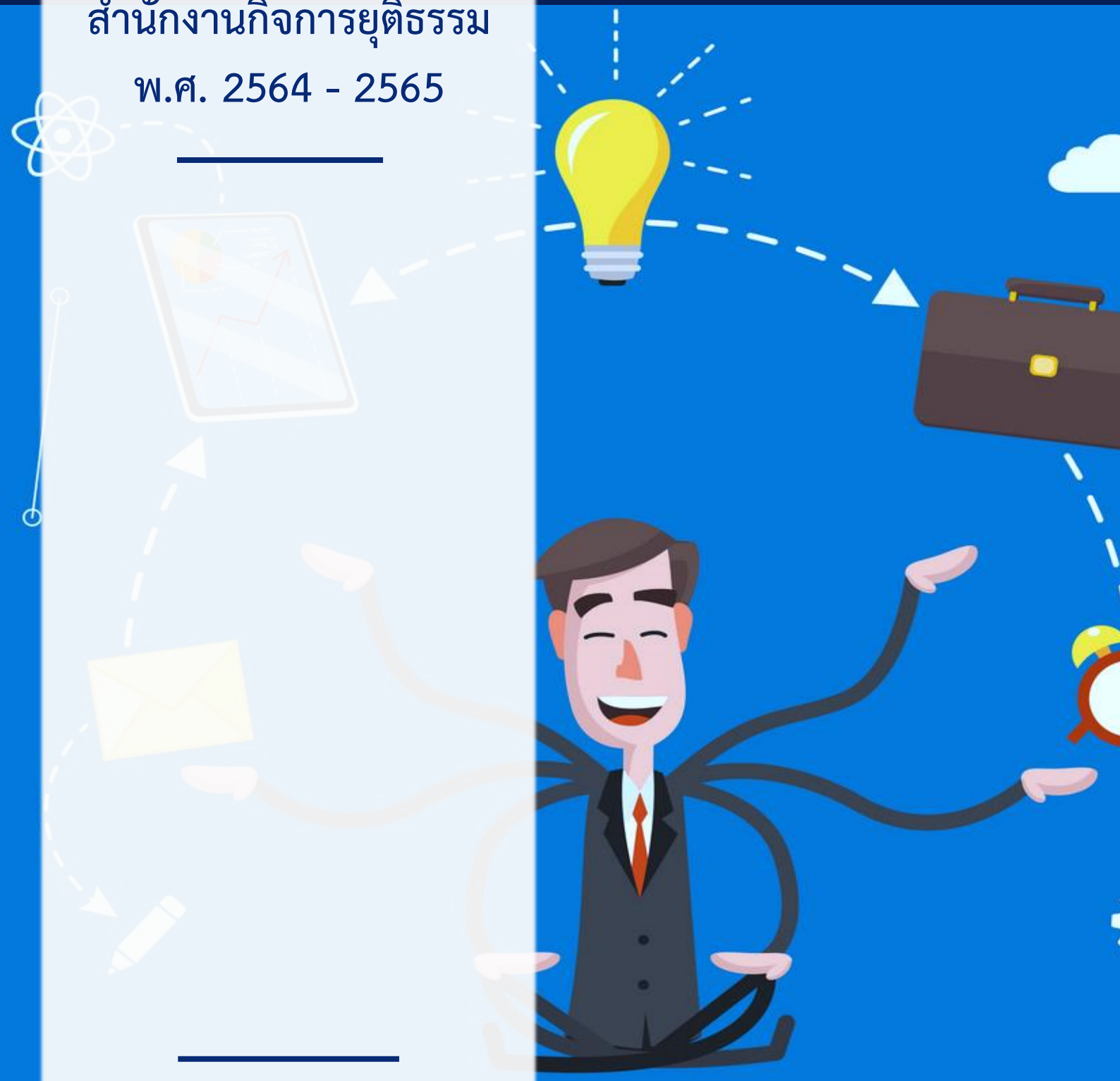
แผนพัฒนาบุคลากร
สำนักงานกิจการยุติธรรม
พ.ศ. 2564 - 2565



พันตำรวจโท ดร.สืบสกุล เข็มทอง

บทสรุปผู้บริหาร
(Executive Summary)

การศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรม ประจำปี พ.ศ. 2562-2565 มีวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกิจการยุติธรรม เพื่อนำมาสู่การจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรม ที่มีความสอดคล้องกับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานกิจการยุติธรรม และ 2) เพื่อวิเคราะห์หาช่องว่างในการพัฒนา (Gap Analysis) บุคลากรและหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรม สำหรับแนวทางการศึกษาวิจัย ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีแบบผสานวิธี (Mix method) เพื่อให้สอดรับกับเป้าประสงค์ในการค้นหาปรากฏการณ์ และได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกที่เหมาะสมกับการศึกษาวิเคราะห์ โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Study) รวบรวมและวิเคราะห์วรรณกรรมต่าง ๆ ได้แก่ หลักการและแนวคิดทางวิชาการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนและนโยบายที่เกี่ยวข้อง อาทิ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม แผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2562 – 2565) ยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนยุทธศาสตร์สำนักงานกิจการยุติธรรม แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกิจการยุติธรรม แนวทางการดำเนินการของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ตลอดจนวรรณกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

ผู้ศึกษาดำเนินการสำรวจข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงต่อความคาดหวัง และแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรม ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จำนวน 10 คน และเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรที่เป็นข้าราชการของสำนักงานกิจการยุติธรรม เพื่อทราบถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์และความต้องการในการฝึกอบรม ด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) จำนวน 67 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อจัดทำเป็นแนวทาง และแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรม จากนั้นได้จัดประชุมวิพากษ์ผลการศึกษา เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรม นำมาสู่การปรับปรุงผลการศึกษาให้มีความถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาเป็นระยะเวลา 67 วัน ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2563 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2563

ผลการศึกษา ตามที่ผู้ศึกษาได้ทบทวนข้อมูล ตลอดจนข้อเท็จจริงในการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนคุณลักษณะของบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรม พบว่า สำนักงานกิจการยุติธรรมมีการศึกษาเพื่อบ่งชี้ถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรมมาโดยตลอด ทั้งจากการศึกษาภาพลักษณ์ (branding) ของสำนักงานที่พบว่าบุคลากรควรต้องผู้รู้ (sage) ผู้มองการณ์ไกล (visionary) และผู้ประสานความสัมพันธ์ (ambassador) หรือการศึกษาเพื่อบ่งชี้คุณลักษณะของบุคลากรที่การศึกษาของ ก.พ.ร. พบว่าบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรมมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความคล่องแคล่ว เชี่ยวชาญในภารกิจ หน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ เป็นคนช่วยเหลือ แนะนำสั่งสอนผู้อื่น มีความใฝ่รู้ มีกระบวนการคิด มีความเชื่อมั่น พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการศึกษาเพื่อการบริหารและพัฒนาบุคลากรโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาระบบงานยุติธรรม ที่ได้กำหนดคุณลักษณะหลักที่พึงประสงค์ (core characteristics) ของบุคลากรจำนวน 6

ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารงานยุติธรรมหรือระบบงานยุติธรรม 2) นโยบาย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนงาน โครงการ 3) การบริหารแผนงาน/โครงการ และเบิกจ่ายงบประมาณ 4) การสังเคราะห์และสรุปรายงาน 5) การเขียนเสนอโครงการ หรือการเขียนหนังสือราชการ และ 6) เทคนิคการสื่อสาร และการนำเสนอ โดยกำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง (functional characteristics) เพื่อเป็นกรอบในการบริหารและพัฒนา ซึ่งผู้ศึกษาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลบุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรมตามลำดับต่อไป

ข้อมูลความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง ในประเด็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงาน พบว่า สำนักงานกิจการยุติธรรมยังคงมีภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบเช่นเดิมแต่อาจมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าประสงค์ นโยบายของผู้บริหาร อันส่งผลต่อภาระงานและปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น ประเด็นคุณลักษณะของบุคลากรโดยรวม พบว่า บุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรมส่วนใหญ่อายุน้อย เป็นผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง มีความเชื่อมั่น พร้อมปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลง ควบคู่ไปกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่มักไม่ค่อยมีความประสงค์ที่จะฝึกอบรมที่ใช้ระยะเวลา หรือกระทบต่อการปฏิบัติงาน บางส่วนยังคงมีช่องว่างในการปฏิบัติงาน ฯลฯ ประเด็นความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากร พบว่า บุคลากรควรพัฒนาทักษะกระบวนการคิดในมิติต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ทักษะการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารภาษาต่างประเทศ ทักษะการนำเสนอ การประชาสัมพันธ์ การโน้มน้าว ทักษะทางดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล ฯลฯ ตลอดจนระเบียบปฏิบัติทางราชการที่เกี่ยวข้อง สำหรับแนวทางในการพัฒนาบุคลากร พบว่า สำนักงานกิจการยุติธรรมควรต้องอาศัยการจัดการความรู้ การปรับรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดรับกับความต้องการ กำหนด/จำแนกบุลากรเป็นกลุ่มเพื่อจัดการฝึกอบรมและพัฒนาให้ต้องตรงและเหมาะสม เป็นต้น

