# ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

**นางสาวนิภาพร เฉียนเลี่ยน**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2555

# Factors Influencing the Achievement of the Performance of Official Justice, Sector 8

**Miss Nipaporn Cheanlean**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2012

| | |
|---|---|
| **หัวข้อวิทยานิพนธ์** | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 |
| **ชื่อและนามสกุล** | นางสาวนิภาพร เฉียนเลี่ยน |
| **แขนงวิชา** | บริหารรัฐกิจ |
| **สาขาวิชา** | วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช |
| **อาจารย์ที่ปรึกษา** | 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์<br>2. รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เสี้ยนสลาย |

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2555

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. จุมพล หนิมพานิช)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เสี้ยนสลาย)

.....ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8
**ผู้วิจัย** นางสาวนิภาพร เฉียนเลี่ยน **รหัสนักศึกษา** 2533005035 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เสี้ยนสลาย
**ปีการศึกษา** 2555

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 (2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม แต่ละศาลในภาค 8 (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 (4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษาคือ ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 จำนวน 22 ศาล 690 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเที่ยงอยู่ในช่วงระหว่าง 0.7669 ถึง 0.9582 สถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ของแต่ละศาลแตกต่างกัน (3) ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 (4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้แก่ ควรนำการบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่ รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน มาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนั้นควรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่ง และสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

**คำสำคัญ** ผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงาน ข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8

**Thesis title**: Factors Influencing the Achievement of the Performance of Official Justice, Sector 8
**Researcher**: Miss Nipaporn Cheanlean; **ID**: 2533005035;
**Degree**: Master of Public Administration;
**Thesis advisors**: (1) Dr.Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor; (2) Dr.Suraporn Sian-salai, Associate Professor; **Academic year**: 2012

## Abstract

The objectives of the study were to (1) investigate the operational achievement of Officials of Court of Justice, Sector 8, (2) compare the operational achievement of Officials of each Court of Justice in Sector 8 (3) study factors affecting the operational achievement of Officials of Court of Justice, Sector 8 (4) find out the guidelines to enhance the operational achievement of Officials of Court of Justice, Sector 8.

This research was a survey research. Population included 690 officials from 22 courts of justice in sector 8. Samples were 400 officials. Instrument used was questionnaire with validity value ranged from 0.7669 to 0.9582. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression.

Research result revealed that (1) level of operational achievement of Officials of Court of Justice, Sector 8 was more than 80 percent, (2) the operational achievements of Officials of each Court of Justice in Sector 8 were different (3) public sector quality management, competency, paradigm, culture, value, and motivation factors; positively influenced the operational achievement of Officials of Justice, Sector 8 with .05 level of statistical significance (4) guidelines to enhance the operational achievement were: the organizations should put more emphasis on the implementation of new public management, new administrative paradigm, culture and value in the operation; together with the application of competency system in personnel performance appraisal; work motivation should as well be elevated so consequently personnel value changes could be expected which would finally lead to the increase of achievement in the operation of the Officials of Court of Justice, Sector 8 as a whole.

**Keywords :** Achievement, Work Operation, Officials of Court of Justice, Sector 8

# กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ (รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบงาน) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ท่านได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ รวมทั้งติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมาจนถูกต้องและสมบูรณ์ ทั้งที่ท่านไม่ได้มีเวลามากมายก็ตาม แต่ท่านก็ได้เสียสละเวลาให้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้ รวมทั้งให้กำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานประจำศาลจังหวัดหลังสวน ผู้อำนวยการสำนักงานประจำศาลจังหวัดไชยา และข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ทุกท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลา และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำวิจัย และขอขอบพระคุณผู้พิพากษาทุกท่าน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา อันส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

นิภาพร เฉียนเลี่ยน

กันยายน 2555

# สารบัญ

หน้า


บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ ..... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ..... 1

ปัญหาการวิจัย ..... 13

วัตถุประสงค์การวิจัย ..... 14

ขอบเขตของการศึกษา ..... 14

กรอบแนวคิดการวิจัย ..... 17

สมมติฐานการวิจัย ..... 17

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ ..... 18

ข้อจำกัดในการศึกษา ..... 26

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ..... 26

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ..... 27

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ..... 27

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ..... 30

แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ..... 39

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ..... 56

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ ..... 70

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ..... 75

แนวคิดกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ..... 79

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ..... 86

โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของศาลยุติธรรมภาค 8 ..... 103

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 111

สรุปกรอบแนวคิด ..... 117

# สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 121
รูปแบบการวิจัย 121
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 121
เครื่องมือการวิจัย 126
การเก็บรวบรวมข้อมูล 142
การวิเคราะห์ข้อมูล 142
ระยะเวลาในการวิจัย 145
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 146
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 147
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ 150
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม 167
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน 169
ส่วนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติม 180
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 186
สรุปการวิจัย 186
อภิปรายผลการวิจัย 196
ข้อเสนอแนะ 209
บรรณานุกรม 218
ภาคผนวก 223
ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย 225
ข แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ 226
ประวัติผู้วิจัย 250

# สารบัญตาราง

หน้า


ตารางที่ 2.1 ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจ 78
ตารางที่ 2.2 ระดับสมรรถนะของสมรรถนะหลัก 95
ตารางที่ 2.3 ระดับสมรรถนะของสมรรถนะสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง ประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ 98
ตารางที่ 2.4 ระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 99
ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการของศาลแต่ละจังหวัด ในสังกัดสำนักงาน ศาลยุติธรรมภาค 8 122
ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของแต่ละศาล 124
ตารางที่ 3.3 โครงสร้างแบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของ 128
ตารางที่ 3.4 ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม 141
ตารางที่ 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล 144
ตารางที่ 3.5 ระยะเวลาดำเนินการวิจัย 12 เดือน 145
ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 จำแนกตามข้อมูลทั่วไป 147
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรรวม 150
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 151
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 152
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ 155
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐ 156
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ 158

# สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน 161
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะหลัก 163
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ประเภทตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งอำนวยการต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ 164
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ประเภทตำแหน่งวิชาการและตำแหน่งประเภททั่วไปต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ 166
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 168
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีมากกว่าร้อยละ 80 170
ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 แต่ละศาล 172
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี SLD ของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในแต่ละศาล 175
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 178
ตารางที่ 4.17 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 160
ตารางที่ 4.18 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดอ่อนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข 181

# สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.19 ความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อโอกาสในการนำไปปรับปรุง หรือพัฒนาให้ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ..... 182
ตารางที่ 4.20 ความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีอุปสรรคต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ..... 183

# สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 การจัดทำระบบการวัดผล/ประเมินผลของศาลยุติธรรมอย่างครบวงจร 8
ภาพที่ 1.2 การประเมินผลการปฏิบัติราชการในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม ปี 2554 9
ภาพที่ 1.3 การประเมินผลการปฏิบัติราชการในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม ปี 2554 10
ภาพที่ 1.4 การประเมินผลการปฏิบัติราชการในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม ปี 2554 10
ภาพที่ 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย 17
ภาพที่ 2.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 32
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 33
ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 36
ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน 57
ภาพที่ 2.5 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ 76
ภาพที่ 2.6 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง 89
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างลักษณะงานของศาลยุติธรรม 107
ภาพที่ 2.8 แผนผังโครงสร้างศาลยุติธรรม 108
ภาพที่ 2.9 แผนผังโครงสร้างสำนักงานศาลยุติธรรม 109
ภาพที่ 2.10 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานศาลยุติธรรมภาค 8 110
ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดในการวิจัย 117
ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดในการวิจัย 118

# บทที่ 1
# บทนำ

## 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 การจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือ New Public Management กล่าวได้ว่าเป็นพาราไดม์ ที่สำคัญที่นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ให้การยอมรับในปัจจุบันว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี โดยที่แนวคิดการบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ถูกมองว่าเป็นปรัชญาการบริหารที่รัฐบาลนำมาใช้ โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความทันสมัย สาระสำคัญของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้แล้ว นักวิชาการคนที่สำคัญแรกๆ ที่ได้กล่าวถึงไว้ก็คือ โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะได้ให้สาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ (Boston 1996) คือ มองว่าการบริหารงานมีลักษณะที่เป็นสากล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานของภาครัฐ ปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่าง ๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของการผลผลิตและผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน (process accountability) มาเน้นภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ การให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารมากกว่าการที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว ให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) ไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและการดำเนินงาน เน้นปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลง รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (privatization) และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้น ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การ

วางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ (corporate image) มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น และสร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

แนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหาร และเทคนิคการจัดการว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในแง่ของการบริหารรัฐกิจ และการบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นกระแสแนวคิดที่สอดคล้องกับรัฐประศาสนศาสตร์แบบคลาสสิกของ WooDYow Wilson ที่เน้นแยกการเมืองออกจากการบริหารและวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ของ Frederick Taylor โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการประหยัด (economy) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) จึงทำให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการทำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม เน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ให้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic management) การวัดผลประเมินผล (performance measurement) การบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management) การรื้อปรับระบบเป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์,2549)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นการปฏิรูประบบราชการจึงเกิดขึ้นเพื่อลดขนาดราชการ มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพ การวัดคุณค่า การกระจายอำนาจ และการให้บริการด้วยระบบตลาด และเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ การปฏิรูประบบราชการลักษณะนี้นิยมเรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management: NPM) หรือเรียกว่า “การจัดการนิยม” (Managerialism) หรือ “การบริหารภาครัฐที่อาศัยระบบตลาด” (Market-based Public Administration) หรือ “รัฐบาลแบบผู้ประกอบการ” (Entrepreneurial Government) (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545: 9)

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ เป็นการบริหารจัดการภาครัฐที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมุ่งรับใช้ประชาชนและคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2541: 45-46 อ้าง

ในสำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2541) ได้สรุปองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ 5 ประการ

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน

2. การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน

3. การกำหนด วัด และให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและในระดับบุคคล

4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) และเทคโนโลยี (เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ) เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำ และสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำถึงแม้ว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะถือได้ว่าเป็นกระแสหลักของการปฏิรูประบบราชการทั่วโลกในปัจจุบัน แต่ในการนำแนวคิดมาปรับใช้ ควรพิจารณาถึงการนำไปปฏิบัติอย่างละเอียด เพื่อให้มีความเหมาะสมกับความต้องการ ค่านิยมและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศลักษณะเด่นของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จึงอยู่ที่ความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชน อย่างไรก็ดี การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่แยกไม่ออกจากบริบทของวิกฤตการคลังที่ร้ายแรง เพราะวิกฤตการคลังเป็นต้นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิรูประบบราชการตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ อีกทั้งการปฏิรูประบบราชการยังเป็นหัวใจของการบริหารจัดการภาครัฐ

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ ได้กล่าวถึงหลักการ NPM ไว้ 4 ประการ คือ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545:56-57)

1. ระบบราชการเป็นกลไกหลักที่จะทำให้รัฐเล็กลง ซึ่งจะช่วยให้การขาดดุลการคลังลดลง

2. การทำให้ระบบราชการมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้สำเร็จ

3. การวัดผลงานเป็นหลักในการคิดและวิเคราะห์ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

4. ประเด็นทางการเมือง ที่เกิดจากการนำการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปปฏิบัติ กลับ

ปรากฏว่า ปัญหาไม่ได้อยู่ที่การต่อต้านของฝ่ายการเมือง แต่ปัญหาอยู่ที่การต่อต้านของระบบราชการเอง โดยเฉพาะการต่อต้านการลดขนาดองค์การ และการต่อต้านสิ่งที่จะมาทำลายความมั่นคงในการทำงานของข้าราชการ

ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน ได้สรุปคุณลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในปัจจุบัน 10 ประการ ได้แก่ (ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน, 2550: 9-11)

1. เป็นระบบราชการที่มีความหลากหลาย ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่พยายามทำทุกอย่างในระบบราชการให้เป็นโหลเดียวกันทั้งหมด

2. นิยามความหมายของระบบคุณธรรมใหม่ ให้หมายถึง ระบบคุณธรรมที่เน้นให้ข้าราชการทำงานมีประสิทธิผลสูงขึ้นและยอมรับความแตกต่างต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการมีขีดความสามารถที่ไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งแตกต่างจากระบบคุณธรรมของระบบราชการในอดีต ที่เน้นการปกป้องสิทธิประโยชน์ตอบแทนให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกันและมีขีดความสามารถแตกต่างกันได้

3. มุ่งเน้นสัมฤทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่เน้นการทำงานตามกฎระเบียบตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้

4. การจ้าง การถนอมรักษา ตลอดจนการส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการ เน้นที่การแสวงหาผู้ที่มีขีดความสามารถสูงและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า โดยเปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่มีความท้าทาย ซึ่งตรงกันข้ามกับระบบราชการแบบเดิม ซึ่งเน้นให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถทางเทคนิคที่ตรงกับตำแหน่งงานเป็นสำคัญ

5. มีมุมมองต่อข้าราชการที่มีขีดความสามารถว่า เป็นสินทรัพย์หรือเป็นทุนมนุษย์ที่มีค่าขององค์การ ยิ่งลงทุนให้ได้รับการพัฒนา ยิ่งสามารถทำงานสร้างประโยชน์ให้กับระบบราชการได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่มองข้าราชการในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิต รายจ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับข้าราชการ จึงถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลืองของระบบราชการ

6. การจ้างงานมีหลากหลายรูปแบบ มีทั้ง กลุ่มที่เป็นข้าราชการประจำภายใต้ระบบการจ้างงานจนถึงการเกษียณอายุ กลุ่มพนักงานราชการหรือพนักงานของรัฐ ภายใต้รูปแบบการจ้างงานตามสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาจ้าง กลุ่มที่จ้างเหมาแรงงานมาจากเอกชน เป็นต้นซึ่งแตกต่างจากระบบราชการแบบเดิม ที่มีรูปแบบการจ้างงานแบบเดียว คือ ข้าราชการประจำ ซึ่งจ้างจนเกษียณอายุราชการ แม้ว่าจะมีลักษณะการจ้างงานที่หลากหลาย แต่ทุกกลุ่มต้องยึดถือค่านิยมหลักของระบบราชการเป็นแบบเดียวกัน

7. ลักษณะการจ้างงานไม่เน้นที่ความมั่นคงในการจ้างงาน แต่เน้นที่ผลการปฏิบัติงานถ้าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ก็สามารถยกเลิกการจ้างได้ ทั้งนี้เพราะระบบราชการเองก็มีข้อจำกัดในการหารายได้ไม่แตกต่างจากภาคเอกชน จึงต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ้างงานของภาครัฐเองด้วย ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่เน้นความมั่นคงของการจ้างงานเป็นหลักที่สำคัญการจ้างงานของภาครัฐแบบเดิมจึงมีลักษณะเหมือนกับการให้สังคมสงเคราะห์แก่ข้าราชการ

8. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการมีส่วนต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ ซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในแบบเดิมที่ประเมินตามกิจกรรมการทำงานของข้าราชการแต่ละคน

9. ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับฝ่ายบริหารอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือระหว่างกันในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ในขณะเดียวกันองค์การก็ใส่ใจความพึงพอใจการทำงานของข้าราชการ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ซึ่งแตกต่างจากความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับฝ่ายบริหาร ภายใต้ระบบราชการแบบเดิม ที่มีลักษณะเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชา การทำงานตามกฎระเบียบและระบบงาน ซึ่งมักก่อให้เกิดความขัดแย้งในประเด็นต่าง ๆ ระหว่างกัน

10. องค์การกลางบริหารงานบุคคลกระจายอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ มีอำนาจและหน้าที่บริหารงานบุคคลได้อย่างเต็มที่ ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการแบบเดิมที่องค์กรกลางบริหารงานและสงวนอำนาจและหน้าที่งานด้านการบริหารบุคคล เพื่อดำเนินการเองเป็นส่วนใหญ่

สำหรับประเทศไทยประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในปี 2540 ส่งผลต่อการบริหารหน่ายงานภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน การดำรงชีวิตของประชาชน หน่วยงานภาครัฐทุกแห่ง รวมถึงเจ้าหน้าที่ภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สนองตอบต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลง เพื่อแก้ไขปัญหาของประเทศชาติอย่างจริงจัง ปัจจัยด้าน การจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือ New Public Management จึงผลักดันให้รัฐบาลและส่วนราชการจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงองค์กรของตนเอง ด้วยการด้วยการเปลี่ยนจากรูปแบบการบริหารการจัดการในรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบใหม่หรือที่เรียกว่า การบริหารราชการแนวใหม่หรือ New Public Management (NPM) (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย ,2547)

จึงนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอันเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า มีการปฏิรูประบบราชการตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทยตาม แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555)

พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 บัญญัติไว้ 9 หมวด คือ

1. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
3. การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
4. การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
5. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
6. การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ
7. การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน
8. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
9. บทเบ็ดเตล็ด

การปฏิรูประบบราชการของประเทศไทยตาม แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555)

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555) กำหนดไว้ 4 ประการ คือ

1. ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
3. มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ
4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม

การพัฒนาระบบราชการตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) นำไปสู่การบริหารองค์กรภาครัฐที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ต้องคำนึงถึงประชาชน และผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้การทำงานของภาครัฐมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด โดยจะมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้

ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ภาษีของประชาชนและงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบต่อแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐซึ่งกำหนดให้มีการปฏิรูปราชการด้วยแผนงานหลัก 5 แผน โดยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) เป็นกิจกรรมของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งกำหนดว่า ภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารไปสู่การบริหารการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน

จากสาเหตุบริบทของการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ New Public Management (NPM) นำไปสู่การปฏิรูประบบราชการโดยกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารแผ่นราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5 ) พ.ศ. 2545 เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน ยึดผลสัมฤทธิ์ มุ่งประสิทธิภาพ คำนึงถึงความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการทำงาน ยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น กระจายภาระกิจและทรัพยากรให้ท้องถิ่น อำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน รับผิดชอบต่อผลงาน ทั้งนี้ เป็นไปตามกรอบแนวคิดหรือพาราไดม์ปัจจุบันที่ทางรัฐประศาสนศาสนตร์ให้ความสนใจ คือ “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) (สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. อ้างใน โสภิส จันทร์ศิริ 2547:3)

ซึ่งสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นองค์กรหนึ่งตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ที่ได้นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management-RBM ) มาเป็นแนวทางในการบริหารราชการของสำนักงานศาลยุติธรรม (พวงชมพู โชตินุชิต, 2554:www.coj.go.th ค้นเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2554)

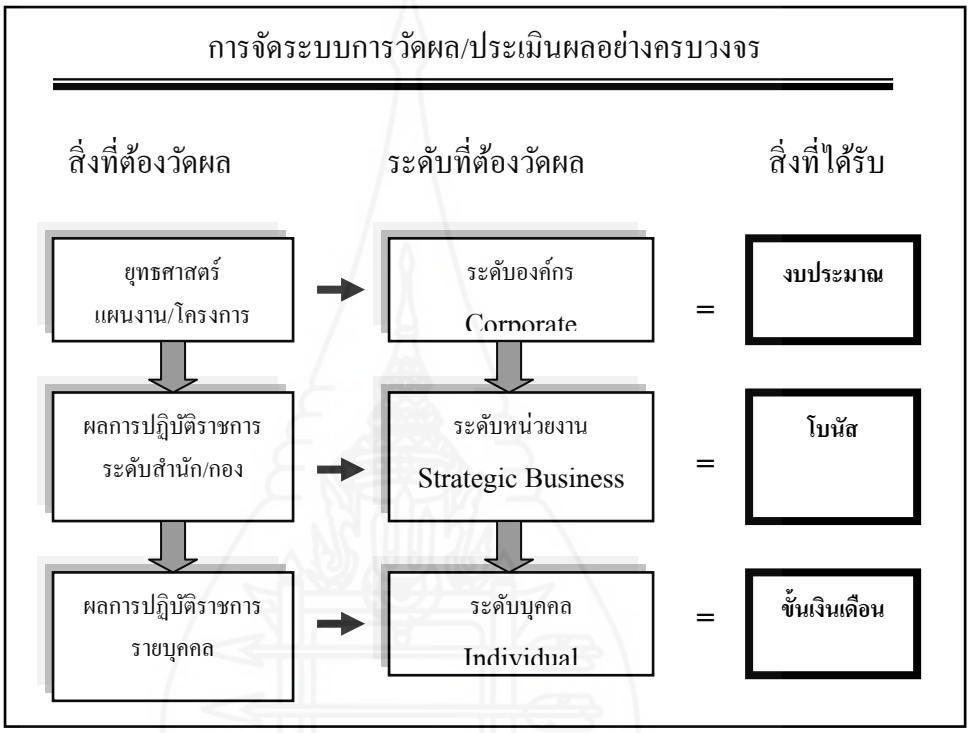
1. วิธีการบริหารจัดการ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) STRATEGIC PERFORMANCE BASED BUDGETING

3. วิธีการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์ ผลผลิต ซึ่งเป็นผลงานที่ต้องการ โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัด เพื่อวัดประสิทธิภาพ (ผลผลิต) และประสิทธิผล (ผลลัพธ์) ของผลงานที่เกิดขึ้นจากการใช้งบประมาณ

4. การจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการวิธีการบริหารราชการ คือ มุ่งเน้นการพัฒนาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดภายใต้มิติ 4 มิติตามกรอบ BSC และจะได้รับสิ่งจูงใจ ตอบแทนตามระดับของผลงานตามที่ตกลงกันไว้

สำนักงานศาลยุติธรรมได้นำการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management-RBM ) โดยมีการจัดทำระบบการผลและการประเมินผล ดังแผนภาพ




ภาพที่ 1.1 การจัดทำระบบการวัดผล/ประเมินผลของศาลยุติธรรมอย่างครบวงจร

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม

1.วิเคราะห์บทบาท หน้าที่และภารกิจของสำนัก/กอง ที่ต้องดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

2. วิเคราะห์บทบาท หน้าที่และภารกิจของสำนัก/กอง ที่ต้องดำเนินการตามโครงสร้าง

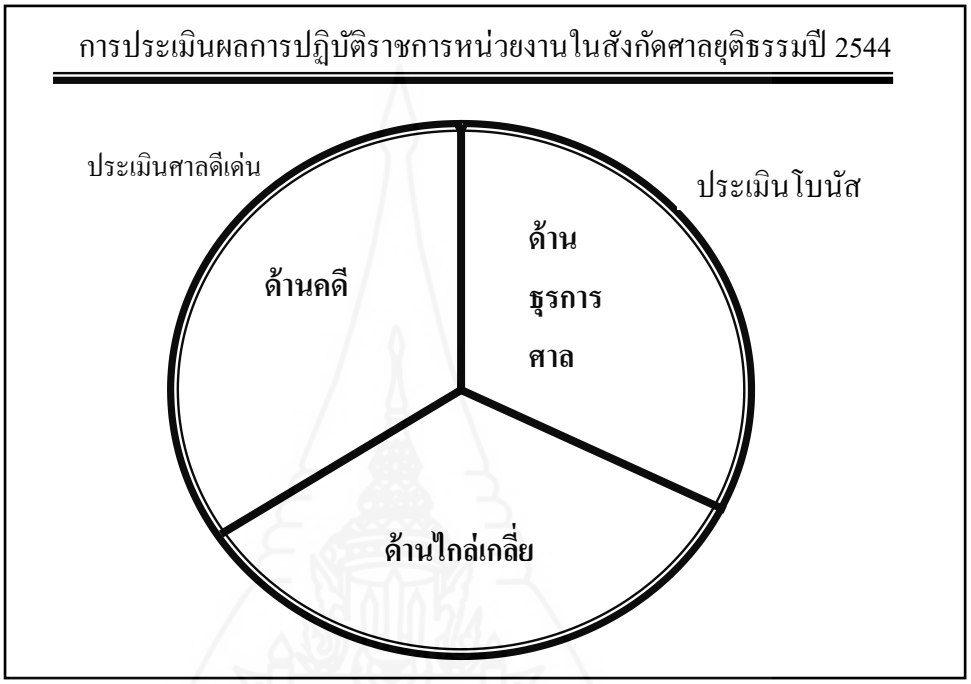
3. กำหนดเป้าประสงค์ของสำนัก/กอง ตามบทบาทภารกิจที่รับผิดชอบกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ โดยถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน

4.ทบทวน ยืนยันตัวชี้วัดร่วมกัน และร่วมกำหนดค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้ค่าคะแนนตัวชี้วัดแต่ละตัว

5. ประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนัก/กองตามตัวชี้วัดที่กำหนด

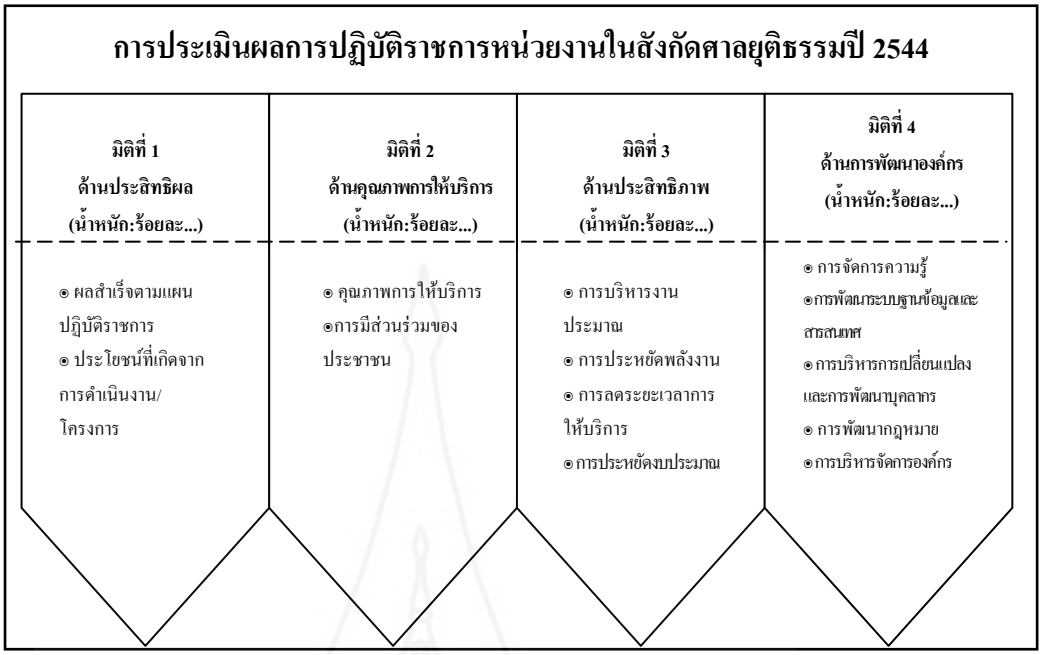
6. แจกรางวัล

รูปแบบการประเมินการปฏิบัติราชการหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมแสดงได้ตามแผนภาพ ดังนี้



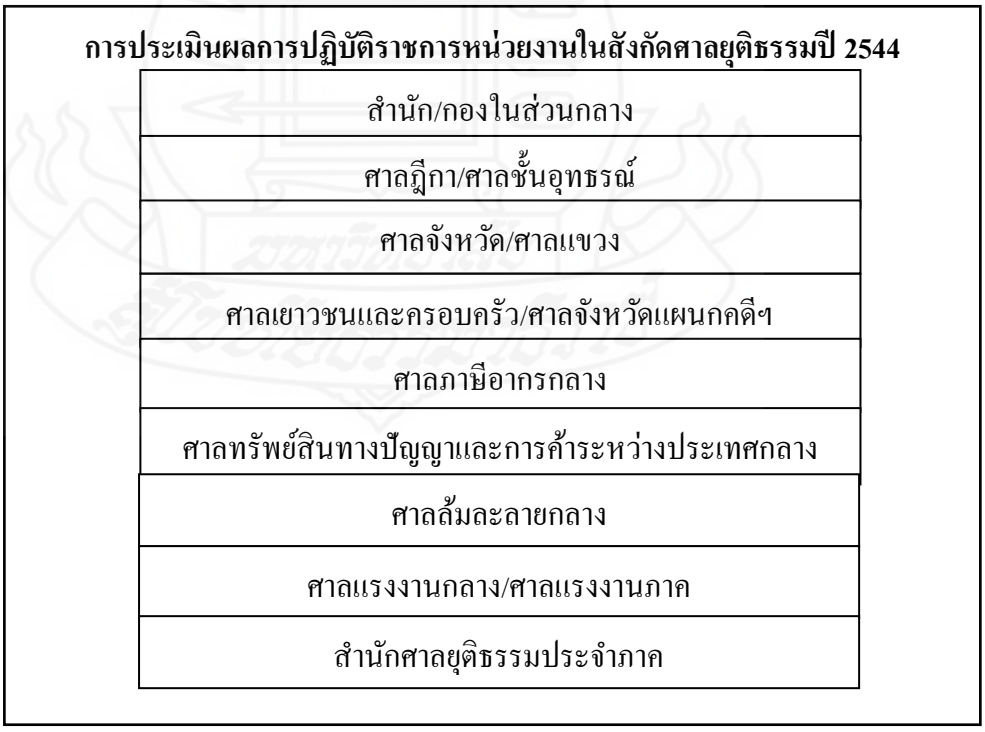

ภาพที่ 1.2 การประเมินผลการปฏิบัติราชการในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม ปี 2554

การประเมินผลการปฏิบัติราชการในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมเพื่อประเมินศาลดีเด่น และประเมินการพิจารณาโบนัสประจำปี แบ่งการประเมินออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพิจารณาพิพากษาคดี ด้านการบริหารธุรการของศาล และด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้




ภาพที่ 1.3 การประเมินผลการปฏิบัติราชการในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม ปี 2554

การประเมินผลการปฏิบัติราชการในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมแบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร




ภาพที่ 1.4 การประเมินผลการปฏิบัติราชการในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม ปี 2554

กล่าวได้ว่าศาลยุติธรรมได้นำเอาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management-RBM ) มาเป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้การทำงานขององค์กร

ภาครัฐปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารภาครัฐ โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน และเป็นกลไกสำคัญในการวางแผนพัฒนาองค์กรตามรัฐธรรมนูญต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 องค์กรตามรัฐธรรมนูญ คือ องค์กรที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ตามรัฐธรรมนูญ ศาลใช้อำนาจตุลาการในการพิจารณาพิพากษาคดีทั้งปวง

“ศาล” คือ สถาบันที่ใช้อำนาจตุลาการในการพิจารณาพิพากษาชี้ขาดข้อพิพาทหรืออรรถคดีตามที่รัฐธรรมนูญและกฎหมายบัญญัติ อำนาจตุลาการ เป็นอำนาจอิสระ ไม่ขึ้นกับฝ่ายนิติบัญญัติหรือฝ่ายบริหาร รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันกำหนดให้ ศาลเป็นองค์กรพิจารณาพิพากษาอรรถคดี ในพระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์ หมายความว่า คำพิพากษา หรือคำสั่งของศาลเป็นเสมือนพระบรมราชโองการของพระมหากษัตริย์ การออกนั่งบัลลังก์ของคณะตุลาการให้ถือเสมือนว่า การกระทำในนามของพระองค์ ข้อพิพากษา หรืออรรถคดี ที่นำมาสู่ศาลมีหลายประเภท รัฐธรรมนูญจึงบัญญัติให้มีศาลหลายศาลสำหรับพิจารณาพิพากษาวินิจฉัยโดยเฉพาะศาลไทยในปัจจุบันมี 4 ประเภท คือ

1. ศาลรัฐธรรมนูญ มีหน้าที่วินิจฉัยประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐธรรมนูญ

2. ศาลยุติธรรม มีอำนาจพิจารณาพิพากษาทั้งปวง โดยเฉพาะคดีแพ่งและคดีอาญา เว้นแต่คดีที่อยู่ในอำนาจของศาลอื่น (เช่น ศาลรัฐธรรม ศาลปกครอง) ศาลยุติธรรมจึงเป็นศาลที่เกี่ยวข้องระหว่างประชาชนโดยตรง

3. ศาลปกครอง มีหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดีที่เป็นข้อพิพาทระหว่างราชการกับเอกชนหรือระหว่างราชการด้วยกันเอง เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติ

4. ศาลทหาร มีหน้าที่พิจารณาพิพากษาเฉพาะคดีอาญาทหารและคดีที่มีอาญาทหารและคดีที่มีลักษณะพิเศษทางอาญา เช่น คดีอาญาที่ทหารตกเป็นจำเลยหรือคดีที่เกิดขึ้นในภาวะสงคราม หรือประกาศกฎอัยการศึก โดยปกติศาลทหารจึงไม่เกี่ยวกับประชาชนทั่วไป

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 “ศาลยุติธรรม” มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีทั้งปวง เว้นแต่คดีที่รัฐธรรมนูญหรือกฎหมายบัญญัติให้อยู่ในอำนาจของศาลอื่น ศาลยุติธรรมมี 3 ชั้น ได้แก่

1. ศาลชั้นต้น คือ ศาลที่มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีในชั้นต้น เช่น ศาลแขวง ศาลจังหวัด ศาลอาญา ศาลแพ่ง

2. ศาลอุทธรณ์ คือ ศาลสูงถัดจากศาลชั้นต้น มีอำนาจพิจารณาพิพากษาบรรดาคดีที่อุทธรณ์ คำพิพากษาของศาลชั้นต้น

3. ศาลฎีกา คือ ศาลสูงสุด มีอำนาจพิจารณาพิพากษาบรรดาคดีที่อุทธรณ์คำพิพากษาของศาลอุทธรณ์ มีศาลเดียวในกรุงเทพมหานคร คำพิพากษาของศาลฎีกาถือว่าสิ้นสุดจะฟ้องร้องต่อไปอีกไม่ได้ส่วนการที่ผู้ที่ต้องคำพิพากษาให้ได้รับโทษทางอาญา จะทูลเกล้าฯ ถวายเรื่องต่อพระมหากษัตริย์ ได้ (เรียกว่าทูลเกล้าฯ ถวายฎีกา) เพื่อรับพระมหากรุณาธิคุณพระราชทานอภัยโทษเป็นพระราชอำนาจของพระมหากษัตริย์ตามรัฐธรรมนูญไม่ใช่การพิพากษาใหม่ และไม่ใช่เป็นการขัดแย้งกับคำพิพากษาของศาลฎีกา

ศาลยุติธรรมมีโครงสร้างลักษณะงานซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนงาน ตุลาการและส่วนงานธุรการ ในส่วนงานตุลาการ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มาตรา 197 บัญญัติให้การพิจารณาพิพากษาอรรถคดีเป็นอำนาจของศาลซึ่งต้องดำเนินการให้เป็นไปโดยยุติธรรมตามรัฐธรรมนูญ ตามกฎหมายและในพระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์ และมาตรา 218 กำหนดให้ศาลยุติธรรมมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีทั้งปวงซึ่งได้แก่ คดีแพ่ง คดีอาญา คดีล้มละลาย คดีแรงงานและคดีประเภทอื่นนอกเหนือจากคดีที่รัฐธรรมนูญหรือกฎหมายบัญญัติให้อยู่ในอำนาจของศาลอื่น ในขณะที่ศาลอื่นนอกระบบศาลยุติธรรม ซึ่งได้แก่ศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครองและศาลทหารมีอำนาจหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดีเฉพาะที่อยู่ในเขตอำนาจของตนเอง สำหรับในส่วนงานธุรการแต่เดิมก่อนวันที่ 20 สิงหาคม 2543 กระทรวงยุติธรรมจะเป็นผู้ดูแลดำเนินงานด้านธุรการโดยมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ทั้งด้านบุคลากรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้แก่ส่วนงานตุลาการ แต่ปัจจุบันสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้ทำหน้าที่แทนกระทรวงยุติธรรมในการดูแลงานธุรการของศาลยุติธรรม รวมทั้งงานส่งเสริมงานตุลาการและงานวิชาการของศาลยุติธรรม

นับจากวันที่ 20 สิงหาคม 2543 ศาลยุติธรรมได้แยกเป็นอิสระจากกระทรวงยุติธรรม โดยมีสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นหน่วยงานอิสระ มีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นหน่วยงานธุรการและมีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการศาลยุติธรรม อาทิการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี การบริหารการเงิน การพัสดุ การวางแผนเกี่ยวกับบุคลากร การบริหารจัดการอาคารสถานที่ งานทางวิชาการ และงานส่งเสริมงานตุลาการซึ่งลักษณะของงานเหล่านี้เป็นไปตามลักษณะของการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานและที่สำคัญ คือการสนับสนุนงานตุลาการอันเป็นภาระหลักให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบมีประสิทธิผล และเป็นเลิศในการอำนวยความยุติธรรม

วิสัยทัศน์ศาลยุติธรรม ศาลยุติธรรมดำรงไว้ซึ่งความเป็นธรรม ภายใต้หลักนิติธรรมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ทั้งมุ่งเสริมบทบาทการศาลยุติธรรมไทยให้เป็นที่ประจักษ์ในระดับสากลภายในปี พ.ศ.2556

พันธกิจศาลยุติธรรม

พันธกิจที่ 1 อำนวยความยุติธรรม

- การพิจารณาพิพากษา
- การไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาทด้วยวิธีการอื่น
- การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน

พันธกิจที่ 2 การสนับสนุนการอำนวยความยุติธรรม

พันธกิจที่ 3 การสนับสนุนและพัฒนาความร่วมมือด้วยการยุติธรรมทั้งในและระหว่างประเทศ เพื่อรองรับการดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมไทยและต่างประเทศ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานธุรการซึ่งมีภาระหน้าที่หลักคือการสนับสนุนงานตุลาการให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิผลและเป็นเลิศในการอำนวยความยุติธรรม และได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และเพื่อต้องการทราบถึงปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ จึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อให้ได้ผลการวิจัยอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาองค์กรต่อไป

## 2. ปัญหาการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีประเด็นปัญหาการวิจัย ดังนี้

2.1 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับใด

2.2 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีความแตกต่างกันหรือไม่

2.3 อะไรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

2.4 ถ้าจะให้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นควรทำอย่างไร

## 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

3.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม แต่ละศาลในภาค 8

3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

3.4 เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

## 4. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตของการวิจัยในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

**4.1 ด้านหน่วยงานหรือพื้นที่** ทำการศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ศาลยุติธรรมภาค 8 จำนวน จำนวน 22 ศาล คือ ศาลแขวงนครศรีธรรมราช ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี ศาลจังหวัดกระบี่ ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดกระบี่ ศาลจังหวัดเกาะสมุย ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดชุมพร ศาลจังหวัดไชยา ศาลจังหวัดตะกั่วป่า ศาลจังหวัดทุ่งสง ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดนครศรีธรรมราช ศาลจังหวัดปากพนัง ศาลจังหวัดพังงา ศาลจังหวัดภูเก็ต ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดภูเก็ต ศาลจังหวัดระนอง ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดระนอง ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี ศาลจังหวัดหลังสวน ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดพังงา ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสุราษฎร์ธานี

**4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา** มีขอบเขตศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 และศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

**4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร** ตัวแปรในการวิจัย ประกอบด้วย

***4.3.1 ตัวแปรอิสระ*** ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการหรือกิจกรรม (Process) (2) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ประกอบด้วย 1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) 2)หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) 4)หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability) 5)หลักความโปร่งใส (Transparency) 6)หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 7)หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 8)หลักนิติธรรม (Rule of Law) 9)หลักความเสมอภาค (Equity) และ 10)หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) (3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Mission) 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ 4) ตัวชี้วัด 5) เป้าหมาย 6) กลยุทธ์ และ7) แผนงาน/โครงการ (4) ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award – PMQA) ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ (4) กลุ่มปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย ลักษณะงาน, การยอมรับนับถือ, ความก้าวหน้า, ความรับผิดชอบ, ความสำเร็จ, ความต้องการจะมีอำนาจ, ความต้องการที่จะผูกพัน, ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ, เงินเดือน, การปกครองบังคับบัญชา, ตำแหน่ง ฐานะ, ความมั่นคงในงาน, สภาพการทำงาน, นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (5) กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ประกอบไปด้วย I (Integrity) คือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี, A (Accountability) คือ รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม, M (Morality) คือ มีศีลธรรม คุณธรรม , R (Relevancy) คือ รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม ,E (Efficiency) คือ มุ่งเน้นประสิทธิภาพ,A(Accountability) คือ ความรับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม D (Democracy) คือ มีน้ำใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วม โปร่งใส และ Y (Yield) คือ มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน (6) สมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency), สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร

***4.3.2 ตัวแปรตาม*** ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 ประกอบไปด้วย ผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes)

**4.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

***4.4.1 ประชากร*** หมายถึง ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในสายงานประเภทวิชาการ ได้แก่ นิติกร เจ้าพนักงานศาลยุติธรรม เจ้าพนักงานคดี นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการเงินและบัญชี สายข้าราชการสายงานประเภททั่วไป ได้แก่ เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมเจ้า

พนักงานธุรการ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ที่ดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ เช่น ระดับปฏิบัติงาน ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญงาน และระดับชำนาญการพิเศษที่ปฏิบัติงานในศาลยุติธรรมภาค 8 จำนวน 22 ศาล คือ ศาลแขวงนครศรีธรรมราช ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี ศาลจังหวัดกระบี่ ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดกระบี่ ศาลจังหวัดเกาะสมุย ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดชุมพร ศาลจังหวัดไชยา ศาลจังหวัดตะกั่วป่า ศาลจังหวัดทุ่งสง ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดนครศรีธรรมราช ศาลจังหวัดปากพนัง ศาลจังหวัดพังงา ศาลจังหวัดภูเก็ต ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดภูเก็ต ศาลจังหวัดระนอง ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดระนอง ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี ศาลจังหวัดหลังสวน ศาลเยาวชนและครอบครัว จังหวัดพังงา ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสุราษฎร์ธานี รวมข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มี 690 คน

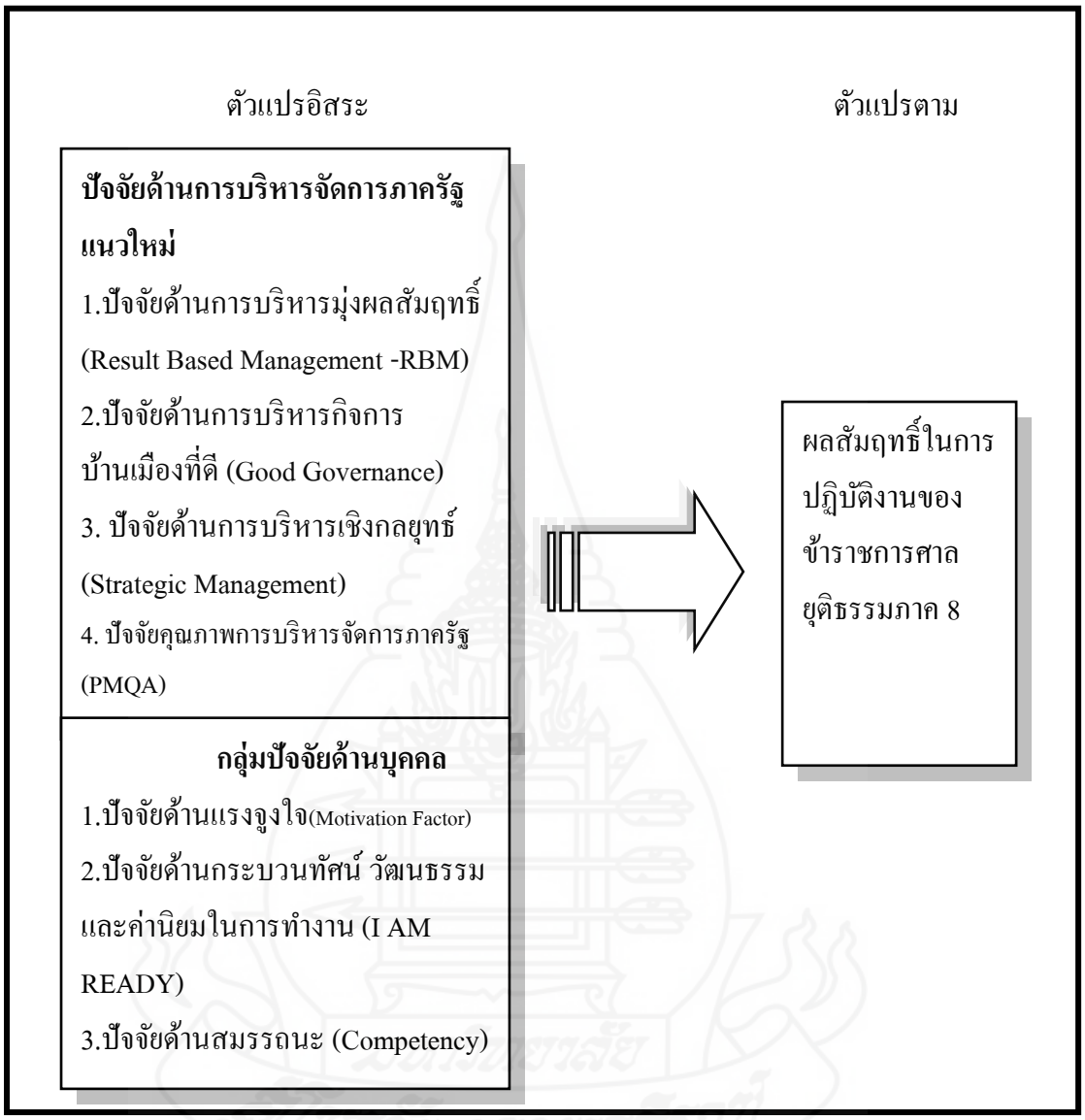
***4.4.2 กลุ่มตัวอย่าง*** หมายถึง ข้าราชการสายงานประเภทวิชาการ ได้แก่ นิติกร เจ้าพนักงานศาลยุติธรรม เจ้าพนักงานคดี นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการเงินและบัญชี สายข้าราชการสายงานประเภททั่วไป ได้แก่ เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ที่ดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ เช่น ระดับปฏิบัติงาน ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญงาน และระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 22 ศาล รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ทั้งนี้การสุ่มตัวอย่างหรือการเลือกกลุ่มตัวอย่างได้มาจากสูตรการคำนวณ โดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

***4.4.3 การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ*** จำนวน 2-3 คน ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพและเป็นข้อมูลเสริม สำหรับนำไปวิเคราะห์เทียบเคียงกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการวิจัย

**4.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา**

โครงการวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการวิจัย 12 เดือน นับตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2554 ถึงเดือนมิถุนายน 2555

## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย




ภาพที่ 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 6. สมมติฐานการวิจัย

**6.1 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8** มีมากกว่าร้อยละ 80

**6.2 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม**ในแต่ละศาลแตกต่างกัน

**6.3 ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล** อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) การบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award -PMQA) ด้านแรงจูงใจ ด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) และด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

## 7. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

**7.1 ข้าราชการศาลยุติธรรม** หมายถึง ข้าราชการสายงานประเภทวิชาการ ได้แก่ นิติกร เจ้าพนักงานศาลยุติธรรม เจ้าพนักงานคดี นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการเงินและบัญชี สายข้าราชการสายงานประเภททั่วไป ได้แก่ เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ที่ดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ เช่น ระดับปฏิบัติงาน ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญงาน และระดับชำนาญการพิเศษ ในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมภาค 8 ทำการวิจัยจำนวน 22 ศาล คือ คือ ศาลแขวงนครศรีธรรมราช ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี ศาลจังหวัดกระบี่ ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดกระบี่ ศาลจังหวัดเกาะสมุย ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดชุมพร ศาลจังหวัดไชยา ศาลจังหวัดตะกั่วป่า ศาลจังหวัดทุ่งสง ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดนครศรีธรรมราช ศาลจังหวัดปากพนัง ศาลจังหวัดพังงา ศาลจังหวัดภูเก็ต ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดภูเก็ต ศาลจังหวัดระนอง ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดระนอง ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี ศาลจังหวัดหลังสวน ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดพังงา ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสุราษฎร์ธานี

**7.2 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพันธกิจของศาลยุติธรรม ให้บรรลุตามเป้าหมายผลผลิตและผลลัพธ์ที่กำหนดไว้

**7.3 ตัวแปรอิสระ** หมายถึง ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ประกอบไปด้วย

**7.3.1 *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*** หมายถึง วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งวิสัยทัศน์ของศาลยุติธรรม

*1) ปัจจัยนำเข้า (Input)* หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร ทีมงาน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญหา กฎ ระเบียบ แผนงาน/โครงการ และข้อตกลงต่าง ๆ

*2) กระบวนการทำงาน (Process)* หมายถึง ช่องทางในการนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่ กระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยี ระบบการบริหารงาน ระบบการทำงาน การจัดองค์การ การวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน การติดตามนิเทศ การวัดผล/ประเมินผล

*3) ผลผลิต (Output)* หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมภาค 8 ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นทันทีจากการ

*4) ผลลัพธ์ (Outcomes)* หมายถึง ผลประโยชน์หรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการได้รับผลผลิต ในระยะเวลาหนึ่ง อันเป็นผลต่อเนื่องจากการดำเนินงานของข้าราชการและพนักงานราชการในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมภาค 8 และการใช้ประโยชน์จากผลผลิตของหน่วยงานที่มีต่อประชาชน และสังคม เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยตัวของประชาชนเองหน่วยงานไม่สามารถไปบังคับ หรือควบคุมได้โดยตรง

*5) ผลกระทบ (Impact)* หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในระยะเวลาที่ยาวนาน และยากในการเปลี่ยนแปลง

***7.3.2 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*** ได้แก่

*1) วิสัยทัศน์ (Vision)* หมายถึง ทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่หน่วยงานต้องการจะเป็นหรือภาพลักษณ์ที่หน่วยงานต้องการในอนาคต

*2) พันธกิจ (Mission)* หมายถึง ภาระหน้าที่หลักที่หน่วยงานได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ หรือต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

*3) ประเด็นยุทธศาสตร์* หมายถึง ประเด็นที่หน่วยงานต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งที่ส่วนราชการต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับ

*4) ตัวชี้วัด* หมายถึง เกณฑ์ที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของหน่วยงานโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้ง หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

*5) เป้าหมาย* หมายถึง เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

*6) กลยุทธ์* หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญ ๆ ถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

*7) แผนงาน/โครงการ* หมายถึง สิ่งที่องค์กรจะจัดทำเพื่อจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

***7.3.3* ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award -PMQA) ได้แก่**

*1) การนำองค์กร* หมายถึง การตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะอย่างไร

*2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์* หมายถึง การตรวจประเมินวิธีการกำหนดเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ รวมทั้งการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่เลือกไว้ ไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

*3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย* หมายถึง การตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดีหรือใน

*4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้* หมายถึง การตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

*5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล* หมายถึง การตรวจประเมินว่าระบบงานบุคคลและระบบการเรียนรู้ ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการ

ทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

*6) การจัดการกระบวนการ* หมายถึง การตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ

*7) ผลลัพธ์การดำเนินการ* หมายถึง การตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

***7.3.4 ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน*** *(I AM READY)*

*1) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี I (Integrity)* หมายถึง เป็นการทำงานบนพื้นฐานของการยึดมั่นในความถูกต้องตามอุดมการณ์ที่ข้าราชการพึงมี คำนึงถึงภาพลักษณ์ของหน่วยงาน และผลประโยชน์ของส่วนรวม ทำงานด้วยความรู้ความสามารถ มีจรรยาบรรณและมีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของตนเอง

*2) รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม A (Accountability)* หมายถึง ทุ่มเททำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบด้วยความรอบคอบและถูกต้อง พร้อมพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่องพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ กระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา ทำงานด้วยใจ รับผิดชอบต่องาน ขยัน มุ่งมันทำงาน ตรงต่อเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานแล้วเสร็จตามกำหนด ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

*3) มีศีลธรรม คุณธรรม M (Morality)* หมายถึง ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักศาสนา กฎระเบียบ ไม่ทุจริตในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านเวลาของราชการ เงินงบประมาณ และทรัพยากรอื่น โปร่งใสตรวจสอบได้ ไม่ถือปฏิบัติ มีการประเมินผลงานเป็นกลาง

*4) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม R (Relevancy)* หมายถึง มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการยอมรับเครื่องมือ/แนวทาง ความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงใช้และปฏิบัติงาน

*5) มีน้ำใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วม โปร่งใส D (Democracy)* หมายถึง ต้องกล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

รับฟังความคิดเห็นจากล่างสู่บน (bottom-up) มีการเปิดเผยข้อมูล เพื่อความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบองค์กร

*6) มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน Y (Yield)* หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

***7.3.5 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ*** หมายถึง ความรู้สึกของคนที่แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะงาน, การยอมรับนับถือ, ความก้าวหน้า, ความรับผิดชอบ, ความสำเร็จ, ความต้องการที่จะมีอำนาจ, ความต้องการที่จะผูกพัน, ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ, เงินเดือน, การปกครองบังคับบัญชา, ตำแหน่ง ฐานะ, ความมั่นคงในงาน, สภาพการทำงาน, นโยบายและการบริหาร, และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่

*1) ลักษณะงาน* หมายถึง งานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้ายทายต่อความรู้ความสามารถ มีความน่าสนใจ

*2)* การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคลากรอื่น ๆ

*3) ความก้าวหน้า* หมายถึง งานที่ปฏิบัติให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสในการศึกษาต่อ รบรม สัมมนา และดูงาน

*4) ความรับผิดชอบ* หมายถึง ความตั้งใจหรือเอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย

*5) ความสำเร็จ* หมายถึง การปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย ตามกำหนดเวลาและความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานจนสำเร็จเมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและภูมิใจในผลสำเร็จของงานนั้น

*6) ความต้องการที่จะมีอำนาจ (power)* หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและความเข้าไปควบคุมกำกับคนอื่นให้กระทำความที่ตนต้องการ คนพวกนี้ชอบทำตัวเป็นคนคุมเกมส์ ชอบมีอำนาจและชอบทำงานในลักษณะที่แข่งขัน

*7) ความต้องการที่จะผูกพัน* หมายถึง ความต้องการที่จะให้คนอื่นชอบและเป็นมิตรด้วย คนพวกนี้ต้องการบรรยากาศการทำงานแบบต่างฝ่ายเข้าใจและต่างร่วมมือซึ่งกันและกัน

*8) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ* หมายถึง พลังผลักดันที่ต้องการแสดงออกถึงความดีเด่น ความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จได้ดีกว่าคนอื่นหรือดีกว่ามาตรฐานทั่วไป ความมุมานะพยายามต่อสู้ฟันฝ่าเพื่อความสำเร็จ คนที่มีความต้องการแบบนี้เป็นคนที่

ปรารถนาจะทำอะไรให้ได้ดีกว่าคนอื่น เป็นคนที่ถือว่างานเป็นเรื่องที่ท้าทาย และเป็นคนที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวต่อการทำงานของตน

*9) เงินเดือน* หมายถึง ค่าตอบแทนทุกอย่าง เช่น เงิน เบี้ยเลี้ยง และเงินสวัสดิการ หรืออื่น ๆ

*10) การปกครองบังคับบัญชา* หมายถึง ความยุติธรรม เสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชาและความสามารถหรือความสุขุมของผู้บังคับบัญชา

*11) ความมั่นคงในงาน* หมายถึง ความยั่งยืนถาวรของตำแหน่งงานและองค์กรในการจ้างงาน การมีงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในวิชาชีพ ความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน

*12) สภาพการทำงาน* หมายถึง สิ่งแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการปฏิบัติงานและมีความคล่องตัว ได้แก่ความเป็นสัดส่วนของอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ ลักษณะแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม

*13) นโยบายและการบริหาร* หมายถึง หลักในการทำงาน การวางแผน การกระจายงาน การมอบหมายงาน และการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ

*14) ความสำพันธ์ระหว่างบุคคล* หมายถึง ความสามัคคีสนิทสนม ใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทั้งในด้านการงานและส่วนตัว ความสามารถในการทำงานร่วมกันและมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร

*15) ตำแหน่ง ฐานะ* หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

#### *7.3.4 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)*

*1) หลักประสิทธิผล* หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน

*2) หลักประสิทธิภาพ* หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถ ใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

*3) หลักการตอบสนอง* หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

*4) หลักภาระรับผิดชอบ* หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

*5) หลักความโปร่งใส* หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรีโดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

*6) หลักการมีส่วนร่วม* หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมือง และการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ โดยการแสดงความคิดเห็น และการให้คำแนะนำปรึกษา

*7) หลักการกระจายอำนาจ* หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการบริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

*8) หลักนิติธรรม* หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกา และการปฏิบัติตามกฎ กติกา ที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และความยุติธรรมต่อผู้รับบริการ

*9) หลักความเสมอภาค* หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพสถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่นๆ

*10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ* หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อ

คัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

***7.3.4 ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)***

*1) สมรรถนะ (Competency)* หมายถึง ความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ได้แก่ บทบาททางสังคม ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง อุปนิสัย และแรงกระตุ้น ที่ผลักดันให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

*2) สมรรถนะหลัก* หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการศาลยุติธรรมทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ , จิตสำนึกในการให้บริการ , การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ , จริยธรรม , การทำงานเป็นทีม , สมรรถนะหลักนี้ข้าราชการศาลยุติธรรมทุกคนต้องยึดถือสมรรถนะหลักดังกล่าวเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

*3) สมรรถนะการบริหาร* หมายถึง คุณลักษณะของตำแหน่งประเภทบริหารหรือผู้อำนวยการ ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สภาวะผู้นำ (Leadership), วิสัยทัศน์ (Visioning), การวางกลยุทธ์ (Strategic Orientation), ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) , การควบคุมตนเอง (Self Control) และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น

*4) สมรรถนะในงาน* สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานในแต่ละด้านเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการศาลยุติธรรมแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการศาลยุติธรรมปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น กำหนดให้สมรรถนะในงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ สภาวะผู้นำ, วิสัยทัศน์, การวางกลยุทธ์, ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ,การควบคุมตนเอง ,การให้อำนาจแก่ผู้อื่น, การคิดวิเคราะห์, การมองภาพองค์รวม, การพัฒนาศักยภาพคน, การสั่งการตามอำนาจหน้าที่, การค้นคว้าหาข้อมูล, ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม,ความเข้าใจผู้อื่น, ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ, การดำเนินการเชิงรุก, ความถูกต้องของงาน, ความมั่นใจในตนเอง, ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, ศิลปะการสื่อสารจูงใจ, ความคิดเชิงศิลปะ

**7.4 ตัวแปรตาม** หมายถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ที่ร่วมมือหรือมีส่วนช่วยปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ประกอบไปด้วย 4 มิติ ได้แก่

***7.4.1 มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ*** หมายถึง ผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ของส่วนราชการ

***7.4.2 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ*** หมายถึง ผลลัพธ์ของการดำเนินงานมุ่งเน้นผู้รับบริการ และมีส่วนได้เสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการ ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย พึงพอใจ และทำให้ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียกล่าวถึงส่วนราชในทางที่ดี

***7.4.3 มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ*** หมายถึง ผลลัพธ์การดำเนินการด้านปฏิบัติราชการที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

***7.4.4 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร*** หมายถึง ผลลัพธ์ในการพัฒนาองค์กร การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม รวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมด

## 8. ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งอาจไม่ใช่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น

## 9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการศึกษาครั้งนี้จะได้รับประโยชน์ดังนี้

9.1 ผลที่ได้จากการศึกษาจะมีประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เพื่อนำไปปรับนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน ตลอดจนสนับสนุนหรือขจัดปัญหา ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ให้บรรลุเป้าหมาย

9.2 นำผลการวิจัยไปพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

9.3 เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าวิจัยสำหรับผู้สนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรมภาคอื่น ๆ ต่อไป

# บทที่ 2
# วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 จะขอแบ่งนำเสนอผลการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 11 ส่วนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
6. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน
7. แนวคิดกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)
8. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
9. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของศาลยุติธรรมภาค 8
10. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
11. สรุปกรอบแนวคิด

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)

**1.1 สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** (2551) ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เริ่มเป็นที่แพร่หลายเมื่อ ออสบอร์นและแกเบลอ นำเสนอแนวคิดเรื่องการปฏิรูปการบริหารรัฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นสำคัญที่ก่อให้เกิด “วาระการปฏิรูประบบราชการ” เพื่อตอบสนองต่อความล้มเหลวของระบบราชการที่ขาดประสิทธิภาพ ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารระบบราชการรับผิดชอบต่อผลงานที่สามารถวัดผลได้ การเน้นให้หน่วยงานราชการให้บริการสาธารณะโดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า การเพิ่มอำนาจให้แก่ผู้บริหารให้สามารถตัดสินใจด้วยตนเอง หากจำเป็นก็สามารถจ้างหน่วยงานภายนอก (Contracting out ) เพื่อส่งมอบบริการสาธารณะ การปฏิรูประบบราชการตาม

แนวทางของ ออสบอร์นและแกเบลอร์ จึงออกแบบให้หน่วยงานภาครัฐให้เป็นองค์กรแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial forms) มากขึ้นเพราะเชื่อว่าจะช่วยให้ผู้บริหารภาครัฐสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**1.2 แนวคิด Reinventing Government** กล่าวได้ว่าได้รับอิทธิพลอย่างมากผลงานในหนังสือเรื่อง “Reinventing Government” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 ซึ่งเขียนโดยออสบอร์นและแกเบอร์ แนวคิดนี้ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกา ถึงกับได้รับการกล่าวถึงจากนักวิชาการหลายท่านได้แก่ Gabrielian , Holzer และ Nufrio ว่าเป็นพาราไดม์ที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในทางรัฐประศาสนศาสตร์ในช่วงทศวรรษ 1900 โดยสรุปแล้วปรัชญาและแนวคิดในการเปลี่ยนโฉมภาคราชการ (Reinventing Government) ในหนังสือดังกล่าวนั้น มีดังต่อไปนี้ (เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ : 2549, 205-206)

1.2.1 ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง ( a catalytic government)

1.2.2 ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a community-owned government)

1.2.3 ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ ( a competitive government)

1.2.4 ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission-DYiven government)

1.2.5 ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government)

1.2.6 ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งตอบสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (a customerDYiven government)

1.2.7 ต้องให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งการแสวงหารายได้ว่ากว่ารายจ่าย (an enterprising government)

1.2.8 การให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (an anticipatory government)

1.2.9 ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำงานเป็นทีม (a decentralized government)

1.2.10 ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (a market-oriented government)

และแนวคิด Reinventing Government ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังในสมัยประธานาธิบดีคลินตันผ่านการเผยแพร่ในรายงาน National Performance Review ที่ถูกจัดตั้งขึ้นใน ค.ศ.1993 รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน National Commission on State and Local Public Service อีกทั้งได้รับการหยิบยกขึ้นมาเป็นวาระของการประชุมสัมมนา และถ้ามองในภาพกว้างแล้ว Peters and Pierre เห็นว่าเรื่องของ Reinventing Government ถูกนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการภารรัฐแนวใหม่ (New Public Management) ด้วย

**1.3 เฉลิมพงศ์ มีสมนัย** (2547) ได้อธิบายลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือ NPM นี้ว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในเรื่องต่าง ๆ 4 เรื่อง ได้แก่

***1.3.1 ความโปร่งใสในการตัดสินใจ (Transparency)*** ของรัฐบาลและฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

***1.3.2 ความรับผิดชอบในความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ (Accountability)*** การบริหารจัดการของผู้บริหารองค์กร การปฏิบัติราชการของข้าราชการ การบริหารกิจการบ้านเมืองของรัฐบาล จะต้องมีความพร้อมตลอดเวลาที่จะถูกตรวจสอบจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นประชาชน สื่อมวลชล ส่วนราชการด้วยกันเอง หรือฝ่ายการเมืองในฐานะที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย

***1.3.3 การบริหารจัดการและการดำเนินงานของหน่วยงานราชการในการจัดทำบริการสาธารณะนั้นจะมุ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ (Result)*** **ของงาน** โดยเฉพาะประสิทธิผล (effectiveness), ประสิทธิภาพ (efficiency) และความประหยัด (economy) มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (input) และวิธีการปฏิบัติงานหรือกระบวนการดำเนินงาน (process)

***1.3.4 มีการประเมินผลโดยการวัดผลลัพธ์ (Measure)*** การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมโดยเฉพาะในเรื่องปริมาณงาน (quality) งบประมาณที่ใช้ดำเนินงาน (cost) และกำหนดการปฏิบัติงาน (time)

ซึ่งจากจุดมุ่งหมายทั้ง 4 ประการของการบริหารจัดการภารรัฐแนวใหม่ดังกล่าวทำให้การบริหารจัดการหน่วยงานของรัฐจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. หน่วยงานภาครัฐจะต้องเลิกและลดที่จะเป็นผู้ให้บริการสาธารณะตามลำพังหรือผูกขาดเช่นที่เคยเป็นมาในอดีต คงเหลือไว้เฉพาะภารกิจที่สำคัญ ๆ เท่านั้น

2. ทำการประเมินความคุ้มค่าหรือ Value for money ในการใช้จ่ายงบประมาณในการจัดทำบริการสาธารณะ โดยเฉพาะการดำเนินงานในโครงการของส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องประเมินความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ เช่น การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการทางด้านเศรษฐกิจ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน (cost-benefit analysis) ทั้งนี้จะต้องทำทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการดำเนินโครงการ

3. เชื่อมโยงระหว่างการจัดสรรทรัพยากรและเงินรางวัลกับผลสัมฤทธิ์ (Results)

4. เน้นความรับผิดชอบที่ผลสัมฤทธิ์ (Accountability for results) แต่จะไม่เน้นที่ความรับผิดชอบที่ผลผลิตและกระบวนการดำเนินงาน

5. ลดขนาดองค์กรหรือ downsizing พร้อมทั้งปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสมหรือ right sizing ในส่วนภารกิจที่ไม่ใช่งานหลักของหน่วยงานก็ให้จ้างเอกชนดำเนินการแทน (Outsourcing)

6. การบริการจัดหารแบบเอกชน

ซึ่งจากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารภาครัฐแนวใหม่มีการปรับเปลี่ยนการให้นำหลักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิต และผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนงาน (process accountability) ไปสู่ความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ จากลักษณะดังกล่าวจะเห็นได้ว่าหน่วยงานภาครัฐได้มุ่งเน้นที่จะให้หน่วยงานทางราชการได้ “บริหารงานเน้นผลสัมฤทธิ์ หรือ การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์” (Results Based Management : RBM) ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอในลำดับต่อไป

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)

โดยจะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อยคือ 1) ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ความหมายของบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) องค์ประกอบของบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 4) กระบวนการของบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับดังนี้

**2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management-RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มีการนำเข้ามาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศทั้งประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และประเทศใจแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และฮ่องกง รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่มาพร้อมกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือ New Public Management (NPM) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management-RBM) เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับการบริหารงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นการช่วยให้มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การที่ผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดย่อมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกันเป้าหมาย หากผลงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารมีโอการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา (สำนักงาน ก.พ, 2547)

องค์กรหรือส่วนราชการที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้งบประมาณน้อยลง เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงานทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

**2.2 ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยจะของยกมาเพื่อเป็นตัวอย่างดังนี้

สำนักงาน ก.พ. (2547) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน และมุ่งเน้นที่ผลงานอันได้แก่ ผลผลิต (output) กับผลลัพธ์ (outcome) และความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันมากกว่าที่จะเน้นที่

ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (input) และกระบวนการทำงาน (process) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2549) ได้ให้ความหมาย การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ของผลงานเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงานใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะและเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารงานที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ มีการประเมินผล วัดผลกระทบที่เกิดขึ้นว่าตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และต้องเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

**2.3 องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**

***2.3.1 ทิพาวดี เมฆสวรรค์*** (2547) สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management for Results) มีความหายตามชื่อเรียก คือ การบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงได้กับในภาคเอกชนที่ประเมินผลงานได้จากกำไรของบริษัท การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้มีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้าง ซึ่งมีแนวความคิดหลักเหมือนกันแม้ว่าจะแตกต่างกัน ไปบ้างในรายละเอียดกล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ผลสัมฤทธิ์เขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

| ผลสัมฤทธิ์ (Results) | = | ผลผลิต (Outputs) | + | ผลลัพธ์ (Outcomes) |
|---|---|---|---|---|

ภาพที่ 2.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

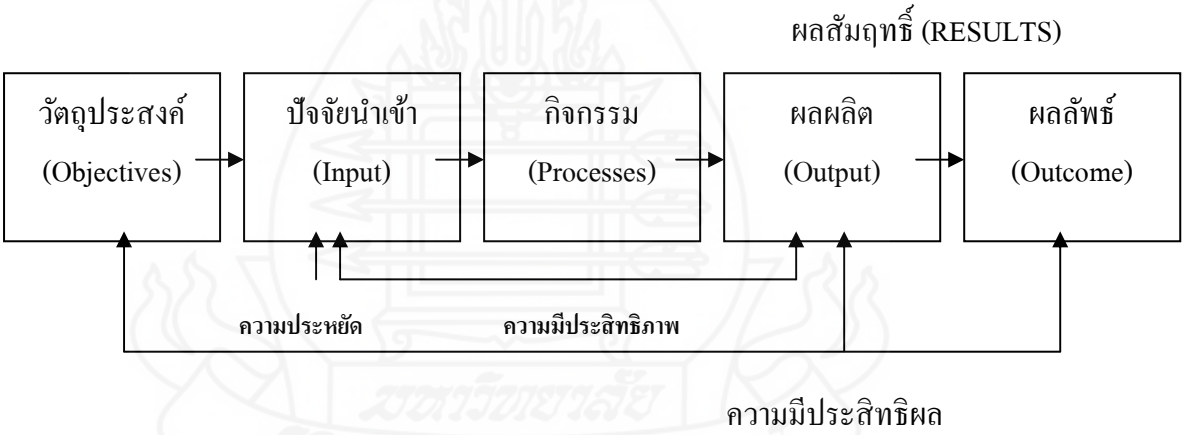
ที่มา: เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” *วารสารการจัดการสมัยใหม่*

โดยมีแนวความคิดดังนี้ คือ ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่การบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะเน้นผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ / งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่

ต้องการของทุกโครงการในองค์กรให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance- KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและการสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงความต้องการของลูกค้าคือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จคือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน หรือระบบการเงินและบัญชีสามารถให้ข้อมูลแยกรายโครงการ เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อธิบายได้หลายแบบ เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) ตามรูปภาพข้างล่างนี้




ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา: ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539) เอกสารวิชาการ “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์”

จากภาพข้างต้นที่แสดงองค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถอธิบายได้ดังนี้

*1) วัตถุประสงค์ (Objectives)* เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

*2) ปัจจัยนำเข้า (Input)* เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์กร/หน่วยงานราชการให้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วยกำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ

เครื่องใช้ตลอดจนวัสดุสิ่งของต่าง ๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ ปัจจัยนำเข้านี้รัฐเป็นผู้จัดหามาโดยใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งเก็บมาจากราษฎร ดังนั้นจึงควรใช้ด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงความประหยัดและใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

*3) กระบวนการ (Process) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน* ได้แก่การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

*4) ผลผลิต (Outputs)* งานหรือบริการขององค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่ให้เกิดผลงานนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การ เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ บัตรอนุญาตต่าง ๆ ข้อเสนอแนะ เป็นต้น

*5) ผลลัพธ์ (Outcomes)* ผลกระทบที่เกิดจากหรือผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ

*6) ผลสัมฤทธิ์ (Results)* ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วยผลผลิตเป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

*7) ความมีประสิทธิผล* ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการ จัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

*8) ความมีประสิทธิภาพ* ได้แก่ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้าการจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอันจะทำให้ได้ผลผลิตมาก ๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าน้อย ๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

*9) ความประหยัด* เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

**2.4 กระบวนการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**

การบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

***2.4.1 การวางแผนกลยุทธ์องค์กร*** องค์กรจะต้องกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการทำอะไร อย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission)

วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่าง ๆ

***2.4.2 การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน*** เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำข้อตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้วจะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

***2.4.3 การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน*** ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไป

***2.4.4 การให้รางวัลตอบแทน*** หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

**2.5 ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไปดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543)

***2.5.1 มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม*** โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

***2.5.2 ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน*** และเป้าหมายนั้น สั้นกระชับ ไม่ครุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้น

***2.5.3 เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม*** โดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

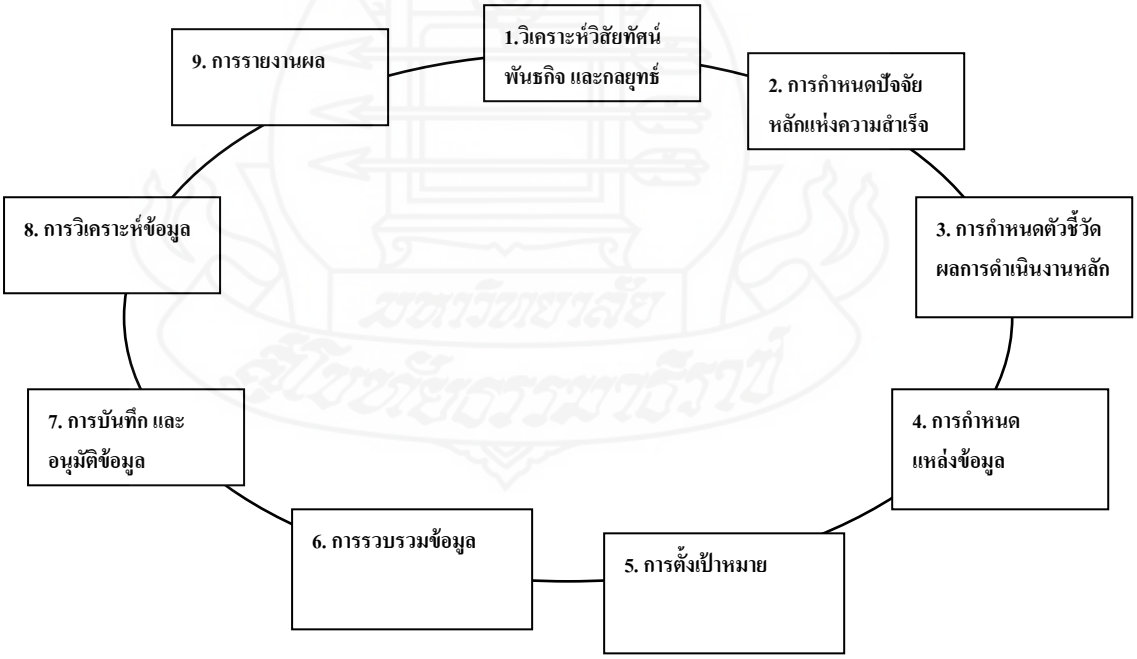
***2.5.4 การตัดสินใจการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก*** ซึ่งสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

***2.5.5 เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์การคาดหวังคืออะไร*** ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของของแต่ละคน

***2.5.6 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ*** การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเป้าใจปัญหาเป็นอย่างดี ได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการเพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้วยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

***2.5.7 มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์*** เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี

***2.5.8 เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี*** เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้การตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน




ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

**2.6 ขั้นตอนการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**

2.6.1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และกลยุทธ์

2.6.2 กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก โดยใช้วิธี Balanced Scorecard

2.6.3 กำหนดค่าเป้าหมาย

2.6.4 กำหนดแหล่งข้อมูล

2.6.5 เก็บรวบรวมข้อมูล

2.6.6 บันทึกและอนุมัติข้อมูล

2.6.7 วิเคราะห์ข้อมูล

2.6.8 รายงานผล

**2.7 การวัดผลสัมฤทธิ์**

ในการวัดผลงานนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่เครื่องมือที่วัดผลงานและปัจจัยที่ใช้กำหนดผลงาน มีรายละเอียดดังนี้ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย 2547:131)

***2.7.1 เครื่องมือวัดผลงาน (Measure tools)*** ซึ่งมีหลายชนิด แต่เครื่องมือที่สามารถที่จะนำมาใช้ในการวัดผลงานและมีลักษณะที่สอดคล้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

*1) กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์โดยใช้วิธี Balance Scorecards Applied Model* หรือเรียกสั้น ๆ ว่า Balance Scorecards หรือ BSC ของภาคธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐกิจ โดยทั่วไปแล้วประเมินได้ 4 ด้าน ได้แก่

(1) การประเมินทางด้านการเงิน (Financial Perspective)

(2) การประเมินผลทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Perspective)

(3) การประเมินทางด้านองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal Perspective)

(4) การประเมินทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินผลสัมฤทธิ์ในด้านใดบ้างนั้นจะขึ้นอยู่กับผลผลิตและผลลัพธ์ของการบริหารจัดการและการดำเนินงานของหน่ายงานนั้น ๆ หากเป็นกรณีของงานราชการแล้วควรจะต้องให้ความสำคัญกับการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ

*2) การเปรียบเทียบผล (Benchmarking)* คำว่า Benchmarking เป็นคำที่รากฐานมาจากการทำงานของนักสำรวจด้านที่ดิน ซึ่งหมายถึงรอยสักหรือหมุดรังวัดที่ช่างสำรวจทำ

เป็นเครื่องหมายไว้บนก้อนหิน กำแพง หรือตึก เพื่อใช้แสดงเป็นเครื่องหมายบ่งชี้ถึงตำแหน่ง ดังนั้น Benchmarking จึงเป็นจุดที่สามารถสังเกตได้ในการใช้วัดหรือใช้เป็นมาตรฐานเพื่อที่ผู้อื่นสามารถที่จะวัดหรือเปรียบเทียบได้

*3) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators หรือ KPI* เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานขององค์การว่า บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ วัตถุประสงค์ และปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้หรือไม่

***2.7.2 ปัจจัยในการกำหนดผลงาน*** ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

*1) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors หรือ CSF)* ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การ ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ภารกิจ/พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่องค์การได้กำหนดขึ้นไว้จะมี 2 ส่วน

(1) ปัจจัยทำจะนำความสำเร็จในระดับองค์การ (Organizational level)

(2) ปัจจัยที่จะนำความสำเร็จในระดับปฏิบัติการ (Operational level)

*2) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)* การดำเนินงานขององค์การมักต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากบ้าง น้อยบ้างต่างกันออกไป การจะจัดการกับความเสี่ยงได้ดีจำเป็นต้องวิเคราะห์ความเสี่ยง (sensitivity analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเบื้องต้นซึ่งจะช่วยชี้ให้เห็นว่ามีตัวแปรใดบ้าง ที่จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน แล้วพยายามที่จะลดปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่ความเสี่ยงความไม่แน่นอนให้เหลือน้อยที่สุด สำหรับวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่นิยมกันได้แก่ การหา Expected net present value) และวิธีการ Directed probability calculation

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวข้างต้นจะพบว่าการบริหารจัดการจะเกิดผลสัมฤทธิ์หรือไม่นั้น ต้องมีการวัดผลงานหรือผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ว่าได้มีการใช้ทรัพยากรบริหารอย่างประหยัด สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการและเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ อนึ่ง ในการวัดผลการปฏิบัติงานนี้จำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งทางด้านความประหยัด ความมีประสิทธิผล และความมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการของหน่วยงานราชการจะมุ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ (Results) ของงาน โดยเฉพาะประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความประหยัด (Economy) มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (inputs) และวิธีการปฏิบัติงานหรือกระบวนการดำเนินงาน (Process) มีการประเมินผล การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะเรื่องปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน งบประมาณและการกำหนดการปฏิบัติงาน ภาครัฐได้นำระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิรูประบบ

ราชการโดยกำหนดไว้ชัดเจนในแผนปฏิรูประบบราชการ และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ กล่าวคือ ในการปฏิบัติงานยุคใหม่เน้นการบริหารเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องสำคัญที่แต่ละส่วนราชการต้องนำไปดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

## 3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

โดยจะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ความเป็นมาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2) ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 3) แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ 4) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามลำดับ ดังนี้

การปฏิรูประบบราชการไทยอยู่บนพื้นฐานแนวคิดซึ่งผสมผสานกันระหว่างหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเน้นการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพความสามารถในการแข่งขันการบริการแบบเอกชน การจัดองค์การให้เหมาะสม หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางที่สำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ความสามัคคี และเสริมสร้างความเข้มแข็ง หรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ

### 3.1 ความเป็นมาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวความคิดที่เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงานของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งแนวความคิดนี้ได้ปรากฏขึ้นครั้งแรกในรายงานของธนาคารโลก เมื่อ คศ.1989 (บวรศักดิ์ สุวรรณโณ, 2542) และต่อมาองค์กรพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ได้นำเอาแนวคิดดังกล่าวไปวิเคราะห์และอธิบายในรายละเอียดจากนั้นแนวความคิดนี้ได้นำมาใช้ในหลายองค์กร เช่น ธนาคารพัฒนาการแห่งเอเชีย ธนาคารโลกที่ได้นำมาใช้กับประเทศในแถบเอเชียเพื่อแก้ปัญหาทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของภูมภาคดังกล่าว ซึ่งในส่วนของประเทศไทยที่ประสบภาวะเศรษฐกิจช่วงกลางปี 2540 และจากผลกระทบดังกล่าว ทำให้ประเทศไทยต้องกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ที่ระบุให้รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้างการบริหารจัดการกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ.2545)

**3.2 ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**

เมื่อแนวความคิดเรื่อง Good Governance เข้ามาแพร่หลายในประเทศไทย จึงได้มีการบัญญัติศัพท์ขึ้นมาหลายคำ เช่น ประชารัฐ ธรรมรัฐ ธรรมาภิบาล ระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะขอเรียกว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

***3.2.1 ธีรยุทธ บุญมี*** อธิบายว่า Good Governance คือ กระบวนความสำพันธ์ (interactive) ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป ในการทำจะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้ การบริหารประเทศที่ดีควรเป็นความร่วมมือแบบสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างรัฐบาลประชาธิปไตย และฝ่ายสังคมเอกชน องค์กรที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ (NGOs) โดยเน้นการมีส่วนร่วม (participation) ความ ตรวจสอบได้ การร่วมมือกันกำหนดนโยบาย (shared policy marking) และการจัดการตนเอง (self-management) ของภาคสังคมเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (ธีรยุทธ บุญมี, 2541)

***3.2.2 เสน่ห์ จามริก*** เห็นว่า Good Governance หรือการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีนั้นมีความหมายถึงระบบการปกครองที่อำนาจรัฐสะท้อนและสนองตอบต่อปัญหาความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งจะเห็นว่ามีตัวละครในด้านหนึ่ง คือ อำนาจรัฐ และอีกด้านหนึ่ง คือ คนส่วนใหญ่ของประเทศ การที่จะทำให้เกิดระบบการปกครองที่อำนาจรัฐ ต้องสนองตอบความต้องการของคนส่วนใหญ่จะต้องมีตัวเชื่อมก็คือ ประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชน ถ้าไม่มีตัวเชื่อมสองตัวนี้ ก็คือ การสร้างฐานชุมชนเพื่อการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนไม่ใช่เฉพาะเรื่องสิทธิทางการเมืองแต่ต้องเป็นการพัฒนาในลักษณะเพิ่มพลังทางเศรษฐกิจและวัฒนธรรมให้กับกลุ่มชนที่ด้อยโอกาส โดยเฉพาะกลุ่มกรรมกร กลุ่มเกษตรกร ซึ่งประกอบกันเป็นชนส่วนใหญ่ของประเทศ การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนที่จะนำไปสู่ Good Governance นั้น จึงต้องประกอบไปด้วยฐานคติที่สำคัญ 4 ฐาน คือ ฐานเศรษฐกิจ ฐานชุมชน ฐานปัญญา และฐานสภาพแวดล้อม ซึ่งล้วนปฏิสัมพันธ์และเกื้อกูลกัน (เสน่ห์ จามริก, 2541)

***3.2.3 อนันท์ ปันยารชุน*** อธิบายว่า Good Governance หมายถึง ผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั้งในภาครัฐ และเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงในหลายทางมีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้ โดยสาระของ Good Governance คือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้จะได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลจะสามารถสร้างผลงานที่สัญญาไว้กับประชาชน (อานันท์ ปันยารชุน,2541)

***3.2.4 ชัยวัฒน์ สถาอนันท์*** อธิบายว่า Good Governance หมายถึง การบริหารกิจการของบ้านเมืองด้วยความเป็นธรรม เคารพสิทธิของผู้คนพลเมืองอย่างเสมอกัน มีระบบตัวแทน

ประชาชนที่สะท้อนความคิดของผู้คนได้อย่างเที่ยงตรง มีรัฐบาลที่ได้ถืออำนาจเป็นธรรมแต่ใช้อำนาจอย่างที่ประชาชนจะตรวจสอบได้ ตัวรัฐบาลเองก็มีความเอื้ออาทรต่อผู้คนสามัญเป็นอาภรณ์ประดับตนไม่ดูถูกประชาชนด้วยการเอาความเท็จจริงมาใช้ และมีอารยะที่แสดงความรับผิดชอบหากบริหารงานผิดพลาดหรือไร้ประสิทธิภาพ (ชัยวัฒน์ สถาอนันท์, 2546)

สรุปได้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ การบริหารงานของรัฐที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความโปร่งใส ไม่มีคอรัปชั่นหรือผลประโยชน์ทับซ้อน มีคุณธรรม เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐ และประชาชนอย่างทั่วถึงและยุติธรรม

**3.3 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและสังคมที่ดี หลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร พ.ศ. 2540 แล้ว เพื่อให้กระบวนการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เกิดผลอย่างจริงจัง คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 10 ประการ

***3.3.1 หลักประสิทธิผล*** หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน

***3.3.2 หลักประสิทธิภาพ*** หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถ ใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

***3.3.3 หลักการตอบสนอง*** หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

***3.3.4 หลักภาระรับผิดชอบ*** หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

***3.3.5 หลักความโปร่งใส*** หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรีโดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

***3.3.6 หลักการมีส่วนร่วม*** หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมือง และการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ โดยการแสดงความคิดเห็น และการให้คำแนะนำปรึกษา

***3.3.7 หลักการกระจายอำนาจ*** หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากรและภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการบริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

***3.3.8 หลักนิติธรรม*** หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับ การให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกา และการปฏิบัติตามกฎ กติกา ที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และความยุติธรรมต่อผู้รับบริการ

***3.3.9 หลักความเสมอภาค*** หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพสถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่นๆ

***3.3.10 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ*** หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

สรุป การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการบริหารที่ว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคเอกชน และภาคประชาชนได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ ในการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมให้มีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมาย การปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีส่วนรับผิดชอบในระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคม

**3.4 พระราชกฤษฎีการว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546**

กฎหมายนี้เป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อให้หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี ที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความโปร่งใสในการทำงาน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า มีการอำนวยความสะดวก และสอบสนองความต้องการของประชนชน และมีการประเมินผลการทำงาน มีการลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่อง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแบ่งดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 โดยเหตุผลในการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ คือ โดยมีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการนี้ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็นและประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการรวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ และเนื่องจาก มาตรา 3/1 แห่งประราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5 ) พ.ศ.2545 บัญญัติให้การกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการในส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและทำโดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกา จึงจำเป็นต้องตราพระราชกฤษฎีกานี้ (ถวิลวดี บุรีกุล,2547) รายละเอียดที่สำคัญปรากฏในหลายมาตราอันเกี่ยวข้องการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ

***3.4.1 หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี***

*1) มาตรา 6* การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

(1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

(2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

(3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

(4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น

(5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์

(6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

(7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

### *3.4.2* หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

*1) มาตรา 7* การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ

*2) มาตรา 8* ในการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ส่วนราชการจะต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ และจะต้องมีแนวทางการบริหารราชการ ดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการต้องเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของ คณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา

(2) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น

(3) ก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการต้องจัด ให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีที่ภารกิจใดจะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

(4) ให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของสังคม โดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

(5) ในกรณีที่เกิดปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ ให้ส่วนราชการดำเนินการ แก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นโดยเร็ว ในกรณีที่ปัญหาหรืออุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากส่วนราชการอื่น หรือระเบียบข้อบังคับที่ออกโดยส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยเร็วต่อไป และให้แจ้ง ก.พ.ร. ทราบด้วยการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการกำหนดวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับภารกิจแต่ละเรื่อง ทั้งนี้ ก.พ.ร. จะกำหนดแนวทางการดำเนินการทั่วไปให้ส่วนราชการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรานี้ด้วยก็ได้

### *3.4.3 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ*

1) มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

(1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

(2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

(3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

(4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

*2) มาตรา 10* ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิด การบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ให้ส่วนราชการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัดหรือในต่างประเทศ แล้วแต่กรณีสามารถใช้อำนาจตามกฎหมายได้ครบถ้วน ตามความจำเป็นและบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

*3) มาตรา 11* ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

*4) มาตรา 12* เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ

*5) มาตรา 13* ให้คณะรัฐมนตรีจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลาการบริหารราชการของคณะรัฐมนตรี เมื่อคณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา

แล้ว ให้สำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงบประมาณ ร่วมกันจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้มีผล คณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี และส่วนราชการ ที่จะต้องดำเนินการจัดทำภารกิจให้เป็นไปตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินนั้น

*6) มาตรา 14* ในการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา 13 ให้จัดทำเป็นแผนสี่ปี โดยนำนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภามาพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และแผนพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ อย่างน้อยจะต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่วนราชการหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบในแต่ละภารกิจ ประมาณการรายได้ และรายจ่ายและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินการ และการติดตามประเมินผล

*7) มาตรา 15* เมื่อมีการประกาศใช้บังคับแผนการบริหารราชการแผ่นดินแล้ว ให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนนิติบัญญัติ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับกฎหมายที่จะต้องจัดให้มีขึ้นใหม่หรือกฎหมายที่ต้องมีการแก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ส่วนราชการผู้รับผิดชอบและระยะเวลาที่ต้องดำเนินการ แผนนิติบัญญัตินั้นเมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเสนอแล้ว ให้มีผลผูกพันส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น ในกรณีที่เห็นสมควร สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาอาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนนิติบัญญัติเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานก็ได้

*8) มาตรา 16* ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผนสี่ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินตาม มาตรา 13 ในแต่ละงบประมาณ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่จะต้องใช้เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบ เมื่อรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการใด ตามวรรคสองแล้ว ให้สำนักงบประมาณดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละภารกิจตามแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว

ในกรณีที่ส่วนราชการมิได้เสนอแผนปฏิบัติราชการในภารกิจใด หรือภารกิจใดไม่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี มิให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณสำหรับภารกิจนั้น เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำรายงาน แสดงผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

*9) มาตรา 17* ในกรณีที่กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณกำหนดให้ ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อขอรับงบประมาณ ให้สำนักงบประมาณและ ก.พ.ร. ร่วมกันกำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการตามมาตรา 16 ให้สามารถใช้ได้กับแผนปฏิบัติราชการที่ ต้องจัดทำตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ทั้งนี้ เพื่อมิให้เพิ่มภาระงานในการจัดทำแผนจนเกินสมควร

*10) มาตรา 18* เมื่อมีการกำหนดงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการใดแล้ว การโอนงบประมาณจากภารกิจหนึ่งตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการไปดำเนินการอย่างอื่น ซึ่งมีผลทำให้ภารกิจเดิมไม่บรรลุเป้าหมายหรือนำไปใช้ในภารกิจใหม่ที่มิได้กำหนดในแผนปฏิบัติราชการ จะกระทำได้ต่อเมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ปรับแผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกันแล้ว การปรับแผนปฏิบัติราชการตามวรรคหนึ่งจะกระทำได้เฉพาะในกรณี ที่งานหรือภารกิจใดไม่อาจดำเนินการตามวัตถุประสงค์ต่อไปได้ หรือหมดความจำเป็นหรือไม่เป็นประโยชน์ หรือหากดำเนินการต่อไปจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น หรือมีความจำเป็นอย่างอื่นอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการ เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติให้ปรับแผนปฏิบัติราชการแล้ว ให้ดำเนินการแก้ไขแผนการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกันด้วย

*11) มาตรา 19* เมื่อนายกรัฐมนตรีพ้นจากตำแหน่ง ให้หัวหน้าส่วนราชการมีหน้าที่สรุปผลการปฏิบัติราชการและให้ข้อมูลต่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่ ตามที่นายกรัฐมนตรีคนใหม่ สั่งการ ทั้งนี้ เพื่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่จะได้ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนด นโยบายการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

***3.4.4 หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ***

*1) มาตรา 20* เพื่อให้การปฏิบัติราชการภายในส่วนราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพให้ส่วนราชการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการและงบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละงานหรือโครงการ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกันด้วย

*2) มาตรา 21* ให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภทขึ้น ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ให้ส่วนราชการคำนวณรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการนั้น ตามระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด และรายงานให้สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ ในกรณีที่รายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะใดของส่วนราชการใดสูงกว่า รายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทและคุณภาพเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันของส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการนั้นจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะดังกล่าวเสนอสำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ และถ้ามิได้มีข้อทักท้วงประการใดภายในสิบห้าวันก็ให้ส่วนราชการดังกล่าวถือปฏิบัติ ตามแผนการลดรายจ่ายนั้นต่อไปได้

*3) มาตรา 22* ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงบประมาณร่วมกันจัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีสำหรับเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าภารกิจใดสมควรจะได้ดำเนินการต่อไปหรือยุบเลิก และเพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป ทั้งนี้ ตามระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด ในการประเมินความคุ้มค่าตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ของภารกิจหรือโครงการที่ดำเนินการ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้และรายจ่ายที่ต้องเสียไปก่อนและหลังที่ส่วนราชการดำเนินการด้วยความคุ้มค่าตามมาตรานี้ ให้หมายความถึงประโยชน์หรือผลเสียทางสังคมและประโยชน์หรือผลเสียอื่น ซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ด้วย

*4) มาตรา 23* ในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ให้ส่วนราชการดำเนินการโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และผลเสียทางสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพวัตถุประสงค์ ที่จะใช้ ราคา และประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการที่จะได้รับประกอบกัน ในกรณีที่วัตถุประสงค์ในการใช้เป็นเหตุให้ต้องคำนึงถึงคุณภาพ และการดูแลรักษาเป็นสำคัญ ให้สามารถกระทำได้โดยไม่ต้องถือราคาต่ำสุดในการเสนอซื้อหรือจ้างเสมอไป ให้ส่วนราชการที่มีหน้าที่ดูแล ระเบียบเกี่ยวกับการพัสดุปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการตามวรรคหนึ่งและวรรคสองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

*5) มาตรา 24* ในการปฏิบัติภารกิจใด หากส่วนราชการจำเป็นต้องได้รับอนุญาต อนุมัติ หรือความเห็นชอบจากส่วนราชการอื่นตามที่มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนด ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบดังกล่าว แจ้งผลการพิจารณาให้ส่วนราชการที่ยื่นคำขอทราบภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่

ได้รับคำขอ ในกรณีที่เรื่องใดมีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรี กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติไว้ และขั้นตอนการปฏิบัตินั้นต้องใช้ระยะเวลาเกินสิบห้าวัน ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบ ประกาศกำหนดระยะเวลาการพิจารณาไว้ให้ส่วนราชการอื่นทราบ ส่วนราชการใดที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบมิได้ดำเนินการให้แล้วเสร็จตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสอง หากเกิดความเสียหายใดขึ้น ให้ถือว่าข้าราชการซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องและหัวหน้าส่วนราชการนั้นประมาทเลินเล่อ อย่างร้ายแรง เว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่าความล่าช้านั้นมิได้เกิดขึ้นจากความผิดของตน

*6) มาตรา 25* ในการพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาใด ๆ ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่รับผิดชอบในปัญหานั้น ๆ จะต้องพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดโดยเร็ว การตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาวินิจฉัย ให้ดำเนินการได้เท่าที่จำเป็นอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ในการพิจารณาเรื่องใด ๆ โดยคณะกรรมการ เมื่อคณะกรรมการมีมติเป็นประการใดแล้ว ให้มติของคณะกรรมการผูกพันส่วนราชการซึ่งมีผู้แทนร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย แม้ว่าในการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องนั้นผู้แทนของส่วนราชการที่เป็นกรรมการจะมิได้เข้าร่วมพิจารณาวินิจฉัยก็ตาม ถ้ามีความเห็นแตกต่างกันสองฝ่าย ให้บันทึกความเห็นของกรรมการฝ่ายข้างน้อยไว้ให้ปรากฏในเรื่องนั้นด้วย ความผูกพันที่กำหนดไว้ในวรรคสอง มิให้ใช้บังคับกับการวินิจฉัยในปัญหาด้านกฎหมาย

*7) มาตรา 26* การสั่งราชการโดยปกติให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร เว้นแต่ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชามีความจำเป็นที่ไม่อาจสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในขณะนั้น จะสั่งราชการด้วยวาจาก็ได้ แต่ให้ผู้รับคำสั่งนั้นบันทึกคำสั่งด้วยวาจาไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและ เมื่อได้ปฏิบัติราชการตามคำสั่งดังกล่าวแล้วให้บันทึกรายงานให้ผู้สั่งราชการทราบ ในบันทึกให้อ้างอิงคำสั่งด้วยวาจาไว้ด้วย

### *3.4.5 หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน*

*1) มาตรา 27* ให้ส่วนราชการจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใดให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจดังกล่าวต้องมุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชน เมื่อได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้ส่วนราชการกำหนด หลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการใช้อำนาจและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจไว้ด้วย หลักเกณฑ์ดังกล่าวต้องไม่สร้างขั้นตอนหรือการกลั่นกรองงานที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในการนี้หากสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมแล้วจะเป็นการลดขั้นตอน เพิ่ม

ประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่าย รวมทั้งไม่เกิดผลเสียหายแก่ราชการ ให้ส่วนราชการดำเนินการให้ข้าราชการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือโทรคมนาคมตามความเหมาะสมและกำลังเงินงบประมาณ เมื่อส่วนราชการใดได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ตามวรรคหนึ่ง หรือได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมตามวรรคสองแล้ว ให้ส่วนราชการนั้นเผยแพร่ให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป

*2) มาตรา 28* เพื่อประโยชน์ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจตาม มาตรา 27 ก.พ.ร. ด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจะกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการหรือแนวทางในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความรับผิดชอบระหว่างผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ และการลดขั้นตอนในการปฏิบัติราชการให้ส่วนราชการถือปฏิบัติก็ได้

*3) มาตรา 29* ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลา การดำเนินการ รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจดูได้

*4) มาตรา 30* ในกระทรวงหนึ่ง ให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดให้ส่วนราชการภายใน กระทรวงที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริการประชาชนร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎอื่นใด ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถาม ขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรือขออนุมัติในเรื่องใด ๆ ที่เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในกระทรวงเดียวกัน โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว

*5) มาตรา 31* ในศูนย์บริการร่วมตาม มาตรา 30 ให้จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องราวต่าง ๆ และดำเนินการส่งต่อให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป โดยให้มีข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของทุกส่วนราชการในกระทรวง รวมทั้งแบบคำขอ ต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมที่จะบริการประชาชนได้ ณ ศูนย์บริการร่วม ให้เป็นหน้าที่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่จะต้องจัดพิมพ์รายละเอียดของเอกสารหลักฐาน ที่ประชาชนจะต้องจัดหามาในการขออนุมัติหรือขออนุญาตในแต่ละเรื่องมอบให้แก่เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วม และให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนที่มาติดต่อได้ทราบในครั้งแรกที่มาติดต่อ และตรวจสอบว่าเอกสารหลักฐานที่จำเป็นดังกล่าวนั้นประชาชนได้ยื่นมาครบถ้วนหรือไม่ พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบถึงระยะเวลาที่จะต้องใช้ดำเนินการในเรื่องนั้น ในการยื่นคำร้องหรือคำขอต่อศูนย์บริการร่วมตาม มาตรา 30 ให้ถือว่าเป็นการยื่นต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมดตามที่ระบุไว้

ในกฎหมายหรือกฎแล้ว ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง หากมีปัญหา หรืออุปสรรคในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายหรือกฎในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องแจ้งให้ ก.พ.ร. ทราบ เพื่อดำเนินการเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการตามกฎหมายหรือกฎนั้นต่อไป

*6) มาตรา 32* ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ และปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ จัดให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการบริการประชาชนในเรื่องเดียวกันหรือต่อเนื่องกันในจังหวัด อำเภอ หรือกิ่งอำเภอนั้น ร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมไว้ ณ ศาลากลางจังหวัด ที่ว่าการอำเภอ หรือที่ว่าการกิ่งอำเภอ หรือสถานที่อื่นตามที่เห็นสมควร โดยประกาศให้ประชาชนทราบ และให้นำความใน มาตรา 30 และ มาตรา 31 มาใช้บังคับด้วยโดยอนุโลม

### *3.4.6 หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ*

*1) มาตรา 33* ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็น หรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน กำหนดเวลาในการจัดให้มีการทบทวนตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามที่ ก.พ.ร. กำหนด ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงภารกิจ ให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ โครงสร้าง และอัตรากำลัง ของส่วนราชการให้สอดคล้องกัน และเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อดำเนินการต่อไป ในกรณีที่ ก.พ.ร. พิจารณาแล้วเห็นว่าภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการใดรับผิดชอบดำเนินการอยู่สมควรเปลี่ยนแปลง ยกเลิก หรือเพิ่มเติม ให้เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา เมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว ให้ส่วนราชการนั้นดำเนินการปรับปรุงภารกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้างและอัตรากำลังของส่วนราชการนั้นให้สอดคล้องกัน

*2) มาตรา 34* ในกรณีที่มีการยุบเลิก โอน หรือรวมส่วนราชการใดทั้งหมดหรือบางส่วน ห้ามมิให้จัดตั้งส่วนราชการที่มีภารกิจหรืออำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันกับส่วนราชการดังกล่าวขึ้นอีก เว้นแต่มีการเปลี่ยนแปลงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และมีเหตุผลจำเป็นเพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐหรือเศรษฐกิจของประเทศ หรือรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน และโดยได้รับความเห็นชอบจาก ก.พ.ร.

*3) มาตรา 35* ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศขึ้นใหม่ ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวการณ์หรือสอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึง

ความสะดวกรวดเร็วและลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของประชาชนมาประกอบการพิจารณาด้วย

*4) มาตรา 36* ในกรณีที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเห็นว่ากฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการใด ไม่สอดคล้องหรือเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ เป็นอุปสรรคต่อการประกอบกิจการหรือการดำรงชีวิตของประชาชน หรือก่อให้เกิดภาระหรือความยุ่งยากต่อประชาชนเกินสมควร ให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเสนอแนะต่อส่วนราชการนั้นเพื่อดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง หรือยกเลิกโดยเร็วต่อไป ในกรณีที่ส่วนราชการที่ได้รับการเสนอแนะไม่เห็นชอบด้วย กับคำเสนอแนะของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ให้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาวินิจฉัย

***3.4.7 หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน***

*1) มาตรา 37* ในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน และประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ส่วนราชการใดมิได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานใด และ ก.พ.ร. พิจารณาเห็นว่างานนั้นมีลักษณะที่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ หรือส่วนราชการได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ แต่ ก.พ.ร. เห็นว่าเป็นระยะเวลาที่ล่าช้าเกินสมควร ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติก็ได้ ให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องตรวจสอบ ให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาตามวรรคหนึ่ง

*2) มาตรา 38* เมื่อส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชน หรือจากส่วนราชการด้วยกันเกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายใน สิบห้าวันหรือภายในกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ตาม มาตรา 37

*3) มาตรา 39* ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ระบบเครือข่ายสารสนเทศตามวรรคหนึ่ง ต้องจัดทำในระบบเดียวกับที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีขึ้นตาม มาตรา 40

*4) มาตรา 40* เพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ประชาชนในการติดต่อกับส่วนราชการทุกแห่ง ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลางขึ้น ในกรณีที่ส่วนราชการใดไม่อาจจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศ

ของส่วนราชการได้ อาจร้องขอให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดำเนินการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการดังกล่าวก็ได้ ในการนี้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะขอให้ส่วนราชการให้ความช่วยเหลือด้านบุคลากร ค่าใช้จ่าย และข้อมูลในการดำเนินการก็ได้

*5) มาตรา 41* ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน เสนอแนะ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ อุปสรรค ความยุ่งยาก หรือปัญหาอื่นใดจากบุคคลใด โดยมีข้อมูลและสาระตามสมควร ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไป และในกรณีที่มีที่อยู่ของบุคคลนั้น ให้แจ้งให้บุคคลนั้นทราบผลการดำเนินการด้วย ทั้งนี้ อาจแจ้งให้ทราบผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการด้วยก็ได้ ในกรณีการแจ้งผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศ มิให้เปิดเผยชื่อหรือที่อยู่ของผู้ร้องเรียน เสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็น

*6) มาตรา 42* เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความสะดวกรวดเร็ว ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ เพื่อใช้บังคับกับส่วนราชการอื่น มีหน้าที่ตรวจสอบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้น เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ซ้ำซ้อน หรือความล่าช้า ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่นหรือไม่เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมโดยเร็วต่อไป ในกรณีที่ได้รับการร้องเรียนหรือเสนอแนะจากข้าราชการหรือส่วนราชการอื่นในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นพิจารณาโดยทันที และในกรณีที่เห็นว่าการร้องเรียนหรือเสนอแนะนั้นเกิดจากความเข้าใจผิดหรือความไม่เข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ ให้ชี้แจงให้ผู้ร้องเรียนหรือเสนอแนะทราบภายในสิบห้าวัน การร้องเรียนหรือเสนอแนะตามวรรคสอง จะแจ้งผ่าน ก.พ.ร. ก็ได้

ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศใดมีลักษณะตามวรรคหนึ่ง ให้ ก.พ.ร. แจ้งให้ส่วนราชการที่ออก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นทราบเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิก ต่อไปโดยเร็ว

*7) มาตรา 43* การปฏิบัติราชการในเรื่องใด ๆ โดยปกติให้ถือว่าเป็นเรื่องเปิดเผย เว้นแต่กรณีมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของประเทศความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน หรือการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคลจึงให้กำหนดเป็นความลับได้เท่าที่จำเป็น

*8) มาตรา 44* ส่วนราชการต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้น และสัญญาใด ๆ ที่ได้มีการอนุมัติให้จัดซื้อหรือจัดจ้างแล้ว ให้ประชาชนสามารถขอดูหรือตรวจสอบได้ ณ สถานที่ทำการของส่วนราชการ และระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ

ทั้งนี้ การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต้องไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบหรือความเสียหายแก่บุคคลใดในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ในการจัดทำสัญญาจัดซื้อหรือจัดจ้าง ห้ามมิให้มีข้อความหรือข้อตกลงห้ามมิให้เปิดเผยข้อความหรือข้อตกลงในสัญญาดังกล่าว เว้นแต่ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวกับการคุ้มครองความลับทางราชการหรือในส่วนที่เป็นความลับทางการค้า

***3.4.8 หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ***

*1) มาตรา 45* นอกจากการจัดให้มีการประเมินผลตาม มาตรา 9 (3) แล้ว ให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร.กำหนด

*2) มาตรา 46* ส่วนราชการอาจจัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับหรือหน่วยงานในส่วนราชการก็ได้ ทั้งนี้ การประเมินดังกล่าวต้องกระทำเป็นความลับและเป็นไปเพื่อประโยชน์แห่งความสามัคคีของข้าราชการ

*3) มาตรา 47* ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ให้ส่วนราชการประเมินโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้นในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัดได้รับจากการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น

*4) มาตรา 48* ในกรณีที่ส่วนราชการใดดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งเป็นที่พึงพอใจแก่ประชาชน ให้ ก.พ.ร.เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการ หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

*5) มาตรา 49* เมื่อส่วนราชการใดได้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย สามารถเพิ่มผลงาน และผลสัมฤทธิ์โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและคุ้มค่าต่อภารกิจของรัฐ หรือสามารถดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการนั้น หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

***3.4.9*** **หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ด**

*1) มาตรา 50* เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี อาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติการใดนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกานี้ รวมทั้งกำหนดมาตรการอื่นเพิ่มเติมจากที่บัญญัติไว้ใน มาตรา 48 และ มาตรา 49 ก็ได้

*2) มาตรา 51* ในกรณีที่พระราชกฤษฎีกานี้กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนงานในเรื่องใด และมีกฎหมายฉบับอื่นกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนงานในเรื่องเดียวกันทั้งหมดหรือบางส่วน เมื่อส่วนราชการได้จัดทำแผนงานตามกฎหมายฉบับใดฉบับหนึ่งแล้ว ให้ถือว่า ส่วนราชการนั้นได้จัดทำแผนตามพระราชกฤษฎีกานี้ด้วยแล้ว

*3) มาตรา 52* ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้ โดยอย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่สอดคล้องกับบทบัญญัติในหมวด 5 และหมวด 7 ให้เป็นหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยดูแลและให้ความช่วยเหลือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่ง

*4) มาตรา 53* ให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจ จัดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้ ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่าองค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจใดไม่จัดให้มีหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่ง หรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกานี้ ให้แจ้งรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลองค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจ เพื่อพิจารณาสั่งการให้องค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจนั้นดำเนินการให้ถูกต้องต่อไป

จัดได้ว่า พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกฎหมายหลักที่เป็นแนวปฏิบัติแก่ข้าราชการในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการจัดการที่มุ่งเน้นความโปร่งในในการตัดสินใจของรัฐบาลและฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ การบริหารจัดการของผู้บริหาร องค์การ การปฏิบัติงานของข้าราชการ การบริหารกิจการบ้านเมืองของรัฐบาลจะต้องมีความพร้อมตลอดเวลาที่จะถูกตรวจสอบจากทุกฝ่าย ทั้งนี้การบริหารจัดการของผู้บริหารต้องอาศัยหลักการบริหารยุทธศาสตร์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอในลำดับต่อไป

## 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยแบ่งเป็นหัวข้อ คือ 1) แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4) กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ 5) การนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในรูปของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ตามลำดับดังนี้

**4.1 แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์**

***4.1.1 การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)*** มุ่งหวังให้ความสำคัญต่อการนำเอาเทคนิควิธีการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพิ่มมากขึ้น ทำให้กระแสการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ที่มุ่งการดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยเช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชน (business-like approach) มากขึ้น ซึ่งแนวคิดหนึ่งในปัจจุบันที่ให้ความสนใจกันมาก แนวคิดนั้นก็คือ การทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนมาเป็น “องค์การเชิงกลยุทธ์หรือองค์การเชิงยุทธศาสตร์” (Strategy-focused Organization) มากขึ้น ดังปรากฏในผลงานหนังสือเรื่อง (Robert S. Kaplan and David P.Norton) ในปี ค.ศ.2001 ซึ่งทั้งแคปแลนและนอร์ตัน มีความเห็นว่าองค์การควรปรับตัวไปสู่การเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งองค์การเชิงกลยุทธ์หรือองค์การเชิงยุทธศาสตร์จะมีหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ (เทพศักดิ์ บุณยรัตนพันธุ์, 2548)

1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน (Translate the Organization to the Operationaltems)

2) การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น (Align the Organization to the Strategy)

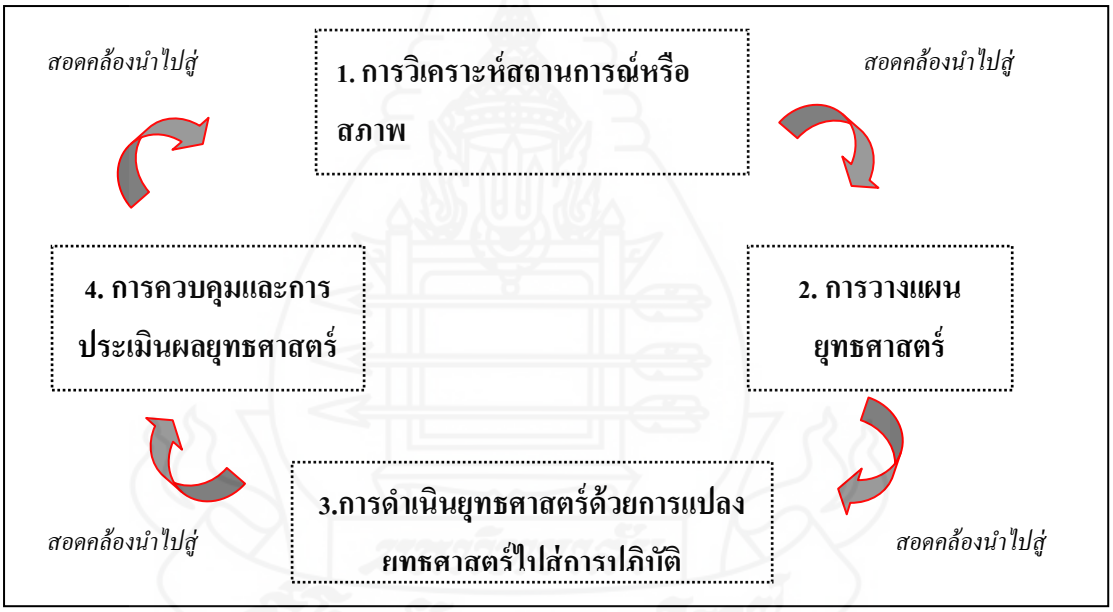
3) การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน (Make Strategy Everyone is Everyday Job)

4) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process)

5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ (Mobilize Change through Executive Leadership)

***4.1.2 วิรัช วิรัชนิภาวรรณ*** (2534) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ คือ การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยบคายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับ

สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน" การบริหารยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นกระบวนการ ซึ่งหมายถึง มีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับกฎหมาย สำหรับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์อาจกำหนดขั้นตอนไว้เหมือนหรือแตกต่างกันได้ เช่น กำหนดเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน (2) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด (3) การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และ (4) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ ขั้นตอนที่ 4 นี้ จะวกกลับไปสู่ขั้นตอนแรก คือ ผลจากการควบคุมและการประเมินผลผลจะใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในของหน่วยงาน อันจะนำไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 2 ต่อไป ดังภาพ




ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน
ที่มา : บทความเรื่อง "แนวคิดหรือความหมายของยุทธศาสตร์และการบริหารยุทธศาสตร์" วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2534

***4.1.3 สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์*** (2539:31) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารหรือการจัดการในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทาง

เศรษฐกิจ สังคมและธุรกิจ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ

***4.1.4 จินตนา บุญบงการ*** (2544:14) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแนวทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่า องค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างประสิทธิภาพ

จากหลักการที่นักวิชาการได้กล่าวมา สรุปได้ว่าหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการคือ กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจภายใต้สภาวการณ์ที่ประสบอยู่ในขณะนั้น โดยการพิจารณากลยุทธ์นั้นสามารถทำให้องค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้

**4.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

***4.2.1 ธงชัย สันติวงษ์*** (2533:86-90) กล่าวไว้โดยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

*1) การวิเคราะห์เพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์*

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analysis of External Environment) คือ การตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ที่ซึ่งองค์การต้องเกี่ยวข้องในขณะทำธุรกิจ และทำการประเมินให้เห็นโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Treats)

(2) การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายใน จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินต่อไปได้ และสามารถประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมขององค์การ ที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วย

(3) การรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคล (Personal Values) และมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคลมีอำนาจ รวมทั้งบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ยังคงมีอำนาจอิทธิพลอยู่ภายในแวดวงองค์การทั้งที่เพราะค่านิยมส่วนตัวของบุคคลเหล่านี้ที่เป็นผู้ตัดสินใจที่สำคัญ จะมีผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์จึงควรรับรู้ค่านิยมดังกล่าว และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับค่านิยมและความชอบส่วนบุคคลจนเป็นที่ยอมรับได้ในที่สุด การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์การที่พึงมีต่อสังคม

*2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์*

(1) การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Mission and Strategic Objectives) คือ การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของกิจการ

(2) การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย (Major Plans Policies and sub Strategies) หมายถึง การแจกแจงออกเป็นแผนงานหลักต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

*3)* การปฏิบัติตามกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จ ได้ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติลุล่วงไป ปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ โครงสร้างองค์การที่จัดไว้และเหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารที่เป็นผู้ทำงานทั้งหลาย ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารที่อยู่ตำลงไปได้ใช้สำหรับการทำงานระหว่างกัน

*4)* การประเมินกลยุทธ์

การประเมินผลกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การและกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลายที่พึงต้องการทราบว่า เมื่อได้จัดวางกลยุทธ์ไว้อย่างดีแล้ว ก็ต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบโดยตลอด เกี่ยวกับผลที่ออกมาได้ของกลยุทธ์ที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน

***4.2.2 ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์*** (2544 : 4-7) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอนคือ

*1) ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)* เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์การ ที่จะระบุถึงโอกาสต่าง ๆ และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้ จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หลังจากนั้นผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มี 3 ระดับด้วยกันคือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับภารกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่

*2) ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติ* ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานการจูงใจ ฯลฯ

*3) ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์* มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผลและการควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่าการปฏิบัติตนตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายมีความถูกต้อง มีการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม หลังจากนั้นจะได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและประเมินผล และการควบคุมว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้บริหารจะได้ทำการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ใหม่ จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวกับงานดังต่อไปนี้คือ

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับการแข่งขันเพื่อทำการค้นหาโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จากหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรเองเพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร

(3) ผู้บริหารจะนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์สวอท (SWOTs Analysis) ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อกำหนดภารกิจ (Mission) และเป้าหมายขององค์กร (Goal)

(4) กำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ คือ กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ SWOTs Analysis

(5) การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ปฏิบัติ

(6) การควบคุมกลยุทธ์ เพื่อความมั่นใจว่าบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร Fred R. David (1993) (อ้างใน กอปรลักษณ์ อัจฉริยโสภณ, 2543:7) ได้กล่าวว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและขั้นตอนต่าง ๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้จะเกี่ยวกันระหว่างกัน โดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้น คือ

*ก. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม* ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคขององค์การ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต

*ก) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก* เพื่อพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคขององค์การที่อยู่ภายนอกองค์การ และไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกมีอยู่สองส่วนคือ

*(ก) สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task Environment)* ประกอบด้วยปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสียรัฐบาลผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ชุมชนคู่แข่งขัน ฯลฯ

*(ข) สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment)* ประกอบด้วยปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้นขององค์การ แต่ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวขององค์การ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี สถานการณ์ทางการเมืองและกฎหมาย ฯลฯ

*ข) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน*เพื่อพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากรขององค์การ ฯลฯ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เรียกว่าการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) โดยที่

S : Strengths หรือจุดแข็ง หมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์การสามารถกระทำได้ดีและมีลักษณะเด่น ไม่ว่าจะเป็นการบริหาร การผลิต การเงิน การบัญชี การตลาด บุคลากร รวมไปถึงการวิจัยและพัฒนาซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กรตัวอย่างจุดแข็งเช่น ความสามารถที่เด่นเป็นพิเศษ ความแตกต่างทางการแข่งขัน ตราสินค้าที่เป็นที่รู้จัก พนักงานมีความสามารถ การเงินมีความมั่นคง และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย

W : Weaknesses หรือ จุดอ่อน หมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์การไม่สามารถกระทำได้ดี ซึ่งจะทำให้ลายเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ เช่น การเงินมีไม่เพียงพอ ความชำนาญตลาดน้อย ต้นทุนสูง ขาดความสามารถที่เด่น สินค้าล้าสมัย ดังนั้น องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถลบล้างหรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

O : Opportunities หรือ โอกาส หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกหรือช่องทางที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ เช่น การขยายตลาดทั่วโลก การพัฒนาสินค้าใหม่ การบริการใหม่ การพัฒนาคุณภาพ ลูกค้าต้องการสิ่งใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ กฎหมายที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน องค์การจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันอยู่เป็นระยะ เพื่อหาโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

T : Threats หรือ อุปสรรค หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์การหรือช่องทางที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น ผู้เข้ามาใหม่ในตลาด การเปลี่ยนแลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงประชากรศาสตร์ สิ่งทดแทนการนำเข้าปัญหาเศรษฐกิจ อุปสรรคจากกฎหมาย แรงกดดันจากลูกค้า ซึ่งองค์กรต้องพยายามเปลี่ยนจากอุปสรรคให้เป็นโอกาส

*ข. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)* คือ การพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การ การกำหนดกลยุทธ์จะต้องรวมถึงการระบุภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนากลยุทธ์และการกำหนดนโยบายขององค์การ องค์การจะต้องพิจารณาว่ากลยุทธ์ทางเลือกไหนที่สอดคล้องกับทรัพยากรและความสามารถและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ดีที่สุด กลยุทธ์ทางเลือกแต่ละอย่างจะมีข้อดีและข้อเสีย องค์การจะต้องวิเคราะห์และเปรียบเทียบกลยุทธ์ทางเลือกขององค์การบนรากฐานของเกณฑ์บางอย่าง ในที่สุดองค์การจะสามารถเลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดขององค์การ

*ค. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)* กลยุทธ์ที่เกิดจากความคิดที่รอบคอบสามารถที่จะนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ หัวใจสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ภายในองค์การคือความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ แมคคินซีย์ แอนด์ โค (สมยศ นาวีการ, 2538 : 20-21) ได้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ภายในองค์การจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของปัจจัยทางองค์การ 7 ประการ ที่รู้จักกันโดยทั่วไป คือ แบบจำลอง 7-S ได้แก่

*ก) กลยุทธ์ (Strategy)* หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์การ

*ข) โครงสร้าง (Structure)* หมายถึง โครงสร้างขององค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ ของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม

*ค) ค่านิยมร่วม (Shared Values)* หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

*ง) ระบบ (System)* หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ

จ) *คน (Staff)* หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ฉ) *สไตล์ (Styles)* หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การ เช่นการสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ

ช) *ทักษะ (Skill)* หมายถึง ความโดดเด่นความเชี่ยวชาญในการผลิต การขายการให้บริการ

ง. *การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)*

การควบคุมกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปัญหาขององค์การ การควบคุมกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจะต้องได้รับการป้อนข้อมูลกลับที่ชัดเจนและทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชา

**4.3 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์**

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

***4.3.1 ธงชัย สันติวงษ์*** (2533:149) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

*1) การบริหารเชิงกลยุทธ์* ช่วยให้องค์การสามารถคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่จะเป็นไปในอนาคต

*2) การบริหารเชิงกลยุทธ์* เอื้ออำนวยให้องค์การมีวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน

*3) การบริหารเชิงกลยุทธ์* เป็นเครื่องช่วยที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์การในขอบเขตที่กว้างได้ และเท่ากับเป็นการช่วยลดการเสี่ยงมิให้องค์การล่องลอยไปตามกิจกรรมย่อย และเป็นไปตามอิทธิพลของสภาพแวดล้อมโดยไม่สามารถกำกับตนเอง

*4) การศึกษาวิจัยทางวิชาการในด้านนี้* ได้มีการพัฒนาก้าวหน้ามากจนสามารถช่วยนักบริหารงานแผนกลยุทธ์ได้ดีและง่ายกว่าเดิม

*5) มีหลักฐานที่พิสูจน์ชัดมากมายว่า ผู้บริหารที่ทำการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพ* ประสบความสำเร็จได้มากกว่า

***4.3.2 ประยงค์ มีใจซื่อ*** (2542:10) กล่าวว่าความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

*1) องค์การมีระบบบริหารที่ดี* เอื้อต่อการดำเนินงาน รวดเร็วต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

*2) เพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน*ในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ

*3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก*เพื่อรู้เขารู้เรา ทำให้มีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

***4.3.3 ศิริวรรณ เสรีรัตน์*** (2542:53-53) กล่าวไว้โดยสรุปได้ว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

*1) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Strategic Management is aimed toward achieving organization wide goals)* ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือความต้องการในระดับโลก (Global)

*2) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ประโยชน์จากองค์การ (Strategic Management considers a broad range of stakeholders)* ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders)

*3) การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (Strategic Management entail multiple time horizons)* ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์การในระยะยาว และระยะสั้นด้วย

*4) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Strategic Management is concerned with both efficiency)* เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) อย่างมีประสิทธิผล (Effectiveness)

***4.3.4* ชนินทร์ ชุนหพันธรักษ์** (2544 : 11-12) กล่าวไว้โดยสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

*1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนล่วงหน้า* ทันต่อเหตุการณ์ สามารถแข่งขันคู่กับคู่แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

*2) ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ* ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ

*3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานในทุกระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีทิศทางเดียวกัน* ส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

*4) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจน* โดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และสามารถทำให้องค์การสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน

**4.4 กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์**

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545:47) ได้อธิบายในเชิงกรอบแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรทั่วไป ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

***4.4.1 การวางแผนกลยุทธ์*** เป็นกระบวนการสำคัญที่เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ การวิเคราะห์องค์การ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ผลงานหลัก (Key performance indicator :KPI) และกลยุทธ์การดำเนินงาน

***4.4.2 การแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ*** โดยกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมสำคัญ ตัวชี้วัดผลงาน ความต้องการทรัพยากร (คน เงิน) และระบุความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้องค์การได้มาซึ่งรายละเอียดของแผนงาน แผนความต้องการอัตรากำลัง และแผนงบประมาณขององค์การ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย และจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

***4.4.3 การดำเนินมาตรการสนับสนุน*** หรือทำการพัฒนาองค์การหรือปรับปรุงระบบงานให้สอดรับกับวิสัยทัศน์ ทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินงานตามแผน ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยมาตรการสนับสนุนที่สำคัญเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ การปรับปรุงกระบวนงานให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ การจัดหาและพัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจทางการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การ

***4.4.4 การควบคุมและทบทวนกลยุทธ์*** เป็นกระบวนการติดตามกำกับ และวัดผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยจัดระบบการรายงาน รวบรวมข้อมูลผลงานที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในแต่ละระดับ ให้ทราบถึงระดับความมีประสิทธิผลของการดำเนินงานและใช้เป็นข้อมูลประกอบการวินิจฉัย สั่งการ เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในรอบต่อไปให้สอดรับกับผลการดำเนินงานและวัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผน

**4.5 การนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในรูปของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย**

สำหรับการนำวิธีการบริหารจัดการแบบภาคเอกชนเข้ามานั้น ส่วนหลัก ๆ ก็คือการนำระบบการวางแผนกลยุทธ์เข้ามาใช้ โดยระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้ถูกมองว่าเป็นระบบการบริหารจัดการที่ใช้ “แผน” เป็นหลัก แผนที่ตรงไปตรงมาว่ามีเป้าหมายอะไรที่จะต้องบรรลุ รวมทั้งมีตัวชี้วัดผลสำเร็จของการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งในเชิงนโยบายนั้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทำให้ต้องมีการเขียนแผนกลยุทธ์ขึ้นมาอย่างมากมาย แผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เหล่านี้ไม่จำเป็นจะต้องสะท้อนวิธีคิดหรือแนวความคิดเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ก็ได้ โดยอาจจะเป็นแผนที่จะใช้ในภาคปฏิบัติมากกว่า โดยยืนอยู่บนฐานความคิดที่ว่า เนื่องจากภาครัฐนั้นได้ใช้ระบบการบริหารจัดการแบบราชการมานานพอสมควร และระบบราชการนั้นเองก็ไม่สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยใหม่ได้ทำให้มีความล้มเหลวเกิดขึ้นในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน จึงต้องมีการใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างตรงไปตรงมาเข้ามาใช้กับการบริหารภาครัฐ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ในทางหนึ่งก็คือ การกระตุ้นให้การบริหารภาครัฐมีรูปแบบและการปฏิบัติงานที่มีลักษณะในเชิงแบบผู้ประกอบการ รวมทั้งมีสามัญสำนึกของความเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น มีการนำมาตรการใหม่ ๆ เข้ามา เช่น การแข่งขัน การที่จะต้องมีการสร้างพันธกิจที่ชัดเจน การมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์มากกว่าดูที่หน้าที่หรือปัจจัยนำเข้า มีการกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง หรือออกจากผู้บริหารตรงกลางไปสู่หน่วยปฏิบัติงานหรือทีมงานที่ให้บริการประชาชนโดยตรงที่ทำหน้าที่ ผลิตบริการ สนองตอบต่อความต้องการของประชาชนโดยตรง

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวนี้จะช่วยให้มีการประหยัดการใช้เงินงบประมาณของภาครัฐได้ และอีกส่วนหนึ่ง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ก็จะช่วยให้องค์กรภาครัฐนั้นมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงตัวเองไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีความทันสมัย และในขณะเดียวกันก็ยังทำหน้าที่เป็นแผนแม่แบบในการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐอีกด้วย ในประเทศที่พัฒนาแล้ว การที่หน่วยงานภาครัฐนั้นทำแผนใช้ระบบการบริหารงานโดยมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ ยังมีผลทางการเมืองด้วยก็คือทำให้รัฐบาลและสภานิติบัญญัติสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐได้โดยมีแผนกลยุทธ์เหล่านี้เป็นตัวตั้ง และดูว่าได้มีการใช้ทรัพยากรไปในทางที่มุ่งสู่ผลสำเร็จในการทำงานตามที่เขียนไว้ในแผนหรือไม่ นอกจากนี้ยังทำให้ฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายรัฐบาลสามารถทำการตรวจสอบผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐได้อย่างเป็นระบบ ในส่วนนี้ก็ถือว่าเป็นแรงกดดันจากฝ่ายการเมืองต่อหน่วยงาภาครัฐในเรื่องของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ในการลดต้นทุนในการเน้นผลผลิตเพื่อตอบสนองประชาชนนั้นเอง

ปัจจุบัน ได้มีแนวความคิดและมีผู้ตั้งข้อสังเกตว่าการบริหารงานภาครัฐนั้นได้เข้าสู่ยุคที่ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (Strategy) นั้นได้เข้ามาแทนที่นโยบาย (Policy) ซึ่งชี้ให้เห็นว่ารัฐบาลหรือผู้มีตำแหน่งทางการเมืองนั้นมีความต้องการที่จะสร้างผลงานให้เกิดขึ้นโดยที่รัฐบาลหรือ

นักการเมืองผู้มีอำนาจได้หันมาเน้นให้มีการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นเครื่องมือในการเพิ่มผลงาน และในทางกลับกันก็สามารถใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐนั้น ๆ ได้ด้วย ในทางปฏิบัติที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม ได้แก่ ในอดีตนักการเมืองหรือผู้มีอำนาจทางการเมืองจะเสนอนโยบายของพรรคหรือของรัฐบาลเพื่อให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินโดยผ่านการเสนอตัวให้ประชาชนลงคะแนนเสียงในการเลือกตั้ง แต่การนำเสนอนโยบายในปัจจุบันนั้นจะนำเสนอในรูปของแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ซึ่งจากตรงนี้เองที่ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐต้องเป็นผู้รับช่วงต่อ และถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์การภาครัฐโดยตรงที่จะต้องนำเสนอแผนกลยุทธ์และนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาลนั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จขององค์การให้จงได้ ดังนั้นเราจะเห็นว่าในทางหนึ่ง การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งท้าทายต่อผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการของหน่วยงานภาครัฐเป็นอย่างมากในปัจจุบัน และเพื่อให้สนองตอบต่อนโยบายที่วางไว้ในระดับประเทศโดยรัฐบาลหรือนักการเมือง การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจึงถูกนำมาใช้เพื่อทำให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงและมุ่งเน้นผลงาน (performance) ที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

***4.5.1 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)*** ได้นำแนวคิดการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานที่ประกอบด้วยตัวแบบ กรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดหลัก 4 ด้าน ได้แก่ (1) ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน แนวคิดดังกล่าวนี้เป็นมาตรการที่กำหนดขึ้นตามมติของคณะรัฐมนตรี เพื่อให้สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดมาตรการในการกำกับ ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ราชการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยหน่วยงานราชการจะต้องทำข้อตกลงการปฏิบัติงานต่อหน่วยงานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และลงนามตกลงร่วมกัน เพื่อเป็นข้อผูกมัดว่าจะดำเนินงานตามที่ได้ตกลงกันไว้ โดยขั้นตอนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

*1) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์* หน่วยงานราชการจะต้องร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานซึ่งจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติงาน

2) การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ เมื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้แล้ว จะต้องนำเสนอให้คณะกรรมการเจรจาข้อตกลงเพื่อเจรจากับคณะกรรมการกำกับการจัดทำข้อตกลงและการประเมินผล เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้เกิดความเหมาะสม และนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเพื่ออนุมัติให้ดำเนินการลงนามข้อตกลงในหนังสือคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อไปได้

3) การประเมินผล เมื่อมีการลงนามข้อตกลงการดำเนินงานระหว่างผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน และหน่วยงานราชการใต้บังคับบัญชาแล้ว จะมีคณะกรรมการประเมินผลซึ่งเป็นบุคคลภายนอกมาทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเกณฑ์การประเมินประกอบด้วย 4 ด้าน (1) คือประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้นำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในในรูปของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ซึ่งหน่วยงานภาครัฐเรียกว่า “การบริหารยุทธศาสตร์” ซึ่งถือได้ว่าเป็นการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงานการควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน และกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐมีการจัดการทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานดังกล่าวจะต้องประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ภาระหน้าที่หลักที่หน่วยงานได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ หรือต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เป็นจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งหน่วยงาน และเป็นขอบข่ายการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นภารกิจหลักที่มีความสำคัญต่อการคงอยู่และการเจริญเติบโตของหน่วยงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งที่ส่วนราชการต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดประเด็นสำคัญที่หน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ไม่

ควรมีจำนวนมากเกิดไป เนื่องจากจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์กระจัดกระจายไม่มีจุดมุ่งเน้น (Focus) หรือบางประเด็นที่เลือกขึ้นมาอาจไม่ใช่ประเด็นหลักของหน่วยงาน การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานนั้น จะอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ โดยทำการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของหน่วยงานออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุในแต่ละประเด็น ซึ่งบางประเด็นนั้นอาจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน

เป้าประสงค์ หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ ในกำหนดเป้าประสงค์นั้นควรเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามมิติทั้ง 4 ด้านของกรอบการประเมนผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ภายหลังจากการตอบคำถามองค์การจะสามารถนำคำตอบที่ได้มากำหนดเป็นเป้าประสงค์ในแต่ละมิติในที่สุด

ตัวชี้วัด หมายถึง เกณฑ์ที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้งหรือแบบหลายตัวประกอบกัน ตัวชี้วัดจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

เป้าหมาย (Target) หมายถึง เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ เมื่อมีการกำหนดตัวชี้วัด เป้าประสงค์แต่ละประการแล้ว หน่วยงานต้องมีการกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) ที่ต้องการจะไปถึง

กลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญ ๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบต่าง ๆ รับไปดำเนินการต่อ

แผนงาน/โครงการ (Initiatives) หมายถึง สิ่งที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิค/เครื่องมือทางการบริหารที่ภาครัฐในหลายประเทศ ได้นำมาประยุกต์ในการบริหารงาน และได้มีผลช่วยทำในที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล องค์การภาครัฐในประเทศเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในช่วงปัจจุบัน เป็นการบริหารที่ช่วยทำให้องค์การภาครัฐ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ในช่วงปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล การบริหารเชิงกล

ยุทธ์จึงได้รับการยอรับในบทบาทในด้านการเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสามารถเชิงแข่งขันให้แก่องค์การทุกระดับ ปัจจุบันในส่วนของประเทศไทย รัฐบาลได้มีนโยบายให้ส่วนราชการทุกแห่ง จัดให้มีการวางแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการขึ้นในทุกระดับ ปัจจุบันในส่วนของประเทศไทย สำนักงาน ก.พ.ได้มีนโยบายให้ส่วนราชการทุกแห่งจัดให้มีการวางแผนกลยุทธ์ส่วนราชการขึ้นในทุกระดับ และประกอบกับ ก.พ.ร.ได้ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในการจัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำแนวคิด “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” PMQA (Public Sector Management Quality Award)ดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีก็ได้มีมติเห็นชอบการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่สอดคล้องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบัน

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และได้นำแนวคิด “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” PMQA (Public Sector Management Quality Award) โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการประกอบด้วย

ประการที่ 1เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ประการที่ 2 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้ เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ ระดับมาตรฐานสากล

ประการที่ 3 เพื่อให้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์การและเป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะประกอบไปด้วย 7 หมวด ได้แก่

**5.1 หมวด 1 การนำองค์กร** ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) การนำองค์กร และ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม ในส่วนของการนำองค์กรจะเป็นการพิจารณาใน 3 เรื่อง คือ (ก) การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยให้ความสำคัญต่อการที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง ผลการดำเนินการที่คาดหวัง และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรขององค์การได้รับรู้อย่างต่อเนื่อง (ข) การกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยให้ความสำคัญต่อการบริหารองค์การที่ยึดหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ และ (ค) การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยให้

ความสำคัญต่อการที่องค์การจะต้องมีการทบทวนผลการดำเนินการ ตลอดจนการนำผลมาปรับปรุงส่วนราชการ สำหรับในส่วนที่สองคือ ส่วนของความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น จะเป็นการพิจารณาใน 3 เรื่อง คือ (ก) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ โดยให้ความสำคัญในการพิจารณาต่อการดำเนินการกรณีที่การปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม (ข) การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม โดยให้ความสำคัญต่อการพิจารณาในเรื่องที่องค์การมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม ตลอดจนการวัดและการตรวจติดตามการมีจริยธรรม และ (ค) การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ โดยให้ความสำคัญต่อการที่องค์การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ กล่าวโดยสรุปในหมวดที่ 1 นี้เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชนอย่างไร

**5.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์** ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยในส่วนของการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ (ก) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยพิจารณาในเรื่องของวิธีการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ตลอดจนการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน (ข) เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ โดยพิจารณาในเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกรอบเวลาในการบรรลุผล ตลอดจนพิจารณาความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด สำหรับในส่วนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ (ก) การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปปฏิบัติ โดยพิจารณาในเรื่องของการจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล และ (ข) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ โดยพิจารณาในเรื่องของวิธีการคาดการณ์ผลการดำเนินการ ตลอดจนเกณฑ์เปรียบเทียบที่สำคัญต่างๆ กล่าวโดยสรุป หมวด 2 จะเป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ รวมทั้งการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่เลือกไว้ ไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

**5.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) ความสัมพันธ์และ

ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับในส่วนแรกก็เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาในเรื่องของการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ การรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการของผู้รับบริการ และส่วนที่สองจะเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับ (ก) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ กลไกหลักๆที่ผู้รับบริการติดต่อส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน และ (ข)การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ การใช้ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินการ ตลอดจนการติดตามข้อมูลจากผู้รับบริการ กล่าวโดยสรุป หมวด 3 จะเป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดีหรือในทางบวก

**5.4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ และ 2) การจัดการสารสนเทศและความรู้ สำหรับในส่วนแรกจะเป็นการพิจาณาในเรื่องของ (ก) การวัดผลการดำเนินการ โดยพิจารณาในเรื่องของการเลือกการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้องและบูรณาการ การเลือกและการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ และ (ข) การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ โดยพิจารณาในเรื่องการวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินการและแผนเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนวิธีการสื่อผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และสำหรับในส่วนที่สองจะเป็นการพิจาณาในเรื่องของ (ก) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ โดยพิจารณาในเรื่องของการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน การเปิดเผยข้อมูลและ สารสนเทศ ตลอดจนถึงการที่ฮาร์ดแวร์และซอฟท์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย และ (ข) การจัดการความรู้ โดยพิจารณาในเรื่องของวิธีการจัดการความรู้ขององค์การ ตลอดจนการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ ถูกต้องทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และเป็นความลับ กล่าวโดยสรุป หมวด 4 เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

**5.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ 1) ระบบบริหารงานบุคคล 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ และ 3) ความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร สำหรับในส่วนแรกจะเป็นการพิจาณาใน 3 เรื่อง คือ (ก) การจัดระบบบริหารงาน บุคคล โดยพิจารณาในเรื่องของการจัดระบบและบริหารงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ

และความคล่องตัว ตลอดจนการนำความคิดที่หลากหลายมาใช้ในระบบงาน (ข) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาในเรื่องของการประเมินผลและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการ ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน รางวัล และสิ่งจูงใจต่างๆ (ค) การจ้างงาน และความก้าวหน้าในการงาน โดยพิจารณาในเรื่องของการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็น ตลอดจนการสรรหาว่าจ้างการสืบทอดตำแหน่ง สำหรับในส่วนที่สองจะเป็นการพิจาณาใน 2 เรื่อง คือ (ก) การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาในเรื่องของการหาความต้องการในการฝึกอบรม ตลอดจนการส่งเสริมการให้ความรู้และทักษะใหม่ (ข) การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน โดยพิจารณาในเรื่องของวิธีการจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ และสำหรับในส่วนที่สามจะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ (ก) สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพิจารณาในเรื่องการปรับปรุงสุขอนามัย ป้องกันภัย การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (ข) การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยพิจารณาในเรื่องการกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ตลอดจนการบริการสวัสดิการและนโยบายสนับสนุนพนักงาน กล่าวโดยสรุป หมวด 5 เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงานบุคคลและระบบการเรียนรู ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

**5.6 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยพิจารณาในเรื่องการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสร้างคุณค่า การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า ตลอดจนการลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน และ 2) กระบวนการสนับสนุน โดยพิจารณาในเรื่องการกำหนดกระบวนการสนับสนุน การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุน การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน ตลอดจนการลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน กล่าวโดยสรุป หมวด 6 เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ

**5.7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** ประกอบไปด้วยผลลัพธ์ 4 ส่วน คือ 1) มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ โดยพิจารณาในเรื่องผลการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และ

กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนผลด้านการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ โดยพิจารณาในเรื่องผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผลตัวชี้วัดที่สำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยพิจารณาในเรื่องผลด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน และ 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยพิจารณาในเรื่องผลด้านระบบบริหารงานบุคคล ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ผลด้านความผาสุก ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร ผลด้านการสร้างนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ ผลการเปิดเผยรายงานผลการใช้งบประมาณรายรับ-รายจ่ายประจำปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบได้ ผลด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมาย ผลด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงาน และผลด้านการเป็นองค์กรที่ดี (Organizational Citizenship) ในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ กล่าวโดยสรุป หมวด 7 เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ถ้าวิเคราะห์แล้วจะเห็นได้ว่าถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์นั่นเอง โดยที่ส่วนที่เป็นกระบวนการ สามารถแบ่งย่อยออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกได้แก่ กลุ่มการนำองค์กร กลุ่มที่สอง ได้แก่ กลุ่มปฏิบัติการ และกลุ่มที่สามได้แก่ กลุ่มพื้นฐานของระบบ ซึ่งก็คือการแบ่งการตรวจประเมินออกเป็น 4 มิติ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการนั่นเอง คือ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เกิดผลสัมฤทธิ์นั้นผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญกับทุก ๆ กลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มปฏิบัติการเพราะเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรโดยต้องอาศัยเทคนิคและวิธิการเพื่อเชื่อมโยงให้ระบบการทำงานที่เกิดผลสัมฤทธิ์กับการในด้านการให้ค่าตอบแทน เงินรางวัล หรือโบนัส ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของข้าราชการมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอในลำดับต่อไป

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน

นักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน กลุ่มทฤษฎีนี้เชื่อว่า หากองค์กรทราบและเข้าใจถึงความต้องการภายในของบุคลากรแล้ว องค์กรจะสามารถกำหนดระบบการให้รางวัลที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ 1.ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) 2. ทฤษฎีแรงจูงใจของ David McClelland 3.ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer 4.ทฤษฎี 2 ปัจจัยหรือปัจจัยอนามัยในการจูงใจของ Herzberg และ 5. ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของดักลาส แมกเกรเกอร์ สาระโดยสรุปของแนวคิดของแต่ละคนมีดังนี้

**6.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)** (อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์,2552:52-53) ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจและเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป โดยตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติการณ์ของมนุษย์ไว้ว่า (1) คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด (2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะมิใช่แรงจูงสำหรับพฤติกรรมต่อไป ตามความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดหากได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้นอีกและบุคคลนั้นจะมีความต้องการในลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง และ (3) ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ ซึ่ง Maslow ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

***6.1.1 ความต้องการทางกายภาพ ( Physiological Needs )*** เป็นความต้องการขั้นต่ำสุดของมนุษย์ ได้แก่ความต้องการปัจจัยที่เป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต ความต้องการด้านร่างกายมีลักษณะที่สำคัญคือ จะต้องเป็นความต้องการที่สามารถบรรลุได้ด้วยเวลาอันสั้น และความต้องการในแต่ละด้านต้องเป็นอิสระต่อกัน นอกจากนี้ความต้องการทางกายภาพถือเป็นความต้องการที่ขาดไม่ได้ ตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่

***6.1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs)*** เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะแสวงหาความต้องการลำดับต่อไปคือความต้องการความมั่นคงปลอดภัยซึ่งมี 2 รูปแบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกายและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

***6.1.3* ความต้องการทางสังคม ( Social Needs )** เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้วก็ลดความสำคัญลง ความต้องการด้านสังคมก็จะเข้ามาแทนที่ ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการการยอมรับในผลงาน ความเอื้ออาทร ความเป็นมิตรที่ดี

ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความรักจากผู้บริหารองค์การและเพื่อนร่วมงาน และอาจขยายเป็นความต้องการมีส่วนร่วมไปยังกลุ่มอื่นๆ อีกด้วย

***6.1.4*** **ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม ( Esteem Needs )** หมายรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพในการทำงาน ตลอดจนต้องการมีฐานะเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์การ

***6.1.5 ความต้องการบรรลุถึงความปรารถนาในชีวิตตนเอง (Self Actualization Needs )*** เมื่อความต้องการขั้นที่ 4 ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการของมนุษย์ที่จะบรรลุถึงความปรารถนาในชีวิตตนเองซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดก็จะเข้ามาแทน

ภาพที่ 2.5 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552:53

**6.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของ David McClelland** อธิบายถึงความต้องการของคนซึ่งเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญอยู่ 3 ประการคือ (1) ความต้องการบรรลุความสำเร็จ (2) ความต้องการมีอำนาจ และ (3) ความต้องการมีเพื่อน

***6.2.1 ความต้องการบรรลุความสำเร็จ (need for achievement)*** คนที่มีบุคลิกภาพต้องการความสำเร็จจะแสวงหาสถานการณ์ที่ทำให้ตนเองได้มีโอกาสแสดงฝีมือในการทำงาน คนประเภทนี้จะหลีกเลี่ยงสิ่งที่ตนเองคิดว่าง่ายเกินไปหรือยากเกินไป อัตราส่วนที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวจึงมี 50:50 งานที่เหมาะสมกับคนลักษณะนี้ได้แก่ การเป็นเจ้าของกิจการ

ของตนเอง การเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจจัดการอย่างเบ็ดเสร็จในหน่วยงาน รวมทั้งลักษณะงานขายของ หรือพนักงานขาย

***6.2.2 ความต้องการมีอำนาจ (need for power)*** เป็นคนที่ปรารถนาจะมีอิทธิพลเหนือปัจจัยแวดล้อมและพฤติกรรมของผู้อื่น ต้องการควบคุมคนอื่น ชอบการแข่งขัน ไขว่คว้าแสวงหาโอกาสที่จะได้รับมอบหมายให้มีบทบาทหน้าที่ซึ่งจะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น

***6.2.3 ความต้องการมีเพื่อน (need for affiliation)*** เป็นคนที่ต้องการให้ตนเองเป็นที่รักใคร่และยอมรับของบุคคลอื่น ๆ คนที่มีระดับความต้องการเพื่อนหรือเครือข่ายในระดับสูงจะมีบุคลิกที่เอื้อต่อการสร้างมิตรภาพกับคนอื่น ๆ ชอบสถานการณ์ที่มีความร่วมมือกันมากกว่าสถานการณ์ที่มีแต่การแข่งขัน

**6.3 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer** (อ้างถึงในอุดม ทุมโฆษิต,ม.ป.ป.:296-298) ได้เสนอทฤษฎี ERG ขึ้นโดยเป็นการยุบทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ซึ่งมี 5 ขั้นเหลือเพียง 3 ขั้น คือ (1) ความต้องการอยู่รอด (2) ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น และ (3) ความต้องการเจริญเติบโต

***6.3.1 ความต้องการอยู่รอด (existence needs)*** เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางกายภาพ รวมทั้งความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ทั้งนี้เพื่อการดำรงชีวิตให้อยู่รอด หากเปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ความต้องอยู่รอดเป็นความต้องการในระดับเดียวกับความต้องการด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยนั่นเอง

***6.3.2 ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น ( relatedness needs)*** เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ในสังคม เทียบได้ความต้องการทางสังคม

***6.3.3 ความต้องการเจริญเติบโต (growth needs)*** เป็นความต้องการด้านการพัฒนาไปสู่การเติบโตทั้งในด้านหน้าที่การงานและทางด้านจิตใจ ความต้องการระดับนี้สามารถเทียบได้กับความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในชีวิตตนเอง

ทฤษฎี ERG ของ Alderfer แตกต่างจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow คือในทฤษฎี ERG ไม่ได้อธิบายว่าความต้องการในระดับต่ำกว่าจะต้องได้รับการตอบสนองก่อน ความต้องการขั้นที่สูงกว่าจึงจะถูกกระตุ้นให้เกิดความต้องการเข้ามาแทนที่ความต้องการเดิม แต่ตาม ทฤษฎี ERG กล่าวว่า ความต้องการทั้ง 3 ระดับสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลได้พร้อม ๆกันไป โดยยึดหลัก ความคับข้องใจ-ถดถอย กล่าวคือ ความต้องการระดับที่ต่ำกว่าเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก แต่หากความต้องการในระดับสูงกว่าไม่สามารถบรรลุได้ก็จะทำให้เกิดความคับข้องใจและเมื่อแน่ใจว่าไม่สามารถบรรลุความต้องการในระดับที่สูงกว่านั้นได้ ความคับข้องใจจะเปลี่ยนเป็นความหดหู่ แล้วถดถอยและจะลดระดับความต้องการลงมาอยู่ในระดับเดิมที่เคยได้รับมาก่อน

**6.4 ทฤษฎี 2 ปัจจัยหรือปัจจัยอนามัยในการจูงใจของ Herzberg** (อ้างถึงในอุดม ทุมโฆษิต ,ม.ป.ป.:300-301) ได้ทำการศึกษาและสรุปเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจออกเป็น 2 ปัจจัยด้วยกันคือ (1) ปัจจัยสุขอนามัย และ (2) ปัจจัยตัวจูงใจ

***6.4.1 ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors)*** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานที่ทำ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงาน เรื่องการบังคับบัญชา นโยบายขององค์การ ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน หากปัจจัยจูงใจนี้บกพร่องไปจะทำให้องค์การมีปัญหาความไม่พึงพอใจเกิดขึ้น เปรียบเสมือนร่างกายหากขาดปัจจัยที่จำเป็นก็จะทำให้เจ็บป่วยได้

ข้อสำคัญของการจัดการเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยคือ หากสภาพแวดล้อมของงานไม่ดี จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงาน

***6.4.2 ปัจจัยตัวจูงใจ (Motivators factors)*** เกี่ยวข้องกับเนื้อของงานที่ดี และมีผลต่อความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำคือ ความสำเร็จ การยอมรับ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และคุณลักษณะของงานนั้น ๆ ปัจจัยจูงใจนี้จะช่วยทำให้คนอุทิศตัวให้องค์การอันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจ

| ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน HYGIENE FACTORS (ENVIRONMENT) | ปัจจัยสภาพเนื้อหาของงานหรือปัจจัยเกี่ยวกับตัวงานที่ทำ MOTIVATORS (WORK ITSELF) |
|---|---|
| เงินเดือน | ลักษณะงาน |
| การปกครองบังคับบัญชา | การยอมรับนับถือ |
| ตำแหน่ง ฐานะ | ความก้าวหน้า |
| ความมั่นคงในงาน | โอกาสที่จะเจริญเติบโต |
| สภาพการทำงาน | ความรับผิดชอบ |
| นโยบาย และการบริหาร | ความสำเร็จ |
| ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล | |
| ชีวิตความเป็นอยู่ | |
| กฎ: สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ดีจะทำให้คนไม่พอใจ | กฎ: เนื้อหาของงานที่ดี (good job context ) ทำให้เกิดความพึงพอใจ |

หากเปรียบเทียบระดับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow, Herzberg , Alderfer และ McClelland จะเห็นได้ว่ามีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน คือ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องความปลอดภัยและความต้องการทางสังคมซึ่งเป็นความต้องการระดับต่ำตามทฤษฎีของ Maslow เปรียบได้กับ ปัจจัยสุขอนามัย ของ Herzberg และความต้องการอยู่รอด รวมทั้งความต้องการสัมพันธ์ ของ Alderfer และความต้องการผูกพันของ McClelland ส่วนความต้องการในระดับสูงของ Maslow คือ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือและความต้องการบรรลุเป้าหมายในชีวิตตนเอง เทียบได้กับความต้องการในปัจจัยจูงใจของ Herzberg ความต้องการเจริญเติบโตของ Alderfer และความต้องการอำนาจและความสำเร็จของ McClelland

**6.5 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของดักลาส แมกเกรเกอร์** มีข้อสมมติพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานว่าผู้ปฏิบัติงานมีอยู่ 2 ประเภท คือ ประเภท X และประเภท Y ซึ่งแต่ละเภทต้องการตอบสนองต่างกัน คือ ผู้ปฏิบัติงานประเภท X ต้องการบังคับ ขาดความรับผิดชอบ และไม่มีความทะเยอทะยาน แต่ปรารถนาชีวิตการงานมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานประเภท Y มีความรับผิดชอบในงานสูง มีวินัยในตนเองสูง ดังนั้นองค์กรต้องใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละประเภท

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล การกำหนดการวัดและการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์การ และระดับบุคคล การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านของบุคคล เช่น ระบบการฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรมสนับสนุนเทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ เห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้บุคลากรขยันตั้งใจทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี โดยมุ่งเน้นที่ผลงานที่มีประสิทธิภาพเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการซึ่งจะได้กล่าวในหัวข้อต่อไป

## 7. แนวคิดกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

### 7.1 ความเป็นมาของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

ปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นโลกาภิวัฒน์เพราะมีอิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ปรากฏการของโลกดังกล่าวทำให้หลาย ๆ ประเทศปรับตัวไม่ทันโลกทำให้เกิดปัญหา ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ ส่งผลให้รัฐมีภาระงานใหม่ ๆ ทั้งปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นและงานยุ่งยากมากขึ้น ขณะที่กระแสประชาธิปไตยและเศรษฐกิจเสรีได้กดดันให้ราชการต้องมีขนาดที่

เล็กลง แต่ต้องทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้ต้องมีการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ จากเดิมที่มีปัญหา อาทิ การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การเฉื่อยชาและละเลยหน้าที่ ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การมีลักษณะเผด็จการและการทุจริตไม่โปรงใสไปสู่การเป็นระบบใหม่ที่เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่ลักษณะของการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)

ผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่โลกาภิวัตน์ ทำให้รัฐบาลไทยได้มีการปฏิรูประบบราชการโดยการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบราชการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิรูประบบราชการ และการที่ระบบราชการไทยจะมีการเปลี่ยนแปลงที่สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของของระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนกันได้อย่างรวดเร็วและไร้พรมแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบราชการไทยอย่างจริงจังและต่อเนื่อง คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้เสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ.2546-พ.ศ. 2550 ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาเพื่อให้ความเห็นชอบในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อระบบการเงินและการงบประมาณ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

โดยกระบวนทัศน์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546-พ.ศ. 2550 ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ โดยเห็นว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการไม่สามารถทำได้โดยใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรมหรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ เพราะเชื่อมั่นว่าการเรียนรู้ต้องเป็นเรื่องของผู้เรียนโดยแท้

กระบวนทัศน์ของระบบราชการไทยที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดขึ้น เพื่อให้เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ก็คือ “ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อสังคม มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส และมุ่งเน้นผลงาน” เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรองรับการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัฒน์

อาวุธ วรรณวงศ์ (2547) กล่าวว่ากระบวนทัศน์ยุคปัจจุบันนับไว้ว่าเป็นกระบวนทัศน์ยุคใหม่ เนื่องจากได้มีการปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง แนวความคิดในการปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง แนวความคิดในการปฏิรูประบบราชการได้มีการพูดถึงกันมากในช่วง 10-20 ปีมา ก่อนการปฏิรูประบบราชการ 2545 จะเห็นว่าโครงสร้างและบทบาทอำนาจหน้าที่ กฎระเบียบต่าง ๆ ของระบบการการล้าหลังไม่ทันสมัยไม่สามารถตอบสนองการพัฒนาของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในปี 2540 รัฐบาลพลเอกเชาวลิต ยงใจยุทธ ได้ประกาศใช้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ.2540-2544) ขึ้นเพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติราชการ ต่อมาในสมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย ก็ได้ดำหนดแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐขึ้นมา โดยเน้นปฏิรูป 5 ด้าน คือ 1) ปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานภาครัฐ 2) การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ 3) การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล 4) การปรับเปลี่ยนกฎหมาย 5) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

จนกระทั่งรัฐบาลภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร เข้ามาบริหารราชการแผ่นดินก็ได้ประกาศนโยบายปฏิรูประบบราชการอย่างชัดเจนและเริ่มผลักดันให้มีผลอย่างจริงจัง มีการร่างกฎหมายสำคัญ 2 ฉบับ เพื่อเป็นกลไกในการปฏิรูประบบราชการ คือ ร่าง พรบ.ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และร่าง พรบ.ระเบียบราชการแผ่นดิน การปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ได้วางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ครอบคลุมทุกด้านในการบริหารภาครัฐ โดยเป้าหมายหลักตั้งอยู่บนพื้นฐานหลักการเหตุผล ดังนี้ 1) ตอบสนองความต้องการของประชาชนและประเทศเป็นส่วนรวม 2) มีความโปร่งใส สะอาด ซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ทั้งในด้านการใช้อำนาจและการใช้จ่ายเงินของแผ่นดิน 3) มีเป้าประสงค์ ภารกิจที่ชัดเจน และรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน 4) รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน

จุดเน้นที่สำคัญที่สุดของการปฏิรูประบบราชการครั้งนี้ก็คือ การปรับราชการการให้มีขนาดเล็กลงแต่มีประสิทธิภาพสูงเปิดโอกาสให้ประชาชนและประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วม

งบประมาณแนวใหม่ เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนในการปฏิรูประบบราชการ และจัดระบบเงินเดือนค่าตอบแทนเพื่อสร้างข้าราชการมืออาชีพ ซื่อสัตย์และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิรูประบบราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการบริหารภาครัฐแนวใหม่ จึงได้มีตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม 2545 เป็นต้นไป

**7.2 ความหมายของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549:3-4) ได้ให้ความหมายของคำว่ากระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ “I AM READY” ได้ดังต่อไปนี้

**7.2.1 กระบวนทัศน์** หมายถึง กรอบความคิด ซึ่งเป็นที่คุ้นเคยกับคนส่วนใหญ่ในชุมชน ที่ใช้ในการอธิบายสภาพปัญหาหรือการวิเคราะห์ปัญหาทั่วไป

**7.2.2 วัฒนธรรม** หมายถึง วิถีชีวิตของหมู่คณะ วัฒนธรรมแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ วัฒนธรรมทางวัตถุ วัฒนธรรมทางความประพฤติ และวัฒนธรรมทางความเชื่อ ค่านิยม มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมในองค์กรว่า หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผู้เป็นสามาชิกขององค์การยึดถือด้วยกัน แบ่งได้ 5 ส่วน คือ 1) ค่านิยม 2) บรรทัดฐาน 3) บุคคล 4) วัตถุ เครื่องใช้ เครื่องมือการทำงาน 5) สภาพแวดล้อมทางการเงิน

**7.2.3 ค่านิยม** หมายถึง มาตรฐานความคิดที่กำหนดว่าสิ่งใดมีค่าเป็นมาตรฐานความคิดของสังคมและเป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ รวมทั้งกำหนดการกระทำของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนิยมถือเป็นแนวทางแห่งพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และเมื่อปฏิบัติซ้ำ ๆ บ่อย ๆ จนเป็นวิถีชีวิตที่อาจสืบทอดต่อกันไปเป็นวัฒนธรรมได้

**7.2.4 การบวนทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยม “I AM READY”** หมายถึง กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ เพื่อให้เป็นกรอบในการปฏิบัติของข้าราชการประกอบด้วยทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) มุ่งเน้นผลงาน (Yield)

**7.3 หลักการ แนวคิดของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ "I AM READY"**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549:4-9) ได้กล่าวถึงหลักการแนวคิดของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการ **"I AM READY"** ไว้ดังต่อไปนี้

***7.3.1 ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)*** หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชนและพร้อมจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข

***7.3.2 ตั้งใจทำงาน (Activeness)*** หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก

***7.3.3 มีศีลธรรม คุณธรรม ( Morality)*** หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชาการ และจรรยาวิชา ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใด ๆ มีความอดทน หรือยับยั้งชั่งใจต่อผลประโยชน์ที่มีต่อผู้เสนอให้

***7.3.4 รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy)*** หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ

***7.3.5 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)*** หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า

***7.3.6 รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability)*** หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าเป็นการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์ มีความรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จพร้อมกับการตรวจสอบของสาธารณะ ไม่ใช่รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

**7.3.7 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนรวมโปร่งใส (Democracy)** หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาคและหลัก

นิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้ออาทรต่อการให้ทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered Approach)

***7.3.8 มุ่นเน้นผลงาน (Yield)*** หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

**7.4 การที่ข้าราชการจะปฏิบัติราชการไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้นั้นข้าราชการควรปฏิบัติตามหลักการต่อไปนี้**

***7.4.1 การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)***

1) ปฏิบัติงามตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามที่ส่วนราชการได้จัดทำคำนิยมสร้างสรรค์มาตรฐานคุณธรรม และจริยธรรม

2) ทำงานด้วยความเสียสละอุทิศตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้และมีความชัดเจนที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวม

3) มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงานไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งการปฏิบัติหน้าที่

***7.4.2 ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness)***

1) ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถและมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

2) มีทัศนคติเชิงบวกและความคิดสร้างสรรค์

3) ไม่ยึดติดกับปัญหาเดิม ๆ โดยไม่คิดแก้ไข

4) มีการวางแผนการทำงานเน้นการทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทาง

5) สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

***7.4.3 มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality)***

1) ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค

2) กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

3) มีมาตรฐานในการให้บริการที่เท่าเทียมไม่เลือกปฏิบัติ

4) ซื่อสัตย์สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้

5) มีความขยันหมั่นเพียร

6) คำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ คำนึงถึงผลกระทบต่อประชาชน รับฟังวามคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย/ประชาชน

7) มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบหมายงานฯลฯ

***7.4.4 รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy)***

1) มีความรู้ความสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ตามโอกาส

2) ปรับปรุงให้มีความเป็นเลิศในวิชาชีพโดยพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3) รับรู้ว่าหน่วยงานมีความต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีขีดความสมรรถนะอย่างไร และปรับตัวพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) นำความรู้วิยาการสมัยใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน

5) สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ถูกต้องได้อย่างรวดเร็ว

6) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

7) มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัด

***7.4.5 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)***

1) มีแผนการทำงาน มีความรอบครอบ

2) ทำงานได้ผลผลิตตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด

3) ประหยัดทรัพยากร

4) คำนึงถึงความคุ้มค่าอัตราค่าต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วย

5) ทำงานได้ทันเวลาที่กำหนด

***7.4.6 รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability)***

1) ตระหนักในความรับผิดชอบ ในหน้าที่ของตนทั้งต่อหน้าที่การงาน และต่อสังคม

2) สามารถแก้ปัญหาได้เมื่อได้รับข้อร้องเรียน

3) พร้อมรับการตรวจสอบ

***7.4.7 มีน้ำใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy)***

1) รับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง

2) ประสานสัมพันธ์ ทำงานเป็นทีม

3) สร้างเครือข่ายในการทำงาน

4) ปรับปรุงการทำงานเมื่อได้รับข้อเสนอแนะ

***7.4.8 มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน (Yield)***

1) ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

2) มีการวัดและประเมินผลงานที่ชัดเจน

3) มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการนอกจากจะช่วยขับเคลื่อนให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จได้แล้ว แรงจูงใจในการทำงานก็เป็นปัจจัยที่จะช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการแสดงความสนใจในนโยบายนั้น และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติแล้วบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ แรงจูงใจจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ดังนั้น การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของข้าราชการซึ่งเป็นเป้าหมายหนึ่งของการพัฒนาระบบราชการ เพราะถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการสู่การบริหารราชการที่เน้นเรื่องสมรรถนะ (Competency) ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

## 8. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

โดยจะนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ 2) ความหมายของสมรรถนะ 3) สมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรม 4.การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล 5. การประเมินสมรรถนะ ตามลำดับดังนี้

### 8.1 ความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) David C.McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา จากมหาวิทยาลัย Harvard กับบทความที่มีชื่อเสียงของเขาที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 McClelland ได้นำสมรรถนะมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

McClelland แสดงความเห็นต่อต้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงหาทางวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เขากล่าวว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในขณะเดียวกันก็ยังมีข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือ ฐานะทางสังคม เหมือนกับแบบวัดความถนัด หรือแบบวัดอื่นๆ ในกลุ่มเดียวกัน

ประเด็นเรื่องการไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือฐานะนี้เป็นประเด็นสำคัญในอเมริกา เพราะอเมริกาเป็นสังคมที่มีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในสังคมด้านการจ้างงาน จึงมีการตรากฎหมายเพื่อส่งเสริมโอกาสของการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity) ดังนั้น แบบทดสอบที่แสดงผลการทดสอบของกลุ่มต่างๆ ที่แตกต่างกันมักถูกตัดสินว่าผิดกฎหมาย

วิธีการวิจัยของ McClelland ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน และกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เขาเรียกว่าสมรรถนะใด) วิธีการเก็บข้อมูลของเขาเน้นที่ความคิด และพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ

ในครั้งแรก McClelland คิดจะใช้การสังเกตการณ์ทำงานประจำวันของผู้ที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ที่มีผลงานในระดับปานกลาง แต่ว่าวิธีการนี้ใช้เวลามากเกินไป และไม่สะดวกในทางปฏิบัติ เขาจึงพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนามาจากการผสมผสานวิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานของ Flanagan (1954) และวิธีการของแบบทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT) BEI เป็นการสัมภาษณ์ที่ให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่เขารู้สึกว่าประสบความสำเร็จสูงสุด 3 เหตุการณ์ และเหตุการณ์ที่เขารู้สึกว่าล้มเหลว 3 เหตุการณ์ จากนั้นผู้สัมภาษณ์ก็ถามคำถามติดตามว่า อะไรทำให้เกิดสถานการณ์นั้นๆ มีใครที่เกี่ยวข้องบ้าง เขาคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรในการจัดการกับสถานการณ์ แล้วเขาทำอย่างไร และเกิดอะไรขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานนั้นของเขา

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical Incident) เป็นวิธีการที่ John Flanagan พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญและทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการเป็นการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ในสถานการณ์การทำงาน หรือสถานการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จุดมุ่งหมายหลักคือ พฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตได้ แต่จุดมุ่งหมายของ BEI นอกเหนือจากพฤติกรรมการทำงานที่สังเกตได้แล้ว คือการเน้นที่ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล (คล้ายกับที่ได้จากการทดสอบการเล่าเรื่องจากภาพ (Thematic Apperception Test (TAT))

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อศึกษาว่าลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้างที่ไม่เหมือนกับผู้ที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาถอดรหัสด้วยวิธีการที่เรียกว่าการวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด (Content Analysis of Verbal Expression) แล้วนำข้อมูลที่ถอดรหัสแล้วมาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติ เพื่อศึกษาลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน (มีผลงานในระดับสูง) กับผู้ที่ผลงานระดับปานกลาง

McClelland และเพื่อนร่วมงานได้ก่อตั้งบริษัท McBer and Company ในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 และในช่วงนั้นพวกเขาได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่ของ The U.S. State Department Foreign Service Information ให้ช่วยเหลือในการคัดเลือกนักการทูตระดับต้น McClelland ใช้เทคนิค BEI ในการศึกษา และพบว่านักการฑูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสมรรถนะที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลางในเรื่อง ความเข้าใจในความแตกต่าง

ระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม (Cross-cultural Interpersonal Sensitivity) ความคาดหวังทางบวกกับผู้อื่น (Positive Expectations of Others) และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง (Speed in Learning Political Networks)

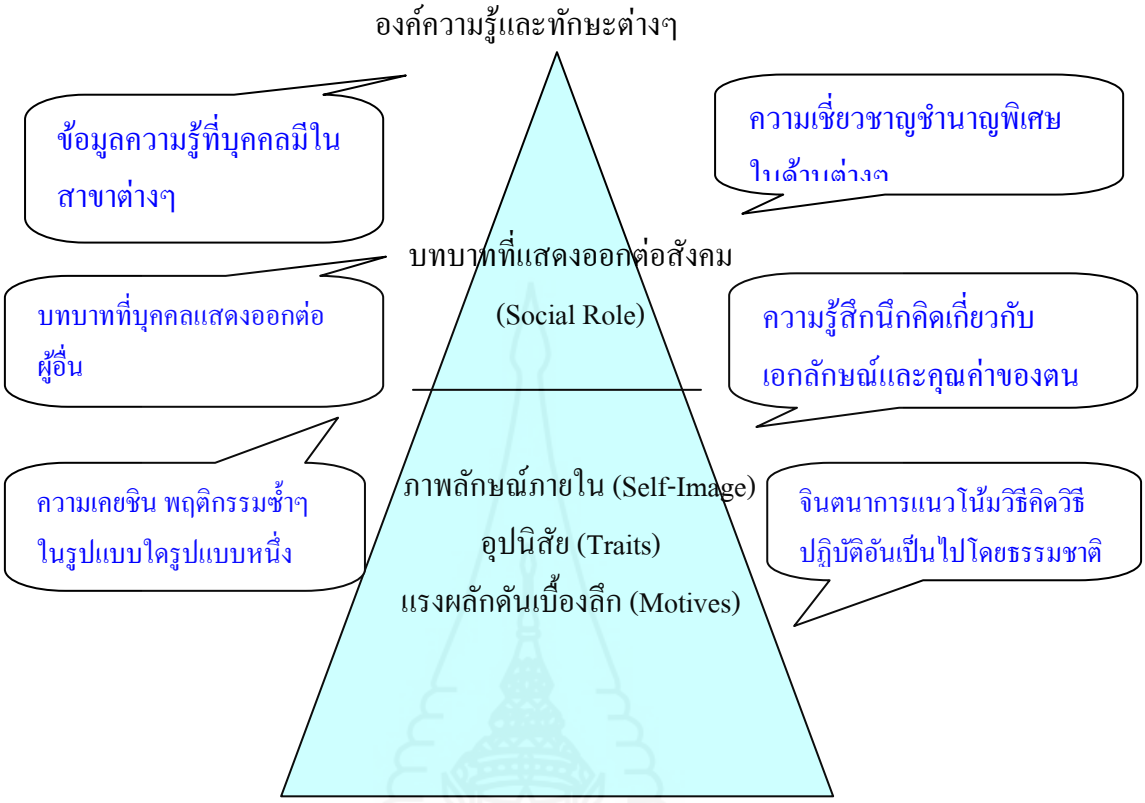
ในปี 1991 Barrett & Depinet ได้เขียนบทความเรื่อง A Reconsideration of Testing for Competence Rather than for Intelligence เนื้อหาในบทความเป็นการอ้างถึงงานวิจัยใหม่ๆ ที่ลบล้างข้อเสนอของ McClelland เกี่ยวกับการทดสอบความถนัด หรือการทดสอบเชาวน์ปัญญาว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติได้ในเกือบทุกอาชีพ ประเด็นนี้ McClelland ได้ตอบว่า ถ้าเขาจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในบทความ Testing for Competence Rather than for Intelligence เขาคงจะอธิบายเชาวน์ปัญญาอย่างระมัดระวังมากขึ้นว่า เชาวน์ปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ที่บุคคลที่ปฏิบัติงานต้องมี แต่เมื่อบุคคลมีเชาวน์ปัญญาในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติของเขาก็ไม่สัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาอีกต่อไป (อธิบายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงาน ทุกคนต้องเป็นคนฉลาดทุกคน แต่คนที่ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นทุกคน สิ่งที่แยกระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดี กับผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางคือ สมรรถนะ)

สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท เมื่อพิจารณาโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ สมรรถนะ 2 ประเภทนี้ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ได้แก่ ความรู้ ทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยก ผู้ที่ปฏิบัติงานดีออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ได้แก่ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับปานกลางไม่มี สมรรถนะกลุ่มนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลงานในระดับปานกลาง

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่างซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก




ภาพที่ 2.6 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (2548) *คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย*, กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ เช่น บุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เพราะเขามีความรู้ทักษะที่จะทำเช่นนั้นได้ และมีคุณลักษณะของความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จเป็นสิ่งผลักดันให้มีพฤติกรรมเช่นที่ว่านั้น บุคคลที่ขาดความรู้ และทักษะจะไม่สามารถทำงานได้ แต่บุคคลที่มีความรู้ และทักษะแต่ขาดคุณลักษณะความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จก็อาจไม่แสดงพฤติกรรมของการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เป็นต้น

**8.2 ความหมายของสมรรถนะ**

สมรรถนะเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามไว้แตกต่างกัน คนทั่วไปแม้จะอยู่ในแวดวงของการบริหารงานบุคคลไม่ได้เรียกสมรรถนะด้วยความหมายเดียวกัน โดยทั่วไปคงไม่สามารถกล่าวได้ว่าความหมายใดผิดหรือถูก แต่ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ เช่น

***8.2.1 นักจิตวิทยา Sterberg และ Kolligian*** (1990) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า เป็นความสามารถที่วัดได้ (A Measure of Ability) และเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนเร้น (Underlying Traits) หรือเป็นศักยภาพ (Capacity) ในตัวบุคคลซึ่งก่อให้เกิดผลงานที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Observable Performance)

***8.2.2 Rylatt และ Lohan*** (1995:37) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หรือในงานนั้นๆ

***8.2.3 Spencer และ Spencer*** (1993:11) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีอีกท่านหนึ่งได้รับการกล่าวถึงและนำมาอ้างอิงเสมอ โดยได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion – Reference) และ หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance) ซึ่งอธิบายได้ตามรายละเอียดดังนี้

ลักษณะงานเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) สมรรถนะเป็นลักษณะส่วนบุคคล และเป็นแนวทางพฤติกรรม ความคิด หรือความเห็นในสถานการณ์หนึ่งๆ และความคงอยู่ของเหตุผลนั้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยลักษณะของสมรรถนะจะประกอบด้วย 5 รูปแบบ คือ

*1) แรงจูงใจ (Motive)* เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการ หรือคิดตรงกันในการกระทำซึ่งจะเป็นแรงขับหรือเป็นการเลือกพฤติกรรมที่แสดงออก หรือเป้าหมาย เช่น แรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ท้าทาย จะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จ และต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำ

*2) ลักษณะส่วนบุคคล (Trait)* เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่ตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญโดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น การร่วมมือ เป็นต้น

*3) การรับรู้ตนเอง (Self – Concept)* เป็นทัศนคติ คุณค่า และความคิดฝันของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจ และทำนายพฤติกรรมของสถานการณ์ต่างๆ ได้

*4) ความรู้ (Knowledge)* เป็นขอบเขตของข้อมูล เนื้อหาเฉพาะด้านบุคคล เช่น ความรู้ของศัลยแพทย์ จะเกี่ยวกับเส้นประสาท กล้ามเนื้อภายในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น

*5) ทักษะ (Skill)* เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย ความคิดและจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการและขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

ส่วนสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดีซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่นอาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

**8.3 สมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรม**

สำนักงานศาลยุติธรรมได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมและได้นำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ Competency Based Development มาใช้ โดยกำหนดให้มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) 13 สมรรถนะ และสมรรถนะในงาน (Functional Competency) 160 สมรรถนะ แต่ด้วยสภาวการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับมีการนำหลักสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงสมรรถนะของสำนักงานศาลยุติธรรมใหม่ เพื่อให้ทันกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยมีเหตุผลในการปรับปรุงสมรรถนะใหม่ดังนี้

***8.3.1 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551*** มาตรา 48 กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกันที่มีคุณภาพของงานเท่ากันโดยประมาณเป็นระดับเดียวกัน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน และในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้ระบุชื่อตำแหน่งในสายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบหลักและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้ด้วย โดยคาดหวังว่าระบบที่ปรับปรุงใหม่นี้จะเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพข้าราชการ ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการให้สามารถใช้

ความสามารถในการทำงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ซึ่งระบบดังกล่าวเป็นระบบที่นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ

***8.3.2 มติที่ประชุมคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม ครั้งที่ 6/2552*** วันที่ 30 มิถุนายน 2552 และมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม ครั้งที่ 9/2552 วันที่ 1 กันยายน 2552 เห็นชอบให้นำพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาปรับใช้กับข้าราชการศาลยุติธรรมในวันที่ 1 ธันวาคม 2552 ดังนั้นสำนักงานศาลยุติธรรมจึงจำเป็นต้องดำเนินการจัดทำสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเช่นกัน

***8.3.3 สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนดแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ.2553 – 2556*** เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารและพัฒนาระบบงานศาลยุติธรรมให้มีความเป็นเอกภาพและชัดเจน สามารถขับเคลื่อนการบริหารราชการศาลยุติธรรมให้เกิดความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก 6 ด้าน ซึ่ง 1 ใน 6 ด้าน นั้นก็คือยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพระบบการบริหารงานบุคคล

***8.3.4 ปรัชญาพื้นฐานของการบริหารกำลังคนภาครัฐ*** นอกจากมุ่งเน้นในเรื่องของคุณธรรม (Merit) ผลงาน (Performance) กระจายอำนาจ (Decentralization) คุณภาพชีวิต (Quality Of Worklife) แล้ว ยังมุ่งเน้นสมรรถนะ (Competency) ด้วย

***8.3.5 สมรรถนะของสำนักงานศาลยุติธรรมในปัจจุบันมีจำนวนมากเกินไป***ทำให้เป็นภาระแก่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เนื่องจากสำนักงานศาลยุติธรรมมีสมรรถนะหลัก 13 สมรรถนะ และสมรรถนะในงานมีทั้งหมด 160 สมรรถนะ ซึ่งในแต่ละสายงานจะมีจำนวนสมรรถนะที่แตกต่างกัน นั่นคือข้าราชการศาลยุติธรรมทุกคนต้องมีสมรรถนะหลัก 13 สมรรถนะ และสมรรถนะในงาน เช่น ตำแหน่งนิติกรมีสมรรถนะในงาน 15 สมรรถนะ ดังนั้นในตำแหน่งนิติกรอย่างน้อยต้องมีสมรรถนะ 28 สมรรถนะ

**8.4 ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการกำหนดสมรรถนะของสำนักงานศาลยุติธรรม**

ปัจจุบันมองว่า สมรรถนะ (Competency) ในส่วนของความรู้และทักษะซึ่งเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นมีความสำคัญต่อการทำงานอย่างมาก และเป็นพื้นฐานที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้หรือไม่ได้ เพราะถ้าบุคคลไม่มีความรู้ และ/หรือทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ก็จะไม่สามารถทำงานนั้นๆ ได้ ดังนั้นความรู้และทักษะจึงเป็นสิ่งที่เป็นพื้นฐานที่ใช้ในการทำงานที่ขาดเสียไม่ได้ หรือที่เรามักเรียกส่วนนี้ว่าเป็นองค์ประกอบ can do เพราะถ้าไม่มีก็ can not do ในส่วนนี้อาจเรียกว่าเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ซึ่งไม่ว่าคนที่ทำงานโดดเด่น หรือคนที่ทำงานในระดับธรรมดาก็ต้องมีร่วมกัน ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะของสำนักงานศาลยุติธรรมจึงเน้นสมรรถนะในส่วนของคุณลักษณะและพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่

ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร มากกว่าการเน้นความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยสำนักงานศาลยุติธรรมมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการกำหนดสมรรถนะ ดังนี้

***8.4.1 จัดทำสมรรถนะในรูปของคณะอนุกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม***เพื่อพิจารณาปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนข้าราชการศาลยุติธรรม

***8.4.2 ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวน*** สมรรถนะในงานของสำนักงานศาลยุติธรรมในปัจจุบัน

***8.4.3 ศึกษาเปรียบเทียบตามแนวทางการกำหนดสมรรถนะ***ของสำนักงาน ก.พ.

***8.4.4 ศึกษา วิเคราะห์ จากแนวคิดทฤษฎี***เกี่ยวกับสมรรถนะ

***8.4.5 ศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับบทบาทและภารกิจ***ในแต่ละตำแหน่ง

***8.4.6 ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ***จากสำนักงาน ก.พ.

***8.4.7 รับฟังความคิดเห็นจากตัวแทนข้าราชการศาลยุติธรรม***ในสายงานต่างๆ

***8.4.8 สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารศาลยุติธรรม***ทั้งในส่วนของผู้พิพากษาและผู้อำนวยการ

**8.5 สมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรม**

ตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม เรื่อง การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และจัดตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรมเข้าประเภทตำแหน่ง สายงาน และระดับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2552 ได้กำหนดเรื่องความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ในตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรม 4 ประเภท 25 สายงาน โดยให้สำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้กำหนดในรายละเอียด นั้น

สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมจึงได้เสนอเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมให้ความเห็นชอบในการกำหนดระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรม 4 ประเภท 25 สายงาน ซึ่งเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมได้ลงนามให้ความเห็นชอบแล้ว และคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมรับทราบแล้วในการประชุมครั้งที่ 14 /2552 วันที่ 17 ธันวาคม 2552

สำนักงานศาลยุติธรรมได้กำหนดคำนิยามสมรรถนะ ให้หมายความถึง “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร” และกำหนดสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงาน รวมทั้งกำหนดระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรม 4 ประเภท 25 สายงาน ดังนี้

***8.5.1 สมรรถนะหลัก*** คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการศาลยุติธรรมทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

2) จิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind)

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

4) จริยธรรม (Integrity)

5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ในส่วนของสมรรถนะหลักนั้นข้าราชการศาลยุติธรรมทุกคนต้องยึดถือสมรรถนะหลักดังกล่าวเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

***8.5.2 สมรรถนะในงาน*** คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานในแต่ละด้านเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการศาลยุติธรรมแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการศาลยุติธรรมปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละสายงานมีสมรรถนะในงานสายงานละ 3 สมรรถนะ สมรรถนะในงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

1) สภาวะผู้นำ (Leadership)

2) วิสัยทัศน์ (Visioning)

3) การวางกลยุทธ์ (Strategic Orientation)

4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

5) การควบคุมตนเอง (Self Control)

6) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

7) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

8) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

9) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)

10) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

11) การค้นคว้าหาข้อมูล (Information Seeking)

12) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

13) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

14) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)

15) การดำเนินการเชิงรุก (Proactive ness)

16) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)

17) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

18) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

19) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)

20) ความคิดเชิงศิลปะ (Aesthetic)

**8.6 ระดับของสมรรถนะ**

ระดับของสมรรถนะ หมายถึง การบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง โดยทั่วไปมักพิจารณาระดับสมรรถนะจากระดับความเข้มข้นหรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม ขนาดของผลกระทบที่เกิดขึ้น ระดับความซ้ำซ้อนของพฤติกรรม หรือระดับความพยายาม แล้วแต่กรณี ซึ่งตำแหน่งระดับล่างจะถูกกำหนดให้มีระดับสมรรถนะต่ำกว่า ตำแหน่งระดับสูงจะถูกกำหนดให้มีระดับสมรรถนะที่สูงกว่า

สำนักงานศาลยุติธรรมได้กำหนดระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง โดยกำหนดเป็นระดับต่างๆ ดังนี้

***8.6.1. สมรรถนะหลัก***

ตารางที่ 2.2 ระดับสมรรถนะของสมรรถนะหลัก

| ลำดับที่ | ประเภทตำแหน่ง | ระดับตำแหน่ง | ระดับสมรรถนะ |
|---|---|---|---|
| **การมุ่งผลสัมฤทธิ์** | | | |
| 1 | ตำแหน่งประเภททั่วไป | ระดับปฏิบัติงาน (O1) | 1 |
| | | ระดับชำนาญงาน (O2) | 1 |
| | | ระดับอาวุโสขึ้นไป (O3) | 2 |
| 2 | ตำแหน่งประเภทวิชาการ | ระดับปฏิบัติการ (K1) | 1 |
| | | ระดับชำนาญการ (K2) | 2 |
| | | ระดับชำนาญการพิเศษ (K3) | 3 |
| | | ระดับเชี่ยวชาญ (K4) | 4 |
| | | ระดับทรงคุณวุฒิ (K5) | 5 |
| 3 | ตำแหน่งประเภท | อำนวยการระดับต้น (M1) | 3 |
| | อำนวยการ | อำนวยการระดับสูง (M2) | 4 |
| 4 | ตำแหน่งประเภทบริหาร | บริหารระดับต้น (S1) | 5 |
| | | บริหารระดับสูง (S2) | 5 |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| ลำดับที่ | ประเภทตำแหน่ง | ระดับตำแหน่ง | ระดับสมรรถนะ |
|---|---|---|---|
| **จิตสำนึกในการให้บริการ** | | | |
| 1 | ตำแหน่งประเภททั่วไป | ระดับปฏิบัติงาน (O1) | 1 |
| | | ระดับชำนาญงาน (O2) | 1 |
| | | ระดับอาวุโสขึ้นไป (O3) | 2 |
| 2 | ตำแหน่งประเภทวิชาการ | ระดับปฏิบัติการ (K1) | 1 |
| | | ระดับชำนาญการ (K2) | 2 |
| | | ระดับชำนาญการพิเศษ (K3) | 3 |
| | | ระดับเชี่ยวชาญ (K4) | 4 |
| | | ระดับทรงคุณวุฒิ (K5) | 5 |
| 3 | ตำแหน่งประเภทอำนวยการ | อำนวยการระดับต้น (M1) | 3 |
| | | อำนวยการระดับสูง (M2) | 4 |
| 4 | ตำแหน่งประเภทบริหาร | บริหารระดับต้น (S1) | 5 |
| | | บริหารระดับสูง (S2) | 5 |
| **การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** | | | |
| 1 | ตำแหน่งประเภททั่วไป | ระดับปฏิบัติงาน (O1) | 1 |
| | | ระดับชำนาญงาน (O2) | 1 |
| | | ระดับอาวุโสขึ้นไป (O3) | 2 |
| 2 | ตำแหน่งประเภทวิชาการ | ระดับปฏิบัติการ (K1) | 1 |
| | | ระดับชำนาญการ (K2) | 2 |
| | | ระดับชำนาญการพิเศษ (K3) | 3 |
| | | ระดับเชี่ยวชาญ (K4) | 4 |
| | | ระดับทรงคุณวุฒิ (K5) | 5 |
| 3 | ตำแหน่งประเภทอำนวยการ | อำนวยการระดับต้น (M1) | 3 |
| | | อำนวยการระดับสูง (M2) | 4 |
| 4 | ตำแหน่งประเภทบริหาร | บริหารระดับต้น (S1) | 5 |
| | | บริหารระดับสูง (S2) | 5 |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| ลำดับที่ | ประเภทตำแหน่ง | ระดับตำแหน่ง | ระดับสมรรถนะ |
|---|---|---|---|
| **จริยธรรม** | | | |
| 1 | ตำแหน่งประเภททั่วไป | ระดับปฏิบัติงาน (O1) | 1 |
| | | ระดับชำนาญงาน (O2) | 1 |
| | | ระดับอาวุโสขึ้นไป (O3) | 2 |
| 2 | ตำแหน่งประเภทวิชาการ | ระดับปฏิบัติการ (K1) | 1 |
| | | ระดับชำนาญการ (K2) | 2 |
| | | ระดับชำนาญการพิเศษ (K3) | 3 |
| | | ระดับเชี่ยวชาญ (K4) | 4 |
| | | ระดับทรงคุณวุฒิ (K5) | 5 |
| 3 | ตำแหน่งประเภทอำนวยการ | อำนวยการระดับต้น (M1) | 3 |
| | | อำนวยการระดับสูง (M2) | 4 |
| 4 | ตำแหน่งประเภทบริหาร | บริหารระดับต้น (S1) | 5 |
| | | บริหารระดับสูง (S2) | 5 |
| **การทำงานเป็นทีม** | | | |
| 1 | ตำแหน่งประเภททั่วไป | ระดับปฏิบัติงาน (O1) | 1 |
| | | ระดับชำนาญงาน (O2) | 1 |
| | | ระดับอาวุโสขึ้นไป (O3) | 2 |
| 2 | ตำแหน่งประเภทวิชาการ | ระดับปฏิบัติการ (K1) | 1 |
| | | ระดับชำนาญการ (K2) | 2 |
| | | ระดับชำนาญการพิเศษ (K3) | 3 |
| | | ระดับเชี่ยวชาญ (K4) | 4 |
| | | ระดับทรงคุณวุฒิ (K5) | 5 |
| 3 | ตำแหน่งประเภทอำนวยการ | อำนวยการระดับต้น (M1) | 3 |
| | | อำนวยการระดับสูง (M2) | 4 |
| 4 | ตำแหน่งประเภทบริหาร | บริหารระดับต้น (S1) | 5 |
| | | บริหารระดับสูง (S2) | 5 |

***8.6.2 สมรรถนะสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ 6 ด้าน***

ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น

ตารางที่ 2.3 ระดับสมรรถนะของสมรรถนะสมรรถนะสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ

| ลำดับที่ | ประเภทตำแหน่ง | ระดับตำแหน่ง | ระดับสมรรถนะ |
|---|---|---|---|
| **สภาวะผู้นำ** | | | |
| 1 | ตำแหน่งประเภทอำนวยการ | อำนวยการระดับต้น (M1) | 1 |
| | | อำนวยการระดับสูง (M2) | 2 |
| 2 | ตำแหน่งประเภทบริหาร | บริหารระดับต้น (S1) | 3 |
| | | บริหารระดับสูง (S2) | 4 |
| **วิสัยทัศน์** | | | |
| 1 | ตำแหน่งประเภทอำนวยการ | อำนวยการระดับต้น (M1) | 1 |
| | | อำนวยการระดับสูง (M2) | 2 |
| 2 | ตำแหน่งประเภทบริหาร | บริหารระดับต้น (S1) | 3 |
| | | บริหารระดับสูง (S2) | 4 |
| **การวางกลยุทธ์** | | | |
| 1 | ตำแหน่งประเภทอำนวยการ | อำนวยการระดับต้น (M1) | 1 |
| | | อำนวยการระดับสูง (M2) | 2 |
| 2 | ตำแหน่งประเภทบริหาร | บริหารระดับต้น (S1) | 3 |
| | | บริหารระดับสูง (S2) | 4 |
| **ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง** | | | |
| 1 | ตำแหน่งประเภทอำนวยการ | อำนวยการระดับต้น (M1) | 1 |
| | | อำนวยการระดับสูง (M2) | 2 |
| 2 | ตำแหน่งประเภทบริหาร | บริหารระดับต้น (S1) | 3 |
| | | บริหารระดับสูง (S2) | 4 |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| ลำดับที่ | ประเภทตำแหน่ง | ระดับตำแหน่ง | ระดับสมรรถนะ |
|---|---|---|---|
| การควบคุมตนเอง | | | |
| 1 | ตำแหน่งประเภทอำนวยการ | อำนวยการระดับต้น (M1) | 1 |
| | | อำนวยการระดับสูง (M2) | 2 |
| 2 | ตำแหน่งประเภทบริหาร | บริหารระดับต้น (S1) | 3 |
| | | บริหารระดับสูง (S2) | 4 |
| การให้อำนาจแก่ผู้อื่น | | | |
| 1 | ตำแหน่งประเภทอำนวยการ | อำนวยการระดับต้น (M1) | 1 |
| | | อำนวยการระดับสูง (M2) | 2 |
| 2 | ตำแหน่งประเภทบริหาร | บริหารระดับต้น (S1) | 3 |
| | | บริหารระดับสูง (S2) | 4 |

***8.6.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ กำหนดอย่างน้อย 3 ด้าน***

ตารางที่ 2.4 ระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

| ลำดับที่ | ประเภทตำแหน่ง | ระดับตำแหน่ง | ระดับสมรรถนะ |
|---|---|---|---|
| 1 | ตำแหน่งประเภททั่วไป | ระดับปฏิบัติงาน (O1) | 1 |
| | | ระดับชำนาญงาน (O2) | 1 |
| | | ระดับอาวุโสขึ้นไป (O3) | 2 |
| 2 | ตำแหน่งประเภทวิชาการ | ระดับปฏิบัติการ (K1) | 1 |
| | | ระดับชำนาญการ (K2) | 2 |
| | | ระดับชำนาญการพิเศษ (K3) | 3 |
| | | ระดับเชี่ยวชาญ (K4) | 4 |
| | | ระดับทรงคุณวุฒิ (K5) | 5 |
| 3 | ตำแหน่งประเภทอำนวยการ | อำนวยการระดับต้น (M1) | 3 |
| | | อำนวยการระดับสูง (M2) | 4 |

**8.7 การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล**

***8.7.1 ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ของสำนักงานศาลยุติธรรม*** สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า Core competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของข้าราชการศาลยุติธรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของสำนักงานศาลยุติธรรม และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

***8.7.2 เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล*** การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน (หรือการรักษาไว้และใช้ประโยชน์) เช่น

*1) การคัดเลือกบุคลากร (recruitment)* สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูงประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะ การทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ ซึ่งปัจจุบัน ระบบการคัดเลือกข้าราชการมักเน้นที่ระดับแรกบรรจุซึ่งประกอบด้วยการทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข.) และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค.) การทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไปเป็นการทดสอบความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่งเป็นการทดสอบว่าบุคคลมีความรู้ที่จำเป็นในการทำงานหรือไม่ การวัดทั้งสองส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ แต่โดยหลักสมรรถนะแล้ว ส่วนของนิสัยใจคอของบุคคลมีความสำคัญมากต่อผลการปฏิบัติงานเช่นกัน ดังนั้นในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ควรได้มีการปรับปรุงเพื่อประเมินสมรรถนะ (การประเมินเป็นการดูพฤติกรรมในอดีตเพื่อทำนายพฤติกรรมในอนาคต) ของบุคคลด้วยว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ หรือไม่ ซึ่งในอนาคตอาจมีการพัฒนาการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะ นอกจากนี้การประเมินอื่นๆ เช่น การใช้บุคคลอ้างอิงหรือการประเมินประสบการณ์สามารถใช้ประโยชน์ในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งได้เช่นกัน

โดยสรุป ระบบการคัดเลือกเน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่นประสบการณ์ เป็นต้น สำหรับสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนที่เสริมเข้ามาเพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากยิ่งขึ้น

*2) การพัฒนาและฝึกอบรม (training and development)* สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (training road map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (training gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (individual development plan)

การฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องมีคือ

(1) ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจะจัดการฝึกอบรม

(2) กระบวนการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครบ้างที่ต้องการ การพัฒนาสมรรถนะใด (หรือที่มักเรียกว่า Training Need Analysis)

(3) หลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ

(4) การติดตามผลและช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรสามารถแสดงสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนาได้จริง

*3) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (rotation)* สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

*4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)* สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป รวมทั้งสามารถช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

การประเมินผลงานเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่

(1) การมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัด

(2) การติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง

(3) การพัฒนาความสามารถของพนักงาน

(4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

(5) การให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดี

สำนักงานศาลยุติธรรม เน้นการบริหารผลงานเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับสมรรถนะเท่านั้น การบริหารผลงานในส่วนของงานที่มอบหมายนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ และการประเมินสมรรถนะนั้นถือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการไว้ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือกระบวนการประเมิน และเมื่อมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานแล้ว (ร่วมกับการประเมินงานที่มอบหมาย) การจ่ายค่าตอบแทนควรทำให้สัมพันธ์กัน เป็นการใช้ค่าตอบแทนเป็นแรงเสริมของการมีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ ซึ่งหลักการของการบริหารผลงานคือ บุคคลที่มีผลงานดีกว่า มากกว่า ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่มากด้วย

**8.8 การประเมินสมรรถนะ**

สำนักงานศาลยุติธรรมได้กำหนดคำนิยามสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร” พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่เป็นจุดเน้นสำหรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติราชการอันส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

การประเมินสมรรถนะในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการจึงให้ความสำคัญกับการพิจารณาว่าผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะตามที่ควรจะเป็นสำหรับประเภท/ตำแหน่งของตนหรือไม่ ประการใดโดยถ้าผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมให้ปรากฏอย่างน้อยตามที่ควรจะเป็นสำหรับประเภท/ตำแหน่งของตน ก็ถือว่าผู้นั้นมีสมรรถนะตรงตามประเภท/ตำแหน่งงานของตนและการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวก็ย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินด้วย

***8.8.1 แนวทางในการประเมินสมรรถนะ***

*1) สมรรถนะที่ประเมิน*

สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนดให้ประเมินสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และสมรรถนะในงาน ในแต่ละสายงาน สายงานละ 3 สมรรถนะ

*2) วิธีประเมิน กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของผู้รับการประเมินเป็นผู้ประเมิน*

เนื่องจากเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้รับการประเมิน และมีโอกาสสังเกตการณ์แสดงพฤติกรรมของผู้รับการประเมินได้อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้ประเมินอาจใช้การสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นเด่นชัด (Critical Incident Technique) โดยคอยสังเกตพฤติกรรมดังกล่าวของผู้รับการประเมินที่แสดงออกในการปฏิบัติราชการในช่วงระหว่างรอบ

ระยะเวลาการประเมิน เทียบกับมาตรวัดสมรรถนะที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนด โดยพิจารณาไปทีละสมรรถนะจนครบทุกสมรรถนะที่ประเมิน จากนั้นจึงบันทึกผลการประเมินลงในแบบประเมินสมรรถนะ

*3) มาตรวัดสมรรถนะ*

การสร้างมาตรวัดสมรรถนะสามารถทำได้หลายวิธี เช่น มาตรวัดแบบการพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งเชิงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน มาตรวัดแบบการพิจารณาสัดส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกต่อพฤติกรรมที่คาดหวัง มาตรวัดแบบการพิจารณาการแสดงออกทางพฤติกรรมที่โดดเด่นถึงขั้นเป็นแบบอย่างที่ดี และมาตรวัดแบบ Bar Scale เป็นต้น อย่างไรก็ดีไม่มีมาตรวัดแบบใดที่ดีเหนือกว่ามาตรวัดแบบอื่นอย่างชัดเจน การเลือกใช้แบบใดขึ้นอยู่กับการพิจารณาจากข้อดีข้อด้อยของมาตรวัดแต่ละประเภท สำหรับสำนักงานศาลยุติธรรมเลือกมาตรวัดแบบการพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งเชิงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า Competency หรือ สมรรถนะ อันประกอบด้วยทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะ เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของข้าราชการได้ดี และหากข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม ก็จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามหน้าที่ความรับผิดชอบและองค์กรก็จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

## 9. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของศาลยุติธรรมภาค 8

ศาลยุติธรรมมีโครงสร้างลักษณะงานซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนงานตุลาการและส่วนงานธุรการ ในส่วนงานตุลาการ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มาตรา 197 บัญญัติให้การพิจารณาพิพากษาอรรถคดีเป็นอำนาจของศาลซึ่งต้องดำเนินการให้เป็นไปโดยยุติธรรมตามรัฐธรรมนูญ ตามกฎหมายและในพระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์ และมาตรา 218 กำหนดให้ศาลยุติธรรมมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีทั้งปวงซึ่งได้แก่ คดีแพ่ง คดีอาญา คดีล้มละลาย คดีแรงงานและคดีประเภทอื่นนอกเหนือจากคดีที่รัฐธรรมนูญหรือกฎหมายบัญญัติให้อยู่ในอำนาจของศาลอื่น ในขณะที่ศาลอื่นนอกระบบศาลยุติธรรม ซึ่งได้แก่ศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครองและศาลทหารมีอำนาจหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดีเฉพาะที่อยู่ในเขตอำนาจของตนเอง สำหรับในส่วนงานธุรการแต่เดิมก่อนวันที่ 20 สิงหาคม 2543 กระทรวงยุติธรรมจะเป็นผู้ดูแลดำเนินงานด้านธุรการโดยมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ทั้งด้านบุคลากรและอุปกรณ์ต่าง ๆให้แก่ส่วนงานตุลาการ แต่

ปัจจุบันสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้ทำหน้าที่แทนกระทรวงยุติธรรมในการดูแลงานธุรการของศาลยุติธรรม รวมทั้งงานส่งเสริมงานตุลาการและงานวิชาการของศาลยุติธรรม

นับจากวันที่ 20 สิงหาคม 2543 ศาลยุติธรรมได้แยกเป็นอิสระจากกระทรวงยุติธรรม โดยมีสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นหน่วยงานอิสระ มีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นหน่วยงานธุรการและมีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการศาลยุติธรรม อาทิการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี การบริหารการเงิน การพัสดุ การวางแผนเกี่ยวกับบุคลากร การบริหารจัดการอาคารสถานที่ งานทางวิชาการ และงานส่งเสริมงานตุลาการซึ่งลักษณะของงานเหล่านี้เป็นไปตามลักษณะของการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานและที่สำคัญ คือการสนับสนุนงานตุลาการอันเป็นภาระหลักให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิผลและเป็นเลิศในการอำนวยความยุติธรรม

**9.1 พันธกิจสำนักงานศาลยุติธรรม**

พันธกิจที่ 1 การอำนวยความยุติธรรม

- การพิจารณาพิพากษาคดี
- การไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาทด้วยวิธีการอื่น
- การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน

พันธกิจที่ 2 การสนับสนุนการอำนวยความยุติธรรม

พันธกิจที่ 3 การประสานความร่วมมือกับยุทธศาสตร์ชาติด้านข้อพิพาทในเชิงเศรษฐกิจภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมาย

พันธกิจที่ 4 การสนับสนุนและพัฒนาความร่วมมือด้านการยุติธรรมทั้งในและระหว่างประเทศ

พันธกิจที่ 5 การให้บริการประชาชนและสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

**9.2 วิสัยทัศน์/แผนการดำเนินงาน**

ศาลยุติธรรมเป็นสถาบันหลักในการอำนวยความยุติธรรม และคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนด้วยความเที่ยงธรรมภายใต้หลักนิติธรรม (The Rule of Law)

**9.3 ภารกิจ/วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน**

ศาลยุติธรรมเป็นองค์กรที่ใช้อำนาจตุลาการ ซึ่งมีความสำคัญต่อการปกครองประเทศแบบนิติรัฐ เพื่อคานและดุลกับอำนาจนิติบัญญัติและบริหาร โดยหลักนิติธรรมศาลยุติธรรมจำเป็นต้องมีความเป็นอิสระไม่ถูกแทรกแซงจากฝ่ายอื่น เพื่อทำหน้าที่คุ้มครองสิทธิ เสรีภาพ และทรัพย์สินของ ปัจเจกชนอย่างอิสระ ด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม ภายใต้กฎเกณฑ์แห่งกฎหมายอย่างเดียวกัน ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยภายใต้ภารกิจหลักในด้านการ

อำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนและการส่งเสริมการบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน จึงกำหนดนโยบายการบริหารและพัฒนา ศาลยุติธรรมให้สอดคล้องกับภารกิจและสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนไว้ดังนี้

***9.3.1 นโยบายด้านการพัฒนาการอำนวยความยุติธรรม***

*1) ส่งเสริมการระงับข้อพิพาททางด้านกฎหมายในศาลยุติธรรม*ด้วยวิธีการไกล่เกลี่ยก่อนการดำเนินกระบวนพิจารณา การประนีประนอมข้อพิพาทโดยการอนุญาโตตุลาการ

*2) ส่งเสริมการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลยุติธรรมให้เป็นไปโดยสะดวก* รวดเร็วประหยัด และเป็นธรรม รวมถึงการนำวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ เพื่อลดขั้นตอน เวลา และค่าใช้จ่ายของประชาชนในการดำเนินกระบวนการพิจารณา

*3) ส่งเสริมให้มีการพิจารณาอรรถคดีครบองค์คณะ* และต่อเนื่องตามบทบัญญัติ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและกฎหมาย และให้นำวิธีพิจารณาคดีมโนสาเร่มาใช้อย่างมี ประสิทธิภาพ

*4) เสริมสร้างสถานภาพและความเป็นอิสระของผู้พิพากษา*ในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และกฎหมาย เพื่อเป็นหลักประกันสิทธิเสรีภาพแก่ประชาชน โดยคำนึงถึงสิทธิมนุษย์ชนและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

*5) ส่งเสริมให้ผู้พิพากษามีความรอบรู้ในวิทยาการสาขาต่าง ๆ* และมีความเชี่ยวชาญในกฎหมายพิเศษเฉพาะด้าน เพื่อให้ทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

*6) ส่งเสริมให้ข้าราชการฝ่ายตุลาการมีกรอบการดำรงตนตามแนวจริยธรรม* ของ ผู้พิพากษา แนวจริยธรรมข้าราชการศาลยุติธรรม มีความสามัคคีและมีเอกภาพในการอำนวยความ ยุติธรรมโดยซื่อสัตย์และเที่ยงธรรมส่งเสริมและพัฒนาให้ศาลชำนัญพิเศษมีระบบการดำเนินกระบวนการพิจารณาที่ทันสมัย รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการ

***9.3.2 นโยบายด้านการบริหารราชการศาลและสำนักงานศาลยุติธรรม***

*1) พัฒนากระบวนการ ขั้นตอน และระบบงานศาลยุติธรรม*ให้มีประสิทธิภาพ เอื้อประโยชน์แก่ประชาชนให้ได้รับบริการโดยสะดวก รวดเร็ว ประหยัด เสมอภาค และเป็นธรรม

*2) จัดระบบและโครงสร้างการบริหารงานในสำนักงานศาลยุติธรรม*ให้กะทัดรัด คล่องตัว และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ภายใต้งบประมาณที่จำกัด

*3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย* มีโครงสร้างเป็นแนวราบ สายการบังคับบัญชาสั้นโดยแบ่งหน่วยงานหลัก หน่วยงานสนับสนุน และหน่วยงานช่วยอำนวยการตามบทบาทภารกิจที่ชัดเจน และกำหนดอำนาจหน้าที่ให้เอื้ออำนวยและสอดประสานซึ่งกันและกันเพื่อให้ศาล ยุติธรรมมีเอกภาพ มีการบริหารงานที่เข้มแข็งและโปร่งใส

*4) กระจายอำนาจในการบริหารงาน งบประมาณ และอัตรากำลัง*ให้แก่ศาลและหน่วยงานในสังกัดให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ โดยมีการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ และรายงานอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)

*5) พัฒนาระบบบริหารงบประมาณ*โดยเน้นที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งเพิ่มผลงานและการบริการประชาชน มีการจัดสรรทรัพยากรแก่ศาล และหน่วยงานอย่างเหมาะสม ทันเวลา และตรงต่อความต้องการ

*6) ส่งเสริมและพัฒนาการทำงานตามแผนงานโครงการ* เพื่อลดความซ้ำซ้อน ง่ายต่อการกำหนดทิศทางและสร้างความเป็นเอกภาพแก่หน่วยงาน

*7) ส่งเสริมให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ*ตามแผนงานและโครงการ สมประโยชน์ และคุ้มค่า สามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

***9.3.3 นโยบายด้านการพัฒนาบุคคลและกฎหมาย***

*1) ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานบุคคล*โดยระบบคุณธรรม

*2) ส่งเสริมให้ข้าราชการฝ่ายตุลาการมีโอกาสพัฒนาศักยภาพ* และสร้างความก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถ

*3) ส่งเสริมให้มีการกำกับดูแล ตรวจสอบ* และคุ้มครองข้าราชการศาลยุติธรรมด้วยความเป็นธรรมและตรวจสอบได้

*4) ส่งเสริมให้ข้าราชการศาลยุติธรรมทำงานเป็นทีม* เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการตัดสินพัฒนากระบวนการทำงานภายในขอบเขต บทบาทอำนาจหน้าที่ อันจะสร้างทักษะและความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง สร้างความภาคภูมิใจ และวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

*5) พัฒนาและส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ*แก่ข้าราชการฝ่ายตุลาการ เพื่อเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

*6) ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าและวิจัยการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน* เพื่อเป็น ข้อมูลในการพัฒนาองค์กร

*7) ส่งเสริมการศึกษาและวิจัยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง*ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของศาลยุติธรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานทันสมัย สนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

*8)* ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายและระบบการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีของ ศาลยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัด และเที่ยงธรรม สามารถอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนได้อย่างแท้จริง

**9.4 โครงสร้างองค์กร**

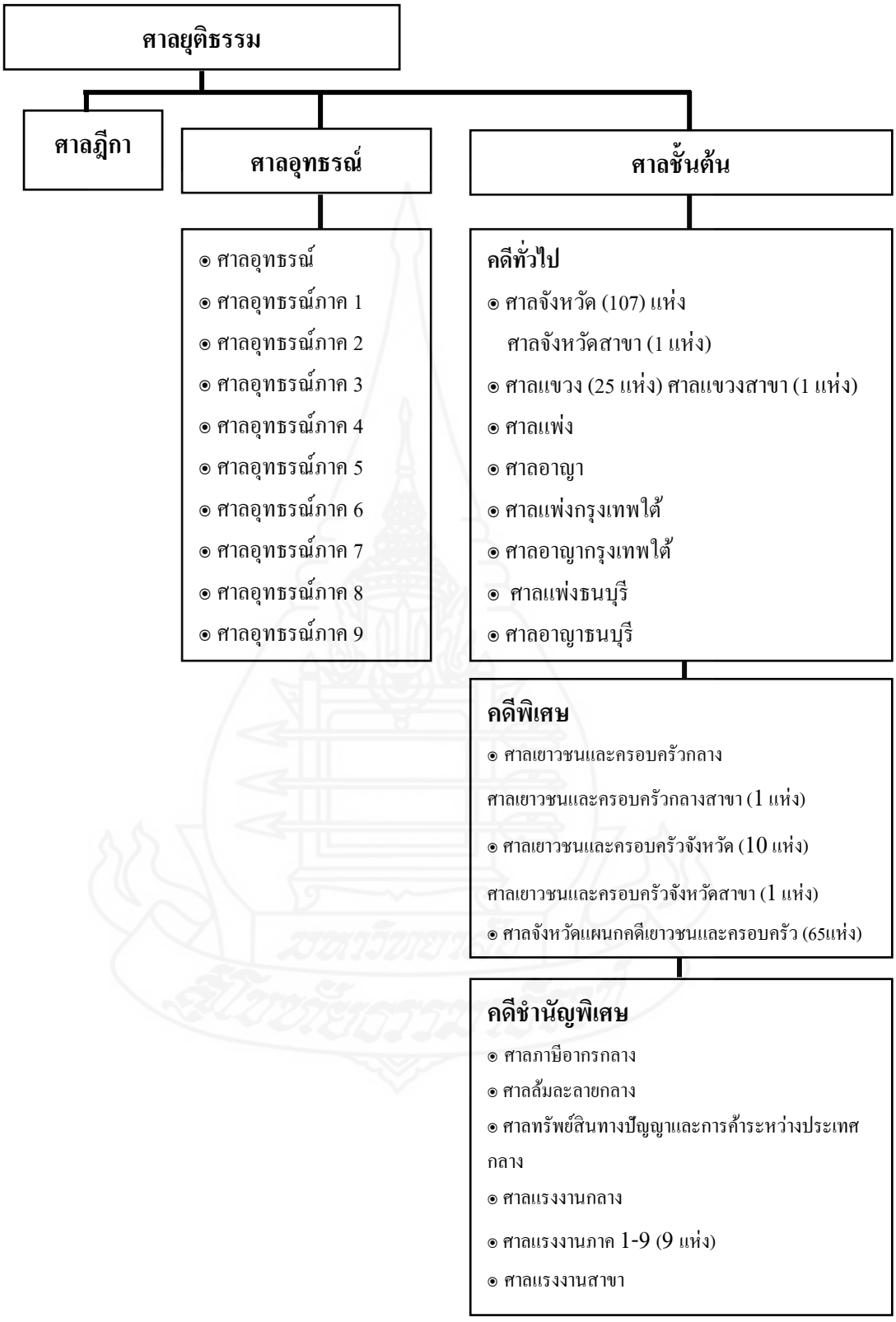
"ศาลยุติธรรมตามพระราชธรรมนูญนี้มีสามชั้น คือ ศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ และศาลฎีกา เว้นแต่จะมีกฎหมายบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น"

โครงสร้างลักษณะงานของศาลยุติธรรมสามารถแบ่งได้ 2 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่ ส่วนงานตุลาการและส่วนงานธุรการ

ภาพที่ 2.7 โครงสร้างลักษณะงานของศาลยุติธรรม

งานตุลาการ ได้แก่ งานพิจารณาพิพากษาคดี ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันกำหนดให้ศาลยุติธรรม มี 3 ชั้น คือ ศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ และศาลฎีกา มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีทั้งปวง เว้นแต่คดีที่รัฐธรรมนูญได้กำหนดไว้ให้อยู่อำนาจในศาลอื่น โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 218 กำหนดให้ศาลยุติธรรมมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีทั้งปวง ได้แก่ คดีแพ่ง คดีอาญา และคดีประเภทอื่นที่อยู่ในเขตอำนาจของศาลยุติธรรม เช่น คดีเยาวชนและครอบครัว คดีแรงงาน คดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ คดีภาษีอากร คดีล้มละลาย ในขณะที่ศาลอื่นนอกระบบศาลยุติธรรม ซึ่งได้แก่ ศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง และศาลทหาร มีอำนาจหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดีที่อยู่ในเขตอำนาจของศาลตนเอง

**แผนผังโครงสร้างศาลยุติธรรม**



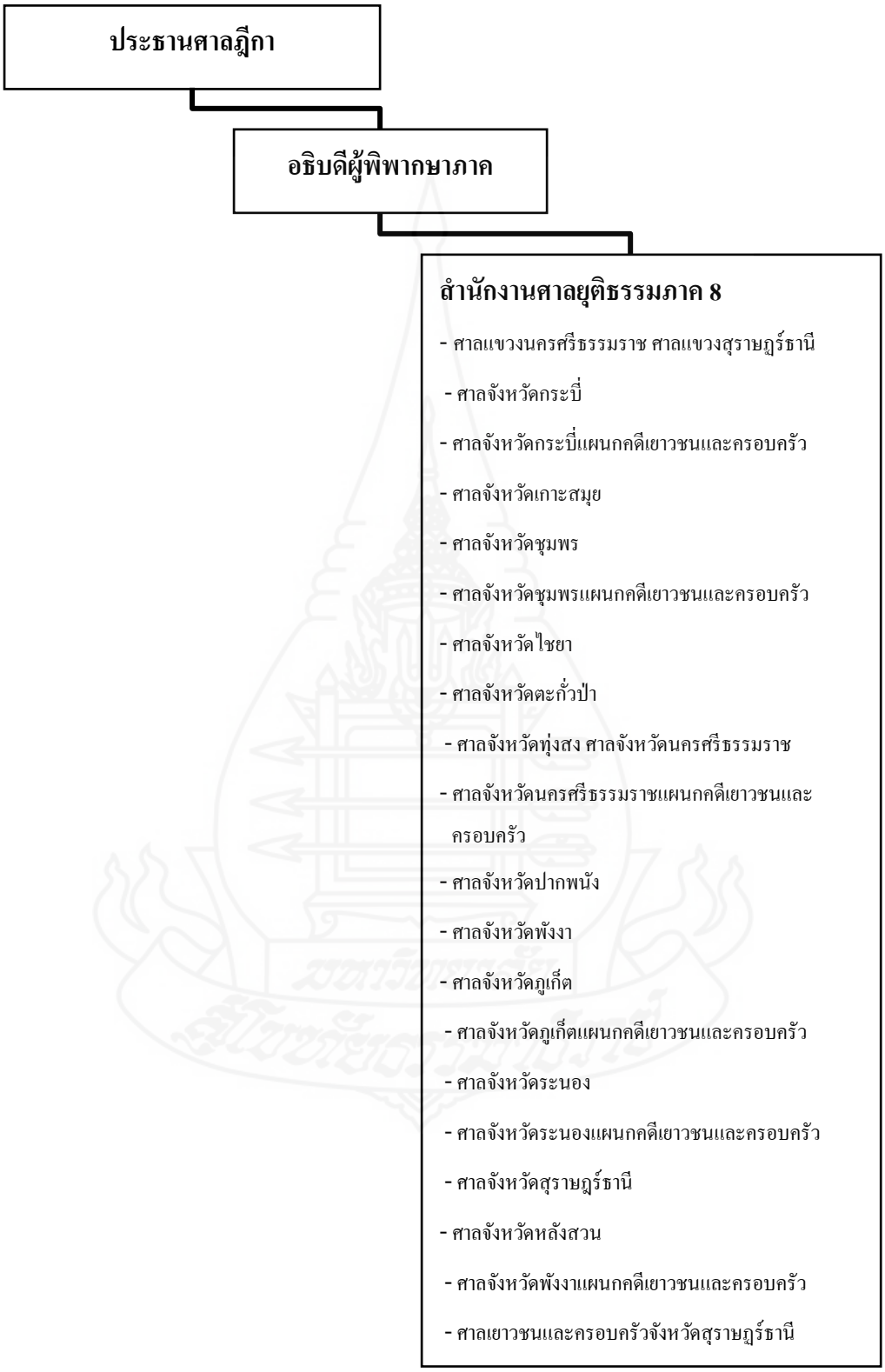

ภาพที่ 2.8 แผนผังโครงสร้างศาลยุติธรรม

ในส่วนของงานธุรการ คือ การส่งเสริมสนับสนุนทั้งทางด้านบุคลากรและอุปกรณ์ต่าง ๆ แก่งานตุลาการ โดยก่อนวันที่ 20 สิงหาคม 2543 กระทรวงยุติธรรมเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ แต่ภายหลังที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ.2543 มีผลบังคับใช้ งานธุรการของศาลยุติธรรมได้ถูกโอนไปยังสำนักงานศาลยุติธรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระโดยมีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกา โดยในปี พ.ศ. 2551 สำนักงานศาลยุติธรรมได้มีการปรับโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**แผนผังโครงสร้างสำนักงานศาลยุติธรรม**

ภาพที่ 2.9 แผนผังโครงสร้างสำนักงานศาลยุติธรรม

**โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานศาลยุติธรรมภาค 8**




ภาพที่ 2.10 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานศาลยุติธรรมภาค 8

**10. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

กรณิการ์ พรณะศรี (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก 2) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัดในเขตภาคระวันออก 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคระวันออก 4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการด้านงบประมาณ การโอนงบประมาณ บุคลากรมีจำนวนที่สอดคล้องกับภารกิจ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจ รวมทั้งศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกรที่มีความเหมาะสมสำหรับข้อเสนอแนะผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรปรับปรุงด้านบริหารบุคคล มีการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

จรัญญา ลำไย (2546) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (3) เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ลักษณะทั่วไปของประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 74 คน เพศชาย 21 คน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 36-40 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 1-10 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี 2) ระดับการได้รับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงานช่วยอำนวยการ นักบริหาร มีแนวคิดเกี่ยวกับการอบรมอยู่ในระดับปานกลาง 3)ระดับการสนับทางสังคมของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกลุ่มงานช่วยอำนวยการ นัก

บริหารอยู่ในระดับปานกลาง 4)ระดับสุขภาพจิตของเจ้าหน้าที่หน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงานช่วยอำนวยการ นักบริหารอยู่ในระดับสูง 5) ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงานช่วยอำนวยการ นักบริหารอยู่ในระดับปานกลาง 6) ระดับความเชื่ออำนาจในคนในการทำงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงานช่วยอำนวยการ นักบริหารอยู่ในระดับสูง 7) ระดับขวัญกำลังใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงานช่วยอำนวยการ นักบริหารอยู่ในระดับปานกลาง 8) ระดับทัศนคติต่อหน่วยงานปัจจุบันของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงานช่วยอำนวยการ นักบริหารอยู่ในระดับสูง 9) ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงานช่วยอำนวยการ นักบริหารอยู่ในระดับปานกลาง 10) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กลุ่มงานช่วยอำนวยการ นักบริหาร ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม การได้รับการฝึกอบรม สุขภาพจิต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ขวัญกำลังใจในการทำงาน และทัศนคติต่องานปัจจุบัน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอำนวยการนักบริหาร คือ ความเชื่ออำนาจในตนในงาน

ชาญชัย เพชรคง (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอในจังหวัดชุมพร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)ศึกษาถึงปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอในจังหวัดชุมพร 2) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอในจังหวัดชุมพร 3) เพื่อเสนอแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอในจังหวัดชุมพร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในแต่ละด้านโดยรวม มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอในจังหวัดชุมพรค่อนข้างมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมากมี 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านฐานะและความมั่นคงในอาชีพ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านลักษณะของงาน ในส่วนของแนวทางการพัฒนา ควรสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยมีเงินเดือน เงินตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ควรจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ควรให้มีการอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น กรมส่งเสริมการเกษตรควรกำหนดบทบาท ภารกิจ ลักษณะงานให้ชัดเจนกว่าในปัจจุบัน และเหมาะสมกับสถานการณ์ทางการเมืองเศรษฐกิจ และสังคม

ดาเรศ ชูยก (2549) ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทีมตำบลสานสัมพันธ์ ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดยะลา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทีมตำบลสานสัมพันธ์ในพื้นที่จังหวัดยะลา (2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทีมตำบลสานสัมพันธ์ จากการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีมตำบลสานสัมพันธ์มีระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อาชีพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน การประสานงานภายในทีม การได้รับการฝึกอบรม การได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ และปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของทีมตำบลสานสัมพันธ์

นันทนา อุดมมั่นถาวร (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแนวความคิดของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีที่มีต่อสภาพแวดล้อมของงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (2) ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และ (4) กำหนดแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมของงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ยกเว้นในเรื่องของรายได้ สวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการได้รับการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการทำงานผลการศึกษา เรื่อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับต่ำโดยเฉพาะในเรื่องการทำงานที่ส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่มีความมั่นคงแม้ว่าจะได้รับผลตอบแทนค่อนข้างน้อย ผลการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประมาณร้อยละ 50 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และร้อยละ 50 อยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างต่ำโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องคุณภาพของงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความรู้และความสันทัดชัดเจนเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ความสามารถในการปรับตนเองและตัดสินใจซึ่งมีประสิทธิภาพปฏิบัติงานในระดับต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

นาวีรัตน์ จำจด (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีกรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมการพัฒนาชุมชน 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมการพัฒนาชุมชน 3) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในกรมการพัฒนาชุมชน 4) เสนอแนะแนวทางการบริหารงานของกรมการพัฒนาชุมชนตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมือง

ที่ดีให้มีประสิทธิภาพต่อไป ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติงานหน่วยงานสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY” และตัวแปรที่อยู่ในตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การของวรเดช จันทรศร จุดแข็งที่เสริมให้การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติประสบความสำเร็จคือ หน่วยงานมีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปรับใช้ในการทำงาน พัฒนาชุมชน จุดอ่อนคือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โอกาส คือ หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ส่วนราชการ ประชาชน และเครือข่ายเข้ามาร่วมสนับสนุนการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ และอุปสรรค คือบทบาทภารกิจของหน่วยงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะในเรื่องดังต่อไปนี้ 1) ควรมีการผลักดันการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมทั้งในส่วนของการวางแผน การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล 2) ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ปรีชา สมบูรณ์ประเสริฐ (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะ ที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) สภาพสังคมและเศรษฐกิจของเกษตรอำเภอ (2) สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ (3) ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะบริหาร 3) สมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นในระดับมาก เมื่อพิจารณารายประเด็นได้แก่ 1) ด้านองค์ความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพแบบองค์รวม 3) ด้านการประสวนความร่วมมือจากองค์กรทั้งภายในและภายนอก 4) ด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 6) ด้านการบริหารงานพัฒนาระบบ 7) ด้านทักษะในการสื่อสารเพื่อประสานความร่วมมือ 8) ด้านการส่งเสริมมูลค่าผลิตผลเกษตร 9) ด้านการบูรณาการเครือข่าย 10) ด้านการพัฒนาการบริการ พบว่า สมรรถนะทุกด้านมีความจำเป็นในระดับมาก ปัญหาและข้อเสนอแนะพบว่า เกษตรอำเภอมีปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ รวม 36 ประเด็นเช่น ไม่สามารถสนับสนุนให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาการเกษตรอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น และมีข้อเสนอแนะว่า ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอควรมีสมรรถนะเพิ่มเติมอีก 11 ประเด็น เช่นความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความซื่อสัตย์และความรู้ความชำนาญ เป็นต้น

พัชรอร วงศ์กำแหง (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทะเบียนราษฎรของเจ้าหน้าที่สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบล ที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขาภิบาล ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบางตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาถึงประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบลที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขาภิบาลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทะเบียนราษฎรของเจ้าหน้าที่สำนักทะเบียนเทศบาลตำบลที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขาภิบาลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ (3) เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักทะเบียนเทศบาลตำบลที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขาภิบาลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพมากที่สุดในด้านความโปร่งใส รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการให้บริการและด้านคุณภาพของงานตามลำดับ

พลวิชญ์ ขยันงาน (2543) ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักประชาสัมพันธ์สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของนักประชาสัมพันธ์สังกัดกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักประชาสัมพันธ์สังกัดกรุงเทพมหานคร จากการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักประชาสัมพันธ์สังกัดกรุงเทพมหานครในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักประชาสัมพันธ์สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่ประชาสัมพันธ์ รายได้ ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านนโยบาย การบริหาร โดยโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้เพิ่มความรู้ อบรม สัมมนา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสำพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน ความมีอิสระแสดงความคิดเห็นในงาน และสภาพการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยด้านระดับการศึกษา และความรู้ความเข้าใจ ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

รัชฎา ณ น่าน (2550) ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะหลักของปลัดในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) วิเคราะห์สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน (2) ศึกษาสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในการบริหารองค์การส่วนตำบลในจังหวัดน่าน ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีจำนวน 68 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 ด้านได้แก่ ด้านความรู้จำนวน 17 ข้อ ด้านทักษะ จำนวน 15 ข้อ ด้านความสามารถ จำนวน 15 ข้อ และด้านคุณสมบัติอื่น ๆ จำนวน 21 ข้อ ทั้งนี้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลัก โดยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะหลักด้านความรู้ที่

ต้องมีมากที่สุดคือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น สมรรถนะหลักด้านทักษะที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ทักษะการบริหารงานประมาณ สมรรถนะหลักด้านความสามารถที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงาน และความสามารถหลักด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบ 2) สมรรถนะที่ในปัจจุบันของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน พบว่า ในปัจจุบันปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการติดต่อประสานงาน และสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ความซื่อสัตย์ สมรรถนะที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น และสมรรถนะด้านความสามารถ คือ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

วิศิษฐ์ จุลปานนท์ (2544) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ : กรณีศึกษาข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ ปี พ.ศ. 2543 มีวัตถุประสงค์ คือ (1) ศึกษาลักษณะพื้นฐานของเศรษฐกิจ สังคมของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ (2) ศึกษาความคิดเห็นในด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ (3) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ และ (4) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน คือ หน้าที่ และความรับผิดชอบ สถานที่ทำงาน และการฝึกอบรมด้านส่งเสริมสหกรณ์ สำหรับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ความร่วมมือและการประสานงาน หน้าที่การทำงานในกรอบตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในครัวเรือน ปัจจัยด้านสถานที่ทำงาน และปัจจัยด้านการฝึกอบรมด้านส่งเสริมสหกรณ์

## 11. สรุปกรอบแนวคิด

ตัวแปรอิสระ → ตัวแปรตาม

**กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่**

**1.ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์** (Result Based Management -RBM)

1) วัตถุประสงค์ (Objective) 2) ปัจจัยนำเข้า (Input) 3) กระบวนการหรือกิจกรรม (Process)

**2.ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)**

1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักภาระรับผิดชอบ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการกระจายอำนาจ 8) หลักนิติธรรม 9) หลักความเสมอภาค 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ

**3. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**

1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Mission) 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ 4) ตัวชี้วัด 5) เป้าหมาย 6) กลยุทธ์ 7) แผนงาน/โครงการ

**4. ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)**

1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

→

**ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ประกอบด้วย**

**มิติที่ 1** ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

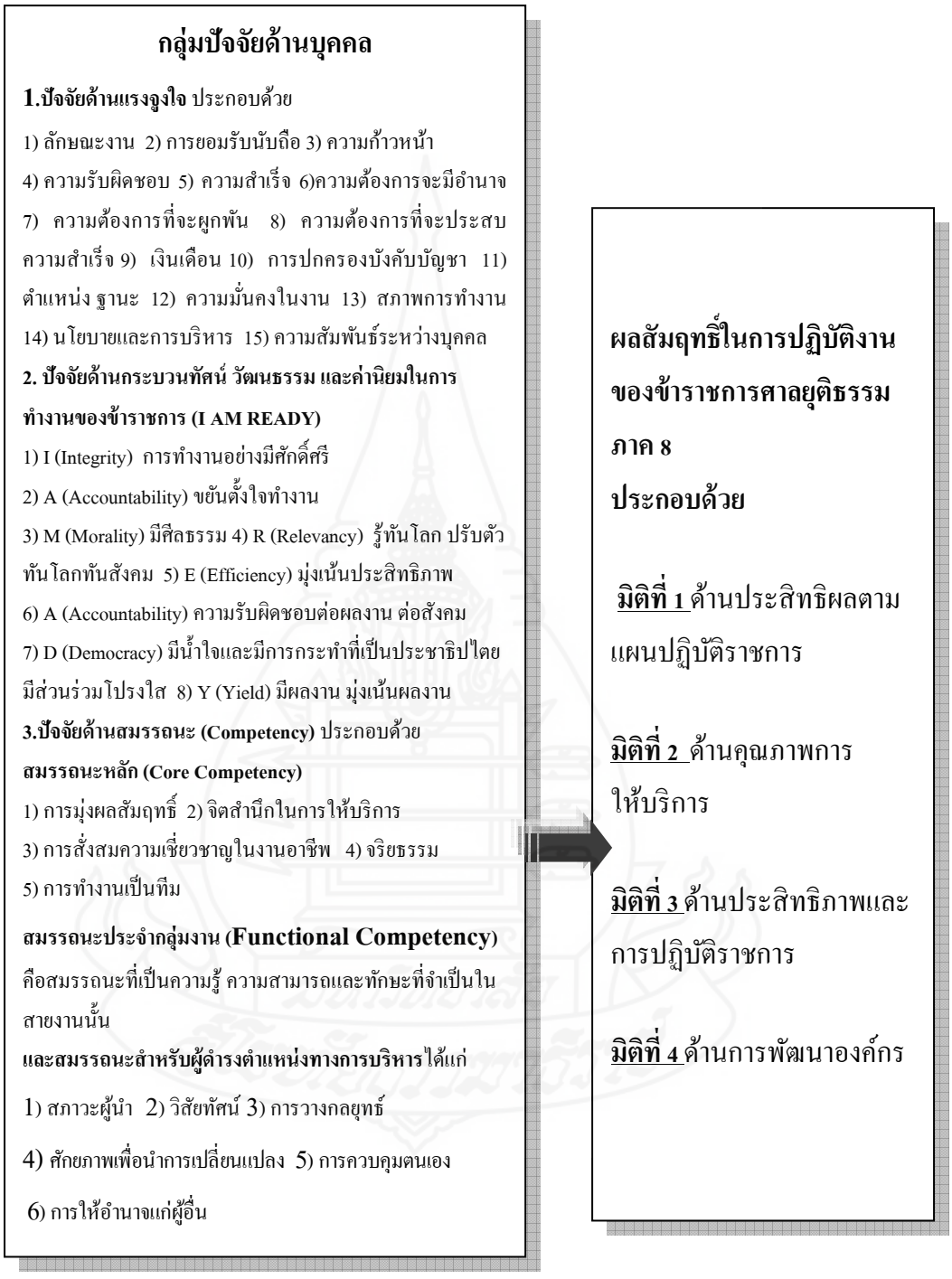
**มิติที่ 2** ด้านคุณภาพการให้บริการ

**มิติที่ 3** ด้านประสิทธิภาพและการปฏิบัติราชการ

**มิติที่ 4** ด้านการพัฒนาองค์การ

ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ ⟶ ตัวแปรตาม




ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้

**11.1 ตัวแปรด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM)** ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการหรือกิจกรรม (Process)

**11.2 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)** ได้แก่ หลักประสิทธิผล, หลักประสิทธิภาพ, หลักการตอบสนอง, หลักภาระรับผิดชอบ, หลักความโปร่งใส, หลักการมีส่วนร่วม, หลักการกระจายอำนาจ, หลักนิติธรรม, หลักความเสมอภาค, และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

**11.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้แก่** วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), ประเด็นยุทธศาสตร์, ตัวชี้วัด, เป้าหมาย, กลยุทธ์, และ แผนงาน/โครงการ

**11.4 ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award -PMQA) ได้แก่** การนำองค์กร, การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์, การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล, การจัดการกระบวนการ, และผลลัพธ์การดำเนินการ

**11.5 ตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ** ได้แก่ ความรู้สึกของคนที่แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะงาน, การยอมรับนับถือ, ความก้าวหน้า, ความรับผิดชอบ, ความสำเร็จ, ความต้องการจะมีอำนาจ, ความต้องการที่จะผูกพัน, ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ, เงินเดือน, การปกครองบังคับบัญชา, ตำแหน่ง ฐานะ, ความมั่นคงในงาน, สภาพการทำงาน, นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีทวิปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzgberg) แนวคิดการให้สิ่งจูงใจ รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดตามทฤษฎี ความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow, Herzberg , Alderfer และ McClelland จะเห็นได้ว่ามีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน คือ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องความปลอดภัยและความต้องการทางสังคมซึ่งเป็นความต้องการระดับต่ำตามทฤษฎีของ Maslow เปรียบได้กับ ปัจจัยสุขอนามัย ของ Herzberg และความต้องการอยู่รอด รวมทั้งความต้องการสัมพันธ์ ของ Alderfer และความต้องการผูกพันของ McClelland

**11.6 กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)** ได้แก่ I (Integrity) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี หมายถึง เสียสละอุทิศตนเพื่อประส่วนรวม ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน A (Accountability) ขยันตั้งใจทำงาน หมายถึง มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติในเชิงบวก M (Morality) มีศีลธรรม คุณธรรม หมายถึง การยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน การยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง R (Relevancy) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม หมายถึง การปรับตัวพัฒนา

ตนเองให้มีประสิทธิภาพ การนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน E (Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ การวางแผนการทำงาน การประหยัดทรัพยากร การทำงานได้ทันเวลาที่กำหนดA (Accountability) ความรับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม หมายถึง ตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน พร้อมรับการตรวจสอบความถูกต้อง D (Democracy) มีน้ำใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปรงใส หมายถึง รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การประสานสัมพันธ์ และ Y (Yield) มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายและเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

**11.7 ตัวแปรด้านสมรรถนะ (Competency)** ได้แก่ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency), สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ได้รับการสนับสนุนจากตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ของแมคคลีแลนด์ (David McClelland)

# บทที่ 3
# วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยมีการกำหนดรูปแบบการวิจัยประชากรที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. ระยะเวลาในการวิจัย

## 1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ทั้งนี้ เพราะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ที่สุ่มตัวอย่างมาจากประชากรจำนวนมาก เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ณ ช่วงเวลาหนึ่งโดยเน้นการวัดครั้งเดียว และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการประจำศาล จำนวน 2 ศาล ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานประจำศาลจังหวัดไชยา และผู้อำนวยกรประจำศาลจังหวัดหลังสวน

## 2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

**2.1 ประชากร** ที่นำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ข้าราชการและพนักงานราชการศาลยุติธรรมภาค 8 จำนวน 22 ศาล โดยมีของจำนวนข้าราชการและพนักงานราชการทั้งหมด จำนวน 690 คน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการของศาลแต่ละจังหวัด ในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมภาค 8

| **ศาลยุติธรรมภาค 8** | **จำนวนข้าราชการ (คน)** |
|---|---|
| ศาลแขวงนครศรีธรรมราช | 35 |
| ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี | 38 |
| ศาลจังหวัดกระบี่ | 39 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ | 17 |
| ศาลจังหวัดเกาะสมุย | 32 |
| ศาลจังหวัดชุมพร | 36 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร | 21 |
| ศาลจังหวัดไชยา | 29 |
| ศาลจังหวัดตะกั่วป่า | 26 |
| ศาลจังหวัดทุ่งสง | 45 |
| ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช | 51 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดนครศรีธรรมราช | 24 |
| ศาลจังหวัดปากพนัง | 30 |
| ศาลจังหวัดพังงา | 28 |
| ศาลจังหวัดภูเก็ต | 52 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดภูเก็ต | 25 |
| ศาลจังหวัดระนอง | 30 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดระนอง | 19 |
| ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี | 40 |
| ศาลจังหวัดหลังสวน | 29 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา | 20 |
| ศาลเยาวชนฯ จังหวัดสุราษฎร์ธานี | 24 |
| **รวม** | **690** |

ที่มา: www.coj.go.th ค้นคืนวันที่ 17 กรกฎาคม 2554

**2.2 กลุ่มตัวอย่าง** ที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 จำนวน 22 ศาล โดยจะทำการศึกษาวิจัยครอบคลุมทั้ง 22 ศาล

***2.2.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง*** ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาศึกษาวิจัย คำนวณได้จากจำนวนตัวแทนของแต่ละศาลในสังกัดศาลยุติธรรมภาค 8 คือ ข้าราชการและพนักงานราชการ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 690 คน โดยการใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรโดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Toro Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 ดังสูตรต่อไปนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^{2}}$$

โดย $e$ = ขนาดของความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง

$N$ = จำนวนประชากรทั้งหมด

$n$ = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

แทนค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการและพนักงานราชการของศาลในสังกัดศาลยุติธรรมภาค 8

$$n = \frac{690}{1+690(0.05)^{2}}$$

$$n = \frac{690}{1.7275}$$

$$n = 399.42$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการและพนักงานราชการของศาลในสังกัดศาลยุติธรรมภาค 8 ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 400 คน ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของแต่ละศาล (หน่วย: คน)

| ศาลยุติธรรมภาค 8 | ประชากร | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
|---|---|---|
| ศาลแขวงนครศรีธรรมราช | 35 | 20 |
| ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี | 38 | 22 |
| ศาลจังหวัดกระบี่ | 39 | 23 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ | 17 | 10 |
| ศาลจังหวัดเกาะสมุย | 32 | 19 |
| ศาลจังหวัดชุมพร | 36 | 22 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร | 21 | 12 |
| ศาลจังหวัดไชยา | 29 | 17 |
| ศาลจังหวัดตะกั่วป่า | 26 | 15 |
| ศาลจังหวัดทุ่งสง | 45 | 26 |
| ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช | 51 | 30 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดนครศรีธรรมราช | 24 | 13 |
| ศาลจังหวัดปากพนัง | 30 | 17 |
| ศาลจังหวัดพังงา | 28 | 16 |
| ศาลจังหวัดภูเก็ต | 52 | 30 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดภูเก็ต | 25 | 14 |
| ศาลจังหวัดระนอง | 30 | 17 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดระนอง | 19 | 11 |
| ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี | 40 | 23 |
| ศาลจังหวัดหลังสวน | 29 | 17 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา | 20 | 12 |
| ศาลเยาวชนฯ จังหวัดสุราษฎร์ธานี | 24 | 14 |
| **รวม** | **690** | **400** |

***2.2.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง*** สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) แบ่งตามขนาดของศาลหรือแบ่งตามประเภทของศาลออกเป็น 3 ประเภทคือ ศาลจังหวัดจำนวน 13 ศาล

ศาลแขวงจำนวน 2 ศาล และศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดจำนวน 7 ศาล ซึ่งเป็นศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมภาค 8 โดยในการเลือกตัวอย่างของแต่ละศาลและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละศาล

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละศาล} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด x จำนวนประชากรในศาล}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อแทนค่าสูตรโดยใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนประชากร ปรากฏว่าจะต้องใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยทั้งหมดเท่ากับ 400 คน และจำนวนประชากรทั้งหมดที่เป็นตัวแทนในการวิจัยเท่ากับ 690 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น 22 ระดับชั้นภูมิของแต่ละศาล ดังนี้

| | | |
|---|---|---|
| ศาลแขวงนครศรีธรรมราช | = 20 | (400x35)/690 |
| ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี | = 22 | (400x38)/690 |
| ศาลจังหวัดกระบี่ | = 23 | (400x39)/690 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ | =10 | (400x17)/690 |
| ศาลจังหวัดเกาะสมุย | =19 | (400x32)/690 |
| ศาลจังหวัดชุมพร | =22 | (400x36)/690 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร | =12 | (400x21)/690 |
| ศาลจังหวัดไชยา | =17 | (400x29)/690 |
| ศาลจังหวัดตะกั่วป่า | =15 | (400x26)/690 |
| ศาลจังหวัดทุ่งสง | =26 | (400x45)/690 |
| ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช | =30 | (400x51)/690 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดนครศรีธรรมราช | =13 | (400x24)/690 |
| ศาลจังหวัดปากพนัง | =17 | (400x30)/690 |
| ศาลจังหวัดพังงา | =16 | (400x28)/690 |
| ศาลจังหวัดภูเก็ต | =30 | (400x52)/690 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดภูเก็ต | =14 | (400x25)/690 |
| ศาลจังหวัดระนอง | =17 | (400x30)/690 |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดระนอง | =11 | (400x19)/690 |
| ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี | =23 | (400x40)/690 |
| ศาลจังหวัดหลังสวน | =17 | (400x29)/690 |

| | | |
|---|---|---|
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา | =12 | (400x20)/690 |
| ศาลเยาวชนฯ จังหวัดสุราษฎร์ธานี | =14 | (400x24)/690 |

ดังนั้นจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละศาลดังตาราง 3.2 รวม = 400 คน และการสุ่มเลือกตัวแทนในแต่ละศาลเพื่อตอบแบบสอบถามใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จากแต่ละศาล ตามตารางที่แสดงข้างต้น

## 3. เครื่องมือการวิจัย

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามข้อมูลและวัดระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 480 ชุด (เผื่อสำหรับการไม่ส่งแบบสอบถามกลับมาอีก 20% ของกลุ่มตัวอย่าง 400 คน) และแบบสำภาษณ์จำนวน 1 ชุด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**3.1 แบบสอบถาม** ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน อายุราชการ และศาล/จังหวัดที่ปฏิบัติงานอยู่ คำถามที่ถามเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) หรือคำถามปลายปิด

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยแบ่งออกเป็น (1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการหรือกิจกรรม (Process) (2) ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักภาระรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ (3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ (4) ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ (5) ตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ความรู้สึกของคนที่แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะงาน การยอมรับ

นับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ความต้องการจะมีอำนาจ ความต้องการที่จะผูกพัน ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา ตำแหน่ง ฐานะ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (6) กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ได้แก่ I (Integrity) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี หมายถึง เสียสละอุทิศตนเพื่อประส่วนรวม ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน A (Accountability) ขยันตั้งใจทำงาน หมายถึง มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติในเชิงบวก M (Morality) มีศีลธรรม คุณธรรม หมายถึง การยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน การยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง R (Relevancy) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม หมายถึง การปรับตัวพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ การนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน E (Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ การวางแผนการทำงาน การประหยัดทรัพยากร การทำงานได้ทันเวลาที่กำหนดA (Accountability) ความรับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม หมายถึง ตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน พร้อมรับการตรวจสอบความถูกต้อง D (Democracy) มีน้ำใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปรงใส หมายถึง รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การประสานสัมพันธ์ และ Y (Yield) มีผลงานมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายและเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (7) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ได้แก่ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร โดยเป็นคำถามปลายปิด (Closed Form) ให้ผู้ถูกถามเลือกตอบ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ใน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร โดยเป็นคำถามปลายปิด (Closed Form) ให้ผู้ถูกถามเลือกตอบ

ทั้งนี้ ข้อคำถามทั้งหมดในส่วนที่ 2 และ 3 ใช้มาตราไลเกิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับเป็นมาตรวัดประกอบด้วยข้อความเชิงบวก โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

| ระดับความคิดเห็น | ระดับคะแนน |
|---|---|
| มากที่สุด | 5 |
| มาก | 4 |
| ปานกลาง | 3 |
| น้อย | 2 |
| น้อยที่สุด | 1 |

ส่วนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ทั้งนี้ใน 4 ส่วน มีโครงสร้างของแบบสอบถามดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 โครงสร้างแบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

| ตัวแปร | **ตัวบ่งชี้** | **ข้อคำถาม** |
|---|---|---|
| | | **ส่วนที่ 2** |
| ตัวแปรอิสระ ได้แก่ | | |
| **1.ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM)** | | |
| 1.1 วัตถุประสงค์ (Objective) | 1. ระดับการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายไว้ชัดเจน | ข้อ 8 |
| 1.2 ปัจจัยนำเข้า (Input) | 2.ระดับแผนงาน/โครงการด้านบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน | ข้อ 9 |
| | 3. ระดับการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด | ข้อ 10 |
| | 4. ระดับการมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการทำงาน | ข้อ 11 |
| | 5. ระดับการได้รับงบประมาณที่เพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ | ข้อ 12 |
| | 6. ระดับการได้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำงาน | ข้อ 13 |
| | 7. ระดับความพร้อมของระบบสารสนเทศ ในการเข้ามาสนับสนุนการทำงาน | ข้อ 14 |
| 1.3 กระบวนการหรือกิจกรรม (Process) | 8. ระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงาน | ข้อ 15 |
| | 9.ความชัดเจนในขั้นตอนการปฏิบัติงาน | ข้อ 16 |
| **2. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)** | | |
| 2.1 หลักประสิทธิผล | 10. ระดับผลการผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น | ข้อ 17 |

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

| ตัวแปร | **ตัวบ่งชี้** | **ข้อคำถาม** |
|---|---|---|
| | 11. ระดับผลการปฏิบัติที่บรรลุตามเป้าหมาย ของแผนองค์การ | ข้อ 18 |
| 2.2 หลักประสิทธิภาพ | 13. ระดับการนำเทคนิคหรือหลักการบริหารราชการมาใช้ในการปฏิบัติงาน | ข้อ 19 |
| | 14. ระดับการใช้ทรัพยากร เช่น ต้นทุน แรงงาน และเวลา เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน | ข้อ 20 |
| 2.3 หลักการตอบสนอง | 15. ระดับการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด | ข้อ 21 |
| | 16.ระดับการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างความพึงพอใจและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ | ข้อ 22 |
| 2.4 หลักภาระรับผิดชอบ | 17. ระดับการสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมในการปฏิบัติงานขององค์การ | ข้อ 23 |
| | 18.ระดับการปฏิบัติงานที่ยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคม | ข้อ 24 |
| | 19. ระดับความกระตือรือร้นในการปัญหาให้แก่ประชาชน | ข้อ 25 |
| 2.5 หลักความโปร่งใส | 20.ระดับการมีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ | ข้อ 26 |
| | 21.ระดับการมีความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส | ข้อ 27 |
| | 22.ระดับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชนได้รับทราบ | ข้อ 28 |
| 2.6 หลักการมีส่วนร่วม | 23.ระดับการได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการและร่วมรับประโยชน์ในองค์การ | ข้อ 29 |

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

| ตัวแปร | **ตัวบ่งชี้** | **ข้อคำถาม** |
|---|---|---|
| 2.7 หลักการกระจายอำนาจ | 24.ระดับการมอบอำนาจการตัดสินใจในด้านการให้บริการประชาชน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็ว | ข้อ 30 |
| | 25.ระดับการดำเนินการในการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ | ข้อ 31 |
| 2.8 หลักนิติธรรม | 26.ระดับความชัดเจนของการกำหนดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน | ข้อ 32 |
| | 27.ระดับการให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของกฎหมาย กฎระเบียบ | ข้อ 33 |
| | 28. ระดับการปฏิบัติงานขององค์การ โดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย | ข้อ 34 |
| 2.9 หลักความเสมอภาค | 29. ระดับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน | ข้อ 35 |
| | 30. ระดับการมีกลไกหรือเครื่องมือในการควบคุมการตรวจสอบเรื่องคุณธรรม จริยธรรมของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน | ข้อ 36 |
| 2.10 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ | 31. ระดับการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบ | ข้อ 37 |
| | 32. ระดับการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นไปด้วยความราบรื่นไม่มีอุปสรรคหรือข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ | ข้อ 38 |
| **3. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)** | | |
| 3.1 วิสัยทัศน์ (Vision) | 33. ระดับความชัดเจนและความเป็นไปได้ของการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ | ข้อ 39 |
| | 34. การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ | ข้อ 40 |
| 3.2 พันธกิจ (Mission) | 35.ระดับความชัดเจนของการกำหนดพันธกิจที่สนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ | ข้อ 41 |

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

| ตัวแปร | **ตัวบ่งชี้** | **ข้อคำถาม** |
|---|---|---|
| 3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ | 36.การให้ความสำคัญต่อการประเมินสภาพแวดล้อม | ข้อ 42 |
| | 37. ระดับความสอดคล้องของยุทธ์ศาสตร์กับวิสัยทัศน์ที่องค์การได้กำหนดไว้ | ข้อ 43 |
| | 38. ระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ | ข้อ 44 |
| | 39 ระดับความชัดเจนของการกำหนดยุทธศาสตร์ | ข้อ 45 |
| 3.4 ตัวชี้วัด | 40. ระดับความชัดเจนการกำหนดตัวชี้วัด ในการปฏิบัติงาน | ข้อ 46 |
| 3.5 เป้าหมาย | 41. ระดับความชัดเจนการกำหนดเป้าหมาย ให้แต่ละตัวชี้วัด | ข้อ 47 |
| | 42. ระดับความชัดเจนของการกำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน | ข้อ 48 |
| 3.6 กลยุทธ์ | 43. ระดับความชัดเจนในการกำหนด หรือวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย | ข้อ 49 |
| 3. 7 แผนงาน/โครงการ | 44.ระดับความชัดเจนของการกำหนดแผนงาน/โครงการที่มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ | ข้อ 50 |
| **4.ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)** | | |
| 4.1 การนำองค์กร | 45.ระดับความชัดเจนของผู้บริหารในการบริหารองค์กรตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่วางไว้ | ข้อ 51 |
| | 46.ระดับความชัดเจนของผู้บริหารต่อการบริหารองค์กรในการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ | ข้อ 52 |
| 4.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ | 47 ระดับความชัดเจนของผู้บริหารต่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน | ข้อ 53 |

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

| ตัวแปร | ตัวบ่งชี้ | ข้อคำถาม |
|---|---|---|
| | 48 ระดับความชัดเจนของผู้บริหารต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปปฏิบัติ | ข้อ 54 |
| 4.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 49.ระดับความชัดเจนของผู้บริหารในการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ ,รับฟังข้อเสนอและเพื่อนำมาวางแผนในการให้บริการ | ข้อ 55 |
| | 50. ระดับความชัดเจนผู้บริหารในการวัดความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ | ข้อ 56 |
| 4.4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ | 51. ระดับความชัดเจนผู้บริหารในการรวบรวมวิเคราะห์ ผลการดำเนินการ | ข้อ 57 |
| | 52. ระดับการให้ความสำคัญของผู้บริหารต่อการจัดการความรู้ | ข้อ58 |
| | 53. ระดับความชัดเจนของผู้บริหารในการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ | ข้อ 59 |
| | 54. ระดับความพร้อมของผู้บริหารในการใช้งานข้อมูล และสารสนเทศ | ข้อ 60 |
| 4.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล | 55. ระดับความชัดเจนของผู้บริหารต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร | ข้อ 61 |
| | 56. ระดับความชัดเจนของผู้บริหารต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร | ข้อ 62 |
| | 57. ระดับความชัดเจนของผู้บริหารต่อการปรับปรุงสุขอนามัย การป้องกันภัยต่อบุคคลากร | ข้อ 63 |
| | 58 ระดับความชัดเจนของผู้บริหารต่อการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจมีต่อบุคคลากร | ข้อ 64 |
| 4.6 การจัดการกระบวนการ | 59. ระดับความชัดเจนในการควบคุมเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ และตรวจประเมินหน่วยงาน | ข้อ 65 |
| | 60. ระดับความชัดเจนของหน่วยงานในขั้นตอนการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่เหมาะสม | ข้อ 66 |

