ขอให้กล่าวโดยสรุป
2. ท่านคิดว่ายุทธศาสตร์ของศาลปกครองฉบับที่ 3 ปี 2554-2557 มีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับหน่วยงานของท่าน
3. ในทหระสนะของท่าน ท่านมีคิดเห็นอย่างไรในงานด้านการให้คำปรึกษาแนะนำ คัดกรองคดีเบื้องต้น ของศูนย์บริการประชาชน
4. ท่านคิดว่าสมรรถนะในงานของบุคลากรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างไร
5. ท่านคิดว่า ท่านมีระดับสมรรถนะในงานของเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ และคัดกรองคดีปกครองเบื้องต้นหรือไม่ ตามที่สำนักงานศาลปกครองกำหนด ทั้ง 5 ด้าน ในระดับที่กำหนดตามระดับตำแหน่งของท่านนั้น เป็นอย่างไร
6. ในทักษะของท่านในฐานะผู้ปฏิบัติ สมรรถนะในงานที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ คัดกรองคดีเบื้องต้นควรเป็นอย่างไร โปรดอธิบาย
7. ท่านคิดว่าอะไรคือสภาพปัญหาและอุปสรรค ในงานให้คำปรึกษา แนะนำ คัดกรองคดีเบื้องต้น
8. และหากมีปัญหาท่านจะใช้วิธีการแก้ไขเฉพาะหน้าอย่างไร
9. ท่านคิดจะต่อยอด ความรู้ ความสามารถของท่าน เพื่อพัฒนางานต่อไปในอนาคตอย่างไร
10. ในทักษะของท่านหน่วยงานได้กระตุ้นหรือมีแรงจูงใจ ผลตอบแทน กฎระเบียบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ต่อท่านในฐานะเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร