

ศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรม : กรณีศึกษา
สำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 9 อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา
Study the Pattern of Potentiality Development for Officials in a Court of
Justice : A Case Study on The Administrative Office of the court
of Justice , Region IX , MuangSongkhla District, Songkhla Province

พัชรินทร์ สังข์ทอง Patcharin Sangthong¹

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรมและศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรม ในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 9 อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการศาลยุติธรรมระดับปฏิบัติการในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 9 จำนวน 12 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีแจกแจงความถี่ เพื่อหาข้อสรุปผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรม ประกอบด้วย (1) การพัฒนาด้วยการศึกษาช่วยให้ข้าราชการศาลยุติธรรมมีความรู้เพิ่มขึ้น เพิ่มสร้างศักยภาพในการทำงานตามลำดับ (2) การพัฒนาด้วยวิธีการอบรมช่วยให้ข้าราชการศาลยุติธรรมมีองค์ความรู้(KM) เพิ่มขึ้นก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน และการปฐมนิเทศราชการก่อนเข้าทำงานมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ตามลำดับ และ (3) การพัฒนารูปแบบอื่นๆ ประกอบด้วย 10 วิธีการ คือ การฝึกทักษะปฏิบัติงาน, การให้คำปรึกษาแนะนำ, การดูงานนอกสถานที่, การเรียนรู้ด้วยตนเอง, การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา, การติดตามหัวหน้า, การเป็นพี่เลี้ยง, การมอบหมายงาน, การสอนงาน และการเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน และ 2) ด้านสภาพปัญหาในการพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรม ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านเวลา เช่น เวลาในการศึกษาการเรียนรู้งานระหว่างผู้ฝึกกับผู้ถูกฝึกและในการทำงาน 2) ด้านบุคคล เช่น ความมุ่งมั่นของตนเอง ความใส่ใจของหัวหน้างาน และความผู้เชี่ยวชาญของวิทยากร 3) ด้านแหล่งความรู้ เช่น ความเหมาะสมของแหล่งเรียนรู้และความทันสมัยของเทคโนโลยีที่ช่วยในการเรียนรู้ และ 4) ด้านนโยบายของหน่วยงานไม่ได้สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในบางกรณี เช่น การหมุนเวียนงานและการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ

คำสำคัญ (Keywords) : การพัฒนาศักยภาพ, สำนักงานศาลยุติธรรม, Potentiality Development, The office of the Judiciary

¹ นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.) วิชาเอกบริหารธุรกิจ สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสงขลา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Abstract

This research was aimed at (1) study on pattern of potentiality development, and (2) study on nature of the obstacles in the potentiality development. The research sample consisted of 12 judicial service officers, The service officers were all work in practitioner level. Data analysis was done with frequency distribution for finding conclusion for the study. The research revealed that : 1) The patterns of potentiality development for the judicial service officers comprised of following aspects : (1) Educational development for the officers would enhance their knowledge and strengthen their potentiality. (2) Potentiality development through training method could create more knowledge for the officers and helping them keep pace with the world; in addition, officer orientation activity, before starting their jobs, was necessary for their potentiality development. (3) Other ten patterns of the potentiality development consisted of on-the-job training, job consulting, study trip, self-learning process, seminar, follow-up study, mentoring, job assignment, coaching, and speaker/presenter in their office. 2) The obstacles affected to the potentiality development that consisted of four aspects as followed: (1) Time, such as time for job learning, time mismatch between trainers and trainees. (2) Human, for example, job determination and effort, supervisors' attention, and speakers or lecturers' proficiency. (3) Source of learning, for instance, suitability of the source, and modernity of technology and devices for the learning. (4) Policy, in some case, inadequate support for the potentiality development, such as learning through job rotation, and job training with experts.

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานศาลยุติธรรม ได้วางแนวทางการพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนารายบุคคล โดยกำหนดให้ข้าราชการศาลยุติธรรมทุกคนต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพ ตามแนวทางที่สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมกำหนดนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน โดยรวมแล้วไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมง ต่อคนต่อปี ประกอบด้วย 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การศึกษา 2) การอบรม และ 3) การพัฒนารูปแบบอื่น ๆ โดยให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ และกำหนดความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเอง เนื่องจากเข้าใจถึงสภาพปัญหาของการดำเนินงานภายในองค์กรมากกว่าสำนักงานศาลยุติธรรม ส่วนกลาง ทั้งในด้านโครงสร้างการปฏิบัติงานรวมถึงศักยภาพของบุคลากรในองค์กรที่ต้องการพัฒนาเพื่อให้สามารถกำหนดหลักสูตรการอบรม เนื้อหาของการอบรม ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน และแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรมในแต่ละสายงานและแต่ละระดับ ตลอดจนรูปแบบของการพัฒนาศักยภาพ

ได้ตามเป้าหมายของสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อให้บุคลากรได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ตามแผนพัฒนาบุคลากรได้มากที่สุด (สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, 2563)

จะเห็นได้ว่าสำนักงานศาลยุติธรรมให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรม และเปิดโอกาสให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมสามารถกำหนดหลักสูตร การอบรม เนื้อหาของการอบรม และรูปแบบของการพัฒนาศักยภาพตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยแนวคิดและวิธีการการพัฒนาศักยภาพของสำนักงานศาลยุติธรรมสอดคล้องกับรุ่งรัตนานูญ-หลง (2561, หน้า 10) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนทำให้บุคลากร มีความเจริญก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนาหลากหลายวิธีการ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การดำเนินงานนอกสถานที่ เป็นต้น พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557, หน้า 3) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญทั้งต่อตัวเองและต่อองค์กร เช่น ได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี สามารถเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นและสุทธยวัฒน์ โอบอ้อม (2557, หน้า 5) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรขององค์กร จำเป็นต้องประเมินความสามารถของบุคลากรในองค์กร ให้รู้ว่ามีจุดแข็งอะไรที่ต้องส่งเสริมสนับสนุนและมีจุดอ่อนอะไรที่ต้องปรับปรุงแก้ไข โดยการพัฒนาพนักงานมีหลายรูปแบบ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การมอบหมายงาน เป็นต้น

สำหรับการศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรม กรณีศึกษา สำนักงานศาลยุติธรรมประจำภาค 9 ครั้งนี้โดยผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ ระดับบุคคล ใช้เป็นข้อมูล เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเองในการปฏิบัติงาน ระดับหน่วยงาน ใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชาและเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ระดับองค์กร ใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงได้ทราบรูปแบบและสภาพปัญหาการพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมประจำภาค 9 อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมประจำภาค 9 อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมประจำภาค 9 อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (Indeep interview) โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักงาน

ยุติธรรมประจำภาค 9 จำนวน 32 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการศาลยุติธรรม ระดับปฏิบัติการ ในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 9 จำนวน 12 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive) เฉพาะเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการเท่านั้น

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรม : กรณีศึกษาสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 9 อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา ได้ศึกษา ค้นคว้า แนวคิดหลักการและทฤษฎี จากเอกสารสิ่งพิมพ์ ตำรา เอกสาร บทความ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวคิดในการวิจัย ดังตารางสรุปแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพข้าราชการ ศาลยุติธรรม : กรณีศึกษาสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 9 ดังนี้

ตารางสรุปแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรม: กรณีศึกษาสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 9 อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพ	จักร อินทจักร และเกรียงไกร เดียมบุญศรี(อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555)	เสาวรัตน์ บุญวงศ์ (2556)	จตุรงค์ เกื้อศักดิ์ (2559)	บุญตั้ง ศิละชาติ (2559)	วนิดา ทิวพัฒน์ ภาณุาศรี (2559)	จันทร์นุช สิปะเสิด (2560)	นราธิป วีรธนาธร (2560)	รุ่งรัตน์ บุญ-หลง (2561)	สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563)	Nadler (1990)	McBeath (1997)	Mondy&Noe (2005)	Guskey (2000 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี 2555)	วิจัยในครั้งนี้
1. ด้านการศึกษา	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
2. ด้านการอบรม	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
3. ด้านการพัฒนารูปแบบอื่น ๆ	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
3.1 การฝึกขณะปฏิบัติงาน					•				•				•	•
3.2 การให้คำปรึกษาแนะนำ									•					•
3.3 การดูงานนอกสถานที่					•	•			•					•
3.4 การเรียนรู้ด้วยตนเอง	•	•	•	•	•	•			•				•	•
3.5 การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา						•			•					•
3.6 การติดตามหัวหน้า									•					•
3.7 การเป็นพี่เลี้ยง	•					•			•				•	•

3.8 การมอบหมายงาน		•	•	•	•	•
3.9 การสอนงาน		•		•	•	•
3.10 การหมุนเวียนงาน	•		•	•	•	•
3.11 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	•			•		•
3.12 การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน				•		•

จากตาราง ผู้วิจัยได้แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพ นำมาสรุปหัวข้อที่สนใจของงานวิจัย ดังนี้

การศึกษา หมายถึง การศึกษาต่อเพื่อให้มีวุฒิสูงขึ้นหรือเพื่อพัฒนาทักษะต่างๆ เป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมเพื่อการทำงานตามความต้องการในอนาคต โดยทั่วไปการศึกษาจะต้องจัดในสถานศึกษา (เสาวรัตน์ บุญวงศ์, 2556, จารุเนตร เกื้อภักดิ์, 2559, บุญส่ง ลีละชาติ, 2559, จันทะนูน สีปะเสิด, 2560, นราธิป ชีรธนาธร, 2560, Nadler, 1990, McBeath, 1997, Mondy&Noe, 2005 และGuskey, 2000 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555) สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) กล่าวว่า การศึกษาต่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพแก่ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานศาลยุติธรรมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อให้มีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้นเนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถนำความรู้ความสามารถมาปรับใช้ในการอำนวยความสะดวก และการบริการแก่ประชาชนได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับเป็นการเปิดโลกทัศน์สู่วิทยาการความรู้ใหม่ให้แก่ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมได้ก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้น โดยสำนักงานศาลยุติธรรมจะส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยการให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทภายในประเทศด้วยการศึกษาต่อในชั้นเรียน

การอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งที่ต้องส่งเสริมให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น โดยการให้ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญได้ถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์จากหน่วยงานภายนอกโดยมีกิจกรรมต่างๆ (จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรีอ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555, เสาวรัตน์ บุญวงศ์, 2556, จารุเนตร เกื้อภักดิ์, 2559, บุญส่ง ลีละชาติ, 2559, วนิดา ทิวาพัฒน์ ถามุลตรี, 2559, จันทะนูน สีปะเสิด, 2560, นราธิป ชีรธนาธร, 2560, Nadler, 1990, McBeath, 1997, Mondy&Noe, 2005 และGuskey, 2000 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555) สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) กล่าวว่า รูปแบบของการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม จำแนกวัตถุประสงค์ของการอบรมเป็น 3 ข้อ คือ 1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้อันเป็นพื้นฐานสู่ความเข้าใจและเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญในงาน เช่น การใช้โปรแกรมระบบงานคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และ 3) เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้เป็นไปในทางที่ดีและพึงปรารถนา ซึ่งเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติเป็นความรู้สึในด้านดีหรือไม่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น

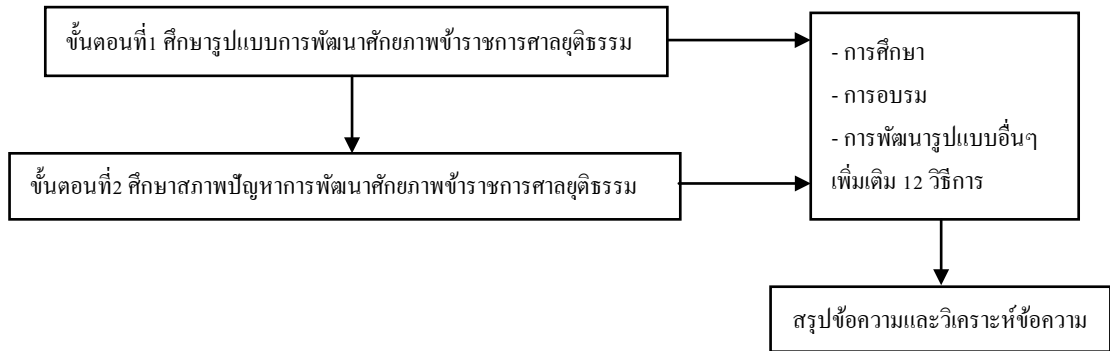
การพัฒนา หมายถึง วิธีการหรือแนวทางเพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมที่เพิ่มเติมจากกระบวนการศึกษาและการอบรม (สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, 2563) โดยการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ เพิ่มเติมจำนวน 12 วิธี ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการท่านอื่น ๆ 1) การฝึกขณะปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเล็กในสถานที่ทำงานและช่วงทำงานปกติวิธีการนี้เน้นประสิทธิภาพการทำงานลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้แก่บุคลากรให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง การฝึกขณะปฏิบัติงานสามารถดำเนินการ โดยผู้บังคับบัญชาหรือมอบหมายผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องนั้นๆ (วนิดา ทิวาพัฒน์ งามุลตรี, 2559, Guskey, 2000 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555 และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, 2563) 2) การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มักใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อบุคลากรมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ (สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, 2563) 3) การดูงานนอกสถานที่ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เน้นดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้เฉพาะเรื่องและเห็นประสบการณ์ใหม่ รูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาขีดความสามารถของตน (วนิดา ทิวาพัฒน์ งามุลตรี, 2559, จันทะบุญ สีปะเสิด, 2560 และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, 2563) 4) การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้โดยไม่ต้องผ่านผู้สอนหรือสถาบัน ผู้เรียนรู้สามารถเลือกหัวข้อเรื่องที่ตัวเองสนใจ เลือกวิธีที่จะเรียนรู้ เลือกสื่อและวัสดุในการเรียนรู้ และเลือกเวลาที่จะเรียนรู้ด้วยตัวเอง (จักร อินทจักร และเกรียงไกร เขียมบุญศรี อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555, เสาวรัตน์ บุญวงศ์, 2556, จารุเนตร เกื้อภักดี, 2559, วนิดา ทิวาพัฒน์ งามุลตรี, 2559, จันทะบุญ สีปะเสิด, 2560 และGuskey, 2000 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555) สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) กล่าวว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น 5) การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการประชุมสัมมนามาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (จันทะบุญ สีปะเสิด, 2560 และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, 2563) 6) การติดตามหัวหน้า เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรที่เปิดโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตาม/สังเกตพฤติกรรมการทำงานจากแม่แบบที่เป็นหัวหน้าในฐานะผู้เชี่ยวชาญงานนั้น เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามแม่แบบ(Role Model) ที่เน้น

กิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้น โดยไม่ต้องลงทุนมากนัก บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ (สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, 2563) 7) การเป็นพี่เลี้ยง เป็นระบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานที่มีประสบการณ์สูงกว่ากับบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อย โดยลักษณะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ ผู้เป็นพี่เลี้ยงอาจเป็นบุคคลอื่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ทำหน้าที่สนับสนุน ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ สอนงาน และให้คำปรึกษาแนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับบุคลากร เพื่อให้ผู้รับคำแนะนำมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (เสาวรัตน์ บุญวงศ์, 2556, จันทะบุญ สิปะเลิด, 2560, Guskey, 2000 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555 และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, 2563) 8) การมอบหมายงาน เป็นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติประโยชน์ของการมอบหมายงาน เช่น เพื่อช่วยผู้บริหารให้มีเวลามากขึ้นในการพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยการเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเพิ่มยิ่งขึ้น (จันทะบุญ สิปะเลิด, 2560, รุ่งรัตนานุกุล-หลง, 2561, Guskey, 2000 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555 และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, 2563) 9) การสอนงาน เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานโดยมีผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นพี่เลี้ยงสอนงานแล้วให้ผู้รับการสอนงานลงมือทำ มีการติดตาม ประเมินผล เป็นวิธีการให้ความรู้ (Knowledge) สร้างเสริมทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ในระยะยาว (เสาวรัตน์ บุญวงศ์, 2556, รุ่งรัตนานุกุล-หลง, 2561, Guskey, 2000 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555 และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, 2563) 10) การหมุนเวียนงานเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาที่เน้นให้บุคลากรสามารถเรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน อีกทั้งเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรถือเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอนจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น (จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555, วนิดา ทิวาพัฒน์ ถามุลตรี, 2559, รุ่งรัตนานุกุล-หลง, 2561 และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, 2563) 11) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่เน้นให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเจาะลึกเฉพาะด้านโดยให้ฝึกงานและทำงานร่วมงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลายด้าน (จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555 และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, 2563) และ 12) การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงานเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเนื่องด้วยการเป็นวิทยากรได้นั้นต้องมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญรวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้บุคคลต่างๆบุคลากรจะได้พัฒนาทักษะตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้นเกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง (สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, 2563)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย



การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการสาขาศูนย์ธรรมระดับปฏิบัติการในสังกัดสำนักศูนย์ธรรมประจำภาค 9 จำนวน 12 คน เครื่องมือในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) มีการกำหนดแนวทางสัมภาษณ์ที่มีลักษณะคล้ายกับการใช้แบบสอบถามคำถามต่าง ๆ ได้กำหนดขึ้นเป็นแบบสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกันและมีลำดับขั้นตอนเรียบเรียงเหมือนกัน ซึ่งผ่านตรวจคุณภาพของเครื่องมือจากอาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ใช้วิธีแจกแจงความถี่ เพื่อหาข้อสรุป

ผลการวิจัย

ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพข้าราชการสาขาศูนย์ธรรมและศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาศักยภาพข้าราชการสาขาศูนย์ธรรม ในสังกัดสำนักศูนย์ธรรมประจำภาค 9 อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา มีดังนี้

1. ด้านการศึกษา การศึกษาต่อช่วยให้ข้าราชการสาขาศูนย์ธรรมสามารถนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาตัวเอง เพิ่มสร้างศักยภาพในการทำงาน พัฒนาองค์กรและมีโอกาสรับการทุนการศึกษาของสำนักงานศูนย์ธรรมที่มอบให้ในแต่ละปี ส่วนปัญหาคือ ความพร้อมของตนเองเรื่องเวลา ทุนทรัพย์ ความพร้อมของครอบครัวและการโยกย้ายกลับภูมิลำเนาในระหว่างการศึกษา

2. ด้านการอบรม การอบรมจะช่วยให้ข้าราชการสาขาศึกษานิเทศศาสตร์ (KM) เพิ่มขึ้น ช่วยให้ข้าราชการสาขาศึกษานิเทศศาสตร์ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันซึ่งหลักสูตรที่หน่วยงานจัดอบรม เช่น การอบรมการใช้ภาษาต่างประเทศการอบรมด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์และการปฐมนิเทศข้าราชการสาขาศึกษานิเทศศาสตร์ก่อนเข้าทำงาน ส่วนปัญหาคือ ระยะเวลาในการจัดอบรม ปัญหาการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับอบรมความรู้ของวิทยากรความหลากหลายของหลักสูตร

3. ด้านการพัฒนา รูปแบบอื่น ๆ เพิ่มเติมอีก จำนวน 12 วิธี ได้แก่ (1) การฝึกขณะปฏิบัติงาน (on the Job Training) ช่วยเสริมสร้างความรู้ เพิ่มความเข้าใจ เรียนรู้งานได้เร็วขึ้น ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี ส่วนปัญหาคือ ระยะเวลาของผู้ฝึกและผู้ถูกฝึกไม่ตรงกัน การเข้ารับการพัฒนาที่เร่งรีบจนเกินไปและขาดคู่มือและอุปกรณ์ที่ช่วยที่เสริมความรู้ระหว่างการฝึกและหลังการฝึก (2) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) ช่วยให้การงานที่ได้รับมอบหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาดสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ส่วนปัญหา คือ ระยะเวลาในการให้คำปรึกษาแนะนำที่น้อยเกินไปทำให้การให้คำปรึกษาแนะนำไม่ครบถ้วน (3) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) ช่วยให้ข้าราชการสาขาศึกษานิเทศศาสตร์ได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้ศึกษาระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสามารถประยุกต์การทำงานให้ดียิ่งขึ้น ส่วนปัญหา คือ จัดศึกษาดูงานนอกสถานที่กับหน่วยงานที่มีโครงสร้างการทำงานไม่ตรงกับระบบงานของสาขาศึกษานิเทศศาสตร์และระยะเวลาดูงานนอกสถานที่ยังไม่เหมาะสม (4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เป็นวิธีการเพิ่มทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ให้กับตนเอง โดยใช้เวลาหลังเลิกงานหรือตามความสนใจ ส่วนปัญหา คือ การเรียนรู้ผ่านระบบ Streaming ในช่วงระหว่างการอบรมสัญญาณไม่เสถียรเป็นปัญหาต่อการเรียนรู้ ปัญหาด้านเวลาเมื่อใช้เวลาศึกษาหลังเวลาเลิกงานหรือช่วงค่ำทำให้เกิดความเหนื่อยล้า (5) การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน เกิดการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาการงานให้ดียิ่งขึ้น ส่วนปัญหา คือ ปัญหาเรื่องความหลากหลายของเนื้อหา ความรู้ความชำนาญของวิทยากร และระยะเวลาในการจัดประชุม/สัมมนาที่ไม่เหมาะสม (6) การติดตามหัวหน้า (Work Shadow) ช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการสามารถเรียนรู้การทำงานของหัวหน้างาน สังเกตการณ์ปฏิบัติงานรับคำแนะนำในการแก้ปัญหาในการทำงานพร้อมกับการทำงานไปด้วย ส่วนปัญหา คือ ระยะเวลาในการทำงานไม่ตรงกันทำให้การติดตามหัวหน้าเกิดขึ้นได้น้อยครั้ง (7) การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) มีประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนรู้ที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ทำงานได้ง่ายขึ้น สามารถลดข้อผิดพลาดในการทำงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นที่ปรึกษาจะการรับฟังปัญหาในการทำงานแบบเจาะลึก ส่วนปัญหา คือ ภาระของพี่เลี้ยงเนื่องจากพี่เลี้ยงมีงานประจำที่รับผิดชอบมากทำให้ไม่มีเวลาในการสอนงานหรือให้คำปรึกษาแนะนำได้ทันทั่วทั้งที่ (8) การมอบหมายงาน (Job Assignment) ช่วยให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานมีความรู้ เพิ่มทักษะ สร้างประสบการณ์ใหม่และพัฒนา

ศักยภาพในการทำงานให้กับตนเอง ส่วนปัญหาการมอบหมายงาน คือ มีความล่าช้าและอาจเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานช่วงแรก ๆ และกระทบกับงานประจำที่ได้รับมอบหมาย (9) การสอนงาน (Coaching) ช่วยสร้างความเข้าใจในการทำงานมากขึ้น ลดขั้นตอน ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหา คือ เวลาในการสอนงาน ของผู้สอนงานและผู้รับการสอน มีเวลาที่ไม่ตรงกัน และปริมาณงานของผู้สอนและผู้รับการสอนที่รับมอบมีปริมาณมาก ทำให้ไม่มีเวลาในการสอนงานได้อย่างเต็มที่ (10) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อให้สามารถทำงานแทนกันได้ และป้องกันการทุจริตในบางตำแหน่ง ส่วนปัญหาการหมุนเวียนงาน คือ นโยบายของหน่วยงานไม่ได้สนับสนุนให้มีการหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานเพราะอาจเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน (11) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ สำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 9 ยังขาดรูปแบบการพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรมในด้านการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ และ (12) การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (in-House Instructor) ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงาน การสื่อสาร สร้างความเชี่ยวชาญในงาน เพิ่มความมั่นใจ และความกล้าแสดงออก ส่วนปัญหา คือ ข้าราชการศาลยุติธรรมมักขาดความมั่นใจ ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และขาดทักษะด้านสื่อสาร

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยอภิปรายผลดังนี้

1. ด้านการศึกษา การศึกษาต่อช่วยให้ข้าราชการศาลยุติธรรมสามารถนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาตัวเอง เพิ่มสร้างศักยภาพในการทำงาน พัฒนาองค์กร และมีโอกาสรับการทุนการศึกษาของสำนักงานศาลยุติธรรมที่มอบให้ในแต่ละปีสอดคล้องกับแนวคิดของNadler (1990) Mondy&Noe (2005) นราธิป ธีรธนาธร (2560) และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม(2563) ที่กล่าวว่า การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นบุคลากรต้องมีความพร้อมเพื่อการศึกษาต่อ เพราะผลของการศึกษาจะช่วยพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงาน
2. ด้านการอบรม การอบรมจะช่วยให้ข้าราชการศาลยุติธรรมมีองค์ความรู้(KM) เพิ่มขึ้น ช่วยให้ข้าราชการศาลยุติธรรมก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ซึ่งหลักสูตรที่หน่วยงานจัดอบรม เช่น การอบรมการใช้ภาษาต่างประเทศ การอบรมด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ และการปฐมนิเทศข้าราชการศาลยุติธรรมก่อนเข้าทำงานสอดคล้องกับแนวคิดของจารุเนตร เกื้อภักดิ์ (2559) จักร อินทจักรและเกรียง ไกร เจริญบุญศรี(อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี 2555)และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และหลักสูตรการอบรมควรมีเนื้อหาซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

3. ด้านการพัฒนารูปแบบอื่น ๆ จำนวน 12 วิธี ได้แก่

3.1 การฝึกขณะปฏิบัติงาน (on the Job Training) ช่วยเสริมสร้างความรู้ เพิ่มความเข้าใจ เรียนรู้งานได้เร็วขึ้น ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของPace,Smith and Mills (อ้างถึงใน จารุเนตร เกื้อภักดิ์, 2559) และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) ที่กล่าวว่า เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติเพิ่มความเข้าใจ เรียนรู้งานได้เร็ว ลดข้อผิดพลาดในการทำงานโดยจะฝึกในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเล็กในสถานที่ทำงาน

3.2 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) ช่วยให้การงานที่ได้รับมอบหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาด สามารถแก้ไขปัญหาการทำงานได้อย่างทันท่วงที สอดคล้องกับแนวคิดของสังวาล เขื่อนคำ (2554)และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563)ที่กล่าวว่า การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นการปรับทัศนคติในการทำงานเพิ่มประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาด ซึ่งผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ มีความอดทนและรับผิชอบสูง มีทักษะการสื่อสาร เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน การรักษาความลับ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีภาวะผู้นำ และมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้

3.3 การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) ช่วยให้ข้าราชการศาลยุติธรรมได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้ศึกษาระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถประยุกต์การทำงานให้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดของบุญส่ง ลีละชาติ (2559)และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) ที่กล่าวว่า การดูงานนอกสถานที่เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่ต้องส่งเสริม ใ้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น

3.4 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เป็นวิธีการเพิ่มทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ให้กับตนเอง โดยใช้เวลาหลังเลิกงานหรือตามความสนใจสอดคล้องกับแนวทางของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ตามความสนใจได้

3.5 การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน เกิดการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาการงานให้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดของGuskey (2000 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555) จารุเนตร เกื้อภักดิ์ (2559) และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) ที่กล่าวว่า การสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่และกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานที่จัดขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจนวัตกรรมและความคิดใหม่จากภายนอกองค์กร ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3.6 การติดตามหัวหน้า (Work Shadow) ช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการสามารถเรียนรู้การทำงานของหัวหน้างาน สังเกตการณ์ปฏิบัติงาน รับคำแนะนำในการ

แก้ปัญหาในการทำงานพร้อมกับการทำงานไปด้วยสอดคล้องกับแนวคิดของPace,Smith and Mills (อ้างถึงในจอร์เนตกร เกอท์กัค, 2559)และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) ที่กล่าวว่า การติดตามหัวหน้า เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรคนเก่งให้ได้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตาม/สังเกต พฤติกรรมการทำงานจากแม่แบบที่เป็นหัวหน้าในฐานะผู้เชี่ยวชาญงานนั้นๆ

3.7 การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) มีประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนรู้ที่รวดเร็ว ทำงานได้ง่ายขึ้น สามารถลดข้อผิดพลาดในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่เลี้ยงจะมารับฟังปัญหาในการทำงานแบบเจาะลึกสอดคล้องกับแนวคิดของ McBeath (1997) Guskey(2000 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555)และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) ที่กล่าวว่าที่เลี้ยงจะแนะนำการตั้งเป้าหมายวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่สนับสนุน ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ สอนงาน ให้คำปรึกษาแนะนำ ดูแลการทำงาน และการวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับบุคลากร

3.8 การมอบหมายงาน (Job Assignment) ช่วยให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานมีความรู้เพิ่มทักษะ สร้างประสบการณ์ใหม่และพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับตนเองสอดคล้องกับแนวคิดของ McBeath (1997) และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) ที่กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการบริหารงานได้ทั้งสองสิ่งควบคู่กับผลงาน อาจจะเป็นงานภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

3.9 การสอนงาน (Coaching) ช่วยสร้างความเข้าใจในการทำงานมากขึ้น ลดขั้นตอนลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของบุญส่ง ลิละชาติ (2559)และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) ที่กล่าวว่า การสอนงานช่วยให้องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นผู้สอนงานต้องสังเกตการณ์ทำงานและหมั่นสอบถามความเข้าใจและให้ข้อเสนอแนะพร้อมทั้งให้กำลังใจเมื่อผู้ถูกสอนงานทำผิดพลาดด้วยเหตุไม่เข้าใจแนวทางที่สอนงาน รวมทั้งควรชมเชยเมื่อผู้ถูกสอนงานทำงานได้อย่างถูกต้อง

3.10 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)การพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรมด้วยวิธีการหมุนเวียนงานเป็นเรื่องที่ปฏิบัติได้ยากเนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลา และข้อจำกัดด้านความรู้เฉพาะด้านของข้าราชการศาลยุติธรรมที่ถูกฝึกมา แต่มีข้อดีของการหมุนเวียนงานอยู่หลายประการ เช่น ทำให้ได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ เป็นการแลกเปลี่ยนการทำงาน เพื่อสามารถทำงานแทนกันได้ และป้องกันการทุจริตในบางตำแหน่งสอดคล้องกับแนวทางของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) ที่กล่าวว่า การหมุนเวียนงาน เป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรถือเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานภายในหน่วยงานและการสับเปลี่ยนงานที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน

3.11 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) ข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 9 ขาดการพัฒนาศักยภาพด้านการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญซึ่งการฝึกงาน

กับผู้เชี่ยวชาญเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่าให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเจาะลึกเฉพาะด้าน เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้มากยิ่งขึ้นภายหลังจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ สอดคล้องกับแนวทางของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) ที่กล่าวว่า การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่าให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเจาะลึกเฉพาะด้าน อาจเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลายด้านซึ่งรวมถึงผู้บริหารด้วย

3.12 การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (in-House Instructor) ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงาน การสื่อสาร สร้างความเชี่ยวชาญในงาน เพิ่มความมั่นใจ และความกล้าแสดงออกสอดคล้องกับแนวคิดของนวลละออง อุทามนตรี (2558) และแนวทางของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2563) ที่กล่าวว่า การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เนื่องด้วยการเป็นวิทยากรได้นั้นต้องมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้บุคคลต่างๆ และบุคลากรจะได้พัฒนาทักษะตนเองให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ระดับบุคคล การพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรมระดับบุคคล ในด้านการศึกษา ด้านการอบรม และการพัฒนารูปแบบอื่น ๆ เป็นเรื่องที่ข้าราชการศาลยุติธรรมควรให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นพัฒนาตนเองด้านทักษะวิชาชีพ ความรู้ และพฤติกรรมเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยการจูงใจให้เกิดการพัฒนาโดยการจัดสรรรางวัลหรือการยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น (Mondy&Noe. 2005, p. 5)งานวิจัยของจารุเนตร เกื้อภักดี (2559) พบว่าแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มีวิธีการแตกต่างกันออกไปในแต่ละด้านคือ 1) ด้านการศึกษา ควรการสนับสนุนทุนการศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น 2) ด้านการฝึกอบรม ควรสำรวจความต้องการ และจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงและเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสมรรถนะในการทำงาน และ 3) ด้านการพัฒนา ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ พร้อมกับการส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำผลงานเพื่อขอปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น

2. ระดับหน่วยงาน การพัฒนาศักยภาพด้านการหมุนเวียนงาน เป็นแนวทางการศึกษาที่ไม่เหมาะสมสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 9 เนื่องจากอาจเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เพราะการ

เรียนรู้งานใหม่ซึ่งต้องใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจ ซึ่งต้องฝึกฝนในการปฏิบัติงาน อีกทั้งลักษณะงานมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ซึ่งมีลักษณะงานเฉพาะ ไม่สามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานระหว่างส่วนงานได้ ขณะที่การพัฒนาศักยภาพด้านการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ สำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 9 ควรกำหนดรูปแบบการพัฒนาศักยภาพในด้านนี้ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความรู้ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานต่อไป Guskey (2000 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี, 2555, หน้า 37-40) กล่าวว่า การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการให้ผู้รู้ถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ไปยังกลุ่มบุคลากรในหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ และทักษะทางวิชาชีพโดยมีกิจกรรมต่างๆ เช่น การอภิปราย ประชุมปฏิบัติการ บรรยาย สัมมนา สาธิตการทำงาน การสอนงาน การแสดงบทบาท (Role Playing) สถานการณ์จำลอง เป็นต้น เป็นการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ

3. ระดับองค์กร การพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรมระดับองค์กรผู้บริหารควรคัดเลือกวิธีการศักยภาพข้าราชการที่เหมาะสมกับสภาพและลักษณะการทำงานของสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 9 ที่ประกอบด้วย 1) การศึกษาต่อ 2) ด้านการอบรมและ 3) การพัฒนารูปแบบอื่นๆ ประกอบด้วย 10 วิธีการ คือ การฝึกขณะปฏิบัติงาน, การให้คำปรึกษาแนะนำ, การดูงานนอกสถานที่, การเรียนรู้ด้วยตนเอง, การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา, การติดตามหัวหน้า, การเป็นพี่เลี้ยง, การมอบหมายงาน, การสอนงาน และการเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเพิ่มความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติและทักษะที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่องานในหน้าที่รับผิดชอบ และตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและเพื่อนร่วมงาน(สังวาล เขื่อนคำ, 2554, หน้า 10) งานวิจัยของจนิสา ช่วยสมบูรณ์(2557) พบว่าแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร แบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ 1)การศึกษาต่อ 2) การฝึกอบรม 3) การศึกษาดูงาน และ 4) การประชุมสัมมนาทางวิชาการ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

จนิสา ช่วยสมบูรณ์.(2557).แนวทางการพัฒนาบุคลากร:กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล.การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จันทะบุญ สีปะเลิด. (2560). “แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแผนกทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม แขวงจำปาสัก สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว.” วารสารวิชาการการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม.5(1), 23-30.

จารุเนตร เกื้อภักดิ์. (2559). แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- นราธิป ชีรชนาธร. (2560).*การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช.
- นวลละออง อุทามนตรี. (2558). “การพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.” *วารสารศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*.11 (1), 25-67.
- บุญส่ง ลีละชาติ. (2559).*ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประสิทธิ์ ชุมศรี. (2555).*รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2555.*
- พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. (2557).*แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการ สาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม*. รายงานวิจัยโรงพยาบาลอัมพวา. สมุทรสงคราม : สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม.
- รุ่งรัตนา บุญหลง. (2561).*แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบท ประเทศไทย 4.0*. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- วนิดา ทิวาพัฒน์ ฉามูลตรี. (2559).*แนวทางการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานประจำศาลแขวงขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่นมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม. (2563). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนารายบุคคล (IDP: Individual Development Plan)*. ค้นเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2563 จาก <https://jti.coj.go.th/sites.google.com/vies/idp-jti/home>
- สังวาล เขื่อนคำ. (2554).*การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการสอนของโรงเรียนวารีเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สุทธญาณ์ โอบอ้อม. (2557).*การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา*. พุทธศาสนาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เสาวรัตน์ บุญวงศ์. (2556).*การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริย อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- McBeath, C. (1997). “Curriculum dissemination : A problematic issue in educational change.” *Australian and New Zealand Journal of Vocational Education Research*. 5(2), 37-55
- Mondy, R. W. &Noe, R. W. (2005).*Human Resqurce Management*. New York: Prentice Hall.
- Nadler,L.Z. (1990). *Corporate Human Resource Development*.NewYork : Van NostrandRcinhold.