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

| ตัวแปร | ตัวบ่งชี้ | ข้อคำถาม |
|---|---|---|
| | 61. ระดับความชัดเจนของภาพรวมในแผนกต่าง ๆ ที่สนับสนุนต่อการทำงานของฝ่ายตุลาการ | ข้อ 67 |
| 4.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ | | |
| 1) มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ | 62.ระดับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ใช้อยู่ | ข้อ 68 |
| 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ | 63.ระดับผลความพึงพอใจของผู้รับบริการในด้านการให้บริการของหน่วยงาน | ข้อ 69 |
| 3) มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ | 64.ระดับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่วางไว้ | ข้อ 70 |
| 4) มิติด้านการพัฒนาองค์การ | 65. ระดับผลการพัฒนาองค์การได้ประสบความสำเร็จ | ข้อ 71 |
| **กลุ่มปัจจัยด้านบุคคล** | | |
| **5. กลุ่มปัจจัยแรงจูงใจ** | | |
| 5.1 ลักษณะงาน | 66. ระดับความท้าทายของงานที่รับผิดชอบ | ข้อ 72 |
| 5.2 การยอมรับนับถือ | 67. ระดับการได้รับการยกย่องชมเชย จากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน | ข้อ 73 |
| 5.3 ความก้าวหน้า | 68. ระดับของการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอาชีพไว้ชัดเจน | ข้อ 74 |
| 5.4 ความรับผิดชอบ | 69. ระดับความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย | ข้อ 75 |

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

| ตัวแปร | **ตัวบ่งชี้** | **ข้อคำถาม** |
|---|---|---|
| 5.5 ความสำเร็จ | 70. ระดับการตื่นตัวต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด | ข้อ 76 |
| 5.6 ความต้องการที่จะมีอำนาจ | 71. ระดับการมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ | ข้อ 77 |
| | 72. ระดับการมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน | ข้อ 78 |
| 5.7 ความต้องการที่จะผูกพัน | 73. ระดับความรักและความผูกพันของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อองค์การ | ข้อ 79 |
| 5.8 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ | 74. ระดับความตื่นตัวในการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ | ข้อ 80 |
| 5.9 เงินเดือน | 75. ระดับการได้รับเงินเดือนในปัจจุบันมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน | ข้อ 81 |
| 5.10 การปกครองบังคับบัญชา | 76. ระดับการเปิดรับฟังข้อเสนอแนะและข้อ คิดเห็นของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน | ข้อ 82 |
| | 77. ระดับความยุติธรรมในการทำงานของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน | ข้อ 83 |
| 5.11 ตำแหน่งฐานะ | 78. ระดับการเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ | ข้อ 84 |
| 5.12 ความมั่นคงในงาน | 79. ระดับความมั่นคงในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ | ข้อ 85 |
| 5.13 สภาพการทำงาน | 80. ระดับสภาวะแวดล้อม บรรยากาศ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว | ข้อ 86 |
| 5.14 นโยบายและการบริหาร | 81.ระดับความชัดเจนของนโยบายหลักในการทำงาน | ข้อ 87 |
| | 82. ระดับความคล่องตัวของการบริหารงานในองค์การ | ข้อ 88 |

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

| ตัวแปร | **ตัวบ่งชี้** | **ข้อคำถาม** |
|---|---|---|
| 5.15 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล | 83. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในหน่วยงานมีลักษณะกลมเกลียวเป็นกันเองและมีความอบอุ่น ทั้งต่อผู้บังคับชาและเพื่อนร่วมงาน | ข้อ 89 |
| **6. กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ (I AM READY)** | | |
| 6.1 I (Integrity) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี | 84. ระดับการทุมเทความอุตสาหะ อุทิศตนในการปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ | ข้อ 90 |
| | 85.ระดับการปฏิบัติงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม | ข้อ 91 |
| 6.2 A (Activeness) ขยันตั้งใจทำงาน | 86. ระดับการมีความกระตือรือร้นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย | ข้อ 92 |
| | 87. ระดับการมีทัศนคติในเชิงบวกในการทำงาน | ข้อ 93 |
| 6.3 M (Morality) มีศีลธรรมและคุณธรรม | 88. ระดับการยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน | **ข้อ 94** |
| 6.4 R (Relevancy) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม | 89. ระดับความสนใจปรับตัวพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง | ข้อ 95 |
| | 90 ระดับการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน | ข้อ 96 |
| 6.5 E (Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ | 91. ระดับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ | ข้อ 97 |
| 6.6 A (Accountability) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม | 92. ระดับการตระหนักในความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ | ข้อ 98 |
| | 93. ระดับความพร้อมรับการตรวจสอบ | ข้อ 99 |

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

| ตัวแปร | ตัวบ่งชี้ | ข้อคำถาม |
|---|---|---|
| 6.7 D (Democracy) มีน้ำใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส | 94. ระดับการประสานสัมพันธ์ในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น | ข้อ 100 |
| | 95. ระดับของการทำงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ | ข้อ 101 |
| 6.8 Y (Yield) มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน | 96. ระดับการปฏิบัติงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน | ข้อ 102 |
| **7.สมรรถนะ (Competency)** | | |
| สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเหมือนกัน เพื่อส่งผลให้การทำงานบรรลุผล | | |
| 7.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 97. ระดับการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน | ข้อ 103 |
| 7.2 การบริการที่ดี | 98. ระดับการมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ | ข้อ 104 |
| 7.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ | 99. ระดับการมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ | ข้อ 105 |
| 7.4 จริยธรรม | 100. ระดับการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต | ข้อ 106 |
| 7.5 ความร่วมแรงร่วมใจ | 101. ระดับการทำงานเป็นทีม | ข้อ 107 |
| สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานในแต่ละด้านเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น | | |
| 7.8 สภาวะผู้นำ (Leadership) | 102. ระดับการมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน | ข้อ 108 |

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

| ตัวแปร | ตัวบ่งชี้ | ข้อคำถาม |
|---|---|---|
| 7.9 วิสัยทัศน์ (Visioning) | 103. ระดับการมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน | ข้อ 109 |
| 7. 10 การวางกลยุทธ์ (Strategic Orientation) | 104. ระดับการมีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน | ข้อ 110 |
| 7.13 ศักยภาพเพื่อนำการปรับ-เปลี่ยน (Change Leadership) | 105. ระดับการมีศักยภาพเพื่อนำให้องค์การปรับเปลี่ยนการทำงาน | ข้อ 111 |
| 7.14 การควบคุมตนเอง (Self Control) | 106. ระดับการควบคุมตนเองในการปฏิบัติงาน | ข้อ 112 |
| 7.15 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) | 107. ระดับการให้อำนาจแก่ผู้อื่นในการปฏิบัติงาน | ข้อ 113 |
| 7.16 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) | 108. ระดับการคิด และการวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ | ข้อ 114 |
| 7.18 การค้นคว้าหาข้อมูล (Information Seeking) | 109. ระดับการค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเอง ในการปฏิบัติงาน | ข้อ 115 |
| 7.19 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) | 110. ระดับความเข้าใจผู้อื่นในการปฏิบัติงาน | ข้อ 116 |
| 7.20 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) | 111. ระดับความเข้าใจองค์การและระบบราชการ | ข้อ 117 |
| 7.21 การดำเนินการเชิงรุก (Proactive ness) | 112. ระดับการทำงานแบบเชิงรุกในการปฏิบัติงาน | ข้อ 118 |
| 7.22 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) | 113. ระดับความถูกต้องของงานที่ปฏิบัติ | ข้อ 119 |

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

| ตัวแปร | ตัวบ่งชี้ | ข้อคำถาม |
|---|---|---|
| | | **ส่วนที่ 3** |
| **8. ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน** | | |
| มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ | หมายถึง ผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ของส่วนราชการ | |
| | 114.ระดับความสำเร็จของการพิจารณาพิพากษาคดีในการลดปริมาณคดีคงค้างคงเหลือในรอบปีเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา | ข้อ 120 |
| | 115.ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการคดีของหน่วยงาน | ข้อ 121 |
| | 116. ระดับความสำเร็จในการดำเนินการด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท | ข้อ 122 |
| มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ | หมายถึง ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย หรือทำให้ผู้รับบริการได้รับบริการในทางที่ดี | |
| | 117. ระดับการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในแต่ละงาน | ข้อ 123 |
| | 115.ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการคดีของหน่วยงาน | ข้อ 121 |
| | 118 ระดับการให้บริการของพนักงานต้อนรับประจำศาล | ข้อ 124 |
| | 120. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มาติดต่องานศาลที่มีต่อการให้บริการ | ข้อ 125 |

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

| ตัวแปร | ตัวบ่งชี้ | ข้อคำถาม |
|---|---|---|
| 8. ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (ต่อ) | | |
| มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ | หมายถึง ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ | |
| | 121. ระดับความสำเร็จในการประสานความร่วมมือ ศาลกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมหรือ ระหว่างหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง | ข้อ 126 |
| มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร | หมายถึง ผลลัพธ์ในการพัฒนาองค์กร เป็นองค์กรที่มีจริยธรรมรวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมด | |
| | 122. ระดับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น บุคลากรได้รับการฝึกอบรม/พัฒนา ทั้งจากภายในหน่วยงานและหน่วยงานภายนอก | ข้อ 127 |
| | 123. ระดับความสำเร็จในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด | ข้อ 128 |

**3.2 แบบสัมภาษณ์** เป็นชุดคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้ถามและบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structures Interview) โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น โดยดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Focus Interview) จากผู้อำนวยการประจำศาล จำนวน 2 คน ได้แก่ผู้อำนวยการสำนักงานประจำศาลจังหวัดไชยา และผู้อำนวยการสำนักงานประจำศาลจังหวัดหลังสวน เหตุผลที่เลือก

สัมภาษณ์ผู้อำนวยการทั้งสองท่านนี้เนื่องจากเป็นผู้บริหารองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กร มีความสามารถด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยตรง

**3.3 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

***3.3.1 ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง***จากหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

***3.3.2 ยกร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนดไว้*** รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษา และความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

***3.3.3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)*** ในแบบสอบถามหลังจากร่างแบบสอบถามเสร็จแล้ว จึงนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาด้านงานวิจัยปรับปรุงและตรวจสอบ เมื่อพบข้อบกพร่อง ผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

***3.3.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาแก้ไข ไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (pre test)*** กับข้าราชการศาลยุติธรรม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 30 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

***3.3.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาทำการหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient)*** ของบรอนบาส (Cronbach, 1951 อ้างในวรรณ์ดี แสงประทีปทอง 2548:143) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

สูตร $\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_i^2}{\sum s_x^2}\right)$

เมื่อ $\alpha$ คือความเชื่อมั่น

k จำนวนข้อคำถาม

$S^2i$ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

$S^2x$ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ทั้งนี้ เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.07 ขึ้นไปจึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เที่ยงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1) นำแบบสอบถาม ส่วนที่ 2, 3, 4 ซึ่งประกอบด้วย จำนวนข้อในแบบสอบถามทั้งหมด มาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน โดยกำหนดให้การให้คะแนนระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ

2) เลือกจำนวนข้อที่ต้องการทดสอบในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2, 3, 4 เพื่อคำนวณหาค่า Alpha ด้วยคำสั่งในคอมพิวเตอร์ หากมีค่ามากกว่า 0.70 ถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้และหากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้ศึกษาจะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน

3) ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามในด้านการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ปรากฏผลว่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ในช่วงระหว่าง .7669 ถึง .9582 ดังตาราง

ตารางที่ 3.4 ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม

| ตัวแปร | ค่าความเชื่อมั่น |
|---|---|
| **ตัวแปรอิสระ** | |
| ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ | .8954 |
| ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี | .9479 |
| ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ | .9582 |
| ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) | .7669 |
| ปัจจัยแรงจูงใจ | .9087 |
| ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) | .9126 |
| ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) | .9030 |
| **ตัวแปรตาม** | |
| ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 | .9336 |

จากผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ในช่วงระหว่าง .7669 ถึง .9582 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

**4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** รวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ เอกสารของศาลยุติธรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

**4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** เก็บรวมรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 จำนวน 22 ศาล ที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้ศึกษาโดยตรง

โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.2.1 ขออนุญาตหน่วยงานโดยทำหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรในศาลยุติธรรมภาค 8 รวม 22 ศาล

4.2.2 ส่งแบบสอบถามไปให้ศาลยุติธรรมภาร 8 รวม 22 ศาล จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ส่งเผื่อไป 20% รวมจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 480 ฉบับ พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้ศึกษาภายในเวลาที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับโดยโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละศาลช่วยติดตามแบบสอบถามด้วย

4.2.3 เมื่อผู้วิจัยได้รวบรวมและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาทั้งหมด ตามที่กำหนดหมายเลขประจำแบบสอบถามแต่ละชุดไว้แล้ว มาบันทึกรายการคำตอบต่าง ๆ ลงในคู่มือรหัสแบบฟอร์มมาตรฐาน และทำการบันทึกข้อมูลแบบสอบถามที่เป็นรหัส แล้วจึงนำไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทุกชุดก่อนจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ตามรายละเอียด ดังนี้

**5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ**

ในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วนคือ (1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา (2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

***5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา*** จะใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน อายุราชการ และศาล/จังหวัด ที่ปฏิบัติงานอยู่ และการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีหลักเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษารวมรวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างด้วยการอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0.8$$

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปรความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ย ออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

| | | | |
|---|---|---|---|
| คะแนนเฉลี่ยระหว่าง | 4.20-5.00 | หมายถึง | มากที่สุด |
| คะแนนเฉลี่ยระหว่าง | 3.40-4.19 | หมายถึง | มาก |
| คะแนนเฉลี่ยระหว่าง | 2.60-3.39 | หมายถึง | ปานกลาง |
| คะแนนเฉลี่ยระหว่าง | 1.80-2.59 | หมายถึง | น้อย |
| คะแนนเฉลี่ยระหว่าง | 1.00-1.79 | หมายถึง | น้อยที่สุด |

***5.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน*** เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

*1) การทดสอบสมมติฐาน* โดยใช้สมมติฐานกำหนดไว้ว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีมากกว่าร้อยละ 80” ใช้ t-test

*2) การทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในแต่ละศาลใช้* One-Way ANOVA

*3) การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สมมติฐานกำหนดไว้ว่า “ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล* อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัย การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM), ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) , ปัจจัยด้านแรงจูงใจ, ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และ ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)” มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมะภาค 8 สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ โดยใช้ F-test

ตารางที่ 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

| สมมติฐาน | สถิติ |
|---|---|
| 1. เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 | t-test |
| 2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม แต่ละศาลในภาค 8 | One-Way ANOVA การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว |
| 3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 | การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) |

การวิเคราะห์ t-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ว่ามีมากกว่าร้อยละ 80

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ใช้สำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม แต่ละศาลในภาค 8

การวิเคราะห์ ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

**5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา จากการค้นคว้าเอกสาร และจากการแสดงความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการประจำศาล เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น โดยผู้วิจัยจะทำการจัดกลุ่มคำตอบที่ได้ และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาตามกรอบของ SWOT

## 6. ระยะเวลาในการวิจัย

ตารางที่ 3.6 ระยะเวลาดำเนินการวิจัย 12 เดือน (เดือนกรกฎาคม ถึงเดือนมิถุนายน 2555 ดังนี้)

| กิจกรรม | ระยะเวลาทำการวิจัย 12 เดือน | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **1-2** | **3-4** | **5-6** | **7-8** | **9** | **10** | **11** | **12** |
| 1.ศึกษาเอกสาร/ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง | ←→ | | | | | | | |
| 2. สร้างเครื่องมือ/ทดลองใช้ | | ←→ | | | | | | |
| 3. เก็บรวมรวมข้อมูล | | | ← | — | — | → | | |
| 4. วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล | | | | | | ←→ | | |
| 5. และจัดทำรายงาน | | | | | | | ← | → |

# บทที่ 4
# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ เก็บรวมรวมข้อมูลจากข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 จำนวน 22 ศาล ส่วนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 5 ส่วน โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน อายุราชการ และศาล/จังหวัด ที่ปฏิบัติงานอยู่

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ในเรื่องของค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award -PMQA) ด้านแรงจูงใจ ด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และด้านสมรรถนะ (Competency)

ส่วนที่ 3ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม ในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

ส่วนที่ 4ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีมากกว่าร้อยละ 80

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในแต่ละศาล

4.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ และด้านสมรรถนะ อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

ส่วนที่ 5ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะหรือเพิ่มเติม จากข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 รวมทั้งประเด็นของการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการประจำศาล ได้แก่

5.1 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ให้มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น

5.2 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการประจำศาลเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุราชการ ระดับตำแหน่งงาน และศาล/จังหวัด ที่ปฏิบัติงานอยู่ ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 จำแนกตามข้อมูลทั่วไป (n = 400)

| ข้อมูลทั่วไป | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| 1.เพศ | | |
| ชาย | 77 | 19.2 |
| หญิง | 323 | 80.8 |
| 2.อายุ | | |
| น้อยกว่า 25 ปี | 9 | 2.3 |
| 25 – 30 ปี | 72 | 18.0 |
| 31 – 35 ปี | 116 | 29.3 |
| 36 – 40 ปี | 76 | 19.0 |
| 41 – 45 ปี | 45 | 11.4 |
| มากกว่า 45 ปี | 82 | 20.5 |
| 3. ระดับการศึกษา | | |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย , ปวช. | 18 | 4.4 |
| อนุปริญญาหรือเทียบเท่า , ปวส. | 23 | 5.8 |
| ปริญญาตรี | 343 | 85.8 |
| ปริญญาโท | 16 | 4.0 |
| สูงกว่าปริญญาโท | - | - |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) (n = 400)

| ข้อมูลทั่วไป | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| 4. เงินเดือน | | |
| น้อยกว่า 10,000 บาท | 30 | 7.4 |
| 10,000 – 20,000 บาท | 216 | 54.0 |
| 20,001 - 30,000 บาท | 111 | 27.8 |
| 30,001 – 40,000 บาท | 32 | 8.0 |
| มากกว่า 40,000 บาท | 11 | 2.8 |
| 5. ระดับตำแหน่งงาน | | |
| น้อยกว่า 5 ปี | 95 | 23.8 |
| 5 – 10 ปี | 138 | 34.5 |
| 11 – 15 ปี | 48 | 24.5 |
| 16 – 20 ปี | 40 | 10.0 |
| มากกว่า 20 ปี | 29 | 7.2 |
| 6.ตำแหน่งในปัจจุบัน | | |
| ปฏิบัติงาน | 99 | 24.8 |
| ปฏิบัติการ | 129 | 32.3 |
| ชำนาญการ | 105 | 26.2 |
| ชำนาญงาน | 42 | 10.5 |
| ชำนาญการพิเศษ | 5 | 1.2 |
| อื่น ๆ | 20 | 5.0 |
| 7. สถานที่ทำงานในปัจจุบัน | | |
| ศาลแขวงนครศรีธรรมราช | 20 | 5.0 |
| ศาลจังหวัดทุ่งสง | 26 | 6.5 |
| ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี | 22 | 5.5 |
| ศาลเยาวชนฯ จังหวัดนครศรีธรรมราช | 13 | 3.3 |
| ศาลจังหวัดกระบี่ | 23 | 5.8 |
| ศาลจังหวัดปากพนัง | 17 | 4.3 |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) (n = 400)

| ข้อมูลทั่วไป | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| 7. สถานที่ทำงานในปัจจุบัน (ต่อ) | | |
| ศาลเยาวชนฯ จังหวัดกระบี่ | 0 | 2.5 |
| ศาลจังหวัดพังงา | 16 | 4.0 |
| ศาลจังหวัดเกาะสมุย | 19 | 4.8 |
| ศาลจังหวัดภูเก็ต | 30 | 7.5 |
| ศาลจังหวัดชุมพร | 22 | 5.5 |
| ศาลเยาวชนฯ จังหวัดภูเก็ต | 14 | 3.5 |
| ศาลเยาวชนฯ จังหวัดชุมพร | 12 | 3.0 |
| ศาลจังหวัดระนอง | 17 | 4.3 |
| ศาลจังหวัดไชยา | 17 | 4.3 |
| ศาลเยาวชนฯ จังหวัดระนอง | 11 | 2.8 |
| ศาลจังหวัดตะกั่วป่า | 15 | 3.8 |
| ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี | 23 | 5.8 |
| ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช | 30 | 7.5 |
| ศาลจังหวัดหลังสวน | 17 | 4.3 |
| ศาลเยาวชนฯ จังหวัดสุราษฎร์ธานี | 14 | 3.5 |
| ศาลเยาวชนฯ จังหวัดพังงา | 12 | 3.0 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 323 คน (ร้อยละ 80.3) มีอายุ 31-35 ปี (ร้อยละ 29.0) เมื่อพิจารณาถึงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว ส่วนใหญ่ศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 85.8) เงินเดือนที่ได้รับส่วนใหญ่ 10,000-20,000 บาท (ร้อยละ 54.0) ผู้ตอบแบบสอบสวนส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 5-10 ปี (ร้อยละ 34.5) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งปฏิบัติการมากที่สุด (ร้อยละ 32.3) และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ที่ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช (ร้อยละ 7.5) และศาลจังหวัดภูเก็ต (ร้อยละ 7.5)

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะ จะนำเสนอในภาพรวม และจำแนกรายด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม**

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 จำนวน 7 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม (n=400)

| ด้านที่ | รายการ | ระดับความสำเร็จ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | **S.D.** | ระดับ |
| 1 | ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 3.77 | .581 | มาก |
| 2 | ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี | 3.78 | .486 | มาก |
| 3 | ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 3.54 | .582 | มาก |
| 4 | ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ | 3.59 | .519 | มาก |
| 5 | ปัจจัยด้านแรงจูงใจ | 3.62 | .536 | มาก |
| 6 | ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน | 3.68 | .546 | มาก |
| 7 | ปัจจัยด้านสมรรถนะ | 4.11 | .370 | มาก |

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระโดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยด้านสมรรถนะ อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย 4.11 รองลงมา คือ ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.78 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

มีค่าเฉลี่ย 3.77 ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.68 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 3.62 ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.59 และปัจจัยปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.54 ตามลำดับ

**2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกรายด้าน**

***2.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์***

สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | **S.D.** | ระดับ |
| 1 | ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจน | 3.60 | .701 | มาก |
| 2 | หน่วยงานมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน | 3.72 | .669 | มาก |
| 3 | หน่วยงานมีการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด | 3.45 | .781 | มาก |
| 4 | หน่วยงานมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการทำงาน | 2.96 | .986 | ปานกลาง |
| 5 | งบประมาณในแต่ละปีงบประมาณมีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด | 3.10 | .784 | ปานกลาง |
| 6 | หน่วยงานมีความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ในตัวชี้วัด | 3.22 | .823 | ปานกลาง |
| 7 | หน่วยงานมีระบบสารสนเทศที่มีความพร้อมเพื่อเข้ามาสนับสนุนการทำงาน | 3.21 | .774 | ปานกลาง |
| 8 | หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ | 3.15 | .846 | ปานกลาง |
| 9 | หน่วยงานมีการทำงานโดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน | 3.78 | .678 | มาก |
| | รวม | 3.77 | .581 | มาก |

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีการทำงานโดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก คือ มีเฉลี่ย 3.78 รองลงมา คือ หน่วยงานมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน มีค่าเฉลี่ย 3.72 ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.60 หน่วยงานมีการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด มีค่าเฉลี่ย 3.45 ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานมีความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ในตัวชี้วัด กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย 2.96 หน่วยงานมีระบบสารสนเทศที่มีความพร้อมเพื่อเข้ามาสนับสนุนการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.21 งบประมาณในแต่ละปีงบประมาณมีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.15 งบประมาณในแต่ละปีงบประมาณมีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย 3.10 และหน่วยงานมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.96 ตามลำดับ

***2.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*** สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 1 | เมื่อเทียบกับหน่วยงานที่คล้ายคลึงกันหน่วยงานมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าหรือดีกว่า | 3.68 | .738 | มาก |
| 2 | หน่วยงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน | 3.67 | .738 | มาก |
| 3 | หน่วยงานมีการนำเทคนิคหรือหลักการบริหารราชการสมัยใหม่มาใช้ในการ | 3.56 | .737 | มาก |
| 4 | หน่วยงานใช้ทรัพยากร เช่น ต้นทุน แรงงาน และเวลา เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน | 3.58 | .745 | มาก |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 5 | หน่วยงานให้บริการแก่ประชาชน ผู้มารับบริการต่าง ๆ ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด | 3.87 | .623 | มาก |
| 6 | หน่วยงานมีการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างความพึงพอใจและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ | 3.82 | .589 | มาก |
| 7 | หน่วยงานมีความรับผิดชอบต่อสังคมในการปฏิบัติงานขององค์การ | 3.91 | .616 | มาก |
| 8 | หน่วยงานมีการปฏิบัติงานที่ยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคม | 4.01 | .625 | มาก |
| 9 | หน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาของประชนผู้รับบริการ | 4.00 | .683 | มาก |
| 10 | หน่วยงานมีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ | 4.18 | .780 | มาก |
| 11 | หน่วยงานมีความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส | 4.06 | .731 | มาก |
| 12 | หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชนได้รับทราบ | 3.75 | .743 | มาก |
| 13 | หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ | 3.22 | .884 | มาก |
| 14 | หน่วยงานมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้เจ้าหน้าที่ในด้านการให้บริการประชาชน เพื่อให้ความคล่องตัวและรวดเร็ว | 3.64 | .899 | มาก |
| 15 | หน่วยงานมีการดำเนินงานในการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ | 3.66 | .689 | มาก |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 16 | หน่วยงานมีความชัดเจนในการกำหนดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน | 3.86 | .757 | มาก |
| 17 | หน่วยงานให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของกฎหมาย กฎระเบียบ | 4.08 | .756 | มาก |
| 18 | หน่วยงานมีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย | 4.19 | .746 | มาก |
| 19 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานต่อประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน | 3.95 | .710 | มาก |
| 20 | ในภาพรวมหน่วยงานมีกลไกหรือเครื่องมือในการควบคุม การตรวจสอบเรื่องคุณธรรม จริยธรรมของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน | 3.66 | .797 | มาก |
| 21 | ในภาพรวมหน่วยงานปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้เสีย | 3.38 | .817 | ปานกลาง |
| 22 | หน่วยงานมีการปฏิบัติงานที่เป็นไปด้วยความราบรื่นไม่มีอุปสรรคหรือข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ | 3.51 | .785 | มาก |
| | รวม | 3.78 | .486 | มาก |

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมายอยู่ในระดับมาก คือ มีเฉลี่ย 4.19 รองลงมา คือ หน่วยงานมีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 หน่วยงานให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของกฎหมาย กฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ย 4.08 หน่วยงานมีความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย 4.06 ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย 3.22 ตามลำดับ

***2.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์*** สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | **S.D.** | ระดับ |
| 1 | หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ | 3.71 | .746 | มาก |
| 2 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ | 3.29 | .873 | ปานกลาง |
| 3 | หน่วยงานมีการกำหนดพันธกิจที่สนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ | 3.61 | .794 | มาก |
| 4 | หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการประเมินสภาพแวดล้อม | 3.38 | .730 | ปานกลาง |
| 5 | หน่วยงานมียุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่องค์การได้กำหนดไว้ | 3.73 | .675 | มาก |
| 6 | หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ | 2.79 | .914 | ปานกลาง |
| 7 | ในหน่วยงานยุทธศาสตร์มีความชัดเจน | 3.62 | .712 | มาก |
| 8 | ในหน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน | 3.66 | .765 | มาก |
| 9 | หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายให้แต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน | 3.63 | .787 | มาก |
| 10 | หน่วยงานมีการกำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน | 3.69 | .745 | มาก |
| 11 | หน่วยงานมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย | 3.71 | .695 | มาก |
| 12 | หน่วยงานมีการกำหนดแผนงาน โครงการที่มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ | 3.68 | .727 | มาก |
| | รวม | 3.54 | .582 | มาก |

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมียุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่องค์การได้กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ย 3.73 รองลงมา คือ หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 หน่วยงานมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 หน่วยงานมีการกำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.69 ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการประเมินสภาพแวดล้อม กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย 3.38 ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย 3.29 และหน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 2.79 ตามลำดับ

***2.2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*** สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐ (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 1 | หน่วยงานมีการบริหารองค์การตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่วางไว้ | 3.68 | .727 | มาก |
| 2 | หน่วยงานมีการบริหารองค์การ โดยการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ | 3.47 | .778 | มาก |
| 3 | หน่วยงานมีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติราชการชัดเจน | 3.57 | .664 | มาก |
| 4 | หน่วยงานมีแผนปฏิบัติงานประจำปีสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ | 3.74 | .696 | มาก |
| 5 | หน่วยงานมีความชัดเจนในการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ ,รับฟังข้อเสนอและเพื่อนำมาวางแผนในการให้บริการ | 3.56 | .838 | มาก |
| 6 | หน่วยงานมีความชัดเจนในการวัดความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ | 3.65 | .773 | มาก |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 7 | หน่วยงานมีความชัดเจนในการรวบรวม วิเคราะห์ผลการดำเนินการ | 3.41 | .710 | มาก |
| 8 | หน่วยงานมีการให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ | 3.62 | .694 | มาก |
| 9 | หน่วยงานมีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ | 3.53 | .803 | มาก |
| 10 | หน่วยงานมีความพร้อมในการใช้งานข้อมูลและสารสนเทศ | 3.49 | .826 | มาก |
| 11 | หน่วยงานมีความชัดเจนของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลากร | 3.41 | .888 | มาก |
| 12 | หน่วยงานมีความชัดเจนในการฝึกอบรมบุคลากรและพัฒนาบุคคลากร | 3.55 | .818 | มาก |
| 13 | หน่วยงานมีการปรับปรุงสุขอนามัยและการป้องกันภัยต่อบุคคลากร | 3.36 | .705 | ปานกลาง |
| 14 | หน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจมีต่อบุคคลากร | 3.29 | .770 | ปานกลาง |
| 15 | หน่วยงานมีการควบคุมเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบและประเมินหน่วยงาน | 3.43 | .708 | มาก |
| 16 | หน่วยงานมีขั้นตอนในการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่เหมาะสม | 3.80 | .721 | มาก |
| 17 | ภาพรวมในแผนกงานต่าง ๆ ช่วยสนับสนุนต่องานของฝ่ายตุลาการ | 4.03 | .656 | มาก |
| 18 | หน่วยงานบริหารงานได้ประสบความสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ | 3.74 | .652 | มาก |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 20 | หน่วยงานบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 3.76 | .597 | มาก |
| 21 | หน่วยงานมีการพัฒนาองค์การได้ประสบความสำเร็จ | 3.72 | .623 | มาก |
| | รวม | 3.54 | .582 | มาก |

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารการจัดการภาครัฐ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ภาพรวมในแผนกงานต่าง ๆ ช่วยสนับสนุนต่องานของฝ่ายตุลาการ อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ย 4.03 รองลงมา คือ หน่วยงานมีขั้นตอนในการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.80 ภาพรวมผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.78 หน่วยงานบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.76 ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจมีต่อบุคคลากร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.36 และหน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจมีต่อบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.29 ตามลำดับ

***2.2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจ*** สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 1 | งานในหน่วยงานมีความท้าทายของงานที่รับผิดชอบ | 3.70 | .762 | มาก |
| 2 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา | 3.35 | .860 | มาก |
| 3 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติ | 3.40 | .765 | มาก |

ตารางที่ 4.7 (ต่อ) (n = 400 )

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 4 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย | 3.82 | .665 | มาก |
| 5 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการตื่นตัวต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย | 3.61 | .693 | มาก |
| 6 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ | 3.46 | .762 | มาก |
| 7 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน | 3.31 | .911 | ปานกลาง |
| 8 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ | 3.68 | .805 | มาก |
| 9 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ | 3.74 | .684 | มาก |
| 10 | การได้รับเงินเดือนในปัจจุบันของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความเหมาะสม | 3.46 | .819 | มาก |
| 11 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของผู้บังคับชา | 3.78 | .753 | มาก |
| 12 | ในหน่วยงานมีความยุติธรรมและความเสมอภาคในการปกครองของผู้บังคับบัญชา | 3.39 | .954 | ปานกลาง |
| 13 | หน่วยงานเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี | 4.11 | .746 | มาก |
| 14 | หน่วยงานมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ | 4.04 | .616 | มาก |

ตารางที่ 4.7 (ต่อ) (n = 400 )

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 15 | หน่วยงานมีสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ดี | 3.55 | .877 | มาก |
| 16 | หน่วยงานมีความชัดเจนของนโยบาย มีหลักในการทำงาน | 3.66 | .809 | มาก |
| 17 | หน่วยงานมีความคล่องตัวของการบริหารงานในองค์การ | 3.56 | .757 | มาก |
| 18 | หน่วยงานมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลภายในองค์กร สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี | 3.65 | .802 | มาก |
| | รวม | 3.62 | .536 | มาก |

จากตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ย 4.11 รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของผู้บังคับชา มีค่าเฉลี่ย 4.04 ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.82 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.78 ตามลำดับ ส่วนในหน่วยงานมีความยุติธรรมและความเสมอภาคในการปกครองของผู้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย 3.39 และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 3.31 ตามลำดับ

***2.2.6 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน*** สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 1 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความทุ่มเทความอุตสาหะอุทิศตนในการปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ | 3.71 | .710 | มาก |
| 2 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยปฏิบัติงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก | 3.68 | .658 | มาก |
| 3 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน | 3.64 | .683 | มาก |
| 4 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีทัศนคติในเชิงบวกในการทำงาน | 3.59 | .662 | มาก |
| 5 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน | 3.51 | .847 | มาก |
| 6 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความสนใจปรับตัวพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง | 3.58 | .732 | มาก |
| 7 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน | 3.58 | .735 | มาก |
| 8 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ | 3.69 | .665 | มาก |
| 9 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานตระหนักในความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ | 3.77 | .654 | มาก |
| 10 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความพร้อมรับการตรวจสอบ | 3.83 | .697 | มาก |
| 11 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการประสานสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น | 3.62 | .683 | มาก |

ตารางที่ 4.8 (ต่อ) (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 12 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการทำงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ | 3.90 | .719 | มาก |
| 13 | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทำงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ | 3.81 | .672 | มาก |
| | รวม | 3.68 | .546 | มาก |

จากตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ปฏิบัติตามตัวแปรด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการทำงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ย 3.90 รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความพร้อมรับการตรวจสอบ มีค่าเฉลี่ย 3.83 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทำงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 3.81 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานตระหนักในความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.77 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความทุมเทความอุตสาหะ อุทิศตนในการปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ย 3.71 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.69 เจ้าหน้าที่ในหน่วยปฏิบัติงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ย 3.68 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.64 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการประสานสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 3.62 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีทัศนคติในเชิงบวกในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.59 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความสนใจปรับตัวพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.58 และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.52 ตามลำดับ

***2.2.8 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ*** สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 1 | ในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน | 3.93 | .639 | มาก |
| 2 | ในหน่วยงานปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ | 3.86 | .658 | มาก |
| 3 | ในหน่วยงานปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ | 3.81 | .643 | มาก |
| 4 | ในหน่วยงานปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต | 4.12 | .696 | มาก |
| 5 | ในหน่วยงานปฏิบัติงาน มีการทำงานเป็นทีม | 3.75 | .735 | มาก |
| 6 | ผู้บริหารหน่วยงานมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน | 3.81 | .867 | มาก |
| 7 | ผู้บริหารหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน | 3.83 | .736 | มาก |
| 8 | ผู้บริหารหน่วยงานมีความสามารถในการวางกลยุทธ์ได้ดี | 3.76 | .799 | มาก |
| 9 | ผู้บริหารหน่วยงานมีศักยภาพเพื่อนำให้องค์การปรับเปลี่ยนการทำงาน | 3.80 | .736 | มาก |
| 10 | ผู้บริหารหน่วยงานมีการควบคุมตนเอง เช่น การควบคุมอารมณ์ | 3.78 | .828 | มาก |
| 11 | ผู้บริหารหน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.71 | .756 | มาก |
| 12 | บุคลากรมีทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ | 3.72 | .613 | มาก |
| 13 | บุคลากรมีทักษะความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน | 3.71 | .576 | มาก |
| 14 | บุคลากรมีทักษะในการเข้าใจผู้อื่นในการปฏิบัติงาน | 3.61 | .655 | มาก |
| 15 | บุคลากรมีทักษะความสามารถในการเข้าใจองค์การและระบบราชการ | 3.85 | .627 | มาก |

ตารางที่ 4.9 (ต่อ) (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 16 | บุคลากรมีทักษะความสามารถในการทำงานแบบเชิงรุก | 3.46 | .655 | มาก |
| 17 | บุคลากรมีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดความถูกต้อง | 3.93 | .634 | มาก |
| | รวม | 4.11 | .370 | มาก |

จากตารางที่ 4.9 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.11 เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในหน่วยงานปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ย 4.12 รองลงมา คือ ในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.93 ในหน่วยงานปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.86 บุคลากรมีทักษะความสามารถในการเข้าใจองค์การและระบบราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.85 ผู้บริหารหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานในหน่วยงานปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.83 ผู้บริหารหน่วยงานมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ย 3.81 และผู้บริหารหน่วยงานมีศักยภาพเพื่อนำให้องค์การปรับเปลี่ยนการทำงาน มีค่าเฉลี่ 3.80 ตามลำดับ

***2.2.9 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8*** ประเภทตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งอำนวยการต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ประเภทตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งอำนวยการต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 1 | ผู้บริหารหน่วยงานมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน | 3.81 | .867 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน | 3.83 | .736 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารหน่วยงานมีความสามารถในการวางกลยุทธ์ได้ดี | 3.76 | .799 | มาก |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ) (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 4 | ผู้บริหารหน่วยงานมีศักยภาพเพื่อนำให้องค์การปรับเปลี่ยนการทำงาน | 3.80 | .736 | มาก |
| 5 | ผู้บริหารหน่วยงานมีการควบคุมตนเอง เช่น การควบคุมอารมณ์ | 3.78 | .828 | มาก |
| 6 | ผู้บริหารหน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.71 | .756 | มาก |
| | รวม | 3.77 | .712 | มาก |

จากตารางที่ 4.10 กลุ่มตัวอย่างข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ประเภทตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งอำนวยการต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ผู้บริหารหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ย 3.83 รองลงมา คือ ผู้บริหารหน่วยงานมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ย 3.81 ผู้บริหารหน่วยงานมีศักยภาพเพื่อนำให้องค์การปรับเปลี่ยนการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.80 ผู้บริหารหน่วยงานมีการควบคุมตนเอง เช่น การควบคุมอารมณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.78 ผู้บริหารหน่วยงานมีความสามารถในการวางกลยุทธ์ได้ดี มีค่าเฉลี่ย 3.76 และผู้บริหารหน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.71 ตามลำดับ

***2.2.10 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ประเภทตำแหน่งวิชาการและตำแหน่งประเภททั่วไป*** ต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ประเภทตำแหน่งวิชาการและตำแหน่งประเภททั่วไปต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ (n = 400 )

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| 1 | บุคลากรมีทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ | 3.72 | .613 | มาก |
| 2 | บุคลากรมีทักษะความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน | 3.71 | .576 | มาก |
| 3 | บุคลากรมีทักษะในการเข้าใจผู้อื่นในการปฏิบัติงาน | 3.61 | .655 | มาก |
| 4 | บุคลากรมีทักษะความสามารถในการเข้าใจองค์การและระบบราชการ | 3.85 | .627 | มาก |
| 5 | บุคลากรมีทักษะความสามารถในการทำงานแบบเชิงรุก | 3.46 | .655 | มาก |
| 6 | บุคลากรมีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดความถูกต้อง | 3.93 | .634 | มาก |
| | รวม | 3.56 | .328 | มาก |

จากตารางที่ 4.11 กลุ่มตัวอย่างข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ตำแหน่งประเภทวิชาการและตำแหน่งประเภททั่วไปต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56 เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า บุคลากรมีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ย 3.93 รองลงมา คือ บุคลากรมีทักษะความสามารถในการเข้าใจองค์การและระบบราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.85 บุคลากรมีทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 3.72 บุคลากรมีทักษะความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.71 บุคลากรมีทักษะในการเข้าใจผู้อื่นในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.61 และบุคลากรมีทักษะความสามารถในการทำงานแบบเชิงรุก มีค่าเฉลี่ย 3.46 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 จะนำเสนอโดยจำแนกตามมิติทั้ง 4 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**3.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8** เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ทั้ง 4 มิติ โดยสามารถจำแนกตามรายด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

3.1.1 ระดับความสำเร็จของการพิจารณาพิพากษาคดีในการลดปริมาณคดีคงค้างคงเหลือในรอบปีเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

3.1.2 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการคดีของหน่วยงาน

3.1.3 ระดับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

3.1.4 ระดับการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในแต่ละงาน

3.1.5 ระดับการให้บริการของพนักงานต้อนรับประจำศาล

3.1.6 ร้อยละของระดับความพึงใจต่อการให้บริการในหน่วยงาน

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

3.1.7 ระดับความสำเร็จในการประสานความร่วมมือระหว่างศาลกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

3.1.8 ระดับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น บุคลากรได้รับการฝึกอบรม/พัฒนา ทั้งจากภายในหน่วยงาน และหน่วยงานภายนอก

3.1.9 ระดับความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 (n = 400)

| ข้อ | รายการ | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | ระดับ |
| | **มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ** | | | |
| 1 | ระดับความสำเร็จของการพิจารณาพิพากษาคดีในการลดปริมาณคดีคงค้างคงเหลือในรอบปีเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา | 3.80 | .698 | มาก |
| 2 | ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการคดีของหน่วยงาน | 3.91 | .554 | มาก |
| 3 | ระดับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท | 3.90 | .636 | มาก |
| | **มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ** | | | |
| 4 | ระดับการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในแต่ละงาน | 3.85 | .607 | มาก |
| 5 | ระดับการให้บริการของพนักงานต้อนรับประจำศาล | 3.79 | .732 | มาก |
| 6 | ระดับความพึงใจของประชาชนต่อการให้บริการในหน่วยงาน | 3.82 | .610 | มาก |
| | **มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ** | | | |
| 7 | ระดับความสำเร็จในการประสานความร่วมมือระหว่างศาลกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง | 3.70 | .664 | มาก |
| | **มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร** | | | |
| 8 | ระดับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น บุคลากรได้รับการฝึกอบรม/พัฒนา ทั้งจากภายในหน่วยงาน และหน่วยงานภายนอก | 3.48 | .785 | มาก |
| 9 | ระดับความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด | 3.58 | .800 | มาก |
| | รวม | 3.75 | .511 | มาก |

จากตารางที่ 4.12 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 โดยในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการคดีของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 ระดับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท มีค่าเฉลี่ย 3.90 และระดับความสำเร็จของการพิจารณาพิพากษาคดีในการลดปริมาณคดีคงค้างคงเหลือในรอบปีเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ย 3.80 ตามลำดับ

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในแต่ละงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 ระดับความพึงใจของประชาชนต่อการให้บริการในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.82 และระดับการให้บริการของพนักงานต้อนรับประจำศาล มีค่าเฉลี่ย 3.79 ตามลำดับ

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับความสำเร็จในการประสานความร่วมมือระหว่างศาลกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.58 และระดับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น บุคลากรได้รับการฝึกอบรม/พัฒนา ทั้งจากภายในหน่วยงาน และหน่วยงานภายนอก มีค่าเฉลี่ย 3.48 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) การทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีมากกว่าร้อยละ 80 (2) การทดสอบสมมติฐาน โดยมีการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในแต่ละศาล (3) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล : การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และ ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพล

ต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามลำดับดังนี้

**4.1 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน**

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า "ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีมากกว่าร้อยละ 80" ใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ($H_o$) และสมมติฐานทางเลือก ($H_a$) ของการวิจัยได้ดังนี้

($H_o$ ) ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 80 ( $\leq$ 80)

($H_a$) ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มากกว่า 80 (> 80)

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ ($H_o$) จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1) $\frac{\text{Sig. (2-tailed)}}{2} < .05$ และ

2) $t > 0$

ส่วนผลการวิเคราะห์ One Sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีมากกว่าร้อยละ 80

| ตัวแปร | N | $\overline{X}$ | S.D. | Std. Error Mean | t | Sig. (2-tailed) | Sig. (1-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ผลสัมฤทธิ์ | 400 | 3.75 | .511 | .025 | 21.817 | .000* | .000* |

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.13 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า Sig. (1-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 (Sig.(1-tailed)< .05) และค่าของ t เท่ากับ 21.817 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน $H_o$ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยืนยันสมมติฐาน $H_a$ จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ

ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.1

**4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8**

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมติฐานการวิจัยว่า “ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 แต่ละศาลแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ($H_0$) และสมมติฐานทางเลือก ($H_a$) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$ ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 แต่ละศาล มีความไม่แตกต่างกัน ($\mu_1= \mu_2= \mu_3= \mu_4= \mu_5= \mu_6= \mu_7= \mu_8= \mu_9= \mu_{10}= \mu_{11}= \mu_{12}= \mu_{13}= \mu_{14}= \mu_{15}= \mu_{16}= \mu_{17}= \mu_{18}= \mu_{19}= \mu_{20}= \mu_{21}= \mu_{22}$)

$H_a$ ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 แต่ละศาล มีความแตกต่างกัน ($\mu_1\# \mu_2\# \mu_3\# \mu_4\# \mu_5\# \mu_6\# \mu_7\# \mu_8\# \mu_9\# \mu_{10}\# \mu_{11}\# \mu_{12}\# \mu_{13}\# \mu_{14}\# \mu_{15}\# \mu_{16}\# \mu_{17}\# \mu_{18}\# \mu_{19}\# \mu_{20}\# \mu_{21}\# \mu_{22}$)

| | | |
|---|---|---|
| $\mu_1$ | หมายถึง | ศาลแขวงนครศรีธรรมราช |
| $\mu_2$ | หมายถึง | ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี |
| $\mu_3$ | หมายถึง | ศาลจังหวัดกระบี่ |
| $\mu_4$ | หมายถึง | ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ |
| $\mu_5$ | หมายถึง | ศาลจังหวัดเกาะสมุย |
| $\mu_6$ | หมายถึง | ศาลจังหวัดชุมพร |
| $\mu_7$ | หมายถึง | ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร |
| $\mu_8$ | หมายถึง | ศาลจังหวัดไชยา |
| $\mu_9$ | หมายถึง | ศาลจังหวัดตะกั่วป่า |
| $\mu_{10}$ | หมายถึง | ศาลจังหวัดทุ่งสง |
| $\mu_{11}$ | หมายถึง | ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช |
| $\mu_{12}$ | หมายถึง | ศาลเยาวชนฯจังหวัดนครศรีธรรมราช |
| $\mu_{13}$ | หมายถึง | ศาลจังหวัดปากพนัง |
| $\mu_{14}$ | หมายถึง | ศาลจังหวัดพังงา |
| $\mu_{15}$ | หมายถึง | ศาลจังหวัดภูเก็ต |

$\mu_{16}$ หมายถึง ศาลเยาวชนฯจังหวัดภูเก็ต

$\mu_{17}$ หมายถึง ศาลจังหวัดระนอง

$\mu_{18}$ หมายถึง ศาลเยาวชนฯจังหวัดระนอง

$\mu_{19}$ หมายถึง ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี

$\mu_{20}$ หมายถึง ศาลจังหวัดหลังสวน

$\mu_{21}$ หมายถึง ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา

$\mu_{22}$ หมายถึง ศาลเยาวชนฯ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ส่วนผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 แต่ละศาล แสดงได้ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 แต่ละศาล

| ศาล | **N** | $\overline{X}$ | **S.D.** | F | Sig.(2-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|
| ศาลแขวงนครศรีธรรมราช | 20 | 3.91 | .523 | 2.103 | .003* |
| ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี | 22 | 3.83 | .308 | | |
| ศาลจังหวัดกระบี่ | 23 | 3.78 | .408 | | |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ | 10 | 4.01 | .579 | | |
| ศาลจังหวัดเกาะสมุย | 19 | 3.40 | .827 | | |
| ศาลจังหวัดชุมพร | 22 | 3.82 | .324 | | |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร | 12 | 3.86 | .396 | | |
| ศาลจังหวัดไชยา | 17 | 3.79 | .671 | | |
| ศาลจังหวัดตะกั่วป่า | 15 | 3.97 | .486 | | |
| ศาลจังหวัดทุ่งสง | 26 | 3.38 | .381 | | |
| ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช | 30 | 3.77 | .779 | | |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดนครศรีธรรมราช | 13 | 3.62 | .580 | | |
| ศาลจังหวัดปากพนัง | 17 | 3.88 | .352 | | |
| ศาลจังหวัดพังงา | 16 | 3.65 | .534 | | |
| ศาลจังหวัดภูเก็ต | 30 | 3.74 | .311 | | |

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

| ศาล | N | $\overline{X}$ | S.D. | F | Sig.(2-tailed) |
|---|---|---|---|---|---|
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดภูเก็ต | 14 | 3.64 | .425 | | |
| ศาลจังหวัดระนอง | 17 | 3.73 | .404 | | |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดระนอง | 11 | 3.96 | .344 | | |
| ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี | 23 | 3.83 | .317 | | |
| ศาลจังหวัดหลังสวน | 17 | 3.58 | .648 | | |
| ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา | 12 | 3.85 | .483 | | |
| ศาลเยาวชนฯ จังหวัดสุราษฎร์ธานี | 14 | 3.93 | .207 | | |

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 แต่ละศาล ดังจะเห็นได้จากผลวิเคราะห์โดยใช้สถิติ F-test (One way ANOVA) ได้ค่า Sig. เท่ากับ .003 และค่า F เท่ากับ 2.103 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig.< .05) นั่นหมายถึงว่า ปฏิเสธสมมติฐาน $H_o$ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยืนยันสมมติฐาน $H_a$ ที่กำหนดว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 แต่ละศาลแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีการทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างว่าค่าเฉลี่ยของแต่ละศาลใดแตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Different) พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดเกาะสมุย (มีค่าเฉลี่ย 3.40) น้อยกว่าศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดเกาะสมุย (มีค่าเฉลี่ย 3.40) มากกว่า ศาลจังหวัดทุ่งสง (มีค่าเฉลี่ย 3.38)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดหลังสวน (มีค่าเฉลี่ย 3.58) น้อยกว่า ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 4.01) ศาลจังหวัดตะกั่วป่า (มีค่าเฉลี่ย 3.97) ศาลเยาวชนจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.93) และศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91) และศาลเยาวชนฯจังหวัดระนอง (มีค่าเฉลี่ย 3.73)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดปากพนัง (มีค่าเฉลี่ย 3.88) ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร(มีค่าเฉลี่ย 3.86) ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา (มี

ค่าเฉลี่ย 3.85) ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดชุมพร(มีค่าเฉลี่ย 3.82) ศาลจังหวัดไชยา (มีค่าเฉลี่ย 3.79) ศาลจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 3.78) ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.77) ศาลจังหวัดภูเก็ต (มีค่าเฉลี่ย 3.74) และศาลจังหวัดระนอง (มีค่าเฉลี่ย 3.73) มากกว่า ศาลจังหวัดพังงา (มีค่าเฉลี่ย 3.65)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลเยาวชนฯ จังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.62) น้อยกว่า ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 4.01) ศาลจังหวัดตะกั่วป่า (มีค่าเฉลี่ย 3.97) ศาลเยาวชนฯจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.93)ศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91) ศาลจังหวัดปากพนัง (มีค่าเฉลี่ย 3.88) ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.86) ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา (มีค่าเฉลี่ย 3.85) ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี และศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.82) ศาลจังหวัดไชยา (มีค่าเฉลี่ย 3.79) ศาลจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 3.78) ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.77) ศาลจังหวัดภูเก็ต และศาลจังหวัดระนอง (มีค่าเฉลี่ย 3.73)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลเยาวชนฯ จังหวัดภูเก็ต (มีค่าเฉลี่ย 3.74) น้อยกว่า ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 4.01) ศาลจังหวัดตะกั่วป่า (มีค่าเฉลี่ย 3.97) ศาลเยาวชนฯจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.93) ศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91) ศาลจังหวัดปากพนัง (มีค่าเฉลี่ย 3.88) ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.86) ศาลแขวงสุราษฎร์ธานีและศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.82) ศาลจังหวัดไชยา (มีค่าเฉลี่ย 3.79) ศาลจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 3.78) และ ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.77)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดพังงา (มีค่าเฉลี่ย 3.65) น้อยกว่า ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 4.01) ศาลจังหวัดตะกั่วป่า (มีค่าเฉลี่ย 3.97) ศาลเยาวชนฯจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.93) ศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91) ศาลจังหวัดปากพนัง (มีค่าเฉลี่ย 3.88) ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.86) ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา (มีค่าเฉลี่ย 3.85) ศาลแขวงสุราษฎร์ธานีและศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.82) ศาลจังหวัดไชยา (มีค่าเฉลี่ย 3.79) ศาลจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 3.78) ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.77) ศาลจังหวัดภูเก็ต (มีค่าเฉลี่ย 3.74) และศาลจังหวัดระนอง (มีค่าเฉลี่ย 3.73) ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี SLD ของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 ในแต่ละศาล

| ศาล | N | $\overline{X}$ | S.D. | ศาล | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | ศ.แขวงนครฯ | ศ.แขวงสุราษฯ | ศ.จ. กระบี่ | ศยชฯ จ.กระบี่ | ศ. จ.เกาะสมุย | ศาล จ.ชุมพร | ศยชฯ จ.ชุมพร | ศ. จ.ไชยา | ศ.จ.ตะกั่วป่า | ศ.จ.ทุ่งสง | ศ.จ.นครฯ | ศยชฯ จ.นครฯ | ศ. จ.ปากพนัง | ศ. จ.พังงา | ศ. จ.ภูเก็ต | ศยชฯ จ.ภูเก็ต | ศ. จ.ระนอง | ศยชฯ จ.ระนอง | ศ. จ.สุราษฯ | ศ. จ.หลังสวน | ศยชฯ จ.พังงา | ศยชฯจ.สุราษฯ |
| ศาลแขวงนครฯ | 20 | 3.91 | .523 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | * | | |
| ศาลแขวงสุราษฯ | 22 | 3.38 | .308 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | | | |
| ศาล จ.กระบี่ | 23 | 3.78 | .408 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | | | |
| ศาลเขาวชนฯ จ.กระบี่ | 10 | 4.01 | .579 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | * | | |
| ศาล จ.เกาะสมุย | 19 | 3.40 | .827 | * | * | * | * | * | * | * | * | * | | | * | * | | * | | * | * | * | | * | * |
| ศาล จ.ชุมพร | 22 | 3.82 | .324 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | | | |
| ศาลเขาวชน จ.ชุมพร | 12 | 3.86 | .396 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | | | |
| ศาล จ.ไชยา | 17 | 3.79 | .671 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | | | |
| ศาล จ.ตะกั่วป่า | 15 | 3.97 | .486 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | * | | |
| ศาล จ.ทุ่งสง | 26 | 3.38 | .381 | * | * | * | * | | * | * | * | * | | * | | * | | * | | * | * | * | | * | * |
| ศาล จ.นครฯ | 30 | 3.77 | .779 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | | | |
| ศาลเขาวชนฯ จ.นครฯ | 13 | 3.62 | .580 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ศาล จ.ปากพนัง | 17 | 3.88 | .352 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | | | |
| ศาล จ.พังงา | 16 | 3.65 | .534 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ศาล จ.ภูเก็ต | 30 | 3.74 | .311 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | | | |

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

| ศาล | N | $\bar{X}$ | S.D. | ศาล | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | ศ.เยาวชนฯ | ศ.เยาวชนฯ | ศ.จ. กระบี่ | ศยชฯ จ.กระบี่ | ศ. จ.เกาะสมุย | ศาล จ.ชุมพร | ศยชฯ จ. ชุมพร | ศ. จ. ไชยา | ศ.จ.ตะกั่วป่า | ศ.จ.พังงา | ศ.จ.นครฯ | ศยชฯ จ.นครฯ | ศ. จ.ปากพนัง | ศ. จ.พังงา | ศ. จ.ภูเก็ต | ศยชฯ จ.ภูเก็ต | ศ. จ. ระนอง | ศยชฯ จ. ระนอง | ศ. จ.สุราษฎร์ | ศ. จ.หลังสวน | ศยชฯ จ.พังงา | ศยชฯจ.สุราษฎร์ |
| ศาลเยาวชนฯ จ.ภูเก็ต | 14 | 3.64 | .425 | | | | | | | | | | | | | | | | * | | | | | |
| ศาล จ.ระนอง | 17 | 3.73 | .404 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | | |
| ศาลเยาวชนฯ จ.ระนอง | 11 | 3.96 | .344 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | * | |
| ศาล จ.สุราษฎร์ | 23 | 3.83 | .317 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | | |
| ศาล จ.หลังสวน | 17 | 3.58 | .468 | * | | | * | | | | | * | | | | | | | | * | | | | * |
| ศาลเยาวชนฯ จ.พังงา | 12 | 3.85 | .483 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | | |
| ศาลเยาวชนฯ จ.สุราษฎร์ | 14 | 3.93 | .207 | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | * | |

*คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในแต่ละศาล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ข้อที่ 4.2

**4.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่า ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล** ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award -PMQA) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า “ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้กำหนดสมมติฐานว่าง ($H_0$) และสมมติฐานทางเลือก ($H_a$) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$ ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

$H_a$ ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

ซึ่งผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

| ตัวแปรอิสระ | ลำดับที่ของสมการถดถอย (Model) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ปัจจัยด้านแรงจูงใจ $X_5$ | 0.684 | 0.405 | 0.166 | 0.068 |
| ปัจจัยด้านสมรรถนะ $X_7$ | | 0.377 | 0.348 | 0.281 |
| ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ $X_4$ | | | 0.333 | 0.342 |
| ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน $X_6$ | | | | 0.175 |
| Constant | 1.277 | 0.824 | 0.599 | 0.544 |
| R | 0.718 | 0.768 | 0.794 | 0.800 |
| $R^2$ | 0.515 | 0.589 | 0.630 | 0.640 |
| $R^2$ Change | 0.515 | 0.074 | 0.041 | 0.010 |
| Std. Error of the Estimate | 0.356 | 0.328 | 0.312 | 0.308 |
| F | 423.175 | 284.633 | 224.474 | 175.714 |
| Sig (2 tailed) | 0.000* | 0.000* | 0.000* | 0.000* |

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอย พบว่า ปัจจัย ด้านแรงจูงใจ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้ร้อยละ 51.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2$=.515, Sig< .05) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะมีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียงร้อยละ 7.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2$ Change =.589, Sig< .05) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ 3 คือ ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เข้าสู่สมการถดถอยเพิ่มได้เพียงร้อยละ 4.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2$ Change =.630, Sig< .05) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นตัวสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียง ร้อยละ 1.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ.05 ($R^2$ Change =.308, Sig< .05) และเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 4 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถ

อธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้ร้อยละ 64.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2$=.640, Sig< .05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้จากมากไปหาน้อย เรียงตามลำดับได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Beta=.342) (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta=0.281) (3) ปัจจัยด้านปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (Beta= 0.175) และ (4) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Beta= 0.068) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว คือ ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 กล่าวอีกนัยหนึ่งถ้าข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีการบริหารการบริหารจัดการภาครัฐ มีสมรรถนะ มีกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และมีแรงจูงใจสูง ก็จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } \hat{Y} = .0.544 + .071\,X_5 + .298\,X_7 + .343\,X_4 + .187\,X_6$$

โดยที่ $\hat{Y}$ คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

$X_5$ คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

$X_7$ คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ

$X_4$ คือ ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

$X_6$ คือ ปัจจัยด้านปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award -PMQA) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.3

## ส่วนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดที่ได้จากความคิดเห็นของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 รวมทั้งประเด็นของการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการประจำศาลจำนวน 2 ศาล ซึ่งข้อสรุปที่ได้ดังกล่าว แบ่งเป็น 4 ส่วนคือ

**5.1 จุดแข็งที่เป็นตัวเสริมต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมศาลยุติธรรมได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม จำนวนทั้งสิ้น 190 ราย ดังรายละเอียดตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

| ข้อ | จุดแข็ง | จำนวน (ความถี่) | ร้อยละ |
|---|---|---|---|
| 1 | องค์กรอิสระในการบริหาร | 7 | 3.21 |
| 2 | ความสามัคคี ความเสียสละ | 18 | 8.26 |
| 3 | ความเสมอภาคความเท่าเทียม | 12 | 5.50 |
| 4 | เป็นองค์กรที่ประชาชนให้ความเชื่อถือ | 20 | 9.18 |
| 5 | คุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ | 53 | 24.31 |
| 6 | ความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง | 10 | 4.59 |
| 7 | ระบบสารสนเทศภายในหน่วยงาน | 5 | 2.29 |
| 8 | ความพร้อมในการให้บริการประชาชน | 93 | 42.66 |
| | รวม | 218 | 100 |

จากตารางที่ 4.17 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดแข็งที่เป็นตัวเสริมต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 คือ ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีความพร้อมในการให้บริการประชาชน (ร้อยละ 41.50) รองลงมา ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ (ร้อยละ 22.50) เป็นองค์กรที่ประชาชนให้ความเชื่อถือ (ร้อยละ 10.00) ตามลำดับ ส่วนจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ มีระบบสารสนเทศภายในหน่วยงาน (ร้อยละ 2.50)

**5.2 จุดอ่อนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข จำนวนทั้งสิ้น 205 ราย ดังรายละเอียดตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดอ่อนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

| ข้อ | จุดอ่อน | จำนวน (ความถี่) | ร้อยละ |
|---|---|---|---|
| 1 | บุคลากรไม่เพียงพอ | 112 | 32.66 |
| 2 | งบประมาณไม่เพียงพอ | 8 | 2.34 |
| 3 | การฝึกอบรมบุคลากรยังไม่ทั่วถึง | 43 | 12.54 |
| 4 | หน่วยงานยังขาดแคลนวัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน | 7 | 2.04 |
| 5 | ขาดการสื่อสารภายในองค์กร | 31 | 9.03 |
| 6 | มีปัญหาด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม เช่น ภาวะมลพิษ เสียงรบกวน พื้นที่จำกัดของอาคาร ฯลฯ | 35 | 10.20 |
| 7 | ขาดความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กร | 14 | 4.09 |
| 9 | การให้บริการประชาชนยังทำได้ไม่ทั่วถึง | 12 | 3.49 |
| 10 | ระบบข้อมูลสารสนเทศมีไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร | 9 | 2.62 |
| 11 | ขาดการบริหารจัดการภายในองค์การ | 72 | 20.99 |
| | รวม | 343 | 100 |

จากตารางที่ 4.18 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจุดอ่อนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข คือ บุคลากรมีไม่เพียงพอ (ร้อยละ 32.66 ) รองลงมา ได้แก่ขาดการบริหารจัดการภายในองค์การ (ร้อยละ 20.99) การฝึกอบรมบุคลากรยังไม่ทั่วถึง (ร้อยละ 12.54) ตามลำดับ ส่วนจุดอ่อนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ หน่วยงานขาดแคลนวัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 2.04)

**5.3 โอกาสที่นำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ให้มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้น** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่นำไปปรับปรุงหรือพัฒนาให้ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 96 รายดังรายละเอียดตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อโอกาสในการนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาให้ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

| ข้อ | โอกาส | จำนวน (ความถี่) | ร้อยละ |
|---|---|---|---|
| 1 | พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ | 11 | 8.59 |
| 2 | พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ | 9 | 7.01 |
| 3 | การเผยแพร่ความรู้เรื่องกฎหมายให้กับประชาชน | 23 | 18.01 |
| 4 | เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารกับประชาชน | 7 | 5.46 |
| 5 | การช่วยเหลือสังคม | 6 | 4.68 |
| 6 | พัฒนาข้าราชการให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ | 72 | 56.25 |
| | รวม | 128 | 100 |

จากตารางที่ 4.19 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโอกาสที่จะนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาให้ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น คือ การพัฒนาส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการให้บริการ (ร้อยละ 56.25) รองลงมา ได้แก่ การเผยแพร่ความรู้เรื่องกฎหมายให้กับประชาชน (ร้อยละ 18.01) พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ (ร้อยละ 8.59) ตามลำดับ ส่วนโอกาสที่นำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ให้มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้น กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญ น้อยที่สุด คือการช่วยเหลือสังคม (ร้อยละ 4.68)

**5.4 อุปสรรคในปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8** กลุ่มตัวอย่างได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 จำนวนทั้งสิ้น 173 รายดังรายละเอียดตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีอุปสรรคต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

| ข้อ | อุปสรรค | จำนวน (ความถี่) | ร้อยละ |
|---|---|---|---|
| 1 | การไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคคลภายนอก เช่น การมาเป็นพยานศาล การนำส่งหมายของเจ้าหน้าที่ | 66 | 19.02 |
| 2 | การไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเวลาและเหตุการณ์ ทำให้กระบวนการทำงานต้องล่าช้า | 45 | 12.96 |
| 3 | ความล่าช้าในหน่วยงานกระบวนการยุติธรรมด้วยกัน เช่น การสืบสวน สอบสวน จับกุมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือการยื่นฟ้องคดีต่อศาลของพนักงานอัยการ | 97 | 27.95 |
| 4 | ไม่มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานศาลกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | 85 | 24.52 |
| 5 | ประชาชนไม่เข้าใจกระบวนการทำงานของศาล | 23 | 6.62 |
| 6 | ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม | 31 | 8.93 |
| | รวม | 347 | 100 |

จากตารางที่ 4.20 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าอุปสรรคต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 คือ ความล่าช้าในหน่วยงานกระบวนการยุติธรรมด้วยกัน เช่น การสืบสวน สอบสวน จับกุมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือการยื่นฟ้องคดีต่อศาลของพนักงานอัยการ (ร้อยละ 27.95) รองลงมา ได้แก่ ไม่มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานศาลกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 24.52) การไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคคลภายนอก เช่น การมาเป็นพยานศาล การนำส่งหมายของเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 19.02) ตามลำดับ ส่วนอุปสรรคในปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ประชาชนไม่เข้าใจกระบวนการทำงานของศาล (ร้อยละ 6.62)

**5.5 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการประจำศาลยุติธรรมภาค 8**

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการประจำศาลจังหวัดไชยา และสำนักงานประจำศาลจังหวัดหลังสวน ในประเด็นที่เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่จะทำให้ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีการทำงานเกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้นในอนาคต ของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยแบ่งประเด็นความคิดเห็นในแต่ละหัวข้อออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคดี ด้านธุรการศาล และด้านการไกล่เกลี่ย

***5.5.1 ประเด็นด้านจุดแข็งในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8*** มีความเห็นว่า ด้านคดี ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ปฏิบัติงานตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง และความอาญา และข้อกำหนดของกฎหมายทำให้ประชาชนที่มาใช้บริการได้รับบริการโดยเท่าเทียมกัน ด้านธุรการศาล เป็นองค์กรหรือหน่วยงานอิสระโดยมีคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (กบศ.) เป็นผู้ออกกฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารงานราชการได้เอง และด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้นมีบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์เข้ามาช่วยในการดำเนินการไกล่เกลี่ยคดี หรือที่เรียกว่าผู้ไกล่เกลี่ยหรือผู้ประนีประนอมประจำศาล

***5.5.2 ประเด็นด้านจุดอ่อนหรือปัญหาการทำงานในด้านต่าง ๆ ของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8*** มีความเห็นว่า ด้านคดี ผู้ติดต่อราชการที่มาฟ้องคดีต้องปฏิบัติตามแบบฟอร์มที่ศาลกำหนด และต้องมาติดต่อที่ศาลเท่านั้น ด้านธุรการศาล การบริการประชาชนยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และด้านการไกล่เกลี่ย การประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึงทำให้ประชาชนยังไม่รู้จักระบบการไกล่เกลี่ยของศาลอย่างแพร่หลาย

***5.5.3. ประเด็นด้านโอกาสที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนางาน ที่ส่งผลต่อการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8*** นั้น มีความเห็นว่า ด้านคดี ควรเพิ่มช่องทางในการบริการหรือติดต่อสื่อสารโดยทางไปรษณีย์ หรือทางอินเตอร์เน็ท ด้านธุรการศาล ควรเพิ่มหลักสูตรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในแต่ละงานให้มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญในการทำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน และด้านการไกล่เกลี่ย ควรส่งเสริมให้มีการอบรม พัฒนา และเพิ่มทักษะผู้ประนีประนอมให้เป็นที่เชื่อถือและประชาชนยอมรับ

***5.5.4. ประเด็นด้านอุปสรรคจากภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8*** นั้นมีความเห็นว่า ด้านคดี ปัญหาทางด้านสังคม ปัญหายาเสพติดที่เพิ่มขึ้น ปัญหาการว่างงาน และการเลียนแบบวัฒนธรรมต่างชาติ ทำให้มีประมาณคดีเข้าสู่ศาลเพิ่มมากขึ้น ด้านธุรการศาล การยื่นฟ้องหรือยื่นคำร้องขอผัดฟ้องฝากขังของหน่วยงานอื่นในกระบวนการยุติธรรมต่อศาลของแต่ละวันในเวลากระชั้นชิดใกล้หมดเวลาราชการทำให้การยื่นคำร้องขอปล่อยชั่วคราวของผู้ต้องหรือจำเลยล่าช้า ทำให้ประชาชนที่มาติดต่อราชการไม่เข้าใจใน

ขั้นตอนและกระบวนการทำงานของศาล และด้านการไกล่เกลี่ย เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ประนีประนอมประจำศาลซึ่งเป็นบุคคลภายนอกหน่วยงานต้องให้อิสระในการปฏิบัติงานของผู้ประนีประนอมประจำศาล

***5.5.5. ประเด็นข้อเสนอแนะที่จะทำให้ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีการทำงานเกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้นในอนาคต*** มีความเห็นว่า ด้านคดี ผู้บริหารหน่วยงานควรมีการร่วมประชุมปรึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินคดีเข้าสู่ศาลกับหน่วยงานในกระบวนยุติธรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำรวจ พนักงานอัยการ ฯลฯ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการฟ้องคดีในแต่ละวัน ทำให้ประชาชนไม่ต้องรอนาน ด้านธุรการ มีความเห็นว่า ข้าราชการศาลยุติธรรามควรทำงานโดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน และด้านการไกล่เกลี่ย มีความเห็นว่า หน่วยงานควรมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องการนำคดีเข้าสู่การไกล่เกลี่ยให้ประชาชนทราบ เช่น การประสานงานกับผู้นำท้องถิ่น เพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับประชาชนเพื่อลดประมาณคดีที่เข้าสู่ศาล ซึ่งจะทำให้ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

# บทที่ 5
# สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยไม่ทดลอง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานการวิจัย และผลการวิจัย ดังนี้

## 1. สรุปผลการวิจัย

**1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย** การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม แต่ละศาลในภาค 8

1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

1.1.4 เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

**1.2 สมมติฐานการวิจัย**

1.2.1 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีมากกว่าร้อยละ 80

1.2.2 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในแต่ละศาลแตกต่างกัน

1.2.3 ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award -PMQA) ด้านแรงจูงใจ ด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) และด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

**1.3 วิธีดำเนินการวิจัย**

***1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง*** คือ ข้าราชการและพนักงานราชการในสังกัดสำนักศาลยุติธรรมภาค 8 จำนวน 22 ศาล จำนวน 960 คน คือ ศาลแขวงนครศรีธรรมราช ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี ศาลจังหวัดกระบี่ ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ ศาลจังหวัดเกาะสมุย ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร ศาลจังหวัดไชยา ศาลจังหวัดตะกั่วป่า ศาลจังหวัดทุ่งสง ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช ศาลเยาวชนฯจังหวัดนครศรีธรรมราช ศาลจังหวัดปากพนัง ศาลจังหวัดพังงา ศาลจังหวัดภูเก็ต ศาลเยาวชนฯจังหวัดภูเก็ต ศาลจังหวัดระนอง ศาลเยาวชนฯจังหวัดระนอง ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี ศาลจังหวัดหลังสวน ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา ศาลเยาวชนฯจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยการใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร (Finite Population) โดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง ที่ระดับ 0.05

***1.3.2 เครื่องมือการวิจัย*** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีทั้งหมด 4 ส่วน คือ *ส่วนที่ 1* ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน อายุราชการ และศาล/จังหวัดที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน *ส่วนที่ 2* เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 *ส่วนที่ 3* เป็นแบบสอบถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 *ส่วนที่ 4* เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ที่เพิ่มสูงขึ้น และในส่วนของแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 2 คน ซึ่งเป็นความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการประจำศาลของศาลยุติธรรมภาค 8 เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

***1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ*** ผู้ศึกษาได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยนำไปทดลองใช้ (Try out) กลับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ปรากฏผลว่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถามได้เท่ากับ .9760

***1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล*** ใช้เวลาเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 5 มีนาคม 2555 ถึงวันที่ 20 เมษายน 2555 เป็นเวลาประมาณ 47 วัน โดยขออนุญาตหน่วยงานโดยทำหนังสือจากสาขา

วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากข้าราชการศาลยุติธรรมในภาค 8 รวม 22 ศาล โดยส่งแบบสอบถามไปให้ยังแต่ละศาลรวม 22 ศาล จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ส่งเผื่อไป 20% รวมจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 480 ฉบับ พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้ศึกษาภายในเวลาที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับคืนโดยการโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่ศาลในแต่ละศาลช่วยติดตามแบบสอบถามให้ด้วย ทั้งนี้ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืน จำนวน 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

***1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล*** โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ **ส่วนที่หนึ่ง** วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ One Sample t-test, F-test (One way ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) **ส่วนที่สอง** การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา จากการค้นคว้าเอกสาร รวมทั้งข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น และความคิดเห็นของผู้อำนวยการประจำศาล ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) โดยผู้วิจัยทำการแยกและคำตอบที่ได้ มาทำการจัดกลุ่มคำตอบและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

**1.4 ผลการวิจัย**

***1.4.1 ข้อมูลทั่วไป*** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 323 คน(ร้อยละ 80.3) มีอายุ 31-35 ปี (ร้อยละ 29.0) ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 85.8) เงินเดือนที่ได้รับส่วนใหญ่ 10,000-20,000 บาท (ร้อยละ 54.0) มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 5-10 ปี (ร้อยละ 34.5) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งปฏิบัติการมากที่สุด (ร้อยละ 32.3) และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ที่ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช และศาลจังหวัดภูเก็ต (ร้อยละ 7.5)

***1.4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ*** กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านสมรรถนะ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.21 โดยเมื่อพิจารณาจากปัจจัยรายด้าน พบว่า

*1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า

ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีการทำงานโดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก คือ มีเฉลี่ย 3.78 รองลงมา คือ หน่วยงานมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน มีค่าเฉลี่ย 3.72 ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.60 หน่วยงานมีการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด มีค่าเฉลี่ย 3.45 ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานมีความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ในตัวชี้วัด กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย 2.96 หน่วยงานมีระบบสารสนเทศที่มีความพร้อมเพื่อเข้ามาสนับสนุนการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.21 งบประมาณในแต่ละปีงบประมาณมีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.15 งบประมาณ ในแต่ละปีงบประมาณมีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย 3.10 และหน่วยงานมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.96 ตามลำดับ

*2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมายอยู่ในระดับมาก คือ มีเฉลี่ย 4.19 รองลงมา คือ หน่วยงานมีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 หน่วยงานให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของกฎหมาย กฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ย 4.08 หน่วยงานมีความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย 4.06 ตามลำดับส่วนหน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย 3.22 ตามลำดับ

*3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมียุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่องค์การได้กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ย 3.73 รองลงมา คือ หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 หน่วยงานมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 หน่วยงานมีการกำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.69 ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการประเมินสภาพแวดล้อม กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย 3.38 ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนด

วิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย 3.29 และหน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 2.79 ตามลำดับ

*4) ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารการจัดการภาครัฐ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ภาพรวมในแผนกงานต่าง ๆ ช่วยสนับสนุนต่องานของฝ่ายตุลาการ อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ย 4.03 รองลงมา คือ หน่วยงานมีขั้นตอนในการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.80 ภาพรวมผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.78 หน่วยงานบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.76 ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจมีต่อบุคคลากร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.36 และหน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจมีต่อบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.29 ตามลำดับ

*5) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ย 4.11 รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของผู้บังคับชา มีค่าเฉลี่ย 4.04 ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.82 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.78 ตามลำดับ ส่วนในหน่วยงานมีความยุติธรรมและความเสมอภาคในการปกครองของผู้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย 3.39 และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.31 ตามลำดับ

*6) ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการทำงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ย 3.90 รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความพร้อมรับการตรวจสอบ มีค่าเฉลี่ย 3.83 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทำงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 3.81 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานตระหนักในความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.77 เจ้าหน้าที่ใน

หน่วยงานมีความทุมเทความอุตสาหะ อุทิศตนในการปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ย 3.71 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.69 เจ้าหน้าที่ในหน่วยปฏิบัติงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ย 3.68 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.64 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการประสานสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 3.62 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีทัศนคติในเชิงบวกในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.59 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความสนใจปรับตัวพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.58 และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.52 ตามลำดับ

*7) ปัจจัยด้านสมรรถนะ*

*(1) กลุ่มตัวอย่างข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ประเภทตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งอำนวยการ* มีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ผู้บริหารหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ย 3.83 รองลงมา คือ ผู้บริหารหน่วยงานมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ย 3.81 ผู้บริหารหน่วยงานมีศักยภาพเพื่อนำให้องค์การปรับเปลี่ยนการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.80 ผู้บริหารหน่วยงานมีการควบคุมตนเอง เช่น การควบคุมอารมณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.78 ผู้บริหารหน่วยงานมีความสามารถในการวางกลยุทธ์ได้ดี มีค่าเฉลี่ย 3.76 และผู้บริหารหน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.71 ตามลำดับ

*(2) กลุ่มตัวอย่างข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ประเภทตำแหน่งวิชาการและตำแหน่งประเภททั่วไป* มีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56 เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า บุคลากรมีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ย 3.93 รองลงมา คือ บุคลากรมีทักษะความสามารถในการเข้าใจองค์การและระบบราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.85 บุคลากรมีทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 3.72 บุคลากรมีทักษะความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.71 บุคลากร มีทักษะในการเข้าใจผู้อื่นในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.61 และบุคลากรมีทักษะความสามารถในการทำงานแบบเชิงรุก มีค่าเฉลี่ย 3.46 ตามลำดับ

### *1.4.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อ

พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ในเรื่อง ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการคดีของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ย 3.91 รองลงมา คือ มิติที่ 1 ในเรื่อง ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ระดับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท มีค่าเฉลี่ย 3.90 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ในเรื่อง ระดับการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในแต่ละงาน มีค่าเฉลี่ย 3.85 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ในเรื่อง ระดับความพึงใจของประชาชนต่อการให้บริการในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.82 มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ในเรื่อง ระดับความสำเร็จของการพิจารณาพิพากษาคดีในการลดปริมาณคดีคงค้างคงเหลือในรอบปีเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ย 3.80 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ในเรื่อง ระดับการให้บริการของพนักงานต้อนรับประจำศาล มีค่าเฉลี่ย 3.79 มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในเรื่อง ระดับความสำเร็จในการประสานความร่วมมือระหว่างศาลกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ย 3.70 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ในเรื่อง ระดับความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีค่าเฉลี่ย 3.58 และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ในเรื่องระดับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น บุคลากรได้รับการฝึกอบรม/พัฒนา ทั้งจากภายในหน่วยงาน และหน่วยงานภายนอก มีค่าเฉลี่ย 3.48 ตามลำดับ

***1.4.4 การทดสอบสมมติฐาน***

*1) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับมากกว่า ร้อยละ 80*

สรุปได้ว่า การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05

*2) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในแต่ละศาลแตกต่างกัน*

สรุปได้ว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในแต่ละศาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้

(1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดเกาะสมุย (มีค่าเฉลี่ย 3.40) น้อยกว่าศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91)

(2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดเกาะสมุย (มีค่าเฉลี่ย 3.40) มากกว่า ศาลจังหวัดทุ่งสง (มีค่าเฉลี่ย 3.38)

(3) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดหลังสวน (มีค่าเฉลี่ย 3.58) น้อยกว่า ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 4.01) ศาลจังหวัดตะกั่วป่า (มีค่าเฉลี่ย 3.97) ศาลเยาวชนจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.93) และศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91) และศาลเยาวชนฯจังหวัดระนอง (มีค่าเฉลี่ย 3.73)

(4) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดปากพนัง (มีค่าเฉลี่ย 3.88) ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร(มีค่าเฉลี่ย 3.86) ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา (มีค่าเฉลี่ย 3.85) ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดชุมพร(มีค่าเฉลี่ย 3.82) ศาลจังหวัดไชยา (มีค่าเฉลี่ย 3.79) ศาลจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 3.78) ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.77) ศาลจังหวัดภูเก็ต (มีค่าเฉลี่ย 3.74) และศาลจังหวัดระนอง (มีค่าเฉลี่ย 3.73) มากกว่า ศาลจังหวัดพังงา (มีค่าเฉลี่ย 3.65)

(5) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลเยาวชนฯจังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.62) น้อยกว่า ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 4.01) ศาลจังหวัดตะกั่วป่า (มีค่าเฉลี่ย 3.97) ศาลเยาวชนฯจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.93) ศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91) ศาลจังหวัดปากพนัง (มีค่าเฉลี่ย 3.88) ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.86) ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา (มีค่าเฉลี่ย 3.85) ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี และศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.82) ศาลจังหวัดไชยา (มีค่าเฉลี่ย 3.79) ศาลจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 3.78) ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.77) ศาลจังหวัดภูเก็ต และศาลจังหวัดระนอง (มีค่าเฉลี่ย 3.73)

(6) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลเยาวชนฯจังหวัดภูเก็ต (มีค่าเฉลี่ย 3.74) น้อยกว่า ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 4.01) ศาลจังหวัดตะกั่วป่า (มีค่าเฉลี่ย 3.97) ศาลเยาวชนฯจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.93) ศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91) ศาลจังหวัดปากพนัง (มีค่าเฉลี่ย 3.88) ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.86) ศาลแขวงสุราษฎร์ธานีและศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.82) ศาลจังหวัดไชยา (มีค่าเฉลี่ย 3.79) ศาลจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 3.78) และ ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.77)

(7) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดพังงา (มีค่าเฉลี่ย 3.65) น้อยกว่า ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 4.01) ศาลจังหวัดตะกั่วป่า (มีค่าเฉลี่ย 3.97) ศาลเยาวชนฯจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.93) ศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91) ศาลจังหวัดปากพนัง (มีค่าเฉลี่ย 3.88) ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.86) ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา (มีค่าเฉลี่ย 3.85) ศาลแขวงสุราษฎร์ธานีและศาลจังหวัด

สุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.82) ศาลจังหวัดไชยา (มีค่าเฉลี่ย 3.79) ศาลจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 3.78) ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.77) ศาลจังหวัดภูเก็ต (มีค่าเฉลี่ย 3.74) และศาลจังหวัดระนอง (มีค่าเฉลี่ย 3.73)

*3) ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคลมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8* อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award -PMQA) ด้านแรงจูงใจ ด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) และด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award -PMQA) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยสามารถอธิบายความผันแปรของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้ร้อยละ 64.0

***1.4.5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ให้มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น***

*1) จุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8* คือ ข้าราชการมีความพร้อมในการให้บริการประชาชน มีคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ และเป็นองค์กรที่ประชาชนให้ความเชื่อถือ

*2) จุดอ่อนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8* ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข คือ บุคลากรไม่เพียงพอ ไม่มีการบริหารจัดการภายในองค์การ การฝึกอบรมบุคลากรยังมีน้อย

*3) โอกาสที่นำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8* ให้ประสบความสำเร็จ คือ การส่งเสริมให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการให้บริการ หน่วยงานมีการเผยแพร่ความรู้เรื่องกฎหมายให้กับประชาชน และมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ

*4) อุปสรรคในปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8* คือ ความล่าช้าในหน่วยงานกระบวนการยุติธรรมด้วยกัน เช่น การสืบสวน สอบสวน จับกุม ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

หรือการยื่นฟ้องคดีต่อศาลของพนักงานอัยการ ไม่มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานศาลกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคคลภายนอก เช่น การมาเป็นพยานศาล การนำส่งหมายของเจ้าหน้าที่

นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยยังได้ การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการประจำศาล ได้แก่ผู้อำนวยการประจำศาลจังหวัดไชยา และผู้อำนวยการประจำศาลจังหวัดหลังสวน ในประเด็นที่เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แบ่งประเด็นความคิดเห็นในแต่ละหัวข้อออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคดี ด้านธุรการศาล และด้านการไกล่เกลี่ย ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

จุดแข็งในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีความเห็นว่า ด้านคดี ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ปฏิบัติงานตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง และความอาญา และข้อกำหนดของกฎหมายทำให้ประชาชนที่มาใช้บริการได้รับบริการโดยเท่าเทียมกัน ด้านธุรการศาล เป็นองค์กรหรือหน่วยงานอิสระโดยมีคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (กบศ.) เป็นผู้ออกกฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารงานราชการได้เอง และด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้นมีบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์เข้ามาช่วยในการดำเนินการไกล่เกลี่ยคดี หรือที่เรียกว่าผู้ไกล่เกลี่ยหรือผู้ประนีประนอมประจำศาล

จุดอ่อนหรือปัญหาการทำงานในด้านต่าง ๆ ของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีความเห็นว่า ด้านคดี ผู้ติดต่อราชการที่มาฟ้องคดีต้องปฏิบัติตามแบบฟอร์มที่ศาลกำหนด และต้องมาติดต่อที่ศาลเท่านั้น ด้านธุรการศาล การบริการประชาชนยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และด้านการไกล่เกลี่ย การประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึงทำให้ประชาชนยังไม่รู้จักระบบการไกล่เกลี่ยของศาลอย่างแพร่หลาย

โอกาสที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนางาน ที่ส่งผลต่อการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 นั้น มีความเห็นว่า ด้านคดี ควรเพิ่มช่องทางในการบริการหรือติดต่อสื่อสารโดยทางไปรษณีย์ หรือทางอินเตอร์เน็ท ด้านธุรการศาล ควรเพิ่มหลักสูตรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในแต่ละงานให้มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญในการทำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน และด้านการไกล่เกลี่ย ควรส่งเสริมให้มีการอบรม พัฒนา และเพิ่มทักษะผู้ประนีประนอมให้เป็นที่เชื่อถือและประชาชนยอมรับ

อุปสรรคจากภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 นั้นมีความเห็นว่า ด้านคดี ปัญหาทางด้านสังคม ปัญหายาเสพติดที่เพิ่มขึ้น ปัญหาการว่างงาน และการเลียนแบบวัฒนธรรมต่างชาติ ทำให้มีประมาณคดีเข้าสู่ศาลเพิ่มมากขึ้น ด้านธุรการศาล การยื่นฟ้องหรือยื่นคำร้องขอผัดฟ้องฝากขังของหน่วยงานอื่นในกระบวนการยุติธรรมต่อศาลของแต่ละวันในเวลากระชั้นชิดใกล้หมดเวลาราชการทำให้การยื่นคำร้องขอปล่อยชั่วคราวของผู้ต้องหรือจำเลย

ล่าช้า ทำให้ประชาชนที่มาติดต่อราชการไม่เข้าใจในขั้นตอนและกระบวนการทำงานของศาล และด้านการไกล่เกลี่ย เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ประนีประนอมประจำศาลซึ่งเป็นบุคคลภายนอกหน่วยงานต้องให้อิสระในการปฏิบัติงานของผู้ประนีประนอมประจำศาล

ข้อเสนอแนะที่จะทำให้ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีการทำงานเกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้นในอนาคต มีความเห็นว่า ด้านคดี ผู้บริหารหน่วยงานควรมีการร่วมประชุมปรึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินคดีเข้าสู่ศาลกับหน่วยงานในกระบวนยุติธรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำรวจ พนักงานอัยการ ฯลฯ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการฟ้องคดีในแต่ละวัน ทำให้ประชาชนไม่ต้องรอนาน ด้านธุรการ มีความเห็นว่า ข้าราชการศาลยุติธรรามควรทำงานโดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน และด้านการไกล่เกลี่ย มีความเห็นว่า หน่วยงานควรมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องการนำคดีเข้าสู่การไกล่เกลี่ยให้ประชาชนทราบ เช่น การประสานงานกับผู้นำท้องถิ่น เพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับประชาชนเพื่อลดประมาณคดีที่เข้าสู่ศาล ซึ่งจะทำให้ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

**2.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8** เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ตามกรอบของ กพร. ทั้ง 4 มิติ จำนวน 9 ข้อ นั้น กล่าวคือ กล่าวคือ *มิติที่ 1* ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการพิจารณาพิพากษาคดีในการลดปริมาณคดีคงค้างคงเหลือในรอบปีเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการคดีของหน่วยงาน ระดับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท *มิติที่ 2* ด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ ระดับการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในแต่ละงาน ระดับการให้บริการของพนักงานต้อนรับประจำศาล ระดับความพึงใจของประชาชนต่อการให้บริการในหน่วยงาน *มิติที่ 3* ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ระดับความสำเร็จในการประสานความร่วมมือระหว่างศาลกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และ*มิติที่ 4* ด้านการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ระดับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น บุคลากรได้รับการฝึกอบรม/พัฒนา ทั้งจากภายในหน่วยงาน และหน่วยงานภายนอก ระดับความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ

ดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด พบว่าความสำเร็จอยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 สามารถอธิบายได้ว่า

***2.1.1 มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ*** *ประกอบไปด้วย*

*1) ประเด็นระดับความสำเร็จของการพิจารณาพิพากษาคดีในการลดปริมาณคดีคงค้างคงเหลือในรอบปี* เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 ศาลยุติธรรมได้ส่งเสริมด้านการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลยุติธรรมให้เป็นไปโดยสะดวก รวดเร็วประหยัด และเป็นธรรม รวมถึงการนำวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ เพื่อลดขั้นตอน เวลา และค่าใช้จ่ายของประชาชนในการดำเนินกระบวนการพิจารณา ให้มีการพิจารณาอรรถคดีครบองค์คณะและต่อเนื่องตามบทบัญญัติ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและกฎหมาย สร้างสถานภาพและความเป็นอิสระของผู้พิพากษาในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และกฎหมาย เพื่อเป็นหลักประกันสิทธิเสรีภาพแก่ประชาชน โดยคำนึงถึงสิทธิมนุษย์ชนและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และสนับสนุนให้ผู้พิพากษามีความรอบรู้ในวิทยาการสาขาต่าง ๆ และมีความเชี่ยวชาญในกฎหมายพิเศษเฉพาะด้าน รวมไปถึงการเร่งรัดออกกฎระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนด เกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาคดีของศาลตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้ทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

*2) ประเด็นระดับความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการคดีของหน่วยงาน* มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.91 หน่วยงานได้มีการพัฒนารูปแบบและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของระบบงานศาลยุติธรรม และปรับปรุงโครงสร้างและแผนอัตรากำลังประจำปีงบประมาณ 2554-2556 ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับระบบงานธุรการคดี และงานสนับสนุนการอำนวยความยุติธรรมของศาลยุติธรรม

*3) ประเด็นระดับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท*มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.90 หน่วยงานได้นำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ตามนโยบายการบริหารและพัฒนาในการดำเนินงานธุรการคดีของหน่วยงาน สอดคล้องกับนโยบายด้านการพัฒนาการอำนวยความยุติธรรมในด้านการส่งเสริมการระงับข้อพิพาททางด้านกฎหมายในศาลยุติธรรมด้วยวิธีการไกล่เกลี่ยก่อนการดำเนินกระบวนพิจารณา การประนีประนอมข้อพิพาทโดยการอนุญาโตตุลาการ รวมไปถึงพัฒนาระบบกระบวนการระงับข้อพิพาทด้ายการไกล่เกลี่ยให้มีความต่อเนื่อง มีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างองค์กรเพื่อพัฒนาวิธีการไกล่เกลี่ยให้เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

***2.1.2 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ*** *ประกอบไปด้วย*

*1) ประเด็นระดับการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในแต่ละงาน* มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.85 หน่วยงานมุ่งเน้นการยกระดับการให้ประชาชนผู้มี อรรถคดีโดยมุ่งพัฒนารูปแบบการให้บริการที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ ข้าราชการศาลยุติธรรมคำนึงถึงจิตสำนึกในการให้บริการเพื่อให้ประชาชนผู้มาติดต่อราชการได้รับบริการที่สะดวก และรวดเร็ว

*2) ประเด็นระดับการให้บริการของพนักงานต้อนรับประจำศาล* มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79 หน่วยงานเสริมสร้างระบบการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชน ตามยุทธ์ศาสตร์ที่ 4 คือ พัฒนาศักยภาพการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการศาลและบริการชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน ตามที่ประธานศาลฎีกาได้มีนโยบายในการส่งเสริมให้ข้าราชการศาลยุติธรรมปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกของผู้ให้บริการ เน้นการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และมีการจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะและปลูกฝังจิตสำนึกในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้มีการจัดระบบการให้บริการแก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการศาลยุติธรรม การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ศาลและพนักงานต้อนรับให้มีจิตใจให้บริการ (Service mind) และมีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการประชาชน ตลอดจนมีการประเมินผลความพึงพอใจของผู้มาติดต่อราชการที่มีต่อการให้บริการของพนักงานต้อนรับประจำศาล

*3) ประเด็นระดับความพึงใจของประชาชนต่อการให้บริการ*ในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.82 หน่วยงานได้พัฒนากระบวนการ ขั้นตอน และระบบงานศาลยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ เอื้อประโยชน์แก่ประชาชนให้ได้รับบริการโดยสะดวกรวดเร็ว ประหยัด เสมอภาค และเป็นธรรมบริหารงาน มีการจัดระบบและโครงสร้างการบริหารงานในสำนักงานศาลยุติธรรมให้กะทัดรัด คล่องตัว และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ภายใต้งบประมาณที่จำกัด รวมถึงพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีโครงสร้างเป็นแนวราบ สายการบังคับบัญชาสั้นโดยแบ่งหน่วยงานหลัก หน่วยงานสนับสนุน และหน่วยงานช่วยอำนวยการตามบทบาทภารกิจที่ชัดเจน และกำหนดอำนาจหน้าที่ให้เอื้ออำนวยและสอดประสานซึ่งกันและกัน เพื่อให้หน่วยงานมีการบริหารงานที่เข้มแข็งและโปร่งใสสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนตามนโยบายด้านการบริหารราชการศาลและสำนักงานศาลยุติธรรม

### *2.1.3 มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ*

ประเด็นระดับความสำเร็จในการประสานความร่วมมือระหว่างศาลกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 เนื่องมาจากการดำเนินการของศาลมีความเกี่ยวข้องกันกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมด้วยกันไม่ว่าจะเป็น หน่วยงานอัยการ ตำรวจ เรือนจำ สำนักงานคุมความประพฤติ สำนักงานบังคับคดี และหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างเอื้ออำนวยต่อกัน รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การในการทำกิจกรรมร่วมกันเนื่องในโอกาสต่าง ๆ ซึ่งส่งผลทำให้การทำงานระหว่างศาลกับหน่วยงานกระบวนยุติธรรมหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเป็นไปด้วยความราบรื่น

***2.1.4 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร*** *ประกอบไปด้วย*

*1) ประเด็นระดับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล* เช่น บุคลากรได้รับการฝึกอบรม/พัฒนา ทั้งจากภายในหน่วยงาน และหน่วยงานภายนอก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.48 หน่วยงานส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยระบบคุณธรรม ส่งเสริมให้ข้าราชการมีโอกาสพัฒนาศักยภาพ และสร้างความก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถ หน่วยงานจึงได้มุ่งมั่นพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมโดยการจัดฝึกอบรมความรู้ที่ทันสมัย ให้สอดคล้องกับตำแหน่งและภาระหน้าที่ โดยเน้นทิศทางการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การเงินการบัญชีและพัสดุ และระบบแผนงานงบประมาณ รวมถึงอบรมความรู้ทางด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมทั้งในและต่างประเทศพร้อมทั้งประสานความร่วมมือด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาโดยจัดทำข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาภายในประเทศ 5 แห่ง ได้แก่ ความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสำนักงานศาลยุติธรรมกับมหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเซนจอห์น มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยจันทรเกษม และมหาวิทยาลัยเกริก รวมไปถึงได้จัดทำข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัย Chicago-Kent College of Law, Illinois Institute of Technology ประเทศสหรัฐอเมริกา ในการพัฒนาหลักสูตร Mini LL.M. และมหาวิทยาลัย Kyushu University ประเทศญี่ปุ่น ในการพัฒนาหลักสูตร Mini LL.M. เป็นต้น

*2)* ประเด็นระดับความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 ศาลยุติธรรมได้มีการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ.2553-2556 มาใช้และแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ.2553-2556 มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามโครงการและตัวชี้วัดความสำเร็จทำให้การพัฒนาระบบต่าง ๆ ได้แก่ Hardware, Software, Peopleware, และ Network มีกรอบแนวทางที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อการบริหาร

จัดการและการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรของหน่วยงานการปฏิบัติงานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีและการบริหารจัดการงานยุติธรรม

**2.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8** ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในแต่ละศาลแตกต่างกัน กล่าวได้ว่า

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดเกาะสมุย (มีค่าเฉลี่ย 3.40) น้อยกว่าศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดเกาะสมุย (มีค่าเฉลี่ย 3.40) มากกว่า ศาลจังหวัดทุ่งสง (มีค่าเฉลี่ย 3.38)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดหลังสวน (มีค่าเฉลี่ย 3.58) น้อยกว่า ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 4.01) ศาลจังหวัดตะกั่วป่า (มีค่าเฉลี่ย 3.97) ศาลเยาวชนจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.93) และศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91) และศาลเยาวชนฯจังหวัดระนอง (มีค่าเฉลี่ย 3.73)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดปากพนัง (มีค่าเฉลี่ย 3.88) ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร(มีค่าเฉลี่ย 3.86) ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา (มีค่าเฉลี่ย 3.85) ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดชุมพร(มีค่าเฉลี่ย 3.82) ศาลจังหวัดไชยา (มีค่าเฉลี่ย 3.79) ศาลจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 3.78) ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.77) ศาลจังหวัดภูเก็ต (มีค่าเฉลี่ย 3.74) และศาลจังหวัดระนอง (มีค่าเฉลี่ย 3.73) มากกว่า ศาลจังหวัดพังงา (มีค่าเฉลี่ย 3.65)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลเยาวชนฯจังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.62) น้อยกว่า ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 4.01) ศาลจังหวัดตะกั่วป่า (มีค่าเฉลี่ย 3.97) ศาลเยาวชนฯจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.93) ศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91) ศาลจังหวัดปากพนัง (มีค่าเฉลี่ย 3.88) ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.86) ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา (มีค่าเฉลี่ย 3.85) ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี และศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.82) ศาลจังหวัดไชยา (มีค่าเฉลี่ย 3.79) ศาลจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 3.78) ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.77) ศาลจังหวัดภูเก็ต และศาลจังหวัดระนอง (มีค่าเฉลี่ย 3.73)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลเยาวชนฯจังหวัดภูเก็ต (มีค่าเฉลี่ย 3.74) น้อยกว่า ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 4.01)