ข้อมูลจากบุคลากรที่เป็นข้าราชการสำนักงานกิจการยุติธรรม ทั้ง 6 สายงาน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีคุณลักษณะหลักและคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งงานในระดับมาก อีกทั้งเห็นว่ามีความจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาให้เพิ่มมากขึ้น สำหรับแนวทางในการฝึกอบรม ควรใช้รูปแบบการรับฟังบรรยาย (lecturing) สำหรับบางคุณลักษณะ เช่น ทักษะการสื่อสาร ส่วนคุณลักษณะอื่นควรใช้แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาอื่น มาปรับใช้ให้เหมาะสมสอดคล้อง อาทิ การสอนงาน (mentoring) การมอบหมายงาน (job assignment) เป็นต้น ส่วนการหมุนเวียนงาน (job rotating) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าค่อนข้างไม่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแนวทางและแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรม ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับความตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ของสำนักงานกิจการยุติธรรม ประจำปี พ.ศ. 2562 – 2565 ในประเด็นกลยุทธ์ที่ 2: สร้างกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบและครอบคลุมในทุกมิติ กำหนดวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา (training methods) ต้องเหมาะสมกับคุณลักษณะที่บุคลากรต้องการจะพัฒนา สอดคล้องกับลักษณะพื้นฐานของบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรม มุ่งเน้นการจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร สร้างการรับรู้และยอมรับ ซึ่งอาจใช้รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร หรือ การใช้การพัฒนาสร้างแผนพัฒนารายบุคคล หรือแผนตกลงร่วมกันในการพัฒนา เพื่อให้เกิดความเต็มใจและการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม โดยสำนักงานกิจการยุติธรรมต้องมีการศึกษาต่อยอดเพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และยกระดับสู่การกำหนดเป็นแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีความครอบคลุม สอดรับกับความต้องการของสำนักงานและบุคลากรของสำนักงานกิจกรรมยุติธรรมต่อไป

บทที่ 1

บทนำ (Introduction)

1.1 ความสำคัญของปัญหา (Statement of Problem)

สำนักงานกิจการยุติธรรม เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม จัดตั้งขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการยุติธรรมอย่างสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายสูงสุดในการอำนวยความยุติธรรมให้กับประชาชน เป็นศูนย์กลางของการบริหารงานยุติธรรมทั้งระบบ นอกจากนั้นยังเป็นองค์กรหลักในการพัฒนายุทธศาสตร์และแนวนโยบายการยุติธรรมแห่งชาติ ประสานความร่วมมือหน่วยงานต่าง ๆ ในกระบวนการยุติธรรม ทั้งยังมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการเป็นเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ (กพยช.) ตามพระราชบัญญัติพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2549 ด้วยการศึกษา วิจัย การประเมินผลการบังคับใช้กฎหมาย และนำผลให้คณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติพิจารณากำหนดแนวทางการดำเนินการของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมมีทิศทางการดำเนินการที่สามารถอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับไปในทิศทางเดียวกัน อันเป็นการดำเนินการภายใต้นโยบาย/แผนงาน/ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ทั้งระดับชาติและระดับสากล อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. (2560 – 2564) แผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562 - 2565 เป็นต้น

ประเทศไทยได้กำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาไว้ 6 ด้าน โดยความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรภาครัฐ สอดรับกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เน้นการพัฒนาทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรที่มีความพร้อม สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ต้องเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีความคุ้มค่าโปร่งใส เกิดความเป็นธรรมในการให้บริการสาธารณะและเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและบริบทการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคมโลก ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่มียุทธศาสตร์การบริหารจัดการภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ที่หน่วยงานภาครัฐต้องปรับปรุงยกระดับคุณภาพบุคลากรของภาครัฐ รวมถึงยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ. ระยะ 20 ปี ได้ผลักดันให้ภาคราชการของประเทศมีคุณธรรม ปลอดทุจริต เป็นข้าราชการที่สร้างและส่งเสริมนวัตกรรม มีประสิทธิภาพ ดังนั้น สำนักงานกิจการยุติธรรมในฐานะหน่วยงานราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับข้าราชการ บุคลากรภาครัฐที่เป็นทรัพยากรมนุษย์อันมีค่าต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง จึงได้เตรียมความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติที่ดีและถูกต้องให้กับบุคลากร เพื่อให้ทันต่อสภาวการณ์ สังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีความเป็นพลวัตอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้สำนักงานกิจการยุติธรรมสามารถ

ดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับการเตรียมความพร้อมในการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลนั้น ประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD)

สถาบันพัฒนาบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม ได้รับมอบหมายจากสำนักงานกิจการยุติธรรมให้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม และบุคลากรของทางสำนักงานกิจการยุติธรรม จึงได้มีกรอบแนวคิดในการพัฒนาบุคลกรของสำนักงานกิจการยุติธรรม ประจำปี พ.ศ. 2564 - 2565 ด้วยการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกิจการยุติธรรม (Human Resource Development Plan) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นรายบุคคล (individual) และเป็นเป้าหมายที่คาดหวังในระยะสั้น (short term results) ดังนั้น สถาบันพัฒนาบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมจึงกำหนดโครงการจ้างเหมาบริการเพื่อจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร สำนักงานกิจการยุติธรรม เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ค้นหาช่องว่างและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรม (Gap Analysis) และเพื่อให้บุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรม มีคุณลักษณะทั้งความรู้ความสามารถ ทักษะที่สำคัญและจำเป็นเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายตามที่สำนักงานกิจการยุติธรรมประสงค์ เพื่อปลูกฝังทัศนคติที่ดีและถูกต้องให้แก่บุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรม อันจะส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในองค์กรตามที่สำนักงานกิจการยุติธรรมคาดหวังอย่างสมบูรณ์

1.2 วัตถุประสงค์ (Objectives)

1) เพื่อศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกิจการยุติธรรม เพื่อนำมาสู่การจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรม ที่มีความสอดคล้องกับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานกิจการยุติธรรม

2) เพื่อวิเคราะห์หาช่องว่างในการพัฒนา (Gap Analysis) บุคลากรและหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรม

1.3 ขอบเขตการศึกษา (Scopes of Study)

1) ขอบเขตด้านเนื้อหา

การกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษานี้ ทางผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบตามหลักวิชาการทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เป็นการจัดทำแผนที่มุ่งเน้นเฉพาะในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสำคัญ (training and development) ที่เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเป้าหมายระยะสั้น (short-term results) และเน้นการพัฒนาเป็นรายปักเจกบุคคล (individual) และต้องสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ (learning theories) การสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ (communication) และการจูงใจ (motivation theories) ที่เหมาะสม ประกอบกับหลักการบริหารกำลังคนภาครัฐในภาพรวม ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. และหลักการอื่นที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา อันเป็นการยกระดับศักยภาพของคุณลักษณะบุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรมให้ต้องตรงตามประสงค์

2) ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรม ทางผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษาว่าเป็นหน่วยงาน **“สำนักงานกิจการยุติธรรม”** เฉพาะบุคลากรในตำแหน่ง **“ข้าราชการ”**

3) ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรมในครั้งนี้มีระยะเวลาการดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกิจการยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม ระยะเวลารวม 65 วัน (ตั้งแต่ 22 กรกฎาคม 2563 – 24 กันยายน 2563)

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา (Research Methodology)

การกำหนดระเบียบวิธีการศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรม ผู้ศึกษาได้พิจารณาใช้ระเบียบวิธีแบบผสานวิธี (Mix method) เพื่อให้สอดรับกับเป้าประสงค์ในการค้นหาปรากฏการณ์และได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกที่เหมาะสมกับการศึกษาวิเคราะห์ โดยกำหนดระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

1.4.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research)

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ด้วยการศึกษา ทบทวนหลักการแนวคิดตลอดจนการศึกษาเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรม สามารถจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

- การศึกษารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรมด้วยการวิเคราะห์วรรณกรรมต่าง ๆ อาทิ หลักการและแนวคิดทางวิชาการในการจัดทำแผน พัฒนาบุคลากร (HRD Plan) แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562 - 2565 มาตรฐานหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานกิจการยุติธรรม เฉพาะอย่างยิ่งแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี พ.ศ. 2562-2565 (HR Strategic Plan) ที่เป็นกรอบและแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานกิจการยุติธรรม เพื่อเป็นตัวแบบและพัฒนาสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรมที่เหมาะสมและมีความสอดคล้องกับแผนและนโยบายต่าง ๆ ตามลำดับต่อไป

1.4.2 การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Research)

เป็นการออกแบบแนวทางเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (key informants) ที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์ตามเป้าประสงค์ของการศึกษา โดยผู้ศึกษาได้จำแนกขั้นตอนการดำเนินงานไว้ดังต่อไปนี้

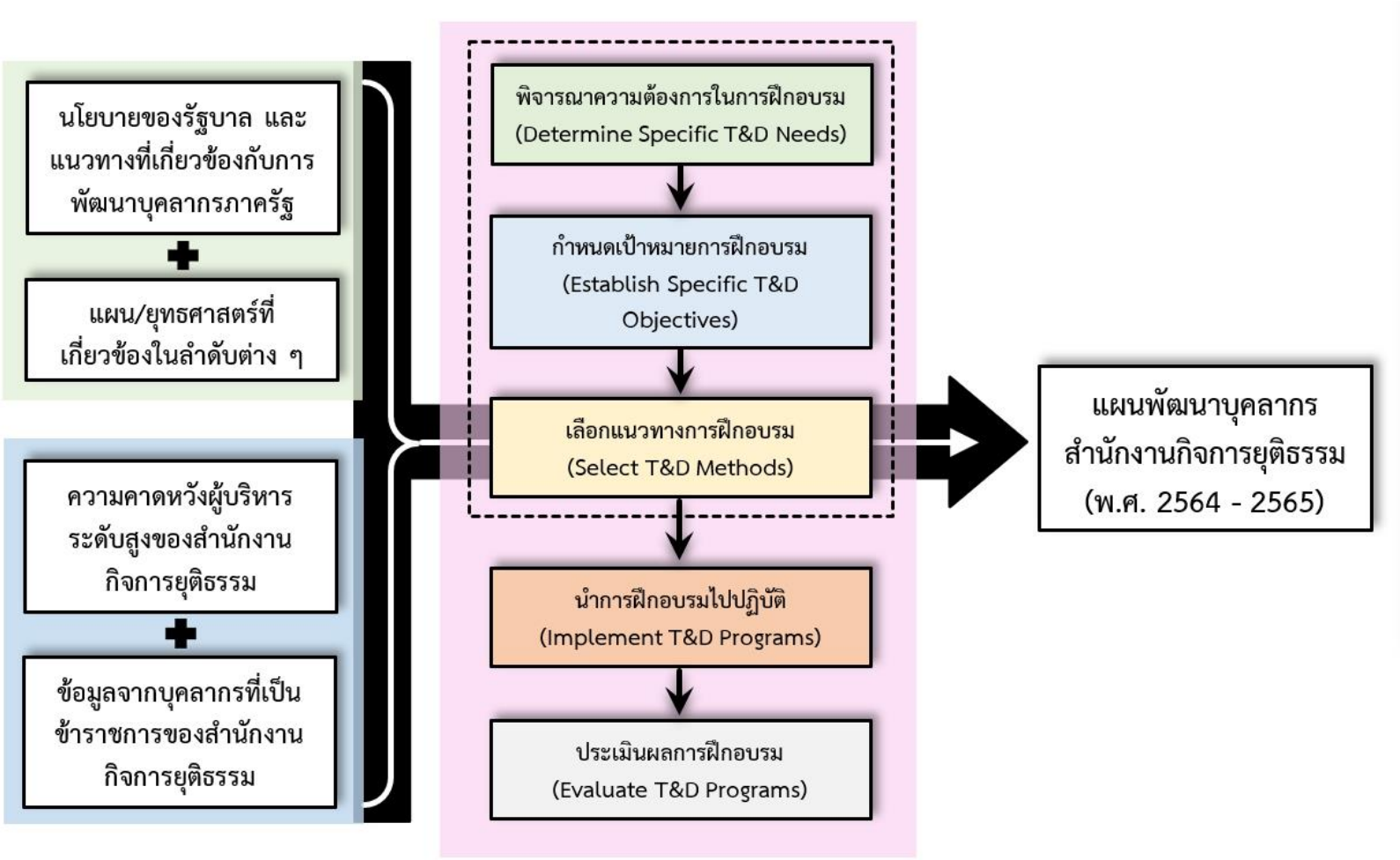
1.4.2.1 การออกแบบกรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework Design)

การออกแบบหรือพัฒนากรอบแนวคิดในการศึกษา เป็นการประมวลหลักการ แนวความคิดที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อให้ปรากฏซึ่งผลตามวัตถุประสงค์ในการศึกษา ที่ต้องนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรม ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาทบทวนหลักการแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องโดยสังเขป เพื่อพัฒนามาสู่กรอบแนวคิดในการศึกษา โดยในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงาน

กิจการยุติธรรม ผู้ศึกษาได้ทบทวนแผน/ยุทธศาสตร์ (แผนลำดับต่าง ๆ) ประกอบกับนโยบายของรัฐบาล แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นแนวทางของสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อใช้เป็นกรอบให้เกิดความสอดคล้องในการพัฒนา (vertical alignment) กับแผน/ยุทธศาสตร์ นโยบายในทุกระดับ

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานกิจการยุติธรรม ไม่ว่าจะเป็นความคาดหวัง มุมมองของผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานฯ และข้อมูลพื้นฐานของข้าราชการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา อาทิ คุณลักษณะที่พึงประสงค์และคาดหวังตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนงานต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน มาดำเนินการวิเคราะห์ตามหลักการแนวคิดทางวิชาการ เพื่อพัฒนามาสู่แผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรม โดยสมบูรณ์ ปรากฏกรอบแนวคิดทางการศึกษาตามภาพ 1.1

แผนภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework)



1.4.2.2 การพัฒนาและออกแบบเครื่องมือ (Developing Data Collection Tools)

ภายหลังที่ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมทั้งแนวคิด หลักการ ตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนามาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาแล้ว ผู้ศึกษาจะดำเนินการพัฒนาและออกแบบเครื่องมือที่ใช้สำหรับในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปฐมภูมิจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จำแนกเป็นการศึกษาให้ได้มาถึงข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ส่วนการได้มาถึงข้อมูลเชิงปริมาณ อันเป็นความคิดเห็นที่สามารถสะท้อนข้อมูลของบุคลากรในตำแหน่งข้าราชการของสำนักงานกิจการยุติธรรม ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถาม (questionnaires) ในการเก็บข้อมูลดังกล่าว โดยการดำเนินการพัฒนาและออกแบบเครื่องมือ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ (assessment of data collection tools) ของผู้ศึกษาปรากฏแนวทางการปฏิบัติดังนี้

1) ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) โดยในการพัฒนาและออกแบบเครื่องมือด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ศึกษาได้พิจารณาตามแผน/ยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับ และอาศัยข้อมูล ได้แก่ กรอบแนวทางการบริหารบุคลากรภาครัฐ ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. ประกอบกับข้อมูลตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี พ.ศ. 2562-2565 (HR Strategic Plan) ทั้งรายงานการศึกษาอื่นที่สามารถบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรข้าราชการของสำนักงานกิจการยุติธรรม เพื่อพัฒนามาเป็นข้อคำถาม จากนั้นได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าวเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความแม่นตรง (validity) ที่เป็น “ความสอดคล้องหรือความเหมาะสมของการวัดกับเนื้อเรื่อง หลักการ หรือสิ่งที่ต้องการมุ่งวัด” ทั้งด้านความแม่นตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) และความแม่นตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ผู้ศึกษาได้ให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านนโยบายและแผน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำการตรวจสอบและพิจารณาให้ความเห็นปรับปรุงให้มีความถูกต้องเหมาะสม

2) ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) สำหรับการพัฒนาและออกแบบเครื่องมือแบบสอบถาม (questionnaires) เพื่อเก็บข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรข้าราชการสำนักงานกิจการยุติธรรมในภาพรวมนั้น ผู้ศึกษาจะดำเนินการพัฒนาเครื่องมือจากการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร แผน ยุทธศาสตร์ กรอบและแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ประกอบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานที่สะท้อนความคาดหวัง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานแตกต่างกัน

ภายหลังการพัฒนาเป็นข้อคำถามแล้ว ผู้ศึกษาจะทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าวเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความแม่นตรง (validity) ที่เป็น “ความสอดคล้องหรือความเหมาะสมของการวัดกับเนื้อเรื่อง หลักการ หรือสิ่งที่ต้องการมุ่งวัด” เช่นเดียวกับการออกแบบข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยได้ตรวจสอบความแม่นตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) และความแม่นตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านนโยบายและแผน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำการตรวจสอบและพิจารณาให้ความเห็นปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความถูกต้องเหมาะสม

1.4.2.3 การเก็บข้อมูล (Data Collection)

ด้วยการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงผสานวิธี ทางผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิประกอบไปด้วย 1) การสัมภาษณ์เชิงลึก 2) การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และ 3) แบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งการพัฒนาและออกแบบเครื่องมือปรากฏความดังนำเสนอแล้วข้างต้น มีรายละเอียดและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เป็นการเก็บรวมรวมข้อมูลเพื่อทราบถึงความคาดหวัง แนวคิด ตลอดจนปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลสำคัญต่อการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรมให้มีความเหมาะสม จึงได้กำหนดการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการดังกล่าวกับผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานกิจการยุติธรรม

2) แบบสอบถาม (questionnaires) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณอันเป็นความคิดเห็นของบุคลากรที่เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติการตามตำแหน่งในส่วนงานต่าง ๆ ในสำนักงานกิจการยุติธรรม ซึ่งการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสามารถจำแนกได้ดังนี้

(1) ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง (Population and Sampling) การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดประชากร ได้แก่ บุคลากรที่เป็นข้าราชการของสำนักงานกิจการยุติธรรม และเพื่อความแม่นตรงของการศึกษาและเพื่อให้ข้อมูลความคิดเห็นของประชากรในภาพรวมสะท้อนถึงผลการวิเคราะห์เพื่อกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตลอดจนการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมอย่างถูกต้อง ผู้ศึกษาจึงได้พิจารณากำหนดเก็บข้อมูลแบบสอบถามประชากรทั้งหมด โดยไม่จำเป็นต้องสุ่มตัวอย่าง

(2) การเก็บข้อมูล (Data Collection) ตามที่ผู้ศึกษาได้พิจารณาใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลเชิงประมาณ กับกลุ่มประชากรบุคลากรที่เป็นข้าราชการของสำนักงานกิจการยุติธรรมทั้งหมดในภาพรวม และเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเก็บข้อมูล จึงได้ใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ในการเก็บข้อมูล

1.4.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

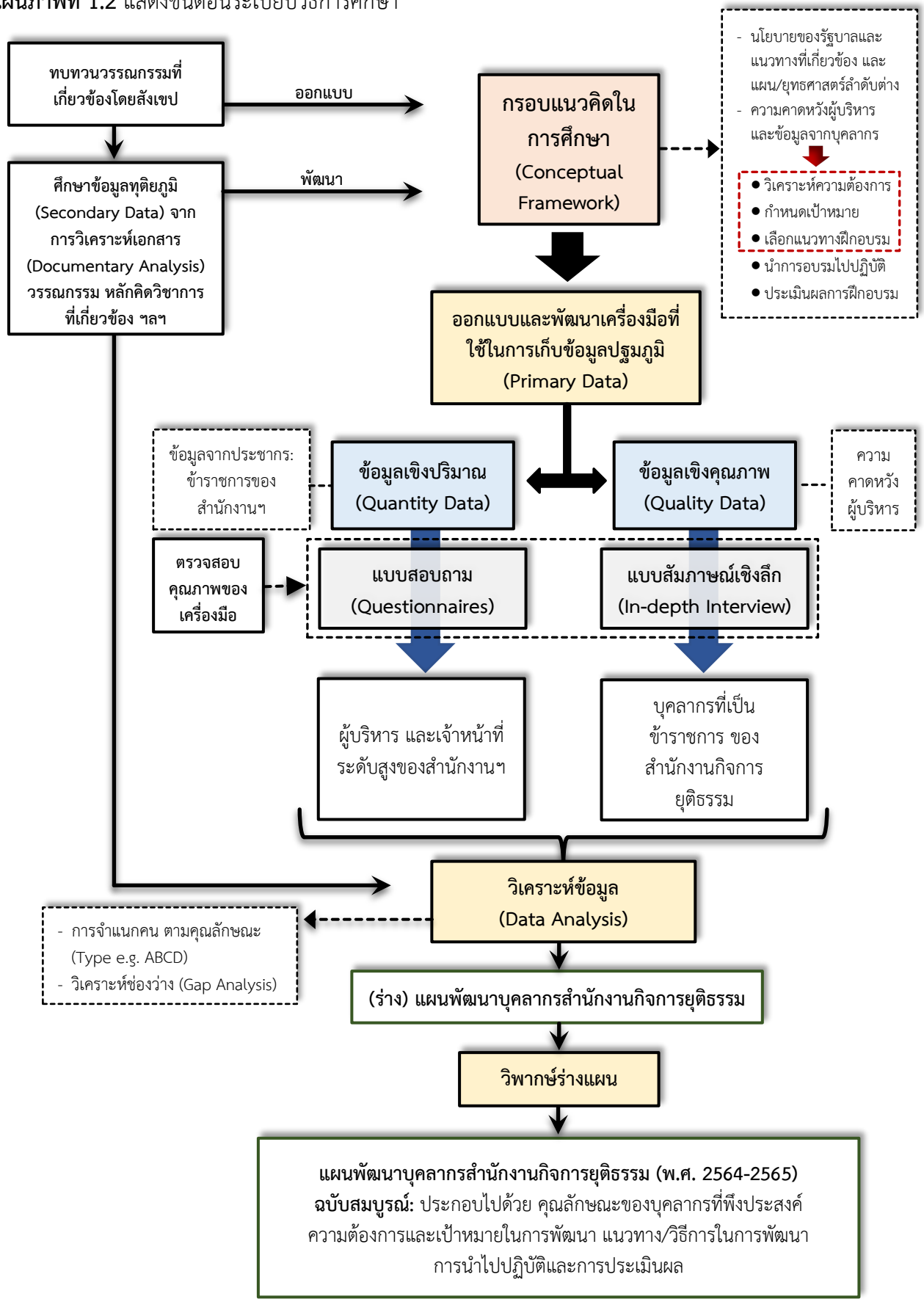
การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา (descriptive analysis) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพผู้ศึกษาจะใช้แนวทางการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อสืบค้นประเด็นที่ค้นพบจากข้อมูลที่ได้รับ โดยพิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดในการศึกษา และหลักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนฯ ประกอบกับข้อมูลทุติยภูมิอันได้แก่ วรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

1.4.2.5 การวิพากษ์แผนแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกิจการยุติธรรม

ภายหลังจากการที่ผู้ศึกษาได้ออกแบบและพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรม ตามกรอบแนวคิดและข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจนแล้วเสร็จนั้น ผู้ศึกษาได้จัดให้มีการวิพากษ์และรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการตาม (ร่าง) แผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรม โดยผู้ศึกษาจะเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็นนำไปปรับแก้แผนพัฒนาบุคลากรฯ ให้มีความเรียบร้อยสมบูรณ์ ประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง ตัวแทนบุคลากรที่เป็นข้าราชการในส่วนงานต่าง ๆ และผู้ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรม

ขั้นตอน และระเบียบวิธีการศึกษาในครั้งนี้สามารถสรุปความได้ตามแผนภาพที่ 1.2

แผนภาพที่ 1.2 แสดงขั้นตอนระเบียบวิธีการศึกษา



1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Contributions)

1) สำนักงานกิจการยุติธรรมทราบถึงความคาดหวัง เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรของหน่วยงานที่พึงประสงค์ และส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

2) สำนักงานกิจการยุติธรรมทราบถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาและออกแบบแนวทางการในการฝึกอบรมบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นรูปธรรม

3) สำนักงานกิจการยุติธรรมมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในภาพรวม

4) บุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรมสามารถใช้แนวทางการพัฒนาดังกล่าวเพื่อยกระดับศักยภาพให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่สำคัญและจำเป็น เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5) มีแผนการพัฒนาบุคลากรสำนักงานกิจการยุติธรรม โดยกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานต้องการ