

การศึกษาวิธีการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักอำนวยการประศาลยุติธรรม ภาค 1

นันทพรหมกรณ์ ก้องเกียรติกุล¹ นุจรี ภาคาสัตย์²

บทคัดย่อ

การศึกษาวิธีการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม (2) เพื่อศึกษาการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้ขนาดตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง คือ กลุ่มศาลแขวง จำนวน 6 ศาล และกลุ่มศาลจังหวัด จำนวน 7 ศาล รวม 13 ศาลจำนวนทั้งสิ้น 51 คน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ใช้วิธีการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและการระดมความคิดเห็นเชิงกลุ่มร่วมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร กฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานศาลยุติธรรมรวมถึงคู่มือปฏิบัติงานของสำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรมเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้

ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัจจุบันการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานในบางตำแหน่งงานควรให้มีความเฉพาะเจาะจงในระดับย่อยลงไปทั้งนี้เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานได้ตรงกับความเป็นจริง

2. การศึกษาการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ แบ่งออกเป็น 7 กลุ่มประกอบด้วย ตำแหน่งผู้อำนวยการ ตำแหน่งนิติกร ตำแหน่งเจ้าพนักงานคดี ตำแหน่งเจ้าพนักงานศาลยุติธรรม ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม และตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี โดยลักษณะการปฏิบัติงานตามคำบรรยายลักษณะงานแบ่งออกเป็น 18 ระดับตำแหน่ง

นอกจากนี้ผลของการศึกษายังมีข้อค้นพบว่า (1) การกำหนดปฏิทินในการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ถือเป็นระเบียบปฏิบัติที่สำคัญ (2) การจัดทำข้อตกลงภายในระหว่างผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ถูกประเมินโดยดำเนินการออกแบบจัดทำรายละเอียดการประเมินผลและกำหนดเป็นมาตรฐานเอกสารข้อตกลงภายใน (3) กำหนดกระบวนการวิธีการจัดทำตัวชี้วัดอย่างเป็นทางการโดยมุ่งเน้นการจัดทำแบบมีส่วนร่วม (4) การจัดทำใบกำกับงานเพื่อใช้เป็นเอกสารหลักฐานสำคัญในการยืนยันผลการปฏิบัติงาน และ (5) การจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดวิธีปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ และแก้ไขปัญหาดังกล่าว

คำสำคัญ: ตัวชี้วัดการประเมินผล; ข้าราชการศาลยุติธรรม; สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์กร และการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131, ประเทศไทย

อีเมล: nut14102500@gmail.com

² วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

A Study on the Process Implement of Key Performance Indicators for Judicial Service Officer, Administrative Office of the Court of Justice, Region I

Nuttpromkorn Kongkiatkool¹ Nucharee Pakasat²

Abstract

The objects of this study were: (1) to study the current status of key performance indicators for judicial service officer and (2) to study the process to implement key performance indicators evaluation for judicial service officers. Sampling size consisting of Kwaeng court of 6 units and provincial court of 7 units totally 13 courts, 51 officers. These officers were separated into 4 groups. The instruments used in this research were semi-structured interviews and group participation. The results were as follows:

1. At present, a job description describes in some positions should be specific sub-level function to describe clear performance relevant to the jobs assigned.

2. Study on the related key performance indicators of the positions Administrative Office of the Court of Justice, Region I, found that there are 7 groups Including the position of director, legal officer, case affaires officer, court officer, finance and accounting analyst, court staff and finance and accounting officer. The job description are divided into 18 position levels.

In addition, the results of the study also found that: (1) The calibration of the performance appraisal calendar is an important practice. (2) The conclusion of internal performance agreements between supervisors, who assesses the subordinates in order to by designing the detailed assessment form and set as standard internal agreement documents. (3) Formulate a process for formulating formal key performance indicators, with a focus on participation. (4) The preparation of the work control documents to be used as evidence in the confirmation of the performance and (5) The establishment of a committee to monitor and evaluate performance at the organizational level, in order to define the procedures, rules and regulations and to solve all problems.

Keywords: Key Performance Indicators; Judicial Service Officer; Administrative Office of the Court of Justice, Region I

¹ Doctor of Philosophy (Organization Development and Human Capability Management Burapha University
169 bangsaen Beach Road, Saensuk, Mueang, Chon Buri, 20131, Thailand
E-mail: nut14102500@gmail.com

² Graduate School of Commerce, Burapha University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ศาลยุติธรรมเป็นหน่วยงานหนึ่งของภาครัฐที่จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์ของชาติ เพื่อสนับสนุนให้ประเทศไทยได้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของชาติ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้อนาคตประเทศไทยในปี พ.ศ.2575 ได้กลายเป็น “สังคมไทยเป็นสังคมที่เป็นธรรม มีความเหลื่อมล้ำน้อย บริการทางสังคมที่มีคุณภาพและกระบวนการยุติธรรมอย่างทั่วถึง โดยที่ประชาชนทุกช่วงวัยมีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบครัว อยู่ดี มีสุข ไม่คอร์รัปชัน” ทั้งนี้กล่าวได้ว่า ศาลยุติธรรมมีการดำเนินการดำเนินการเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติงานใน 4 ด้านหลักที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ.2560 – 2579 และ 2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 โดยรวมถึง 3) แผนปฏิรูปของคณะกรรมการการขับเคลื่อนการปฏิรูปด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ 4) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ถือว่าเป็นองค์กรหลักในการใช้อำนาจตุลาการซึ่งเป็นหนึ่งในสามอำนาจอริปไตยตามรัฐธรรมนูญมีหน้าที่ให้บริการพื้นฐานที่รัฐทุกรัฐจะต้องจัดให้ประชาชน คือการให้บริการด้านการอำนวยความสะดวกที่ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและต่อภาพรวมของสังคมในระดับประเทศรวมถึงการเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นธรรมเสมอภาค และยึดหลักนิติธรรม

โดยเหตุผลดังกล่าว ทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่งต่อบทบาท ในการขับเคลื่อนความสำเร็จของงานทุกประเภทของหน่วยงานที่นับวันจะมีปริมาณเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกส่งผลสะท้อนต่อภารกิจของหน่วยงานที่ส่งผ่านมายังบุคลากร ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ตรงกับภาระการทำงานที่ได้รับมอบหมายภายใต้

ตำแหน่งงานที่ได้ดำรงตำแหน่ง โดยเฉพาะบุคลากรของศาลยุติธรรมจำเป็นต้องเป็นผู้ปฏิบัติภารกิจให้ไปตามเป้าประสงค์ของการประเมินผลงานที่กำหนด (Fuangthongdang, 2008).

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานศาลยุติธรรม ประกอบด้วย ข้าราชการฝ่ายตุลาการ ศาลยุติธรรมซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการตุลาการและข้าราชการศาลยุติธรรม ที่ผ่านมาในส่วนของข้าราชการตุลาการได้รับการพัฒนาทั้งศักยภาพ ทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและระบบงานการพิจารณาพิพากษาคดีโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมอย่างต่อเนื่อง (Rabi Bhadanasak Research and Development Institute, 2010) สำหรับในส่วนข้าราชการศาลยุติธรรมถือเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนสำคัญต่อภารกิจในการสนับสนุนความสำเร็จของหน่วยงาน และภารกิจสำคัญของประเทศด้วยเช่นกัน

ดังนั้นการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงาน ที่ดำรงอยู่จำเป็นต้องมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบของหน้าที่ในการดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้รวมถึงเพื่อรองรับภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสถานการณ์จึงจำเป็นต้องมีความชัดเจนของตำแหน่งงานโดยที่ลักษณะตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานสามารถวัดผลการปฏิบัติราชการอย่างถูกต้องและเป็นธรรมสำหรับการประเมินผลงานการปฏิบัติราชการของสายงานด้านอำนวยการ ที่ผ่านมาเช่นเดียวกับงานวิจัยของ Phetchkul (2012) ที่กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน ควรวางระบบงานที่เน้นภาพรวมทั้งองค์กร และก่อให้เกิดผล ในระยะสั้น โดยมีการกำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานเพื่อประกันหรือรับรองได้ว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพ

ด้านมุมมอง จากการศึกษาวิจัยในการเปรียบเทียบความเห็นด้านรูปแบบการประเมินผลงานของศาลเยาวชนและครอบครัวเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ปัญหาที่ต่างกันของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดมาตรฐานในการวัดประเมินผลงานและไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีรายการประเมินที่ไม่ครอบคลุมภาระงานของหน่วยงานครบในทุกๆ ด้าน รวมทั้งไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดแจ้งให้ ผู้ถูกประเมินได้รับทราบก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานในขณะที่เกณฑ์การประเมินที่คณะกรรมการได้กำหนดขึ้นนั้น ยังไม่ครอบคลุมหรือละเอียดพอที่จะนำมาจัดลำดับความสามารถของผู้ถูกประเมิน และท้ายสุดประเด็นของผลการประเมินที่ได้รับนั้นยังไม่ได้ถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรหรือปรับปรุงวิธีการทำงาน/กระบวนการ (Phetchkul, 2012)

ขณะที่งานวิจัยของ Jangchud (2010) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่พบจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 1) การไม่ทำข้อตกลงในการประเมินก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานล่วงหน้าส่งผลให้เกิดปัญหาเมื่อถึงเวลาการประเมิน หากผู้ถูกประเมิน ไม่ยอมรับผลการประเมินและอาจเกิดปัญหาการร้องเรียนขึ้นได้ 2) การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ส่วนใหญ่ตัวชี้วัดในเชิงปริมาณมากกว่าตัวชี้วัดในเชิงคุณภาพที่มีน้อย ทำให้จำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานได้ไม่มากนัก ทั้งนี้สาเหตุของปัญหาส่วนหนึ่งเกิดจากเรื่องของปริมาณงานของแต่ละหน่วยงานที่ไม่เท่ากัน โดยทั่วไปลักษณะงานของหน่วยงานย่อยจะให้น้ำหนักไปที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากกว่า ดังนั้นฝ่ายอื่นจึงอาจรู้สึกไม่ยุติธรรม เนื่องจากฝ่ายที่มีปริมาณงานน้อยรู้สึกไม่ใช่ความผิดของฝ่ายตนที่มีปริมาณงานน้อยกว่า รวมถึงในกรณีของการกำหนดตัวชี้วัดที่มากน้อยไม่เท่ากัน

3) ปัญหาผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผล ทำให้การปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะทำได้ตามหลักเกณฑ์ ไม่ได้สนใจและไม่มีความเข้าใจในระบบการประเมินและผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน ยังยึดติดกับระบบเดิม คือ เมื่อทราบผลประเมิน ก็จะนำไปเทียบกับของเดิมว่าเคยได้เท่าไรได้น้อยกว่าเดิมหรือมากกว่าเดิมหรือไม่ และ 4) ปัญหาเรื่องการออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนล่าช้าจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทำกันมาอย่างต่อเนื่อง คือ ในแต่ละรอบการประเมินจะต้องออกคำสั่งเลื่อน ให้ทันภายในวันที่ 1 เมษายน และ 1 ตุลาคม ของแต่ละรอบปีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามระเบียบวิธีดำเนินการที่ได้กำหนดซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ไม่สามารถดำเนินการให้มีความสอดคล้องกับแนวทางในการนำไปปฏิบัติได้จริง

ดังนั้นสำหรับการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรศาลยุติธรรมนั้นได้มุ่งเน้นการปฏิบัติตามภารกิจสนับสนุนในทุกมิติเพื่อสะท้อนต่อการอำนวยความสะดวกให้เข้าถึงประชาชนด้วยความรวดเร็วเที่ยงธรรม และทั่วถึง ทั้งนี้สำนักงานศาลยุติธรรมจึงมีเครื่องมือหรือมาตรวัดที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ตัวชี้วัดผลักดันผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานมาเป็นระยะเวลานาน ในขณะที่รูปแบบการดำเนินคดี ปริมาณคดีมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป รวมถึงการเป็นหน่วยงานสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยประเด็นสำคัญโดยมุ่งเน้นในด้านการพัฒนาการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1 ซึ่งถือเป็นหน่วยงานหนึ่งด้านระบบงานธุรการของสำนักงานศาลยุติธรรมที่จะต้องปฏิบัติงานด้านการให้การสนับสนุนงานตามบทบาทหน้าที่ของศาล ให้สอดคล้องและเป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ สอนนโยบายของท่านประธานศาลฎีกา และยุทธศาสตร์

ศาลยุติธรรม พ.ศ.2561-2564 จึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติราชการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2. การจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1 เพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบันโดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารเบื้องต้น ลักษณะการวิจัยแบบ Documentary Research และนำไปใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เชิงลึกเจาะประเด็นขณะทำการสนทนา เพื่อค้นหาวิธีการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการว่าควรมีการจัดทำภาระงานของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องอย่างไร และมีลักษณะงานตามคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงานกี่ระดับ เพื่อให้การจัดทำตัวชี้วัดการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ และเพื่อนำไปปรับปรุง/พัฒนา แก่หน่วยงานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม

2. เพื่อจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม

นิยามศัพท์

สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1 หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ในด้านงานธุรการประจำศาลยุติธรรมในภาค 1 ตามประกาศการบริหารส่วนราชการภายใน และกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในสังกัดศาลยุติธรรมตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาล

ยุติธรรม ทั้งนี้ให้หมายรวมถึงสำนักงานประจำศาลยุติธรรมในภาค 1 ด้วย ยกเว้นสำนักงานประจำศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการวัดประเมินผลของข้าราชการศาลยุติธรรมทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ทราบถึงผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และค่าเป้าหมาย โดยนำมาเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนในการสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งผลให้องค์กรได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัดประจำตำแหน่งงาน หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานตามกิจกรรมหลักที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งงานตามที่ได้กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงานหรือมาตรฐานตำแหน่งงาน

คำบรรยายลักษณะงาน หมายถึง เอกสาร ที่แสดงถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบงานตามบทบาท คุณสมบัติของตำแหน่งงานที่มีอยู่ในองค์กร ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของตำแหน่งงาน (Job Information) หน้าที่ของความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities) บทบาทของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job holder's roles) คุณสมบัติของ ผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Specifications) และงานที่มอบหมาย (Personal Assignment) โดยรวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดตามตำแหน่งงาน และโครงสร้างสายการบังคับบัญชาของตำแหน่ง

การออกแบบงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาเพื่อกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบ รายละเอียดงานที่เกี่ยวกับเนื้อหา วิธีการและความสัมพันธ์ของหน่วยงานในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีความเหมาะสมเป็นไปตามโครงสร้างขององค์กร รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น

การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการอย่างมีขั้นตอนในการพิจารณาหน้าที่ของการทำงาน และ

คุณลักษณะของบุคลากรที่องค์กรมีความต้องการเพื่อมาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์กร ได้กำหนด

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมุ่งเน้นการนำเสนอการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1 ที่ได้ทำการสังเคราะห์จาก แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยตามที่ได้เสนอดังกล่าวข้างต้น โดยมีขอบเขตในการวิจัยดังนี้

ด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยเริ่มศึกษาค้นคว้าและเก็บข้อมูล ตลอดจนดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ.2559 ถึงเดือน ธันวาคม พ.ศ 2560

ด้านประชากร

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of analysis) เป็นระดับองค์กร คือสำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1 จำนวน 25 ศาล โดยจัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักได้แก่ 1) กลุ่มศาลแขวง จำนวน 6 ศาล จากทั้งหมด 11 ศาล 2) กลุ่มศาลจังหวัด จำนวน 7 ศาล จากทั้งหมด 14 ศาล โดยการเก็บตัวอย่างจากกลุ่มประชากรที่เป็นตัวแทนองค์กรในการให้ข้อมูลหลักต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรทั้งหมด จำนวน 13 ศาล

ขนาดตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 13 ศาล แบ่งกลุ่มปฏิบัติการ จำนวน 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการ 2) นิติกร/ เจ้าพนักงานคดี
- 3) เจ้าพนักงานศาลยุติธรรม/เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม
- 4) นักวิชาการเงินและบัญชี/เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1 อันนำไปสู่แนวทางการปรับปรุง/พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป
2. เพื่อเสนอแนะวิธีดำเนินการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด Resource Base View

El Shafeey and Trott (2014) ได้อธิบายถึงความสำคัญของความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กรสะท้อนการให้ความสำคัญต่อการแข่งขันในมุมมองด้านทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร และการใช้ประโยชน์ของความคุ้มค่าจากทรัพยากรเป็นโครงสร้างทางทฤษฎีที่มีความเหมือนกันแต่มีความแตกต่างกันตามคุณลักษณะขององค์กรเท่านั้น ทั้งนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ (Barney & Clark, 2007) ประกอบด้วย

1. สมมุติฐาน (Assumptions) ระบุแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. ทรัพยากรขององค์กร (Firm resources) ที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนที่อยู่ในการควบคุมขององค์กรที่สนับสนุนการเริ่มต้นและการใช้กลยุทธ์ที่ออกแบบมาเพื่อการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากทรัพยากรที่มีอยู่ อาทิเช่น รูปแบบของแหล่งลงทุนทางกายภาพ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านการฝึกอบรม จากประสบการณ์ การตัดสินใจผ่าน

กระบวนการทางสติปัญญา ข้อมูลเชิงลึกที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โครงสร้างการรายงาน การวางแผนอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการการควบคุมประสานงาน ระบบความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม

3. คุณลักษณะของทรัพยากรในเชิงกลยุทธ์ (Attributes of strategic resources) อาทิเช่นความแตกต่างของทรัพยากรประเภทต่างๆ มีผลกระทบต่อการแข่งขันซึ่งถือเป็นศักยภาพของความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ทรัพยากรอันมีค่านั้นช่วยให้องค์กรสามารถเลือกนำกลยุทธ์มาใช้ในการสร้างประโยชน์จากโอกาสด้านสิ่งแวดล้อมและภัยคุกคามจากการควบคุมความไม่แน่นอนได้อย่างไร แนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคด้านทรัพยากรที่ไม่สามารถได้มาโดยง่าย และทรัพยากรที่มีต้นทุนต่ำกว่าแต่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทรัพยากรที่หายากที่ทั้งคู่แข่งและองค์กรจำเป็นต้องนำมาใช้ประโยชน์และทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์

4. เส้นทางสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Path to sustained competitive advantage) ที่ยั่งยืน อาทิเช่น การสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจในตลาดผลิตภัณฑ์ โดยองค์กรให้บริการที่ดีบริการที่แตกต่างการรับรู้ประโยชน์ที่ได้รับจากการซื้อ และต้นทุนทางเศรษฐกิจจากองค์กร (Barney & Clark, 2000)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Management : HRM)

ความหมายของการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือที่เรียกว่า การวางแผน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ Mondy, Noe, and Premeaux (1999); Hirankitti (2009) ได้นิยามความหมายว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญในทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ

เป็นอันดับแรกในการสำรวจความต้องการบุคลากรขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะอันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ทศนคติ ตามที่ต้องการเพื่อมาขับเคลื่อนความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดวิธีการในการจัดหา อันประกอบด้วย 1) การวางแผนการพยากรณ์ความต้องการ 2) วิเคราะห์ความต้องการในปัจจุบัน 3) การกำหนดวิธีการสรรหาและบุคลากรที่มีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานให้คงอยู่กับงาน โดยจำเป็นต้องมีส่วนที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้มาก่อนล่วงหน้า คือ การออกแบบงาน และการวิเคราะห์งาน

การออกแบบงาน (Job design)

การออกแบบงาน คือ กระบวนการพิจารณาเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ รายละเอียดงานที่เกี่ยวข้องเนื้อหา วิธีการ และความสัมพันธ์ของหน่วยงานในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีความเหมาะสมเป็นไปตามโครงสร้างขององค์กร รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น โดยที่ Bratton and Gold (2007); Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright (2012) ได้แบ่งลักษณะของแนวคิดในการออกแบบงานออกเป็น 5 วิธี ประกอบด้วย

1) แนวคิดวิธีแบบจักรกล (Mechanistic approach) เป็นแนวคิดในการปฏิบัติงานตามโครงสร้างองค์กรที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวด มีการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูงสำหรับผู้ปฏิบัติงาน มีการแบ่งหน่วยงานย่อยหลายระดับ กำกับควบคุมด้วยกฎระเบียบข้อบังคับ ที่เข้มงวดและ รวมอำนาจในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ มีน้อย การปฏิบัติงานในองค์กรจึงเป็นเหมือนเครื่องจักร ที่มีความแน่นอนสูง

2) แนวคิดวิธีสร้างแรงจูงใจ (Motivation approach) เป็นแนวคิดในการปฏิบัติงานที่ถือเป็น

รากฐานด้านพฤติกรรมองค์กรซึ่งส่งผลโดยตรงมาจากวิธีแบบจักรกล โดยมุ่งเน้นการออกแบบงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างจิตสำนึก ทั้งนี้เพื่อส่งผลต่อการไม่ขาดงานและเพิ่มประสิทธิภาพในงาน โดยมีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่

1. ทักษะที่ใช้ในการทำงาน
2. มูลค่างานที่ปฏิบัติตามหน้าที่
3. ความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่
4. การป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน และ
5. ผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน

3) แนวคิดวิธีแบบมีชีวิตร (Biological approach) เป็นแนวคิดในการปฏิบัติที่มุ่งเน้นผลลัพธ์โดยมีลำดับการบังคับบัญชาน้อยเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat) การแบ่งแยกระดับชั้นหน่วยงานน้อย มีกฎระเบียบข้อบังคับและความเป็นทางการน้อยเน้นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เป็นหลัก และมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เหมาะกับองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4) แนวคิดวิธีรับรู้การเคลื่อนไหว (Perceptual - motor approach) เป็นแนวคิดในการปฏิบัติงานจากปัจจัยพื้นฐานด้านความสามารถและข้อจำกัดของมนุษย์ โดยคำนึงถึงปัจจัยเช่นในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลมาจากแนวคิดวิธีแบบเครื่องจักรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในกระบวนการ เช่น การใช้วัสดุอุปกรณ์เสริมมาสนับสนุนในข้อจำกัดที่ระดับบุคคลไม่สามารถปฏิบัติงานได้เนื่องจากมีปริมาณงานมากที่ต้องการความรวดเร็วและถูกต้องเกินขีดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน

5) แนวคิดวิธีในการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน (Trade-off among different approach) เป็นแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สามารถนำสิ่งหนึ่งมาทดแทนเพื่อพัฒนางานจากรูปแบบเดิมหรือในบางครั้งเรียกว่าการปรับปรุงงานใหม่ (Job redesign) ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาลแห่งหนึ่งมีเป้าหมายอยากลดการใช้กระดาษในการทำงานเพื่อเพิ่มความรวดเร็วจึงนำระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศและนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาแทนที่ในการทำงานที่ใช้กระดาษแบบเดิมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเปลี่ยนรูปแบบในการทำงานใหม่

การวิเคราะห์งาน (Job analysis)

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการอย่างมีขั้นตอนในการพิจารณาบทบาทหน้าที่ของการทำงาน และคุณลักษณะของบุคลากรที่องค์กรมีความต้องการเพื่อมาทำงานตามข้อกำหนดกำหนด จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานเพื่อทำให้องค์กรได้รู้ว่ามีกิจกรรมในการทำงานอะไรบ้าง และภายใต้การทำงานเหล่านั้นจำเป็นต้องใช้บุคลากรลักษณะใดบ้าง เมื่อได้ผลจากการวิเคราะห์แล้วจะนำผลลัพธ์นั้นไปดำเนินการต่อไปในการออกแบบการเขียน “คำบรรยายลักษณะงาน” หรือที่เรียกว่า Job descriptions โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องที่บ่งบอกถึง คุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งที่เรียกว่า Job specifications (McCormick, Jeanneret, & Mecham, 1972; Harvey, 1991) โดยที่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการในการจัดทำวิเคราะห์งานคือ บุคคลที่แต่ละองค์กรได้กำหนดซึ่งก็แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้สามารถดำเนินการเองโดยองค์กร ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากรในองค์กร หัวหน้างานผู้หนึ่งผู้ใดหรือความร่วมมือกันเพื่อการวิเคราะห์ หรือ การดำเนินการโดยจัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นผู้วิเคราะห์งานซึ่งโดยส่วนใหญ่เครื่องมือที่ใช้ คือ การออกแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ (Levine, Sistrunk, McNutt, & Gael, 1988; Brannick, Levine & Morgeson, 2007) ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เป็นหลักการที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการออกแบบโปรแกรมในการฝึกอบรม รวมถึงในการสรรหาว่าจ้างเช่นเดียวกัน อีกด้วย ดังนั้นสรุปได้ว่า การวิเคราะห์งานเป็น หัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Piyasvasti et al., 2012)

คำบรรยายลักษณะงาน (Job description)

หมายถึง เอกสารที่แสดงถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบงาน ตามบทบาท คุณสมบัติของตำแหน่งงานที่มีอยู่ในองค์กร โดยองค์กรอาจมีการเรียกแตกต่างกันออกไป ได้แก่ ใบพรรณนาหน้าที่งาน, ใบอธิบายลักษณะงาน, ใบกำหนดบทบาทหน้าที่ Job profile, Job and role, Role and responsibility โดยภายใต้เอกสารที่เรียกข้างต้นจะมีย่อประกอบที่เกี่ยวข้องในการกำหนดหน้าที่ของส่วนต่างๆ ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของตำแหน่งงาน (Job information) หน้าที่ของความรับผิดชอบหลัก (Key responsibilities) บทบาทหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่ง (Jobholder's roles) คุณสมบัติของ ผู้ดำรงตำแหน่ง (Job specifications) งานที่รับมอบหมาย (Personal assignment) ทั้งนี้อาจรวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดตามตำแหน่งงานและโครงสร้างสายบังคับบัญชาของตำแหน่งนั้น (Saen-thong, 2007 ; Levine et al., 1988; Fleishman & Mumford, 1991)

ออกแบบขอบเขตงาน (Key responsibilities)

Poowitayapan (2011) กล่าวว่า เป็นรายละเอียดของงานที่กำหนดขึ้นจากความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรคาดหวัง โดยมีลักษณะคือ

1. แสดงถึงการกระทำหรือการแสดงออก อาทิ เช่น การออกแบบ การจัดเตรียม การประสานงาน การจัดเก็บ การรวบรวม การจัดทำ การติดตาม การให้คำปรึกษา การประเมินผล คำที่กล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึง “กริยา” ที่ต้องนำมาพิจารณาถึงลักษณะงานในการดำรงตำแหน่งนั้น
2. งานที่รับผิดชอบตามตำแหน่งนั้นๆ ต้องสามารถมีความเป็นไปได้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
3. งานต้องดูที่ Work Instruction ควบคู่กันกับการเขียนขอบเขตงานที่ต้องพิจารณาตั้งแต่ปัจจัยการนำเข้า ปัจจัยของกระบวนการทำงาน และปัจจัยผลผลิต

การออกแบบเป้าหมายการทำงาน (Objectives)

Poowitayapan (2011) ได้ให้ความหมายของการออกแบบเป้าหมายการทำงาน ว่าเป็นเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง หรือองค์กรคาดหวังของตำแหน่งงานนั่นเอง ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการกำหนดความสำเร็จของการทำงาน ที่เรียกว่า Management by objective โดยมีลักษณะคือ

1. การเขียนเป้าหมายการทำงานจำเป็นต้องสอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบของงาน
2. ทิศทางที่แสดงถึงความสำเร็จที่สามารถ วัดได้หลากหลายวิธีที่กำหนดขึ้นตามความคาดหวังต่อเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ

กระบวนการวางแผนกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

โครงการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติราชการ การวางแผนทางเดินสายอาชีพและการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้ให้ความสำคัญกับแนวคิดเรื่องกระบวนการวางแผนและกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล ว่าเป็นจุดประสงค์ที่สำคัญเพื่อให้หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดของงานแต่ละบุคคล หัวหน้างานจะนัดประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เพื่อหารือเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร หน่วยงาน กลุ่มงาน และงานส่วนบุคคล หลังจากนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัตถุประสงค์ระดับต่างๆ แล้วจึงจะทำการวางแผนการปฏิบัติงานส่วนบุคคลร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะเป็นผู้รับการประเมินในรอบของการประเมินผลงานโดยในการวางแผนนั้นอาจใช้เทคนิควิธีการวัดวิธีใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีผสมกันก็ได้ดังนี้

- 1) การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal cascading method)
- 2) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-focused method)

3) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Work flow charting method)

4) การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-driven) โดยได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของข้าราชการแต่ละราย ซึ่งในโครงการวิจัยนี้กำหนดโดยวิธีถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal cascading method) เป็นได้ทั้ง 3 ประเภท

1. ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์และคำรับรองปฏิบัติราชการ
2. ตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และ
3. ตัวชี้วัดตามงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษซึ่งในการให้น้ำหนักของคะแนนนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ความยากและซับซ้อนของงานของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ให้มีการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาผู้รับการประเมินตั้งแต่ตอนต้นรอบการประเมิน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่เป้าหมายของการศึกษาใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) พื้นที่เป้าหมาย คือ สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1 ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพื้นที่สำนักอำนวยการประจำศาลจังหวัดและศาลแขวงในภาค 1 รวม 25 ศาล โดยจัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักเพื่อนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) กลุ่มศาลแขวง จำนวน 6 ศาล จากทั้งหมด 11 ศาล ประกอบด้วย ศาลแขวงนนทบุรี ศาลแขวงพระนครเหนือ ศาลแขวงสมุทรปราการ ศาลแขวงพระนครศรีอยุธยา ศาลแขวงปทุมวัน และศาลแขวงดอนเมือง 2) กลุ่มศาลจังหวัด จำนวน 7 ศาล จากทั้งหมด 14 ศาล ประกอบด้วย ศาลจังหวัดลพบุรี ศาลจังหวัดธัญบุรี ศาลจังหวัดตลิ่งชัน ศาลจังหวัดสมุทรปราการ ศาลจังหวัดปทุมธานี ศาลจังหวัดสระบุรี และศาลจังหวัดมีนบุรี จำนวนรวมทั้งสิ้น 13 ศาล โดยการสร้างแบบสอบถามที่มีโครงสร้างที่ผ่านการวิเคราะห์หามาอย่างเป็นระบบ

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผสมผสานการวิจัยจากการทบทวนเอกสาร (Documentary Research) ระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อใช้ระดมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงกลุ่ม (Group participation) โดยมีการตรวจสอบค่าเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์จากการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นความสอดคล้องของข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้ค่า IOC = 1.00 ทั้งนี้การศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมตามประเด็นภายใต้กรอบการศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องนำมาสู่กระบวนการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ในการตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษารั้งนี้

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ผ่านการสังเคราะห์และทำการวิเคราะห์จากผู้เข้าร่วมประชุมระดมความคิดเห็นจำนวนทั้งสิ้น 51 ท่าน จากการจัดกลุ่มงาน 4 กลุ่ม โดยมีตัวแทนของแต่ละตำแหน่ง และระดับงานโดยผู้วิจัยได้สรุปผลของการวิจัยดังต่อไปนี้

ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรมพบว่า

1.1) สภาพปัจจุบันของการจัดทำตัวชี้วัดก่อนนำไปสู่การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย ตำแหน่งงานผู้อำนวยการ ตำแหน่งงานนิติกร/เจ้าพนักงานคดี ตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม/เจ้าพนักงานศาลยุติธรรม ตำแหน่งงานนักวิชาการเงินและบัญชี/เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี และหน่วยงานมีการกำหนดการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ก่อนล่วงหน้าสำหรับการวางแผนและคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่ง หากแต่ปัจจุบันลักษณะการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่บางส่วนของบางตำแหน่งไม่มีความสอดคล้องกับการดำรงตำแหน่งนำไปสู่การ

ประเมินผลการปฏิบัติงานในตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกัน

1.2) สภาพปัจจุบันจัดทำคำบรรยายลักษณะงานในบางตำแหน่งงานให้มีความเฉพาะเจาะจงย่อยลงไป (Subset Function) เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงกับความเป็นจริง

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรมภาค 1 สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1) สภาพการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของสำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรมภาค 1 ด้านภาระงานของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดของข้าราชการ ศาลยุติธรรม สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรมภาค 1 แบ่งออกเป็น 7 กลุ่มตำแหน่งงานประกอบด้วย ตำแหน่งผู้อำนวยการตำแหน่งนิติกร ตำแหน่งเจ้าพนักงานคดี ตำแหน่งเจ้าพนักงานศาลยุติธรรม ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมและตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี

2.2) ลักษณะงานตามคำบรรยายลักษณะงานแบ่งออกเป็น 18 ระดับตำแหน่ง แยกออกเป็นระดับได้ดังนี้

2.2.1 ตำแหน่งผู้อำนวยการมี 2 ระดับ คือ 1) อำนวยการสูง 2) อำนวยการต้น

2.2.2 ตำแหน่งนิติกร/ตำแหน่งเจ้าพนักงานคดี/เจ้าพนักงานศาลยุติธรรม/นักวิชาการเงินและบัญชีมี 3 ระดับ คือ 1) วิชาการ/ปฏิบัติการ 2) วิชาการ/ชำนาญการ และ 3) วิชาการ/ชำนาญการพิเศษ

2.2.3 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม/ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชีมี 2 ระดับ คือ 1) ทัวไป/ปฏิบัติงาน และ 2) ทัวไป/ชำนาญงาน

2.3) ทั้งนี้มีข้อค้นพบว่าด้านตัวชี้วัดทุกตำแหน่งงานในทุกระดับมีตัวชี้วัด 5 ตัว รวมมีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 90 ตัวซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้รับจากผลของการวิจัยแบบมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง

การอภิปรายผล

การศึกษาวิธีการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรณีศึกษา ข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรมพบว่า สภาพปัจจุบันจัดทำคำบรรยายลักษณะงานในบางตำแหน่งงานให้มีความเฉพาะเจาะจงย่อยลงไป (Subset Function) เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงกับความเป็นจริง ผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษานำร่องเพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดในความสำเร็จ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญสำหรับการศึกษาในช่วงแรกถึงสภาพปัญหาปัจจุบันนำไปสู่การพัฒนายกระดับให้ดียิ่งขึ้น กล่าวคือ

1) นำเสนอเพื่อใช้ในการพิจารณาปรับปรุง/พัฒนาหรือข้อคิดประเด็นจากข้อค้นพบนำไปสร้างแนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สะท้อนความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมที่ควรมีลักษณะเป็นอย่างไรต่อไป

2) การสร้างการยอมรับต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในการดำรงตำแหน่งงานของข้าราชการศาลยุติธรรมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน

3) สะท้อนความสำคัญให้แก่ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากข้อมูลอันไปสู่การตัดสินใจในการพัฒนา/ปรับปรุงตัวชี้วัดการประเมิน

ผลการปฏิบัติราชการของตำแหน่งงานข้าราชการศาลยุติธรรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

สำหรับประเด็นในส่วนของวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรมภาค 1 พบว่า

1. การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้มาก่อนล่วงหน้าในการสรรหาและคัดเลือก คือ การออกแบบงาน และการวิเคราะห์งานซึ่งขอบเขตการทำงานที่กำหนดมาในอดีตนั้นไม่สามารถตอบสนองต่อกลุ่มงานในบางตำแหน่งที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Bratton and Gold (2007); Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright (2012) ที่กล่าวถึงแนวคิดวิธีการสร้างแรงจูงใจ (Motivation approach) ซึ่งเป็นแนวคิดในการปฏิบัติงานที่ถือเป็นรากฐานด้านพฤติกรรมองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงมาจากวิธีแบบจักรกล โดยมุ่งเน้นการออกแบบงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างจิตสำนึก ทั้งนี้เพื่อส่งผลต่อการไม่ขาดงานและเพิ่มประสิทธิภาพในงาน โดยมีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่ 1) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน 2) การตีมูลค่างานที่ปฏิบัติตามหน้าที่ 3) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ 4) การป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน 5) ผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน

2. การออกแบบจัดทำตัวชี้วัดจากการวิจัย พบว่า บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1 นั้น ยังมีหลายตำแหน่งงาน ที่ไม่ตรงตามภาระงานจริง จึงส่งผลทำให้ตัวชี้วัดประจำตำแหน่งงานครอบคลุมได้ไม่ทั่วถึง เช่น งานหน้าบัลลังก์ศาลกับงานสนับสนุนสำนักงานที่ใช้ตำแหน่งงานเดียวกันในการปฏิบัติงานหรือตำแหน่งงานเดียวกันแต่บริบทในการทำงานของ

แต่ละหน่วยงานหรือพื้นที่มีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับ Poowitayapan (2011) การออกแบบเป้าหมายการทำงานว่าเป็นเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาคาดหวังหรือองค์กรคาดหวังของตำแหน่งงานนั้นมาใช้กำหนดความสำเร็จของการทำงานโดยมีลักษณะคือ การเขียนเป้าหมายการทำงานจำเป็นต้องสอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบงาน และทิศทางที่แสดงถึงความสำเร็จที่สามารถวัดได้หลากหลายวิธีที่ได้กำหนดขึ้นตามความคาดหวังที่มีต่อเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร

3. วิธีการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1 ควรปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงานหรือมาตรฐานตำแหน่งงานให้ย่อยลงไปอีกหนึ่งชั้นของตำแหน่งงาน เช่น เจ้าพนักงานศาลยุติธรรม-งานคดี-สำนักงาน เป็นต้น สอดคล้องกับ Harvey (1991) ที่ให้ความสำคัญ ในการแต่งตั้งบุคคลผู้ทำหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการโดยการจัดทำการวิเคราะห์งาน คือบุคคลที่แต่ละองค์กรได้กำหนดนั้นแตกต่างกันออกไปต้องอาศัยความร่วมมือกันเพื่อการวิเคราะห์งาน รวมถึงการดำเนินการโดยจัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้วิเคราะห์งานนำไปสู่การออกแบบตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างความรู้ความเข้าใจ วิธีการ กิจกรรมต่างๆ ควรมีการสื่อสารให้แก่บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้และตระหนักต่อความสำคัญ ในการนำไปใช้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบถึงภาระงานหลักที่จะต้องถูกวัดประเมินผลตามบทบาทหน้าที่ และเป็นการลดความขัดแย้งในการออกแบบจัดทำตัวชี้วัดตามบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติทั้งในสภาพปัจจุบันรวมทั้งเมื่อมีการหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบถึงตัวชี้วัดใหม่ที่จะต้องนำมาวัดประเมินผลประสิทธิภาพตามบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติราชการที่ตนเองจะโอนย้าย ปรับเปลี่ยน หรือเลื่อนตำแหน่ง

งานใหม่สอดคล้องกับ Poowitayapan (2011) ที่เน้นย้ำว่าบุคลากรควรบอกถึงความจำเป็นต่อตัวชี้วัดหลักที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจ ดังนั้นต้องมีการสื่อสารทั้ง 2 ทาง ทั้งฝ่ายผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะ

สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเสนอแนะให้สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1 ได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนาระบบประเมินผลงานด้วยตัวชี้วัดประจำตำแหน่งงานและระบบที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. นอกจากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถซึ่งได้มาจากการสรรหาและคัดเลือกมาในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์กรออกแบบตามความคาดหวังและต้องการแล้วนั้น ขอบเขตการทำงาน แต่ละตำแหน่งที่ปรากฏในคำบรรยายลักษณะงาน ในปัจจุบัน ซึ่งบุคลากรทุกคนในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการยึดถือปฏิบัติในการยอมรับร่วมกันของสังคมการทำงานที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กรอันถือเป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์กรต่อการผลักดันความสำเร็จของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ของการส่งมอบงานของบุคลากรหรือผู้รับบริการในแต่ละช่วงที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เพียงแค่ลักษณะของการออกแบบงาน ขอบเขตงานและความรับผิดชอบแต่สิ่งที่สำคัญไปกว่านั้น คือพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรในการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่นำมาใช้ต่อการประเมินรายบุคคลว่าได้สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน

2. เพื่อให้ตัวชี้วัดประจำตำแหน่งงานสามารถสนับสนุนการนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวกและรวดเร็ว ควรกำหนดตัวชี้วัดประจำตำแหน่งงานไว้ในคำบรรยายลักษณะงานหรือมาตรฐานตำแหน่งงาน จำนวน 3-5 ตัวชี้วัด ควรมีการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ อย่างไรก็ตามควรพิจารณาให้สอดคล้องกับภาระงานขอบเขตการทำงาน รวมถึงการเชื่อมโยงกับผลตอบแทนแก่ข้าราชการศาลยุติธรรม

3. ควรมีปฏิทินแผนการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการตัวชี้วัดประจำปีของแผนงานโดย ลงรายละเอียดของผู้รับผิดชอบกิจกรรมรายเดือน ในแต่ละรอบการประเมินผล และทำการสื่อสารให้ได้รับทราบทั่วทั้งองค์กร เพื่อกำหนดจัดทำตัวชี้วัดในการนำสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนา งาน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างต่อเนื่องต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในงาน และงบประมาณที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพองค์กรในทุกๆ ปี

4. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับองค์กร ถ่ายทอดมายังระดับหน่วยงาน และลงสู่ระดับบุคคลตามตำแหน่งงาน เพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศ และนำมาพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมการทำงานที่รวดเร็วตอบสนองต่อภารกิจที่เป็นที่คาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. สำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรม ภาค 1 ควรนำวิธีการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของแต่ละตำแหน่งงานของกลุ่มข้าราชการศาลยุติธรรม แต่ละระดับตำแหน่งงาน และตัวชี้วัดแต่ละระดับที่ได้ออกแบบคำบรรยายลักษณะงานไปยืนยันต่อกลุ่มผู้บริหารของสำนักงานศาลยุติธรรมต่อการปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปพัฒนา/ปรับปรุงเพื่อให้ได้ตัวชี้วัด

การประเมินผล การปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรมต่อไป

2. การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการใช้รูปแบบการประเมินด้วยการใช้กระดาษกับการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการประเมินผลการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 1 เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นหน่วยงานภาครัฐในยุคดิจิทัลด้วยการขับเคลื่อนองค์กรโดยนำเทคโนโลยีมาสร้างขีดความสามารถขององค์กร

กิตติกรรมประกาศ

1. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารและข้าราชการศาลยุติธรรมทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ทั้งในการนำเสนอความคิดเห็นต่อประเด็นต่างๆ รวมถึงการลงมือปฏิบัติผ่านการเขียนและร่วมอภิปรายความเห็นในส่วนของกลุ่มงาน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่ง และตัวชี้วัด ผ่านการปฏิบัติงานตามข้อเท็จจริงของแต่ละตำแหน่งของขอบเขตงานตามความรับผิดชอบ โดยนำมาออกแบบคำบรรยายลักษณะงานที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายข้าราชการศาลยุติธรรมในสำนักอำนวยการประจำศาลยุติธรรมภาค 1 รวมทั้งสำนักอำนวยการประจำศาลจังหวัดและศาลแขวงในภาค 1 รวม 13 ศาล ที่ได้สนับสนุนการทำวิจัยในครั้งนี้โดยการเข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติหน้าที่การทำงานในปัจจุบันและวิธีการจัดทำตัวชี้วัดประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดที่แท้จริงในการวัดประเมินผลของแต่ละตำแหน่งในทุกระดับเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุง/พัฒนาจึงเป็นส่วนหนึ่งที่สะท้อนภาพลักษณ์ความเป็นองค์กรในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมที่มุ่งเน้นการเป็นหน่วยงานศาลยุติธรรมที่มีธรรมาภิบาล

การบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมมาเป็นระยะเวลายาวนาน

2. ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านอธิบดีผู้พิพากษาภาค 1 และท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลทั้ง 13 ศาลในภาค 1 ที่ให้ความกรุณาอนุญาตให้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 13 ศาล อันถือเป็นข้อมูลอันทรงคุณค่าในการสร้างสรรค์ผลงานในเชิงวิชาการในการนำมาจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และสร้างคุณค่า ในการนำไปสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป

3. ผู้วิจัยขอขอบคุณบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานที่เรียกว่า ข้าราชการศาลยุติธรรม ถือเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับตำแหน่งงานที่ทำการศึกษาในครั้งนี้

4. ขอขอบคุณศาลยุติธรรมในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่อำนวยความสะดวกยุติธรรมมายาวนานถึง 136 ปี มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชั่น ตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 พ.ศ.2560-2564 โดยคำกล่าวของนายสรวิช เบญจกุล เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม จึงได้ลงนามในประกาศสำนักงานศาลยุติธรรม เรื่องเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานของสำนักงานศาลยุติธรรมต่อหน้าข้าราชการศาลยุติธรรม เจ้าหน้าที่ และสาธารณชน เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรของสำนักงานศาลยุติธรรม และหน่วยงานในสังกัด ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นความโปร่งใส ยุติธรรมในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมทุกท่าน

Reference

- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University
- Bratton, J. & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice* (4th ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- ElShafeey, T., & Trott, P. (2014). Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms. *European Business Review*, 26(2), 122-148. doi: 10.1108/eb-07-2013-0096
- Fuangthongdang, K. (2008). *Analyze outstanding work development factors to the court*. Bangkok: Institute of Judge Admin Development
- Hirankitti, S. (2009). *Strategic human resource management concepts*. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University.
- Jangchud, T. (2010). *Looking at past performance evaluation*. Bangkok: Office of the Civil Service Commission.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory, and applications*. NY: Academic Press.
- Levine, E. L., Sistrunk, F., McNutt, K. J., & Gael, S. (1988). Exemplary job analysis systems in selected organizations: A description of process and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 3(1), 3-21.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). *Human Resource Management* (7th ed.). NJ: Prentice Hall.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2012). *Human resource management in practice*. McGraw-Hill Education.
- Office of the Commission for Judicial Service. (2012). *Human Resource Management: A Guide to Action of the Office of the Judicial*. Author. [In Thai]
- Poowitayapan, A. (2011). *Performance management system (PLS)*. Bangkok: S. R. Center. [In Thai]
- Phetchkul, P. (2012). *Performance Appraisal Of Judges Of Juvenile And Family Court*. Bangkok: National Justice Academy. Office of Judiciary. [In Thai]
- Piyasvasti, A., Srivivila, N., Kittisan, A., Chirakaing, K., Preamprapa, C., Chantanet, M., & Kanjanaju, C. (2012). *A Framework for human resource management*. Bangkok, 3rd ed. Pearson Education Indochina. [In Thai]
- Rabi Bhadanasak Research and Development Institute. (2010). One Page Research Rabi Bhadanasak Research and Development Institute B. C. 2007-2015 And Academic Research Support.
- Saenthong, N. (2007). *Job Description Modern (Practical)*. Bangkok: H.R. Center. [In Thai]