ศาลจังหวัดตะกั่วป่า (มีค่าเฉลี่ย 3.97) ศาลเยาวชนฯจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.93) ศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91) ศาลจังหวัดปากพนัง (มีค่าเฉลี่ย 3.88) ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.86) ศาลแขวงสุราษฎร์ธานีและศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.82) ศาลจังหวัดไชยา (มีค่าเฉลี่ย 3.79) ศาลจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 3.78) และ ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.77)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ศาลจังหวัดพังงา (มีค่าเฉลี่ย 3.65) น้อยกว่า ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 4.01) ศาลจังหวัดตะกั่วป่า (มีค่าเฉลี่ย 3.97) ศาลเยาวชนฯจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.93) ศาลแขวงนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.91) ศาลจังหวัดปากพนัง (มีค่าเฉลี่ย 3.88) ศาลเยาวชนฯจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.86) ศาลเยาวชนฯจังหวัดพังงา (มีค่าเฉลี่ย 3.85) ศาลแขวงสุราษฎร์ธานีและศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.83) ศาลจังหวัดชุมพร (มีค่าเฉลี่ย 3.82) ศาลจังหวัดไชยา (มีค่าเฉลี่ย 3.79) ศาลจังหวัดกระบี่ (มีค่าเฉลี่ย 3.78) ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช (มีค่าเฉลี่ย 3.77) ศาลจังหวัดภูเก็ต (มีค่าเฉลี่ย 3.74) และศาลจังหวัดระนอง (มีค่าเฉลี่ย 3.73) ซึ่งศาลที่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงนั้น ได้แก่ ศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ ศาลจังหวัดตะกั่วป่า ศาลเยาวชนฯจังหวัดระนอง ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามตัวแปรตาม ครอบคลุม 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการในการดำเนินงานธุรการคดีของศาลอยู่ในระดับมาก ซึ่งข้าราชการศาลยุติธรรมที่ปฏิบัติงานในศาลที่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงนั้นได้นำเอาหลักการพัฒนาระบบธุรการคดีเพื่อสนับสนุนการอำนวยความยุติธรรม สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์การเพิ่มศักยภาพระบบการสนับสนุนการอำนวยความยุติธรรม ในด้านการพัฒนารูปแบบและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของระบบงานธุรการศาลยุติธรรม โดยได้พัฒนาไปตามกรอบการประเมินได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารแผนงาน งบประมาณ การเงิน และพัสดุ ด้านประสิทธิภาพในการสนับสนุนอำนวยความยุติธรรม ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และบรรลุผลตามตัวชี้วัดในแต่ละมิติ ซึ่งศาลที่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงนั้น จากการศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติม พบว่าศาลที่มีความโดดเด่นได้แก่ศาลเยาวชนและครอบคัวจังหวัดระนอง ได้รับการคัดเลือกเป็นศาลที่มีผลงานประเมินดีเด่นจากคณะทำงานผู้ตรวจราชการ สำนักงานศาลยุติธรรมในปี พ.ศ.2554 (www.coj.go.th) สืบเนื่องจากข้าราชการศาลยุติธรรมในหน่วยงานดังกล่าวมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาในการความร่วมมือและพัฒนาระบบงานที่มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติ

ราชการตามพันธกิจขององค์กรตามที่ได้วางเอาไว้ คือ มีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและกระบวนการทำงาน อย่างเป็นระบบมีเอกภาพและประสิทธิภาพ สร้างจิตสำนึกในการให้บริการด้วยจิตใจแก่ประชาชนและสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุก (www.rnnjc.coj.go.th ค้นเมื่อคืนวันที่ 12 พฤษภาคม 2555) สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้นำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในในรูปของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ซึ่งหน่วยงานภาครัฐเรียกว่า “การบริหารยุทธศาสตร์” ซึ่งถือได้ว่าเป็นการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงานการควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จรัญ ลำไย (2546) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกลุ่มงานช่วยอำนวยการ นักบริหาร ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม การได้รับการฝึกอบรม สุขภาพจิต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ขวัญกำลังใจในการทำงาน และทัศนคติต่องานปัจจุบัน

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในแต่ละงาน ซึ่งข้าราชการศาลยุติธรรมที่ปฏิบัติงานในศาลที่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงนั้นได้เสริมสร้างระบบการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชน ตามยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ ข้าราชการศาลยุติธรรมในแต่ละงานปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกในการให้บริการ เน้นหลักการพัฒนารูปแบบการให้บริการภายในศาลที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เช่น จัดให้มีเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ประจำศาลเพื่อให้ข้อมูลอย่างถูกต้อง ชัดเจน ด้วยอัธยาศัยไมตรี ทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการติดต่อราชการศาล สอดคล้องกับผลการวิจัยของพัชรอร วงศ์กำแหง (2547) เรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทะเบียนราษฎรของเจ้าหน้าที่สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบล ที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขภิบาลศึกษาเฉพาะกรณี สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบางตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ประสิทธิภาพด้านความสามารถในการให้บริการมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทะเบียนราษฎรของเจ้าหน้าที่สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบล

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ในการประสานความร่วมมือระหว่างศาลกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม

หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้าราชการศาลยุติธรรมที่ปฏิบัติงานในศาลที่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงนั้น ข้าราชการศาลยุติธรรมได้ปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ 3 การได้รับความร่วมมือและการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมไม่ว่าจะเป็น อัยการ ตำรวจคุมประพฤติ ฯลฯ อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กร บริหารงานตามพันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในสูง สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารกิจการภาครัฐ (PMQA) และผลงานวิจัยของกรณิการ์ พรณะศรี (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ผลการวิจัยพบว่าแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ การโอนงบประมาณ บุคลากรมีจำนวนที่สอดคล้องกับภารกิจ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจ รวมทั้งศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกรที่มีความเหมาะสม

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาองค์กร ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นข้าราชการศาลยุติธรรมที่ปฏิบัติงานในศาลที่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น มีการสืบค้นข้อมูลคดีด้วยระบบจอสัมผัสเพื่อบริการประชาชน การติดตั้งระบบสื่อสารทางไกลผ่านจอภาพ การติดตั้งระบบอินเตอร์เน็ทเพื่อบริการประชาชน การมีระบบส่งออกและค้นหาข้อมูลคดีผ่านทาง website เป็นต้น

**2.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8** ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านบุคคล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award -PMQA) ด้านแรงจูงใจ ด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) และด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานเป็นการยืนยันถึงความสำคัญของตัวแปรอิสระจำนวน 4 ตัวแปร จากทั้ง 7 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ซึ่งตัวแปรอิสระที่สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

***2.3.1 พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8***

ในปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่สรุปว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA (Public Sector Management Quality) มี 2 ส่วนที่สำคัญ คือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ โดยที่ส่วนที่เป็นกระบวนการสามารถแบ่งย่อยออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกได้แก่ กลุ่มการนำองค์กร กลุ่มที่สอง ได้แก่ กลุ่มปฏิบัติการ และกลุ่มที่สาม ได้แก่ กลุ่มพื้นฐานของระบบ การแบ่งการตรวจประเมินออกเป็น 4 มิติ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ คือ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการ ปฏิบัติการเพราะเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรโดยต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการเพื่อเชื่อมโยงให้ระบบการทำงานที่เกิดผลสัมฤทธิ์กับการในด้านการให้ค่าตอบแทน เงินรางวัล หรือโบนัส ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของข้าราชการมีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่จะช่วยผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประสมความสำเร็จตามไปด้วย

***2.3.2 พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8***

ในปัจจัยด้านสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งอธิบายได้ว่า ยิ่งข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีสมรรถนะ จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น และบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rylatt และ Lohan (1995:37) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หรือในงานนั้นๆ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ปรีชา สมบูรณ์ประเสริฐ (2548) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะบริหาร 3) สมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นในระดับมาก เมื่อพิจารณารายประเด็นได้แก่ 1) ด้านองค์ความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพแบบ

องค์รวม 3) ด้านการประสวนความร่วมมือจากองค์กรทั้งภายในและภายนอก 4) ด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 6) ด้านการบริหารงานพัฒนาระบบ 7) ด้านทักษะในการสื่อสารเพื่อประสานความร่วมมือ 8) ด้านการส่งเสริมมูลค่าผลิตผลเกษตร 9) ด้านการบูรณาการเครือข่าย 10) ด้านการพัฒนาการบริการ และพบว่า สมรรถนะทุดด้านมีความจำเป็นในระดับมาก และยังสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ.2553 - 2556 ในการกำหนดทิศทางการบริหารและพัฒนาระบบงานศาลยุติธรรมให้มีความเป็นเอกภาพและชัดเจน สำนักงานศาลยุติธรรมได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมและได้นำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ Competency Based Development มาใช้ โดยกำหนดให้มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) 13 สมรรถนะ และสมรรถนะในงาน (Functional Competency) 160 สมรรถนะ ซึ่งเห็นได้ว่าการกำหนดสมรรถนะของสำนักงานศาลยุติธรรมนั้นเน้นสมรรถนะในส่วนของคุณลักษณะ และพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร มากกว่าการเน้นความรู้ ทักษะ และความสามารถ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ปรีชา สมบูรณ์ประเสริฐ (2548) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะ ที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะบริหาร 3) สมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นในระดับมาก ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับองค์กรด้วย

กล่าวได้ว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์การ องค์การจึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

***2.3.3 พบความสัมพันธ์เชิงบวกปัจจัยด้านปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8***

ในปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549:4-9) ที่สรุปว่า กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY” คือการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อ

สังคม มีน้ำใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนรวมโปร่งใส มุ่นเน้นผลงาน ดังนั้น การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการช่วยขับเคลื่อนให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ กรณิการ์ พรณะศรี (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ การโอนงบประมาณ บุคลากรมีจำนวนที่สอดคล้องกับภารกิจ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจรวมทั้งศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกรที่มีความเหมาะสม และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (อาวุธ วรรณวงศ์,2547) ที่สรุปว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการไม่สามารถทำได้โดยใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษาฝึกอบรมหรือการรณรงค์แต่เพียงเท่านั้น จำเป็นต้องให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ โดยเรียนรู้จากประสบการจริง มีการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนให้เห็นเป็นรูปธรรม การสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้โดยปรับปรุงระบบงาน ลดขั้นตอนการทำงาน ขจัดงานที่ไม่ซ้ำซ้อนและจำเป็นออก มีการสร้างเสริมการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสร้างระบบการให้รางวัลเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยน และเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วม เร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ โดยสร้างวาระแห่งชาติ โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมให้รับรู้และมีบทบาทต่าง ๆ ในการกระตุ้นเร่งเร้าให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เกิดขึ้นได้จริง มีการรณรงค์เผยแพร่กระบวนทัศน์ใหม่ให้ประชาชนเข้าใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบข้าราชการและนักการเมือง มีการสร้างกลไกเข้ามามีส่วนร่วม และติดตามงานปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของงานเสริมสร้างจริยธรรม และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์อย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ เพื่อให้เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ก็คือ ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จะช่วยผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามไปด้วย

***2.3.3 พบความสัมพันธ์เชิงบวกปัจจัยด้านแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8***

ในปัจจัยด้านแรงจูงใจ สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) (อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์,2552:52-53) ได้กล่าวไว้ว่าการจูงใจและเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป โดยตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติการณ์ของมนุษย์ไว้ว่า คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะมิใช่แรงจูงสำหรับพฤติกรรมต่อไป แสดงให้เห็นว่า ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดหากได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้นอีกและบุคคลนั้นจะมีความต้องการในลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง และความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ จรัญญา ลำไย (2546) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า การได้รับการสนับสนุนทางสังคม การได้รับการฝึกอบรม สุขภาพจิต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ขวัญกำลังใจในการทำงาน และทัศนคติต่องานปัจจุบัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชาญชัย เพชรคง (2551) ที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอในจังหวัดชุมพร พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในแต่ละด้านโดยรวม มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอในจังหวัดชุมพรค่อนข้างมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมากมี 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านฐานะและความมั่นคงในอาชีพ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านลักษณะของงาน ในส่วนของแนวทางการพัฒนา ควรสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยมีเงินเดือน เงินตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ควรจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ควรให้มีการอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น กรมส่งเสริมการเกษตรควรกำหนดบทบาท ภารกิจ ลักษณะงานให้ชัดเจนกว่าในปัจจุบัน และเหมาะสมกับสถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

กรณีการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์องค์กร การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน การให้รางวัลตอบแทน ซึ่งน่าจะเกิดจาก ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีการทำงานโดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว อีกทั้งหน่วยงานยังมีการกำหนดแผนงานหรือ

โครงการตามความต้องการของประชาชน และการปฏิบัติงานในหน่วยงานอยู่ภายใช้ข้อกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจนอยู่แล้วตามนโยบายการบริหารและพัฒนาศาลยุติธรรมที่สอดคล้องกับภารกิจและสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน ได้แก่ 1) นโยบายด้านการพัฒนาการอำนวยความยุติธรรม 2) นโยบายด้านการบริหารราชการศาลและสำนักงานศาลยุติธรรม และ 3) นโยบายด้านการพัฒนาบุคคลและกฎหมาย ของสำนักงานศาลยุติธรรม จึงมองว่าไม่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

กรณีการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ซึ่งประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักภาระรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ซึ่งน่าจะเกิดจาก ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานต้องยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย หน่วยงานมีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ อีกทั้งหน่วยงานยังให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของกฎหมาย กฎระเบียบ จึงมองว่าไม่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

กรณีการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 นั่นคือ ในปัจจุบันภาครัฐได้นำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาใช้ และสำนักงาน กพร. ก็กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องปฏิบัติอยู่แล้ว อาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นเครื่องมือเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของหน่วยงานรวมทั้งนำเทคนิค (SWOT Analysis) มาใช้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร และผู้บริหารมีนโยบายเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดชัดเจน มีการสร้างตัวชี้วัดรายบุคคล และเฉพาะตำแหน่งต่าง ๆ ขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวกลุ่มตัวอย่างจึงอาจเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

## 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะโดยแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีจำนวน 4 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น และส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับที่มากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งสูงกว่าระดับไปเกินร้อยละ 80 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### *3.1.1 ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*

ตามแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่ได้จัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเพื่อเป็นแนวคิด “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” PMQA (Public Sector Management Quality Award) ตามวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ

1) เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

2) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้ เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ ระดับมาตรฐานสากล

3) เพื่อให้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์การและเป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

ดังนั้นเพื่อส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับที่มากกว่าร้อยละ 80 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะตามแนวคิดดังกล่าวคือ

1) หน่วยงานควรบริหารองค์การตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่วางไว้

2) หน่วยงานควรบริหารองค์การโดยการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ

3) หน่วยงานควรวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติราชการชัดเจน

4) จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์

5) หน่วยงานควรมีความชัดเจนในการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ ,รับฟังข้อเสนอและเพื่อนำมาวางแผนในการให้บริการ

6) หน่วยงานควรมีความชัดเจนในการวัดความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

7) หน่วยงานควรมีความชัดเจนในการรวบรวม วิเคราะห์ผลการดำเนินการ

8) หน่วยงานควรให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้

9) หน่วยงานควรปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ

10) หน่วยงานควรต้องเตรียมความพร้อมในการใช้งานข้อมูลและสารสนเทศ

11) หน่วยงานควรมีความชัดเจนของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

12) หน่วยงานควรมีความชัดเจนในการฝึกอบรมบุคลากรและพัฒนาบุคลากร

13) หน่วยงานควรมีการปรับปรุงสุขอนามัยและการป้องกันภัยต่อข้าราชการ

14) หน่วยงานควรมีการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจมีต่อข้าราชการ

15) หน่วยงานควรมีการควบคุมเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบและประเมินหน่วยงาน

16) หน่วยงานควรมีขั้นตอนในการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่เหมาะสม

17) แผนกงานต่าง ๆ ควรช่วยสนับสนุนต่องานของฝ่ายตุลาการให้เต็มที่

18) หน่วยงานควรมีบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้

19) หน่วยงานควรมีการวัดความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงาน

20) หน่วยงานควรมีบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

21) หน่วยงานควรมีการพัฒนาองค์การเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ

***3.1.2 ปัจจัยด้านสมรรถนะ***

สำนักงานศาลยุติธรรมได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมและได้นำแนวคิด

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ Competency Based Development มาใช้ โดยกำหนดให้มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) 13 สมรรถนะ และสมรรถนะในงาน (Functional Competency) 160 สมรรถนะ ดังนั้นเพื่อส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 อยู่ในระดับที่มากกว่าร้อยละ 80 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะตามแนวคิดดังกล่าวคือ

*1) ด้านสมรรถนะหลัก*

(1) ควรเน้นให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน

(2) ควรเน้นให้ข้าราชการมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ

(3) ควรเน้นให้ข้าราชการ มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

(4) ควรเน้นให้ข้าราชการ มีความซื่อสัตย์สุจริต

(5) ควรเน้นให้ข้าราชการมีการทำงานเป็นทีม

*2) ด้านสมรรถนะในงาน: ตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งอำนวยการ*

(6) ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำในการบริหารงานรอบด้าน

(7) ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน

(8) ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวางกลยุทธ์ได้ดี

(9) ผู้บริหารควรมีศักยภาพเพื่อนำให้องค์การปรับเปลี่ยนการทำงาน

(10) ผู้บริหารควรมีการควบคุมตนเองได้ดีในการบริหารงาน เช่น การควบคุมอารมณ์

(11) ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3) *ด้านสมรรถนะในงาน: ตำแหน่งวิชาการและตำแหน่งประเภททั่วไป*

(1) ควรมีทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ดี

(2) ควรมีทักษะความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน

(3) ควรมีทักษะในการเข้าใจผู้อื่นในการปฏิบัติงาน

(4) ควรมีทักษะความสามารถในการเข้าใจองค์การและระบบราชการ

(5) ควรมีทักษะความสามารถในการทำงานแบบเชิงรุก

(6) ควรมีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดความถูกต้อง

### *3.1.3 ปัจจัยด้านปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน*

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ.2546-พ.ศ. 2550 ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาเพื่อให้ความเห็นชอบในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ และในยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546-พ.ศ. 2550 ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ โดยเห็นว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการไม่สามารถทำได้โดยใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษาฝึกอบรมหรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง สอดคล้องกับ นาวีรัตน์ จำจด (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีกรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติงานหน่วยงานสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY”

ดังนั้นเพื่อส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 อยู่ในระดับที่มากกว่าร้อยละ 80 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะตามแนวคิดและผลการวิจัยดังกล่าวคือ

1) ควรเน้นให้ข้าราชการมีความทุมเทความอุตสาหะอุทิศตนในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

2) ควรเน้นให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

3) ควรเน้นให้ข้าราชการมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

4) ควรเน้นให้ข้าราชการมีทัศนคติในเชิงบวกในการทำงาน

5) ควรเน้นให้ข้าราชการยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน

6) ควรเน้นให้ข้าราชการมีความสนใจปรับตัวพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

7) ควรเน้นให้ข้าราชการมีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน

8) ควรเน้นให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

9) ควรเน้นให้ข้าราชการตระหนักในความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ

10) ควรเน้นให้ข้าราชการมีความพร้อมรับการตรวจสอบ

11) ควรเน้นให้ข้าราชการมีการประสานสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

12) ควรเน้นให้ข้าราชการมีการทำงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

13) ควรเน้นให้ข้าราชการทำงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก

***3.1.4 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ***

ทฤษฎี 2 ปัจจัยหรือปัจจัยอนามัยในการจูงใจของ Herzberg (อ้างถึงใน อุดม ทุมโฆษิต,ม.ป.ป.:300-301) ได้สรุปเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจออกเป็น 2 ปัจจัยด้วยกันคือ ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานที่ทำ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงาน เรื่องการบังคับบัญชา นโยบายขององค์การ ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน หากปัจจัยจูงใจนี้บกพร่องไปจะทำให้องค์การมีปัญหาความไม่พึงพอใจเกิดขึ้น เปรียบเสมือนร่างกายหากขาดปัจจัยที่จำเป็นก็จะทำให้เจ็บป่วยได้ และปัจจัยตัวจูงใจ (Motivators factors) เกี่ยวข้องกับเนื้อของงานที่ดี และมีผลต่อความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำคือ ความสำเร็จ การยอมรับ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และคุณลักษณะของงานนั้น ๆ ปัจจัยจูงใจนี้จะช่วยทำให้คนอุทิศตัวให้องค์การอันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้นเพื่อส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับที่มากกว่าร้อยละ 80 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะตามแนวคิดดังกล่าวคือ

1) ควรสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการมีความเห็นว่างานที่รับผิดชอบมีความท้าทาย

2) ควรสร้างกำลังใจโดยการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา

3) องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการมีความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติ

4) ควรสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการมีความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย

5) ควรสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการมีการตื่นตัวต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

6) ผู้บังคับบัญชาควรให้อิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

7) ควรให้ข้าราชการได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

8) ควรสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ

9) ควรสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ

10) ข้าราชการการควรได้รับเงินเดือนที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน

11) ข้าราชการควรรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของผู้บังคับชาในการทำงาน

12) ผู้บังคับบัญชาควรมีความยุติธรรมและความเสมอภาคในการปกครอง

13) ควรตระหนักอยู่เสมอว่าหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี

และจากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน จึงเห็นควรให้ศาลยุติธรรมภาค 8 เน้นหนักไปที่ศาลในศาลยุติธรรมภาค 8 ที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ในทางที่ดีขึ้นเทียบเท่ากับศาลอื่น ๆ เพื่อให้ลดข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น

หากจะให้การดำเนินการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ตามทัศนะของผู้วิจัยซึ่งจะครอบคลุมใน 4 มิติ มีความเห็นว่า ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ด้านการบริหารการพิจารณาพิพากษาคดีในการลดปริมาณคดีคงค้างคงเหลือ เพื่อให้สามารถปริมาณคดีคงค้างคงเหลือควรเพิ่มอัตราการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง เช่น ผู้พิพากษา ที่มีความเชี่ยวชาญในกฎหมายพิเศษเฉพาะด้านในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและกฎหมาย เพื่อให้ทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง รวมไปถึงการพัฒนาและเพิ่มอัตรากำลังของข้าราชการศาลยุติธรรม ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการศาลยุติธรรมที่มีความพร้อมในการให้บริการประชาชน นอกจากนี้ควรเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เชิงรุกเกี่ยวกับเรื่องกฎหมายให้ประชาชนได้มีความรู้ ความเข้าใจ

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในการดำเนินงานธุรการคดีของหน่วยงานให้สูงขึ้นนั้น หน่วยงานควรพัฒนารูปแบบและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของระบบงานศาลยุติธรรม รวมไปถึงการปรับปรุงโครงสร้างและแผนอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับระบบงานธุรการคดี เพื่อสนับสนุนการอำนวยความยุติธรรมของศาลยุติธรรม

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในการไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทให้สูงขึ้นนั้น หน่วยงานควรนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ตามนโยบายการบริหารและพัฒนาในการดำเนินงานธุรการคดีของหน่วยงาน ดำเนินการตามนโยบายด้านการพัฒนาการอำนวยความยุติธรรมในด้านการส่งเสริมการระงับข้อพิพาททางด้านกฎหมายในศาลยุติธรรมด้วยวิธีการไกล่เกลี่ยก่อนการดำเนินกระบวนพิจารณา และควรพัฒนาระบบกระบวนการระงับข้อพิพาทด้วยการไกล่เกลี่ยให้มีความต่อเนื่อง อีกทั้งควรส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างองค์กรเพื่อพัฒนาวิธีการไกล่เกลี่ยให้เป็นที่ยอมรับด้วย

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ประกอบไปด้วย

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในแต่ละงานให้สูงขึ้นนั้น หน่วยงานควรยกระดับการให้ประชาชนโดยพัฒนารูปแบบการให้บริการที่เหมาะสม ควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ อีกทั้งข้าราชการศาลยุติธรรมควรคำนึงถึงจิตสำนึกในการให้บริการเพื่อให้ประชาชนผู้มาติดต่อราชการให้สะดวกและรวดเร็ว

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในด้านการให้บริการของพนักงานต้อนรับประจำศาล ถ้าต้องการให้การให้บริการ ของพนักงานต้อนรับประจำศาลมีคุณภาพการให้บริการที่เพิ่มสูงขึ้นนั้น ควรมีการนำเทคนิคหรือการบริหารราชการสมัยใหม่มาใช้ เน้นให้หน่วยงานราชการให้บริการประชาชนได้เทียบเท่ากับองค์กรเอกชน และเพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจสูงสุด และควรจัดให้พนักงานต้อนรับประจำศาลมีการฝึกอบรม/พัฒนา ศึกษาดูงานจากสถานที่จริงในการให้บริการขององค์กรเอกชนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานต้อนรับมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าตอบแทน รางวัล

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ด้านความพึงใจของประชาชนต่อการให้บริการในหน่วยงานให้สูงขึ้นนั้น หน่วยงานควรพัฒนากระบวนการ ขั้นตอนและระบบงานศาลยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพเอื้อประโยชน์แก่ประชาชนให้ได้รับบริการโดยสะดวก รวดเร็ว ประหยัด เสมอภาค และเป็นธรรมบริหารงาน และควรมีการจัดระบบและโครงสร้างการบริหารงานในสำนักงานศาลยุติธรรมให้กะทัดรัด คล่องตัว และตอบสนองความ

ต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง อีกทั้งยังควรกำหนดอำนาจหน้าที่ให้เอื้ออำนวยและสอดประสานซึ่งกันและกัน เพื่อให้หน่วยงานมีการบริหารงานที่เข้มแข็งและโปร่งใสสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในด้านการประสานความร่วมมือระหว่างศาลกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้ได้รับความร่วมมือเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารในองค์กรควรมีวิสัยทัศน์วางกลยุทธ์ในการบริหารงาน และควรจัดให้มีการประชุม ปรึกษาหารือกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางในการทำงานร่วมกันได้มีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนผู้รับบริการไม่ต้องรอนาน

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบไปด้วย

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น บุคลากรได้รับการฝึกอบรม/พัฒนา ทั้งจากภายในหน่วยงาน และหน่วยงานภายนอกให้สูงขึ้นนั้น หน่วยงานควรส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยระบบคุณธรรม ควรส่งเสริมให้ข้าราชการมีโอกาสพัฒนาศักยภาพ และสร้างความก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถ หน่วยงานควรมุ่งมั่นพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมโดยการจัดฝึกอบรมความรู้ที่ทันสมัย ให้สอดคล้องกับกับตำแหน่งและภาระหน้าที่ โดยเน้นทิศทางการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การเงินการบัญชีและพัสดุ และระบบแผนงานงบประมาณ ให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมความรู้ทางด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมทั้งในและต่างประเทศตามความเหมาะสม

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด หน่วยงานควรนำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศตามแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้อย่างจริงจัง และควรมีการกำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามโครงการและตัวชี้วัดความสำเร็จ

**3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป**

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในภาคอื่น ๆ ของประเทศ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมแต่ละภาค อันจะนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดนโยบายของสำนักงานศาลยุติธรรมต่อไป

3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors)ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อนำปัจจัยที่ได้มาใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน (Action

Plan) ให้ตอบรับกับการปฏิบัติจริงโดยเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) และหลักประชาธิปไตยของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

3.2.3 ควรศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้มาใช้เป็นแบบวัดความสำเร็จในการนำนโยบายการปฏิบัติงานไปปฏิบัติ และนำมาจัดระดับความสำเร็จของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อีกทั้งใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ซึ่งต้องปรับปรุงภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่เร่งด่วนได้อย่างทันท่วงที

3.2.4 ควรศึกษาข้อมูลเชิงลึกข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลเยาวชนฯจังหวัดกระบี่ ศาลจังหวัดตะกั่วป่า ศาลเยาวชนฯจังหวัดระนอง ในแต่ละศาลที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมอยู่ในระดับสูง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในแต่ละศาลต่อไป

# บรรณานุกรม

# บรรณานุกรม


กรณิการ์ พรณะศรี (2550) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานาของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาสุโขทัยธรรมาธิราช

จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ (2547) “ความคิดในการปฏิบัติราชการไทยกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต.คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จรัญญา ลำไย (2546) *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานช่วยอำนวยการนักบริหาร* สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พิมพ์ครั้งที่ 2 สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.ร.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* (กรกฎาคม) 2:131

ชาญชัย เพชรคง (2551) “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอในจังหวัดชุมพร” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ชัยวัฒน์ ศึกขยาด (2545) “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณีจังหวัดบุรีรัมย์” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ดาเรศ ชูยก (2549) “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทีมตำบลสานสัมพันธ์ ศึกษากรณีจังหวัดยะลา” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบัณบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคณะ (2545) “รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ การพัฒนาระบบและกลไกของการตรวจสอบของการบริหารราชการแผ่นดิน โครงการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบตรวจสอบการบริหารราชการแผ่นดิน” กรุงเทพมหานคร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

_____. (2549) *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่* กรุงเทพมหานคร

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ

_____. (2542) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการสำนักงาน ก.พ.

_____. (2543) “ธรรมาภิบาลกับราชการไทยในเอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องความสำเร็จและบทเรียนในการสร้างธรรมาภิบาลในส่วนราชการ 20 ธันวาคม 2543” สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์(2552) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. ดี.เค.ปริ้นติ้งเวิลด์

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ (2547) “KPI & Balance Scorecard กับการบริหารงานภาครัฐ” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* (กรกฎาคม) 2: 1-7

_____. (2548) “การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ : กระแสของการบริหารสมัยใหม่” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* (กรกฎาคม) 2:16-26

_____. (2548) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ” ใน *ประมวลสาระชุดแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 11 หน้า 205-206 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

นันทนา อุดมมั่นถาวร (2548) “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

นาวีรัตน์ จำจด (2551) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีกรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง” ภาคนิพนธ์ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542) *การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย* กรุงเทพมหานคร สำนักงานพิมพ์วิญญูชน

ปรีชา สมบูรณ์ประเสริฐ (2548) “สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ: วิทยานิพนธ์เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาส่งเสริมการเกษตร สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พลวิชญ์ ขยันงาน (2543) “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักประชาสัมพันธ์สังกัดกรุงเทพมหานคร”ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พัชรอร วงศ์กำแหง (2547) “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทะเบียนราษฎรของเจ้าหน้าที่สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลตำบล” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

"พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546" ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอน 100 ก (อัดสำเนา)

พรวิชญ์ ขยันงาน (2549) "ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักประชาสัมพันธ์สังกัดกรุงเทพมหานคร" ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พวงชมพู โชตินุชิต (2550) "หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานศาลยุติธรรม" จาก http://www.coj.go.th ค้นวันที่ 29 กรกฎาคม 2554

รัชฎา ณ น่าน (2550) "สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน" การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วรเดช จันทรศร (2540) *ปรัชญาของการบริหารภาครัฐ* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ

วิศิษฐ์ จุลปานนท์ (2544) "ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์" ศึกษากรณีข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่

สำนักงาน ก.พ. (2545) *Good Governance กับการพัฒนาข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน* กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

_____. (2547). *คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*.พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

_____.(2548) คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ.ร. จาก http://www.opdc.go.th/ ค้นวันที่ 15 กันยายน 2550 คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แนวทางการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ข้าราชการ

สำนักงานศาลยุติธรรม (2552) จาก http://www.coj.go.th ค้นวันที่ 15 กรกฎาคม 2554 สมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรม

สำนักงานศาลยุติธรรม (2543) จาก http://www.coj.go.th ค้นวันที่ 20 สิงหาคม 2554โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของศาลยุติธรรมภาค 8

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545) *การจัดการภาครัฐแนวใหม่ NEW PUBLIC MANAGEMENT : NPM.* พระนครศรีอยุธยา โรงพิมพ์เทียนวัฒนา

เสน่ห์ จามริก (2541,19 มีนาคม หน้า 8) Good Governance และธรรมรัฐ *ผู้จัดการรายวัน* ฐานคิดสู่ทางเลือกใหม่ของสังคมไทย กรุงเทพมหานคร อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง

อานันท์ ปันยารชุน.(2542) “การปฏิรูปกฎหมายเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” *วารสารบทบัณฑิต* (ธ.ค.) 5-10

อาวุธ วรรณวงศ์(2546) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) สำนักงาน ก.พ.ร.

_____.(2547) “กระบวนทัศน์การบริหารภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 11 หน้า 249 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

อุดม รัตนปราการ และคณะ(2546) *ผลการดำเนินงานการจัดทำแนวทางการบริหารราชการส่วนกลางกรมส่งเสริมการเกษตร ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย* กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริมการเกษตร

# ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ ๐๕๒๒.๐๑/

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

มีนาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ
๒. ซองไปรษณีย์ส่งคืน จำนวน ๑ ซอง

เนื่องด้วยนางสาวนิภาพร เฉียนเลี่ยน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค ๘"

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากข้าราชการศาลยุติธรรมในภาค ๘ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากข้าราชการศาลยุติธรรมในหน่วยงานของท่าน ตามจำนวนแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้ และขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามคืนให้แก่นักศึกษาภายในวันที่ ๒๕๕๕ ด้วยจักขอบคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์)
รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบงาน

โทร ๐๒ ๕๐๔๘๑๘๒-๘๔
โทรสาร ๐๒ ๕๐๓๓๖๑๒

**ภาคผนวก ข**

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

**แบบสอบถามหมายเลข** | | | |

**แบบสอบถาม**

**เรื่อง**

**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8**

**********

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามข้าราชการของศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

ตอนที่ 4 เป็นการสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่ทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

**********

**(นางสาวนิภาพร เฉียนเลี่ยน)**

**นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์**

**E-mail : cheanlean_ann@hotmail.com มือถือ 086 -2673079**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

**คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง**

1. เพศ

☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. อายุ

☐ 1. น้อยกว่า 25 ปี ☐ 2. 25 – 30 ปี

☐ 3. 31 – 35 ปี ☐ 4. 36 – 40 ปี

☐ 5. 41 – 45 ปี ☐ 6. มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

☐ 1. มัธยมศึกษาตอนปลาย , ปวช. ☐ 2. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า , ปวส.

☐ 3. ปริญญาตรี ☐ 4. ปริญญาโท ☐ 5. สูงกว่าปริญญาโท

4. ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน

☐ 1. น้อยกว่า 10,000 บาท ☐ 2. 10,000 – 20,000 บาท

☐ 3. 20,001 - 30,000 บาท ☐ 4. 30,001 – 40,000 บาท

☐ 5. มากกว่า 40,000 บาท

5. ท่านมีอายุราชการจนถึงปัจจุบัน

☐ 1. น้อยกว่า 5 ปี ☐ 2. 5 – 10 ปี

☐ 3. 11 – 15 ปี ☐ 3. 16 – 20 ปี

☐ 4. มากกว่า 20 ปี

6. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งงานระดับใด

☐ 1. ปฏิบัติงาน ☐ 2. ปฏิบัติการ

☐ 3. ชำนาญการ ☐ 4. ชำนาญงาน

☐ 5. ชำนาญการพิเศษ ☐ 6. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

7. ท่านปฏิบัติงานประจำที่ศาล

☐1. ศาลแขวงนครศรีธรรมราช ☐ 2. ศาลจังหวัดทุ่งสง

☐ 3. ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี ☐ 4. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดนครศรีธรรมราช

☐ 5. ศาลจังหวัดกระบี่ ☐ 6. ศาลจังหวัดปากพนัง

☐ 7. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดกระบี่ ☐ 8. ศาลจังหวัดพังงา

☐ 9. ศาลจังหวัดเกาะสมุย ☐ 10. ศาลจังหวัดภูเก็ต

☐ 11. ศาลจังหวัดชุมพร ☐12. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดภูเก็ต

☐ 13. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดชุมพร ☐ 14. ศาลจังหวัดระนอง

☐ 15. ศาลจังหวัดไชยา ☐16. ศาลเยาวชนฯ ศาลจังหวัดระนอง

☐ 17. ศาลจังหวัดตะกั่วป่า ☐18. ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี

☐19.ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช ☐20. ศาลจังหวัดหลังสวน

☐ 21.ศาลเยาวชนฯ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ☐22. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดพังงา

**ตอนที่ 2** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| **ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM)** | | | | | | |
| 8 | ท่านคิดว่าในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปี ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 9 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 10 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดมากน้อยเพียงใด | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| **ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM)** | | | | | | |
| 11 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 12 | ท่านคิดว่างบประมาณในแต่ละปีงบประมาณมีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 13 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านมีเพียงพอต่อการทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ในตัวชี้วัด มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 14 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีระบบสารสนเทศที่มีความพร้อมเพื่อเข้ามาสนับสนุนการทำงาน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 15 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 16 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการทำงานโดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| **ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)** | | | | | | |
| 17 | เมื่อเทียบกับหน่วยงานที่คล้ายคลึงกัน ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าหรือดีกว่ามากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 18 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 19 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการนำเทคนิคหรือหลักการบริหารราชการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 20 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านใช้ทรัพยากร เช่น ต้นทุน แรงงาน และเวลา เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| **ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)** | | | | | | |
| 21 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านให้บริการแก่ประชาชนผู้มารับบริการต่าง ๆ ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 22 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างความพึงพอใจและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 23 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีความรับผิดชอบต่อสังคมในการปฏิบัติงานขององค์การมีมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 24 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติงานที่ยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคมมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 25 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาของประชนผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 26 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 27 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใสมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 28 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชนได้รับทราบมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 29 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 30 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้เจ้าหน้าที่ในด้านการให้บริการประชาชนเพื่อให้ความคล่องตัวและรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| **ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)** | | | | | | |
| 31 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการดำเนินงานในการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 32 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมี ความชัดเจนในการกำหนดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 33 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของกฎหมาย กฎระเบียบมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 34 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 35 | ในภาพรวมท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานต่อประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียมกันมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 36 | ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีกลไกหรือเครื่องมือในการควบคุม การตรวจสอบเรื่องคุณธรรมจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 37 | ในภาพรวมหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้เสีย มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 38 | ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติงานที่เป็นไปด้วยความราบรื่นไม่มีอุปสรรคหรือข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| **ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)** | | | | | | |
| 39 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 40 | ในภาพรวมท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มากน้อยเพียงใด | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| **ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)** | | | | | | |
| 41 | ท่านคิดว่าหน่วยงานท่านมี การกำหนดพันธกิจที่สนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 42 | ท่านคิดว่าหน่วยงานท่าน ให้ความสำคัญต่อการประเมินสภาพแวดล้อม มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 43 | ท่านคิดว่าหน่วยงานท่าน ยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่องค์การได้กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 44 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านได้เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 45 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน ยุทธศาสตร์มีความชัดเจน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 46 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 47 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายให้แต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 48 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 49 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 50 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการกำหนดแผนงานโครงการที่มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับกลยุทธ์มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| **ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)** | | | | | | |
| 51 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีการบริหารองค์การตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่วางไว้ มากน้อยเพียงใด | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| **ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)** | | | | | | |
| 52 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีการบริหารองค์การโดยการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 53 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติราชการชัดเจน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 54 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน แผนปฏิบัติงานประจำปีมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 55 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีความชัดเจนในการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ ,รับฟังข้อเสนอและเพื่อนำมาวางแผนในการให้บริการ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 56 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีความชัดเจนในการวัดความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 57 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีความชัดเจนในการรวบรวม วิเคราะห์ผลการดำเนินการ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 58 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีการให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 59 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 60 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีความพร้อมในการใช้งานข้อมูลและสารสนเทศ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 61 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีความชัดเจนของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลากร มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 62 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีความชัดเจนในการฝึกอบรมบุคลากรและพัฒนาบุคคลากร มากน้อยเพียงใด | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| **ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)** | | | | | | |
| 63 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีการปรับปรุงสุขอนามัยและการป้องกันภัยต่อบุคคลากร มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 64 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจมีต่อบุคคลากร มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 65 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีการควบคุมเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบและประเมินหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 66 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีขั้นตอนในการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่เหมาะสม มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 67 | ท่านคิดว่าภาพรวมในแผนกงานต่าง ๆ ช่วยสนับสนุนต่องานของฝ่ายตุลาการ ได้ดีมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 68 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน บริหารงานได้ประสบความสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ได้ดีมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 69 | ท่านคิดว่าผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 70 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 71 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีการพัฒนาองค์การได้ประสบความสำเร็จ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| **ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factor)** | | | | | | |
| 72 | ท่านคิดว่างานในหน่วยงานของท่าน มีความท้าทายของงานที่รับผิดชอบ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 73 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน ได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 74 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 75 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย มากน้อยเพียงใด | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ข้อที่** | **ข้อคำถาม** | **ระดับความคิดเห็น** | | | | |
| | | **มากที่สุด** | **มาก** | **ปานกลาง** | **น้อย** | **น้อยที่สุด** |
| **ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factor)** | | | | | | |
| 76 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการตื่นตัวต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 77 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 78 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 79 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความรักและความผูกพันต่อองค์การ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 80 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความตื่นตัวในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 81 | ในภาพรวม การได้รับเงินเดือนในปัจจุบันของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความเหมาะสม มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 82 | ท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของผู้บังคับชา มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 83 | ท่านคิดว่าในหน่วยงานของท่าน มีความยุติธรรมและความเสมอภาคในการปกครองของผู้บังคับบัญชา มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 84 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน เป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี มากน้อยเพียงใด | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| **ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factor)** | | | | | | |
| 85 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 86 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ดี มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 87 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีความชัดเจนของนโยบาย มีหลักในการทำงาน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 88 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีความคล่องตัวของการบริหารงานในองค์การ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 89 | ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลภายในองค์กร สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| **ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)** | | | | | | |
| 90 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความทุมเทความอุตสาหะ อุทิศตนในการปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 91 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 92 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 93 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านมีทัศนคติในเชิงบวกในการทำงาน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 94 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน ยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 95 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความสนใจปรับตัวพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มากน้อยเพียงใด | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| **ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)** | | | | | | |
| 96 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านมีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 97 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 98 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านตระหนักในความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 99 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความพร้อมรับการตรวจสอบ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 100 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการประสานสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 101 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 102 | ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน ทำงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| **ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)** | | | | | | |
| 103 | ในภาพรวมในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 104 | ในภาพรวมในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 105 | ในภาพรวมในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 106 | ในภาพรวมในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 107 | ในภาพรวมในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน มีการทำงานเป็นทีม มากน้อยเพียงใด | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ข้อที่** | **ข้อคำถาม** | **ระดับความคิดเห็น** | | | | |
| | | **มากที่สุด** | **มาก** | **ปานกลาง** | **น้อย** | **น้อยที่สุด** |
| **ตั้งแต่ข้อ 108-113 ตอบเฉพาะกรณีตำแหน่งประเภท <u>บริหารหรืออำนวยการ</u> (เท่านั้น)** | | | | | | |
| 108 | ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน <u>มีภาวะผู้นำในการบริหารงาน</u> มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 109 | ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน <u>มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน</u> มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 110 | ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน <u>มีความสามารถในการวางกลยุทธ์ได้ดี</u> มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 111 | ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน <u>มีศักยภาพเพื่อนำให้องค์การปรับเปลี่ยนการทำงาน</u> มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 112 | ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน <u>มีการควบคุมตนเอง</u> เช่น การควบคุมอารมณ์ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 113 | ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน <u>มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</u> มากน้อยเพียงใด | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| **ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)** | | | | | | |
| **ตั้งแต่ข้อ 114-119 ตอบเฉพาะกรณีตำแหน่งประเภทวิชาการ / และตำแหน่งประเภททั่วไป** | | | | | | |
| 114 | ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ ได้ดีมากน้อยเพียงใด **(ตอบเฉพาะตำแหน่งของท่าน)** **- เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานคดีปฏิบัติการ** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานคดีชำนาญการ** | | | | | |
| 115 | ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทักษะความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน ได้ดีมากน้อยเพียงใด **(ตอบเฉพาะตำแหน่งของท่าน)** **- เจ้าพนักงานคดีปฏิบัติการ** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานคดีชำนาญการ** | | | | | |
| 116 | ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทักษะในการเข้าใจผู้อื่นในการปฏิบัติงาน ได้ดีมากน้อยเพียงใด **(ตอบเฉพาะตำแหน่งของท่าน)** **- นิติกรปฏิบัติการ** | | | | | |
| | **- นิติกรชำนาญการ** | | | | | |
| | **- เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมปฏิบัติงาน** | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **- เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน** | | | | | |
| **ข้อที่** | **ข้อคำถาม** | **ระดับความคิดเห็น** | | | | |
| | | **มากที่สุด** | **มาก** | **ปานกลาง** | **น้อย** | **น้อยที่สุด** |
| **ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)** | | | | | | |
| 117 | ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทักษะความสามารถในการเข้าใจองค์การและระบบราชการได้ดีมากน้อยเพียงใด<br>**(ตอบเฉพาะตำแหน่งของท่าน)**<br>**- เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมปฏิบัติการ** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการพิเศษ** | | | | | |
| | **- นิติกรปฏิบัติการ** | | | | | |
| | **- นิติกรชำนาญการ** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ** | | | | | |
| | **- เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมปฏิบัติงาน** | | | | | |
| | **- เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน** | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| **ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)** | | | | | | |
| 118 | ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทักษะความสามารถในการทำงานแบบเชิงรุก ได้ดีมากน้อยเพียงใด **(ตอบเฉพาะตำแหน่งของท่าน)** **- เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมปฏิบัติการ** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการพิเศษ** | | | | | |
| 119 | ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานมีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดความถูกต้อง ได้ดีมากน้อยเพียงใด **(ตอบเฉพาะตำแหน่งของท่าน)** **- เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมปฏิบัติการ** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการพิเศษ** | | | | | |
| | **- นิติกรปฏิบัติการ** | | | | | |
| | **- นิติกรชำนาญการ** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานคดีปฏิบัติการ** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานคดีชำนาญการ** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน** | | | | | |
| | **- เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ** | | | | | |
| | **- เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมปฏิบัติงาน** | | | | | |
| | **- เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมชำนาญงาน** | | | | | |

**ตอนที่ 3 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8**

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

| ข้อที่ | ข้อคำถาม | ระดับผลสัมฤทธิ์ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| **ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ** | | | | | | |
| 120 | ในภาพรวมในหน่วยงานของท่าน ประสบผลสำเร็จในการ**ลดปริมาณ**คดีคงค้างคงเหลือในรอบปีเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมามากน้อยเพียงใด | | | | | |
| **ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ** | | | | | | |
| 121 | ในภาพรวมในหน่วยงานของท่าน มีความสำเร็จในการดำเนินงานธุรการคดีมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 122 | ในภาพรวมในหน่วยงานของท่าน มีความสำเร็จในการดำเนินการด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| **ด้านคุณภาพการให้บริการ** | | | | | | |
| 123 | ในภาพรวมในหน่วยงานของท่าน การให้บริการของเจ้าหน้าที่ในแต่ละงานอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 124 | ในภาพรวมในหน่วยงานของท่าน การให้บริการของพนักงานต้อนรับประจำศาลอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 125 | ท่านคิดว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อ | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | การให้บริการในหน่วยงานของท่าน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| **ข้อที่** | **ข้อคำถาม** | **ระดับผลสัมฤทธิ์** | | | | |
| | | **มากที่สุด** | **มาก** | **ปานกลาง** | **น้อย** | **น้อยที่สุด** |
| **ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ** | | | | | | |
| 126 | ในภาพรวมในหน่วยงานของท่าน มีความสำเร็จในการประสานความร่วมมือระหว่างศาลกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| **ด้านการพัฒนาองค์กร** | | | | | | |
| 127 | ในภาพรวมในหน่วยงานของท่านมีความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น บุคลากรได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาทั้งจากภายในหน่วยงาน และหน่วยงานภายนอก มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 128 | ในภาพรวมในหน่วยงานของท่านมีความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มากน้อยเพียงใด | | | | | |

**ตอนที่ 4 เป็นการสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่ทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น**

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านมี จุดแข็งหรือข้อดี ในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านมี จุดอ่อนหรือปัญหา ในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านมี โอกาสที่จะปรับปรุงหรือพัฒนา ในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านมี อุปสรรคอะไรบ้างจากหน่วยงานภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

.....

.....

.....

.....

****ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่ง****

**แบบสัมภาษณ์**

**เรื่อง**

**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8**

**********

**คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้อำนวยการประจำศาลในสังกัดศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้าน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

**********

**(นางสาวนิภาพร เฉียนเลี่ยน)**

**นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์**

**E-mail : cheanlean_ann@hotmail.com มือถือ 086 -2673079**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

**คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง**

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

2. ท่านมีอายุราชการจนถึงปัจจุบัน

☐ 1. น้อยกว่า 5 ปี ☐ 2. 5 – 10 ปี

☐ 3. 11 – 15 ปี ☐ 3. 16 – 20 ปี

☐ 4. มากกว่า 20 ปี

3. ท่านบริหารงานประจำที่ศาล

☐1. ศาลแขวงนครศรีธรรมราช ☐ 2. ศาลจังหวัดทุ่งสง

☐ 3. ศาลแขวงสุราษฎร์ธานี ☐ 4. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดนครศรีธรรมราช

☐ 5. ศาลจังหวัดกระบี่ ☐ 6. ศาลจังหวัดปากพนัง

☐ 7. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดกระบี่ ☐ 8. ศาลจังหวัดพังงา

☐ 9. ศาลจังหวัดเกาะสมุย ☐ 10. ศาลจังหวัดภูเก็ต

☐ 11. ศาลจังหวัดชุมพร ☐12. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดภูเก็ต

☐ 13. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดชุมพร ☐ 14. ศาลจังหวัดระนอง

☐ 15. ศาลจังหวัดไชยา ☐16. ศาลเยาวชนฯจังหวัดระนอง

☐ 17. ศาลจังหวัดตะกั่วป่า ☐18. ศาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี

☐19.ศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช ☐20. ศาลจังหวัดหลังสวน

☐ 21.ศาลเยาวชนฯ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ☐22. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดพังงา

**ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้าน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8**

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม มีจุดแข็งในด้านต่าง ๆ เหล่านี้อย่างไร

1.1 ด้านคดี.....

.....

1.2 ด้านธุรการศาล.....

.....

1.3 ด้านการไกล่เกลี่ย.....

.....

2. การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม มีจุดอ่อนหรือปัญหาการทำงานในด้านต่าง ๆ เหล่านี้อย่างไร

2.1 ด้านคดี.....

.....

2.2 ด้านธุรการศาล.....

.....

2.3 ด้านการไกล่เกลี่ย.....

.....

3. การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ควรปรับปรุงหรือพัฒนางาน ในเรื่องใดต่อไปนี้บ้างที่ส่งผลต่อการทำงาน

3.1 ด้านคดี.....

.....

3.2 ด้านธุรการศาล.....

.....

3.3 ด้านการไกล่เกลี่ย.....

.....

.....

4. การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม มีอุปสรรคจากภายนอก เรื่องใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

4.1 ด้านคดี.....

.....

4.2 ด้านธุรการศาล.....

.....

4.3 ด้านการไกล่เกลี่ย.....

.....

.....

5. ท่านมีข้อเสนออย่างไรที่จะทำให้ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 มีการทำงานเกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้นในอนาคต

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่ง**

# ประวัติผู้วิจัย

| | |
|---|---|
| **ชื่อ** | นางสาวนิภาพร เฉียนเลี่ยน |
| **วัน เดือน ปีเกิด** | 18 มกราคม 2527 |
| **สถานที่เกิด** | จังหวัดชุมพร |
| **ประวัติการศึกษา** | บริหารธุรกิจบัณฑิต<br>มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต พ.ศ. 2549 |
| **สถานที่ทำงาน** | สำนักงานประจำศาลจังหวัดหลังสวน ตำบลหลังสวน อำเภอหลังสวน<br>จังหวัดชุมพร |
| **ตำแหน่ง** | เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรมปฏิบัติงาน |