

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการศาลยุติธรรมจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบราชการ
5. ระบบงานสำนักงานศาลยุติธรรม
6. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

1. ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามไว้แตกต่างกัน คนทั่วไปมักจะอยู่ในแวดวงของการบริหารงานบุคคล ไม่ได้เรียกสมรรถนะด้วยความหมายเดียวกัน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ดังนี้

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 557) สมรรถนะหลัก หมายถึง กลุ่มของความสามารถที่เกิดจากการผสมผสานทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีอันเป็นสิ่งต้องจําเป็นต้องมี เพื่อรักษาหรือเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน และการให้บริการขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยความสามารถหลักนี้จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานมีความโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง หรือคู่แข่งไม่อาจก้าวตามทันได้

เจษฎา ประกอบทรัพย์ และวลัยลักษณ์ เศษรฤทธิ (2547 : 46) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและลักษณะอื่น ๆ ที่ทำใหบุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 27) สมรรถนะ คือ ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงาน ที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึง เฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อ ทักษะคิ อุบัติสัยส่วนลึกของตนด้วย

เสนห์ จุ้ยโต (2548 : 12) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคคลเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ โดยสถานการณ์หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่า

โบยาทซิส (Boyatzis, 1982 : 56 ; อ้างถึงใน กิริติยชัยยง. 2550 : 6) ได้นิยาม Competency ว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่นำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ในตัวบุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน การใช้สมรรถนะถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

2. ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competencies) ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะด้านตัวบุคคล (Personal Competencies) เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลนั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปินการแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์ คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ เป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้
2. สมรรถนะด้านงาน (Job Competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถฝึกฝนและพัฒนาได้
3. สมรรถนะด้านองค์กร (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้น ไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้ เช่นบริษัท โซนี่เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าประเภทอุปกรณ์

เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีขนาดเล็กบริษัท โนเกียเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องโทรศัพท์มือถือชั้นนำของโลก

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551 : 1) ได้กำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของข้าราชการพลเรือน เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service mind) คือ ความมุ่งมั่น ความตั้งใจและความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้ บริการที่ดีจึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการ เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการ

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity) คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงามความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ จรรยาบรรณข้าราชการเพื่อศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) คือ ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือ การเป็นส่วนหนึ่งในทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม ไม่จำเป็นต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว รวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

จากการศึกษาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของข้าราชการพลเรือนดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสอดคล้องกับการวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม จึงนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

3. กรอบสมรรถนะหลัก

กรอบสมรรถนะหลัก จะมีมาตรฐานการวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 ความสามารถในการเชิงการคิดวิเคราะห์ ซึ่งจะพิจารณาจาก

3.1.1 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจที่มีตัวแปรหลากหลายลักษณะ

3.1.2 การคาดการณ์และกำหนดเป้าหมายในเชิงวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งจะทำให้

ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจเช่นเดียวกัน

3.1.3 การสร้างกรอบความคิดในเชิงวิเคราะห์

3.2 ความสามารถในการจัดการ ซึ่งจะพิจารณาจาก

3.2.1 การวางแผนและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์

3.2.2 การวิเคราะห์และวัดประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงาน

3.2.3 การกำหนด และแตกย่อยเป้าหมายการทำงาน ไปสู่การปฏิบัติพร้อมทั้ง

ควบคุมให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3.3 ความสามารถเพื่อตอบสนองปัจจัยความเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการ

ปรับเปลี่ยน ซึ่งจะพิจารณาจาก

3.3.1 การเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง

3.3.2 การเป็นผู้คิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง

3.4 ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคล ซึ่งจะพิจารณาจาก

3.4.1 ความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูงความคิด

3.4.2 ความสามารถในการประสานความร่วมมือเพื่อผลสำเร็จของงาน

3.4.3 ความตระหนักและเข้าใจเงื่อนไขเฉพาะของวัฒนธรรมขององค์กร

3.4.4 การเป็นผู้นำ

3.4.5 การสื่อข้อความด้วยลายลักษณ์อักษร (ความสามารถในการเขียน)

3.5 คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่สำคัญต่อผลสำเร็จของงาน ซึ่งจะ

พิจารณาจาก

3.5.1 คุณลักษณะที่มุ่งมั่นไปสู่ผลสำเร็จ

- 3.5.2 คุณลักษณะที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม
- 3.5.3 คุณลักษณะที่ยึดถือการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 3.5.4 คุณลักษณะที่ทำงานอย่างมั่นคงภายใต้สภาวะกดดัน

4. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

- 4.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 4.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- 4.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- 4.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 4.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 4.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 4.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 4.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 4.9 การดำเนินการเชิงรุก (Pro activeness)
- 4.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- 4.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 4.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 4.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 4.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 4.15 คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 4.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 4.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 4.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 4.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 4.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

5. สมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรม

สำนักงานศาลยุติธรรมได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมและได้นำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ Competency Based Development มาใช้โดยกำหนดให้มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) 13 สมรรถนะและสมรรถนะในงาน (Functional Competency) 160 สมรรถนะ

แต่ด้วยสภาวะการต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับมีการนำหลักสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงสมรรถนะของสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อให้ทันกับสภาวะการที่เปลี่ยนแปลงไปโดยมีเหตุผลในการปรับปรุงสมรรถนะใหม่ดังนี้

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 48 กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงาน ตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกันที่มีคุณภาพของงาน เท่ากัน โดยประมาณเป็นระดับเดียวกัน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน และในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้ระบุชื่อตำแหน่งในสายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้ด้วย โดยคาดหวังว่าระบบที่ปรับปรุงใหม่นี้จะเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพข้าราชการ ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการให้สามารถใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ซึ่งระบบดังกล่าว เป็นระบบที่นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ

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

สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนดแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2553 – 2556 เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารและพัฒนากระบวนการศาลยุติธรรมให้มีความเป็นเอกภาพและชัดเจน สามารถขับเคลื่อนการบริหารราชการศาลยุติธรรมให้เกิดความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

โดยมีการกำหนดคุณศาสตร์หลัก 6 ด้าน ซึ่ง 1 ใน 6 ด้านคือยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพระบบการบริหารงานบุคคล

ปรัชญาพื้นฐานของการบริหารกำลังคนภาครัฐ นอกจากมุ่งเน้นในเรื่องของคุณธรรม (Merit) ผลงาน (Performance) กระจายอำนาจ (Decentralization) คุณภาพชีวิต (Quality of Work life) แล้วยังมุ่งเน้นสมรรถนะ (Competency) ด้วย

สมรรถนะของสำนักงานศาลยุติธรรมในปัจจุบันมีจำนวนมากเกินไปทำให้เป็นภาระแก่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เนื่องจากสำนักงานศาลยุติธรรมมีสมรรถนะหลัก 13 สมรรถนะ และสมรรถนะในงานมีทั้งหมด 160 สมรรถนะ ซึ่งในแต่ละสายงานจะมีจำนวนสมรรถนะที่แตกต่างกัน นั่นคือข้าราชการศาลยุติธรรมทุกคนต้องมีสมรรถนะหลัก 13 สมรรถนะ และสมรรถนะในงาน เช่น ตำแหน่งนิติกรมีสมรรถนะในงาน 15 สมรรถนะ ดังนั้นในตำแหน่งนิติกรอย่างน้อยต้องมีสมรรถนะ 28 สมรรถนะ

ปัจจุบันมองว่า สมรรถนะ (Competency) ในส่วนของความรู้และทักษะ ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นมีความสำคัญต่อการทำงานอย่างมาก และเป็นพื้นฐานที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้หรือไม่ได้ เพราะถ้าบุคคลไม่มีความรู้ และ/หรือทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ก็จะไม่สามารถทำงานนั้น ๆ ได้ ดังนั้นความรู้และทักษะจึงเป็นสิ่งที่พื้นฐานที่ใช้ในการทำงานที่ขาดเสียไม่ได้ หรือที่เราเรียกส่วนนี้ว่าเป็นองค์ประกอบ can do เพราะถ้าไม่มีก็ can not do ในส่วนนี้อาจเรียกว่าเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ซึ่งไม่ว่าคนที่ทำงานโดดเด่น หรือคนที่ทำงานในระดับธรรมดาก็ต้องร่วมกัน

ดังนั้น การกำหนดสมรรถนะของสำนักงานศาลยุติธรรมจึงเน้นสมรรถนะในส่วนของคุณลักษณะและพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร มากกว่าการเน้นความรู้ ทักษะ และความสามารถ

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2548 : 53-55) แบ่งประเภทของความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นความสามารถในระดับแก่นขององค์กร และเป็นสิ่งที่องค์กรนั้น ๆ ทำได้ดีกว่า เหนือกว่าคู่แข่งอื่น รวมถึงเป็นสิ่งที่ยากต่อการเลียนแบบตลอดจนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ความสามารถหลักนี้หากพิจารณาในบริบท (Context) ที่ต่างกันก็อาจเป็นได้ทั้งความสามารถหลักขององค์กร (Organization Core Competency) และสมรรถนะหลักของพนักงานในองค์กร (Employee Core Competency)

1.1 สมรรถนะหลักขององค์กร คือ คุณลักษณะที่องค์กรต้องการมีหรือเป็น เพื่อให้มีสมรรถนะตามที่ผู้บริหารองค์กรต้องการ รวมถึงช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ เช่น ให้มีสมรรถนะในการแข่งขัน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ (Organization Core Competency) ขององค์กรมักถูกกำหนดจากการทำ SWOT หรือ TOWS Analysis เพื่อสะท้อนสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ ตามสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในตัวอย่างเช่น สินค้ามีความหลากหลายมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง คุณภาพในการบริการเหนือกว่าคู่แข่ง มีสภาพการเงินที่มั่นคง มีนวัตกรรมในการบริหารที่เหนือกว่า เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นต้น

1.2 ความสามารถหลักของพนักงานในองค์กร คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมีพึงเป็น ซึ่งสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ในการดำเนินการทั้งนี้ความสามารถหลักของพนักงานในองค์กร (Employee Core Competency) มักถูกกำหนดจากความสามารถหลักขององค์กร (Organization Core Competency) ความสามารถหลักของพนักงานในองค์กรนี้ที่ควรเป็น คือ การพัฒนาตนเองและบุคคลอื่น ๆ (Developing Self and Others) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการทำงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) ความสามารถหลักของพนักงานในองค์กรนี้ ยังสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.2.1 ความสามารถในงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

1.2.2 ความสามารถแบบมืออาชีพ (Professional Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความเข้าใจในองค์กร เข้าใจและมีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ อดทนต่อความกดดัน และสามารถควบคุมตนเองได้เป็นอย่างดี

1.2.3 ความสามารถในด้านเทคนิค (Technical Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นถึงการคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใส่ใจในเรื่องคุณภาพ และความชำนาญด้านเทคนิค

2. ความสามารถพิเศษของบุคคล (Personal Competency) คือ บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น คนบางคนที่สามารถเล่นกับงูหรือจระเข้ได้ ทั้งนี้มักจะเรียก Personal Competency ว่า ความสามารถพิเศษของบุคคลเฉพาะบุคคลนั้น ๆ

กรีติ ยศยิ่งยง (2550 : 10) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะโดยพิจารณาจากที่มาและพัฒนาการของสมรรถนะ พบว่า องค์กรหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สมรรถนะขององค์กร (Organization Competency) คือ สิ่ง que แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมขององค์กรอย่างไร และจะทำอย่างไร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น

2. สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Competency) คือ พฤติกรรมการแสดงออก (Individual Behavior) การใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน (A Body of Knowledge) และการเรียนรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Social Role) ของบุคลากรในองค์กร เพื่อสนับสนุนสมรรถนะขององค์กร ให้การดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์กรประสบความสำเร็จ

7. ขอบเขตของสมรรถนะ

กรีน (Green. 1999 : 22-29) แบ่งขอบเขตของสมรรถนะหรือสมรรถนะออกเป็น 4 ขอบเขต คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency and capabilities) เป็นสิ่งที่บอกว่าองค์กรจะมีสมรรถนะอะไรในการดำเนินงาน หรือปฏิบัติงานในเชิงที่เกี่ยวกับเครื่องมือ (Technical Knowledge and Skills) หรือตอบคำถามว่าองค์กรนี้ดำเนินธุรกิจอะไร และใช้ความรู้ความสามารถอย่างไร

2. ค่านิยม และความเชื่อหลัก (Core values and belief) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าองค์กรจะมีระบบการจัดการกับคนในองค์กรอย่างไร มีบรรยากาศมีรูปแบบของวัฒนธรรมเป็นอย่างไร

3. สมรรถนะด้านความรู้ และทักษะในการทำงาน (Technical knowledge and job skills) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีสมรรถนะในเรื่องเกี่ยวกับ

ความรู้ หรือทักษะ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานกับเครื่องมือ อุปกรณ์ (Tools) หรือบริการ (Service) ขององค์กรอย่างไร และจะเป็นไปในทำนองเดียวกันกับสมรรถนะหลัก

4. สมรรถนะด้านทักษะ และความสามารถในการแสดงออก (Performance skill and competencies) เป็นสิ่งที่จะบ่งบอกว่า องค์กรต้องการบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพ ารมีปฏิสัมพันธ์อย่างไร จึงจะเป็นไปในรูปแบบเดียวกับองค์กรที่ต้องการ หรือเป็นไปตาม วัฒนธรรมค่านิยม หรือความเชื่อขององค์กร

8. ลักษณะของสมรรถนะ

กิริติ ยศยิ่งยง (2550 : 14) ลักษณะของสมรรถนะ แสดงออกได้หลากหลายตาม มุมมองของแต่ละแนวคิด เช่น มุมมองทางประเทศสหรัฐอเมริกา มองว่า สมรรถนะเป็นปัจจัย นำเข้า (Input) ที่พนักงานมีทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ พนักงานผู้นั้น ส่วนประเทศอังกฤษ มองว่าสมรรถนะเป็นผลลัพธ์ (Output) ที่ได้จากการ ปฏิบัติงาน ที่เกิดจากการกำหนดเงื่อนไขในงานนั้น สามารถสรุปลักษณะสมรรถนะในมุมต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. สมรรถนะต่างลักษณะงาน (Competency as task) เป็นการแสดงว่า สมรรถนะต่าง ๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ เช่น งานทำความสะอาดพื้น งานย่อยคือ การเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกก็จะมี ความสามารถในการเลือกใช้ไม้กวาดว่าจะเลือกใช้ไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

2. สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as results) เป็นการ แบ่งสมรรถนะ ออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งจะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วม

3. สมรรถนะตามลักษณะของผลกระทำ (Competency as outputs) สมรรถนะลักษณะนี้ จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกของ องค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในการผลิตหรือการบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกมา เป็นองค์ประกอบย่อย ๆ และกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า ดังนั้นผลที่ได้ จะสามารถออกแบบผลผลิตได้ ผลที่ได้ดังกล่าวจะเป็น ตัวกำหนดพิมพ์เขียว ความต้องการของลูกค้าและแบบจำลองของผลผลิตต่อไป

4. สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as knowledge, skill and attitude) คนที่ฉลาดรอบรู้จะมีการแสดงออกทางพฤติกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะบ่ง บอกว่า คนคนนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง โดยใช้สมรรถนะที่จะแสดงถึงความรู้

ทักษะ ทักษะที่ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การกำหนดเป้าหมาย การหาหนทางที่จะแก้ไขปัญหา เพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย เป็นตัวกำหนดความสำคัญในการทำงาน

5. สมรรถนะตามลักษณะของแต่ละคนที่มีอยู่ (Competency as attribute bundle) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของสมรรถนะเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นเรื่องยากมากที่จะเจาะจงว่าเป็นความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ เป็นต้น

9. การประยุกต์ใช้สมรรถนะ

สมรรถนะสามารถนำไปประยุกต์ และปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และกิจกรรมต่าง ๆ คือ (กีรติ ยศยิ่งยง. 2550 : 16)

1. กิจกรรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามความต้องการ (Management for result)
2. กิจกรรมเพื่อทำความเข้าใจกับตลาดและลูกค้าจากการประเมินสมรรถนะขององค์กร (Knowing the market, Caring for customers)
3. กิจกรรมเพื่อการจัดหาคน (Managing people)
4. กิจกรรมเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและการพิจารณาตัดสินใจ (Analyzing and applying judgment)
5. กิจกรรมเพื่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Solving Problems and making Decision)
6. กิจกรรมเพื่อการวางแผนในระยะยาว (Planning for the long term)
7. กิจกรรมเพื่อสร้างประสิทธิผลในการทำงานบนพื้นฐานของบุคคล (Being effective on an individual basic)

กิจกรรมที่สามารถนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สรุปได้ดังนี้ (Rylatt and Lohan. 1995 : 59 ; อ้างถึงใน กีรติ ยศยิ่งยง. 2550 : 16-24)

1. การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (Strategic and business)
2. การวางแผนกลยุทธ์จะต้องสำรวจทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรที่มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับสมรรถนะของพนักงาน องค์กรอาจได้พบกับความสามารถของบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีโอกาสที่จะสร้างอำนาจทางการตลาดแต่ในทางตรงกันข้าม การขาดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขัน ก็อาจจะเป็นอุปสรรคในความสำเร็จขององค์กรได้

3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruiting and selecting) การระบุสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในระดับต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้ที่ต้องการหางานทำได้ความรู้จักชะ ที่ตนเองขาดอยู่ และช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงาน ด้วยการกลั่นกรองความสามารถของบุคคลที่มาสมัครงานในระดับหนึ่งว่า ผู้สมัครมีความสามารถตามที่ต้องการหรือไม่ การสรรหาและคัดเลือกบนพื้นฐานของสมรรถนะ จึงเป็นการจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างมาตรฐานของสมรรถนะกับบุคคลที่มีสมรรถนะที่แสดงให้เห็น การจัดระบบ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ตามรูปแบบของสมรรถนะที่องค์กรต้องการเข้ามาทำงาน ก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงกำหนดเครื่องมือ ในการคัดเลือก เช่น การออกแบบใบสมัครที่ผู้สมัครต้องกรอกรับถึงสมรรถนะของตน วิธีการคัดเลือกพนักงานเข้าผู้องค์กรที่สำคัญวิธีการหนึ่งที่ใช้กันอยู่เป็นประจำ คือ การสัมภาษณ์ ซึ่งหากวิธีการสัมภาษณ์มีข้อความที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะมาตรฐานได้มากเพียงใดก็จะทำให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับ สมรรถนะของผู้สมัครได้ว่า มีหรือไม่มีสมรรถนะที่ต้องการ และหากมีสมรรถนะแล้วอยู่ในระดับใด สามารถพัฒนาได้ต่อไปหรือไม่ การออกแบบสอบถามต่าง ๆ เพื่อวัดความสามารถ ตลอดจนหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะประเมินความสามารถของผู้สมัคร

การพัฒนากระบวนการคัดเลือกพนักงานบนพื้นฐานสมรรถนะ สามารถดำเนินการได้ 6 ขั้นตอน คือ (Spencer and Spence. 1993 : 11 ; อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง. 2550 : 17)

1. กำหนดรูปแบบสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งงาน
2. สรรหา และออกแบบเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินผู้สมัคร
3. ฝึกอบรมและให้ความรู้กับผู้ที่จะต้องเป็นผู้คัดเลือก
4. ประเมิน และคัดเลือกผู้เลือก
5. ตัดสินใจเลือกรับ หรือไม่รับผู้สมัคร
6. ตรวจสอบระบบการคัดเลือกพนักงาน บนพื้นฐานของสมรรถนะอยู่เสมอ

การเจรจาต่อรอง (Enterprise bargaining) เมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน หรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดสมรรถนะจะช่วยได้มาก โดยฝ่ายจัดการและฝ่ายพนักงานจะต้องมีความชัดเจน ว่าต้องการอะไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จและสามารถใช้ขีดความสามารถนั้น เจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ หรือการจัดสรรค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

การบริหารค่าตอบแทน หรือการบริหารค่าจ้างบนพื้นฐานของสมรรถนะในงาน นั้น เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจาก จะเป็นกระบวนการในการกำหนดฐานของค่าจ้างตามความสามารถต่าง ๆ ว่าควรจะได้รับ ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนในระดับเท่าใด การกำหนดค่าตอบแทนหรือค่าจ้างบนพื้นฐาน ความสามารถในงานประกอบด้วย (กรีติ ยศย์ยังง. 2550 : 18)

1. การประเมินค่างาน เป็นการกำหนดค่างานเบื้องต้นว่า แต่ละงานจะมีค่า งานเท่าใด และมีขอบเขตของค่าจ้างตามค่างานอย่างไร
 2. การกำหนดช่วงของความสามารถ เป็นการระบุสมรรถนะหนึ่ง ๆ ที่มี หลายระดับ แต่ละระดับของสมรรถนะจะมีพื้นฐานของค่าจ้างที่แตกต่างกัน
 3. การกำหนดอัตราเป้าหมาย เป็นการกำหนดจำนวนของการเลื่อนระดับ เงินเดือน โดยภาพรวม
 4. การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือน เป็นการกำหนดการขึ้นเงินเดือน สำหรับพนักงานที่มีสมรรถนะตรงตามมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
 5. การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานสำหรับการ เปลี่ยนแปลง ความสามารถของพนักงานในระดับที่ดีขึ้น และสามารถรองรับการเลื่อนตำแหน่ง ได้ การจ่ายค่าตอบแทนบนพื้นฐานของสมรรถนะ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่มี สมรรถนะตรงตามมาตรฐานของสมรรถนะขององค์กรกำหนดขึ้น หรือมีสมรรถนะที่สูงกว่า ตามที่ได้กำหนดไว้ในการนิยามสมรรถนะ และรูปแบบของสมรรถนะที่เป็นสมรรถนะ มาตรฐานของตำแหน่งงาน เทียบกับสมรรถนะของแต่ละบุคคล การจ่ายค่าตอบแทนตาม สมรรถนะเป็นการเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นหลัก ที่ต้องใช้ประกอบกับการ บริหารค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การประเมินผลงาน จำนวนผลผลิต ชิ้นงานที่ สร้างสรรค์ หรือคิดค้นขึ้น ซึ่งจะทำให้การบริหารค่าตอบแทนในองค์กรสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
- การฝึกอบรม (Training) สามารถใช้เป็นมาตรฐานของสมรรถนะในการ ออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวถึง ความรู้ทักษะ และทัศนคติ ที่จะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรมการฝึกอบรมการศึกษาและ การกำหนดความสามารถหรือสมรรถนะในงานเพื่อกำหนดสมรรถนะในองค์กร และระดับ สมรรถนะตามมาตรฐานของตำแหน่งนั้น เป็นข้อมูลที่เปรียบเทียบเสมือนเป็นเป้าหมายพื้นฐาน ที่ต้องการให้พนักงานมีในแต่ละตำแหน่งงาน การดำเนินงานตามสมรรถนะของพนักงานมีใน ตำแหน่งหน้าที่ จะเป็นข้อมูลที่บอกให้องค์กรรู้ว่า ขณะนี้ องค์กรมีพนักงานที่มีสมรรถนะใน ระดับใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานของตำแหน่งงาน ซึ่งแนวทางหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร คือ

การวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรว่าเป็นไปตามความต้องการของตำแหน่งงานหรือไม่ วิธีการที่จะทราบได้ก็คือ การเปรียบเทียบสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งงานกับสมรรถนะของบุคคล สามารถทำให้องค์กรรับรู้ถึงช่องว่างระหว่างบุคคลและมาตรฐานเพื่อที่จะดำเนินการจัดหาวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้นเพื่อจะไปรองรับกับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป หรือนำข้อมูลสมรรถนะของพนักงานไปใช้ในการวางแผนพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงาน รวมทั้งสามารถวางแผนทดแทนตำแหน่งในสายงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อนำไปจัดการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับพนักงาน การนำข้อมูลจากการศึกษาและกำหนดสมรรถนะในงานมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของสมรรถนะ เป็นวิธีการนำแนวคิดของสมรรถนะในงานไปใช้ได้อย่างชัดเจนที่สุด เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งหากองค์กรมีระบบและวิธีการในการจัดการระบบการพัฒนาบนพื้นฐานของสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็มั่นใจว่า องค์กรจะมีบุคลากรที่มีสมรรถนะที่พร้อมจะปฏิบัติงานกับองค์กรอยู่เสมอ

การพัฒนาอาชีพ (Career development) มาตรฐานของสมรรถนะมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาอาชีพอยู่ 2 ประการ คือ มาตรฐานสามารถช่วยกำหนดระดับการปฏิบัติงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ต้องการ อันจะช่วยในการกำหนดได้ว่า จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนา และมาตรฐานดังกล่าวสามารถใช้ในการวางแผนพัฒนาอาชีพในระยะยาวได้ เช่น ถ้าผู้เรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานปัจจุบันแล้ว ผู้นั้นสามารถใช้มาตรฐานสมรรถนะในการกำหนดวิธีการที่จะพัฒนาทักษะของตนเองในอนาคต การมีสมรรถนะเหล่านี้ในตัวของพนักงานสามารถช่วยพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนให้คนมีความรับผิดชอบเพื่อการพัฒนาตนเองทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องมาตรฐานความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน ฝ่ายการจัดการควรบอกพนักงานให้ทราบว่าต้องปฏิบัติงานลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดความรับผิดชอบของงาน และความคาดหวังต่องานหนึ่ง ๆ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์สำหรับผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่เชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ขององค์กรและเป้าหมายในระยะต่าง ๆ ขององค์กรด้วย

2. การแนะนำ และการบริหารการปฏิบัติงาน เป็นการให้คำแนะนำข้อมูลย้อนกลับ และกระตุ้นให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรมในระยะเวลาหนึ่ง ๆ

หน้าที่ต่าง ๆ ของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ส่วน สามารถนำข้อมูลจากการศึกษาและกำหนดความสามารถในงานมาใช้ในการบริหาร ผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะในงานได้ เนื่องจากในนิยามสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานที่ระบุถึงตัวอย่างของพฤติกรรมที่ต้องการ ทำให้สามารถกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ แนะนำการปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human resource information system) สมรรถนะ เป็นเสมือนฐานข้อมูลในด้านความต้องการพนักงานว่าเป็นในลักษณะใด อันจะเป็นประโยชน์ในการรับสมัครพนักงานใหม่ และยังช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วย

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) องค์กรมีการวางแผนให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยพนักงานอาจได้รับการเลื่อนขั้น หรือโยกย้ายตำแหน่งตามความสามารถที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ ทั้งนี้สามารถทำได้โดยจัดการทดสอบระดับความสามารถที่องค์กรกำหนดเป็นมาตรฐาน ส่วนดี คือ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ได้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะที่องค์กรกำหนดเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของตน

การออกแบบงาน (Job design) ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไร และต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าใดในแต่ละงาน รวมทั้งต้องใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

10. ประโยชน์ของสมรรถนะ

รายนาม และ โลฮาน (Rylatt and Lohan, 1995 : 56-58) สมรรถนะมีประโยชน์ในหลายระดับที่แตกต่างกัน สรุปได้ 4 เป้าหมาย คือ พนักงาน องค์กร อุตสาหกรรม และ เศรษฐกิจระดับประเทศ

10.1 ประโยชน์ต่อพนักงาน

ประโยชน์ต่อพนักงาน ประกอบด้วย

10.1.1 มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวต่อการทำงานเพื่อคุณค่าและศักยภาพในการทำงานที่จะแสดงให้เห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

10.1.2 เพิ่มความสามารถได้รู้ถึงพนักงานในการที่จะสามารถถ่ายโอนทักษะ และฝึกให้เป็นทักษะที่จำเป็นต่อความต้องการของตลาด

10.1.3 พนักงานสามารถรู้ถึงสมรรถนะที่แท้จริงของตนเอง ที่ได้รับจากการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงาน ทำให้รู้ถึงสมรรถนะที่ต้องการในองค์กรหรือใช้เปรียบเทียบภายนอกองค์กรได้

10.1.4 องค์กรที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะแสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

10.1.5 มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เนื่องจากมีการประเมินที่สามารถเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้น เป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้น หรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐาน

10.2 ประโยชน์ต่อองค์กร

ประโยชน์ต่อองค์กร ประกอบด้วย

10.2.1 ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกฝนอบรม เพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะและมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ต้องการตาม ลักษณะงาน

10.2.2 ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงานด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับสมรรถนะที่ผู้สมัครงานแต่ละคนมีอยู่

10.2.3 เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรม ที่จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่มผลิตผลและการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

10.2.4 สร้างความเชื่อมั่นมากขึ้นแก่องค์กร ในการตัดสินใจว่าทรัพยากรมนุษย์ของตนนั้น มีความมุ่งมั่นที่จะต้องฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง

10.2.5 ช่วยในการประเมินทั้งการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร ประเมินผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลงานของหน่วยงาน

10.2.6 ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานและองค์กรมีความคล่องตัว เพราะสามารถกำหนดสมรรถนะไปยังผู้เกี่ยวข้องได้โดยตรง

10.3 ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม

ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม ประกอบด้วย

10.3.1 สามารถกำหนดและระบุถึงทักษะที่จำเป็น และตรงกับความต้องการของงานด้านอุตสาหกรรมได้ดียิ่งขึ้น

10.3.2 ช่วยให้การจัดฝึกอบรมในภาครัฐ และภาคอุตสาหกรรมต้องเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับมาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล

10.3.3 ช่วยทำให้การไปสู่ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดความซ้ำซ้อนที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม

10.3.4 ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ ความชำนาญในเชิงกว้างที่เป็นประโยชน์และเชื่อมโยงกับการพัฒนาในอนาคต

10.4 ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ

ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ ประกอบด้วย

10.4.1 ทำให้มีการพัฒนารูปแบบของสมรรถนะที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก

10.4.2 เป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยพิจารณาจากแรงงานที่มีทักษะเป็นสำคัญ

10.4.3 เป็นการประเมินในระดับประเทศ เมื่อเทียบกับความเกี่ยวข้องกันมาตรฐานสากลในปัจจุบัน

10.4.4 ส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงสมรรถนะที่อุตสาหกรรมต้องการอย่างเท่าเทียม โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งให้การพัฒนา คุ้มครองรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน รวมทั้งการแสวงหาวิธีการทำให้สมาชิกในองค์การที่ด้อยพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เฮสส์ (Hess. 1997 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ในลักษณะที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและมีผลิตภาพสูงสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

มอนดี และ โรเบิร์ต (Mondy and Robert. 1996 : 4-6) ได้ให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ พร้อมทั้งพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้นำความรู้ความสามารถไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข ตลอดจนเมื่อพ้นจากองค์กรก็ยังคงมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต

2. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปราณี ยาหอม (2548 : 5) อธิบายว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1. สังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์ของบุคคลในสังคม พร้อมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. องค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงความคาดหวังด้านการบริหารหรือการจัดการ โดยปกติฝ่ายบริหารมีเป้าหมายให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเกี่ยวข้องประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

3. บุคคล ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าบุคคล (Individual) ไม่ใช่เครื่องจักรแต่เป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการส่วนบุคคล โดยมุ่งเน้นพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้นบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ

3. กระบวนการวิเคราะห์งาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 96) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์งานไว้ ดังนี้

3.1 การออกแบบงาน (Job designs)

3.1.1 การจัดให้งานเป็นสิ่งที่มีความง่าย (Work simplification) เป็นการแบ่งงานต่าง ๆ ให้เป็นงานย่อยหลาย ๆ ชิ้น ที่ใช้ความชำนาญเฉพาะแต่เป็นงานง่าย ๆ

3.1.2 การหมุนเวียนงาน (Job rotation) พนักงานจะสลับเปลี่ยนงานที่มีลักษณะง่าย ๆ หรืองานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จากงานหนึ่ง ไปอีกงานหนึ่ง เป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงานชิ้นหนึ่ง เพื่อไปทำงานอีกชิ้นหนึ่ง

3.1.3 การขยายขอบเขตงาน (Job enlargement) เป็นวิธีตรงกันข้าม วิธีที่ 1 กล่าวคือ ถ้างาน ๆ หนึ่ง สามารถแบ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างง่าย ๆ ได้ 3 อย่างแล้ว ในแง่ของการขยายขอบเขตงาน จะให้คนทำงาน ทั้ง 3 อย่างนั้นพร้อมกัน เพื่อลดเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวมีความหมายยิ่งสำหรับคนทำงาน

3.1.4 การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้ความเป็นอิสระในการทำงานและให้ควบคุมตนเอง เป็นวิธีที่สามารถเพิ่มความหมายและคุณค่าในตัวเองสำหรับพนักงาน

3.2 การวิเคราะห์งาน (Job analysis)

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับ งานอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล กระบวนการในการวิเคราะห์มีดังนี้

3.2.1 การระบุขอบเขตงาน (Job identification) ต้องทำก่อนที่จะรวบรวมสารสนเทศของการวิเคราะห์งาน การระบุขอบเขตงานนี้จะทำได้ง่ายสำหรับองค์การขนาดเล็ก เพราะมีงาน ไม่มากนัก แต่จะประสบความสำเร็จยากมากสำหรับองค์การขนาดใหญ่

3.2.2 การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire development) ในการศึกษา งาน จะต้องดำเนินการจัดทำรายการ หรือแบบสอบถามซึ่งเรียกกันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (Job analysis schedules) ในแบบสอบถามนี้จะใช้ศึกษารวบรวมสารสนเทศของงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสามารถของบุคคล และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกันศึกษางานประเภทเดียวกัน

3.2.3 การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน (Collect job analysis information) การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสอบถาม

ผู้เชี่ยวชาญ การส่งแบบสอบถามไปทาง ไปรษณีย์ การพิจารณาบันทึกประจำวันในการปฏิบัติงานของพนักงานและการสังเกต

3.3 ขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิเคราะห์งาน (The Steps in job analysis)

ขั้นที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ต้องทำการทบทวนทำความเข้าใจกับข้อมูลพื้นฐาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่

ขั้นที่ 2 การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์ วิธีการที่ง่ายก็คือการเลือกวิเคราะห์ เฉพาะตำแหน่งงานที่เป็น "ตัวแทน" ของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ซึ่งก็จะให้ผลนำมาใช้การได้และรวดเร็วขึ้น โดยที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์จนทั่วทุกตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ในขั้น นี้การใช้เทคนิคในการวิเคราะห์อาจเป็นวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี เช่น โดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การจัดทำเป็น “คำบรรยายลักษณะงาน” (Job description) หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลมาแล้ว จะต้องนำมาจัดระเบียบเรียงขึ้นมาเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job description)

ขั้นที่ 5 การแปลงความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติของคน (Job specification) เป็นข้อความสำคัญที่บอกถึงคุณสมบัติของบุคคลลักษณะท่าทาง ความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้งานนั้น ๆ เสร็จสิ้นลง

3.4 คำอธิบายลักษณะงาน (Job description)

ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน คือ

3.4.1 ข้อความที่เกี่ยวกับชื่อของงาน (Job identification) ซึ่งหมายถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับชื่อของงาน และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการระบุลักษณะซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความแตกต่างจากงานอื่น ๆ ในองค์การ

3.4.2 สรุปงาน (Job Summary) หมายถึง การสรุปเกี่ยวกับงานด้วยข้อความที่ย่อ แต่มีข้อความที่พอเพียงในการช่วยให้ทราบและชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของหน้าที่งาน (Duties) ที่ต้องทำของงานนั้น ๆ ที่ต่างจากหน้าที่งานของงานอื่น ๆ

3.4.3 หน้าที่งาน (Job duties) หมายถึง ส่วนของหน้าที่งานสำคัญและความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.5 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 62) ให้ความหมายว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (The right people the right place, at the right time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้จากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดคน โยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

3.5.1 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 139) ได้ให้เหตุผลที่สำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต
- 2) ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง
- 3) ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหาการคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

3.5.2 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ปราณี ยาทอม (2548 : 49) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในหลายด้าน ดังนี้

- 1) ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้อัตราการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์การในอนาคตมีความสอดคล้องกัน
- 2) ช่วยในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน
- 3) ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนหรือฝ่ายต่าง ๆ
- 5) ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ

6) เป็นแนวทางสำหรับองค์การที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

3.5.3 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

บีช (Beach, 1986 : 12) ได้เสนอกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์การ (Goals and Plans of Organization) คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้ศึกษา นโยบายทางด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

2) การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current human resource situation)

3) การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource forecast) จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์การทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์การต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

4) การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs)

5) การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and adjustment)

3.6 การสรรหา (Recruitment)

3.6.1 การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)

2) ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ (Specific requests of managers)

3) การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ (Job opening identified)

4) รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information)

5) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's comments) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น

6) กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน (Job requirement)

7) กำหนดวิธีการสรรหา (Methods of recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษา
แนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน

8) ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร (Satisfactory pool of recruits)

3.6.2 ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

ปราชญ์ ยาหอม (2548 : 92-95) ได้พิจารณาข้อกำหนดในการสรรหา ดังนี้

1) นโยบายขององค์กร (Organization policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหา
ความสำเร็จ

1.1) นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงาน
ที่ว่างลง (Promote from- within policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่
ทำงานอยู่ในองค์กรของตน ได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดย
เชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

1.2) นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง
(Promote from outside policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาใน
องค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน

1.3) นโยบายค่าตอบแทน (Compensation policies) คือ บริษัทที่
กำหนดราคาค่าเงินเดือนต่ำกว่าราคาตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่น ๆ แล้ว
อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

1.4) นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment status
policies) บางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา(Part- time) และ
ทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

1.5) นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International hiring policies)
ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไป
อย่างถูกต้อง

2) แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resources plans) จะทำให้
ผู้สรรหาได้รับรู้ รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนด
ในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

3) สภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป (Environments conditions) ผู้สรรหาควรได้
มีการตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1) ดัชนีชี้้นำทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

3.2) การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะได้เห็นความแปรผันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รู้แน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

3.3) การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเราก่อนบริษัทคู่แข่ง

4) การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job requirements) ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่าง ๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานและคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือ “สำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงาน อย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มีคุณค่าทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้”

5) คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter qualification) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับว่าเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

6) วิธีการสรรหา (Channels of recruitment)

6.1) การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk- in)

6.2) การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write- in)

6.3) การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee referrals)

6.4) การโฆษณา (Advertising)

6.5) กรมแรงงาน (Department of Labour)

6.6) หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private Placement Agencies)

6.7) สถาบันการศึกษา (Educational Institutions)

3.7 การคัดเลือก (Selection)

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 140) กล่าวว่า การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

การคัดเลือกจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น จะต้องมีตัวป้อนเข้า (Input) ที่ดีด้วย ตัวป้อนเข้าที่จะไปสู่การคัดเลือกนั้น มี 3 ประเภท ด้วยกัน คือ การวิเคราะห์งาน (Job analysis) แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource plans) และการสรรหา (Recruitment)

สุนันทา เลहनันท์ (2542 : 165) ได้กำหนดกระบวนการคัดเลือกไว้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary reception of application)

การคัดเลือกเป็นโอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง เพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

ขั้นที่ 2 การทดสอบ (Employment tests) แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่นำไปทำให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา

1. แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement test) หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต

1.2 แบบทดสอบความถนัด (Aptitude test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว

1.3 แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-social test) หรือแบบทดสอบการปรับตัว (Adjustment) หมายถึงแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคม

2. แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ แบ่งได้ดังนี้

2.1 แบบให้ลงมือกระทำ (Performance test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติทั้งหลาย

2.2 แบบให้เขียนตอบ (Paper-pencil test) แบบทดสอบข้อเขียน

2.3 การสอบปากเปล่า (Oral test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง

3. แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น

3.1 แบบอัตนัย (Subjective test) มุ่งการบรรยาย พรรณนา

3.2 แบบปรนัย (Objective test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา

4. แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ

4.1 แบบใช้ความรวดเร็ว (Speed test) ต้องการดูความไว

4.2 แบบที่ให้เวลามาก (Power test) ต้องการการแสดงความ

คิดเห็นเชิงวิเคราะห์

5. แบ่งตามประโยชน์

5.1 เพื่อการวินิจฉัย

5.2 เพื่อการทำนาย คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ (Selection interview) แบ่งเป็น 5 ประเภท

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview)

การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์

2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or directive

interview) คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์

3. การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed interview) การสัมภาษณ์ที่

ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

4. การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-solving interviews)

เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวความคิดและวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

5. การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น (Stress interviews) เป็นการสัมภาษณ์

เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง (References and background check)

ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างถึง

ในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นที่ 5 การตรวจสุขภาพ (Medical Evaluation)

ให้ผู้สมัครตรวจสุขภาพในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทางองค์กร

กำหนดให้ การตรวจสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์กรมีปัญหาภายหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาพิจารณา (Conference)

คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน ผู้คัดเลือกและกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งพิจารณาตัดสินครั้งสุดท้าย คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์การ

ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน (Realistic job preview)

ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง (Hiring decision)

ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์การ ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตามผลงานของตนเองในทุกครั้งจากผู้นำผลงานของเราไปใช้

3.8 การประเมินผลพนักงาน (Employee appraisal)

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2541 : 217) คือ ระบบประเมินผลบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อบำเนิการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา จะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตความสำเร็จของการประเมินผลพนักงาน

ประโยชน์ของการประเมินผลพนักงาน มีดังนี้

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ
2. ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน ทำให้ผู้ประเมินทราบว่า พนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
4. เป็นช่องทางขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ช่วยในการพิจารณา เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากการงาน
5. เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน
6. ช่วยฝ่ายบุคคลค้ำว่าจ้างพนักงาน

3.9 การฝึกอบรม (Training)

ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 48) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์การ ในอันที่จะพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ให้มี

ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ประเวศ มหารัตน์สกุล (2544 : 74) การฝึกอบรมมีประโยชน์ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการ ฝึกอบรมจะสามารถปฏิบัติงาน ได้ดีขึ้น
2. ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้งานและการทำงาน
3. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะเกิด ความมั่นใจในตนเองในการทำงานมากขึ้น
4. ลดข้อผิดพลาดและอุบัติเหตุในการทำงาน
5. กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรักษาความก้าวหน้า ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน หาความรู้ใหม่ๆ ในการทำงาน
6. ลดปัญหาการขาดงาน การลาออก การร้องเรียนและปัญหาอันเกิด จากการกระทำผิดวินัย

3.10 การปฐมนิเทศ (Orientation)

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 154) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ คือ การ แนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงาน เหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติ

ความมุ่งหมายการจัดปฐมนิเทศ

1. เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติและความเป็นมาขององค์กร
2. เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในองค์กร
3. เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักการแบ่งสายงานในองค์กร
4. เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องการปฏิบัติขณะที่ อยู่ในองค์กร
5. เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล

3.11 ค่าตอบแทน(Compensation)

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2541 : 238) ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์ อื่นๆที่องค์กรให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล

การบริหารค่าจ้างสมัยใหม่ก็จะเขียนได้เป็นสมการ ดังต่อไปนี้

การบริหารค่าจ้าง = เงินเดือน + ผลประโยชน์และบริการ + ค่าตอบแทนทาง

สังคม

ส่วนประกอบของการบริหารค่าจ้างสมัยใหม่ ประกอบไปด้วยค่าจ้าง

ดังต่อไปนี้

1. ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money pay) นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
2. ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power pay) ค่าจ้างที่มีได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ สิ้นจ้างรางวัลที่จ่ายตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่
3. ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority pay)
4. ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status pay)
5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta - goals pay)
 - 5.1 หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่ว ๆ ไป
 - 5.2 หลักความยุติธรรม (Equity)
 - 5.3 หลักดุลยภาพ (Balance) หมายถึงความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่น ๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม
 - 5.4 หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน
 - 5.5 หลักความมั่นคง (Security) ความมั่นคงของพนักงานทั่วไป หมายถึง การจัดให้มีการประกันชราภาพ เกษียณอายุ พุพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตายเนื่องจากอุบัติเหตุในงาน การว่างงาน ส่วนความมั่นคงของพนักงานระดับสูงและฝ่ายจัดการก็อยู่ที่การมีหลักทรัพย์ที่ดินและบ้าน
 - 5.6 หลักล่อใจในการทำงาน (Incentives)
 - 5.7 หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay - and - Effort Bargain)
 - 5.8 หลักการยอมรับ (Acceptability)

3.12 สุขภาพ และความปลอดภัย (Health and safety)

ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม ได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่าง ๆ

การส่งเสริมความปลอดภัย หมายถึง การดำเนินงานให้คนทำงานเกิดความปลอดภัย โดยการ อบรมให้มีความรู้ สร้างความสนใจให้เกิดขึ้น

1. ผู้บริหาร ต้องตระหนักและเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ
2. จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
3. สร้างความสนใจในงานด้านความปลอดภัย เช่น การจัดทำโปสเตอร์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ

1. ความหมายขององค์การและการจัดการ

องค์การ คือ หน่วยสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการจัดการอย่างเป็นระบบร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. ลักษณะองค์การ

2.1 องค์การเป็น โครงสร้างของความสัมพันธ์ (Organization as a structure of relationship) องค์การในลักษณะหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อย

2.2 องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล (Organization as a group of people) องค์การว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน บุคคลจะแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ เสมอทำงานร่วมกับบุคคลอื่นก็เพื่อสนองความต้องการของตน

2.3 องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ (Organization as a function of management) องค์การเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องทำการจัดการเพื่อนำปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การมาใช้ คือ คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ต่าง ๆ

2.4 องค์การเป็นกระบวนการ (Organization as a Process) องค์การเป็นกระบวนการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและร่วมมือกันทำงาน

2.5 องค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง (Organization as a System) องค์การเป็นระบบเปิดประกอบด้วยระบบย่อย ๆ โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feed-back) และสิ่งแวดล้อม (Environment)

องค์ประกอบขององค์การ มีดังนี้ กลุ่มบุคคล มีเป้าหมายร่วมกัน การกำหนดหน้าที่ และการแบ่งงานความสัมพันธ์ระหว่างกัน

3. โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสารและอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกัน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ โครงสร้างขององค์การประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 วัตถุประสงค์ (Objective)
- 3.2 ภาระหน้าที่ (Function)
- 3.3 การแบ่งงานกันทำ (Division of work)
- 3.4 การบังคับบัญชา (Hierarchy)
- 3.5 ช่วงของการควบคุม (Span of control)
- 3.6 เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of command)

4. รูปแบบองค์การ

รูปแบบที่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างมีระบบแบบแผน ชัดเจน ครอบคลุมทุกส่วนของการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างไม่มีระบบของการบริหาร ไม่มีกฎเกณฑ์ ไม่มีระเบียบข้อบังคับของการปฏิบัติงาน

5. ประเภทขององค์การ

- 5.1 แบ่งตามความมุ่งหมายขององค์การ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ
 - 5.1.1 องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก (Mutual-benefits)
 - 5.1.2 องค์การธุรกิจ (Business concerns)

5.1.3 องค์การเพื่อสาธารณะ (Commonweal organization)

5.1.4 องค์การเพื่อบริการ (Service organization)

5.2 แบ่งตามการจัดระเบียบภายในองค์การ (Formal organization) เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในกลุ่มองค์กร แบบเป็นทางการหรืออาจเกิดขึ้นในสังคมใดก็ได้

5.3 แบ่งตามลักษณะความเป็นเจ้าของ แบ่งได้ 2 ประเภท

5.3.1 องค์การรัฐกิจ

5.3.2 องค์การธุรกิจที่เอกชนเป็นเจ้าของ

6. โครงสร้างองค์การสมัยใหม่

โครงสร้างองค์การสมัยใหม่ มีดังนี้

6.1 สายการบังคับบัญชาสั้นลง (Shorter chan of command)

6.2 ขนาดการควบคุมกว้างขึ้น (Wider span of control)

6.3 ความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชาน้อยลง (Less unity of command)

6.4 การมอบหมายงานและการให้คนมีอำนาจมากขึ้น (More delegation and empowerment)

6.5 การกระจายอำนาจอย่างรวมอำนาจ (Decentralization with centralization)

6.6 โครงสร้างขนาดเล็กอยู่ในโครงสร้างขนาดใหญ่ (Smallness with bigness)

6.7 ลดจำนวนที่ปรึกษาให้เหลือน้อยลง (Reduce staff component)

7. ความหมายของการจัดการ

การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ กระบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) กระบวนการ (Process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำองค์การ และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่และกระบวนการจัดการ

7.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของ การจัดการ โดยประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs)

หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน ก็หมายความว่า เราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

7.2 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

สำหรับประสิทธิภาพในการจัดการหมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่าผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สถาบันศึกษาที่ผลิตผู้สำเร็จการศึกษาพร้อมกันที่ละมาก ๆ หากไม่คำนึงถึงคุณภาพการศึกษาก็อาจจะได้แต่ประสิทธิภาพคือใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุนต่อผู้เรียนต่ำแต่อาจจะไม่ได้ประสิทธิภาพในการศึกษาเป็นต้น และ ในทางกลับกันหากทำงานที่ได้ประสิทธิภาพอย่างเดียวก็น่าจะได้ ต้องคำนึงถึงต้นทุนและความมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

7.3 กระบวนการจัดการ (Management Process)

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 Henri Fayol ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้อง ทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า กระบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) และต่อมาในช่วงกลางทศวรรษ 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับมาเป็น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการพนักงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งกระบวนการจัดการ 5 ประการ อันหลังนี้เป็นที่นิยมใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากกว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ย่อกระบวนการจัดการ 5 ประการนี้ เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การโน้มนำ (Leading/Influencing) และการควบคุม (Controlling) อย่างไรก็ตามงานในแต่ละส่วนของกระบวนการจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกันประกอบด้วย

7.4 การวางแผน (Planning)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์กรด้วย

7.5 การจัดองค์การ (Organizing)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาว่า การที่จะทำให้งานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไร มีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมีการรายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างไร ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

7.6 การโน้มนำพนักงาน (Leading/Influencing)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องใช้การประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ลดความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์การ

7.7 การควบคุม (Controlling)

เมื่อองค์การมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้าง องค์การ ว่าจ้างพนักงาน ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ จะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น ผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งขบวนการติดตามประเมินผล เปรียบเทียบ และ แก้ไขนี้ก็คือกระบวนการควบคุม

7.8 บทบาทของการจัดการ (Managerial Roles)

เมื่อกล่าวถึงหน้าที่ที่ เกี่ยวกับการจัดการในองค์การมักมุ่งไปที่หน้าที่ต่าง ๆ ในกระบวนการจัดการ 4 ประการ (การวางแผน การจัดองค์การ การ โน้มนำ และการควบคุม) ดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการ เหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานขององค์การที่แตกต่างกันด้วย (เช่น มีลักษณะการดำเนินงานเป็นองค์การที่แสวงหากำไรหรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไร) ระดับของผู้บริหารที่ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์การที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่อยู่ในระดับบริหารที่แตกต่างกันจะใช้เวลาในการทำกิจกรรมของแต่ละ หน้าที่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์การแล้ว Mintzberg เห็นว่า บทบาทของ การจัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้านการจัดการ ของ Mintzberg (Mintzberg's Managerial Roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) บทบาทด้านข้อมูล (Informational Roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) โดยแต่ละกลุ่มของบทบาทมีบทบาทย่อยดังต่อไปนี้

7.7.1 บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่

1) บทบาทตามตำแหน่ง (Figurehead) ทำหน้าที่ประจำวันต่าง ๆ ตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์กร ลงนามในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น

2) บทบาทผู้นำ (Leader) ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานของพนักงาน รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

3) บทบาทการสร้างสัมพันธภาพ (Liaison) โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อการกระจายข้อมูลให้ทั่วถึง

7.7.2 บทบาทด้านข้อมูล (Informational Roles) เป็นบทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้

1) เป็นผู้ติดตามประเมินผล (Monitor) เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์กรและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของระบบ

2) เป็นผู้กระจายข้อมูล (Disseminator) รับบทบาทส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานในองค์กร บางข้อมูลก็เกี่ยวกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการแปลผลและรวบรวมความแตกต่างกันที่เกิดขึ้นในองค์กร

3) เป็น โฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับ แผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์กร เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม

7.7.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้

1) เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ ๆ

2) เป็นผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (Disturbance Handler) รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงานเมื่อองค์กรเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤติการณ์ในองค์กร

3) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร โดยจัดลำดับ และกระจายอำนาจ ดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ และจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

4) เป็นผู้ต่อรอง (Negotiator) รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนต่อรองในเรื่องสำคัญขององค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสหภาพแรงงานขององค์กร หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (Suppliers)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบราชการ

1. ระบบราชการ (Bureaucracy)

แมกซ์ เวปเปอร์ (Max Weber) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การแบบระบบราชการ หรือ Bureaucracy ขึ้นมา

ระบบราชการ (Bureaucracy) จะทำหน้าที่เป็นกลไกการบริหารของกลุ่มชน โดยผู้นำจะใช้อำนาจที่มีอยู่ตามกฎหมายปกครอง บังคับบัญชาโดยผ่านระบบราชการองค์การ แบบระบบราชการตามแนวคิดของ แมกซ์ เวปเปอร์ จะประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1.1 หลักลำดับชั้น (Heirachy)

หลักการนี้ มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์การต้องอยู่ภายใต้การควบคุม โดยเชื่อว่าการบริหารที่มีลำดับชั้น จะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุม ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนมีความเหมาะสมในช่วงศตวรรษที่ 19-20 แต่เมื่อสถานการณ์โลกเปลี่ยนไปการบริหารตามลำดับชั้นจึงเริ่มมีปัญหา เพราะการทำงานในปัจจุบันต้องการความรวดเร็ว คนต้องการเสรีภาพมากขึ้นประชาชนต้องการบริการที่สะดวกรวดเร็ว แต่ในองค์กรขนาดใหญ่ที่ใช้ระบบราชการ มีคนจำนวนมาก แต่มากกว่าครึ่งจะอยู่ในตำแหน่งระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน กว่าจะตัดสินใจงานสำคัญ ๆ ต้องรอให้ผู้บริหาร 7-8 คน เห็นอนุมัติตามขั้นตอน และยังมีกฎเกณฑ์มาก ส่วนพนักงาน (ข้าราชการ) ระดับล่างจำนวนมาก ทั้งหมดมีหน้าที่ทำงานเอกสาร โดยการตรวจบันทึกของคนอื่นแล้วเขียนบันทึกส่งให้เจ้านาย คำบันทึกหรือรายงานเต็ม ไปด้วยศัพท์อันหรูหรา นอกจากนี้ยังมีฝ่ายวางแผน ฝ่ายวิชาการ เป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์หน้าปีใหญ่ให้เจ้านาย

การที่ผู้นำคิดว่า วิธีการบริหารองค์การขนาดใหญ่คือ เผด็จการ ถือเป็นความเชื่อที่ผิดมาก เพราะผู้บริหารสูงสุด ไม่ได้รู้คำตอบได้ทุกเรื่อง แต่ควรมองหาคำตอบที่ดี ถูกต้อง จากผู้อื่นด้วย การลดขั้นตอน ลดลำดับขั้นของการสั่งการออกไป ในขณะที่รักษาความสามารถ ในการควบคุมที่จำเป็นไว้ โดยการตัดขั้นตอนของผู้บริหารที่ไม่เพิ่มมูลค่าให้กับงานออก เพื่อจัด องค์การที่เป็นแนวราบมากขึ้น และทำให้คนที่ทำงานในระดับรอง ๆ ลงมาสามารถควบคุมดูแล และรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเอง

1.2 หลักความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility)

เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน ความรับผิดชอบ หมายถึง การ รับผิดชอบและรับผิดชอบต่อการกระทำใด ๆ ที่ (Responsibility) ตนได้ กระทำลงไปและความพร้อมที่ จะให้มีการตรวจสอบ โดยผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลาด้วย

อำนาจ (Authority) หมายถึง ความสามารถในการสั่งการ บังคับบัญชา หรือ กระทำการใด ๆ เพื่อให้มีการดำเนินการ หรือปฏิบัติการต่าง ๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมา

1. อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ได้มาอย่างเป็นทางการตามตำแหน่ง
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องมีความสมดุลกันเสมอ
3. การได้มาซึ่งอำนาจในทัศนะของ แมกซ์ เวปเบอร์ คือ การได้อำนาจ

มาตามกฎหมาย (Legal authority)

4. ภาระหน้าที่ (Duty) หมายถึงภารกิจหน้าที่การงานที่ถูกกำหนด หรือ ได้รับมอบหมายให้กระทำ

1.3 หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality)

ความถูกต้องเหมาะสมของแนวปฏิบัติที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการ ดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล (Effective) การทำงานหรือการดำเนินกิจการใด ๆ ที่สามารถ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความสามารถในการที่จะใช้ทรัพยากรบริหาร ต่าง ๆ ที่มีอยู่ ซึ่ง ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เวลา ไปในทางที่จะก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อการดำเนินงานนั้น ได้มากที่สุด

ประหยัด (Economic) ความสามารถในการที่จะประหยัดทรัพยากรบริหาร แต่สามารถที่จะให้บริการ หรือผลิตออกมาให้ได้ระดับเดิม

1.3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย ขององค์การอาจทำได้ 2 วิธี คือ

1) การวัดผลการปฏิบัติงานในลักษณะที่เรียกว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) จะเป็นการกำหนดขอบเขต หรือ ขนาดที่องค์การต้องการบรรลุผลสำเร็จไว้ แล้วมีการประเมินผลหลังจากที่มีการปฏิบัติแล้วว่าสามารถดำเนินการให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าสำเร็จก็ถือว่าบรรลุเป้าหมาย หรือ มีประสิทธิภาพ (Where)

2) การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงระดับที่องค์การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ เป็นการวัดผลในทางเศรษฐศาสตร์ มีการวัดต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิตที่ได้ เป็นการวัดว่าองค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (How)

1.3.2 แนวทางที่จะนำไปสู่ความสมเหตุสมผลหรือประสิทธิภาพ

1) มีการกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงานขึ้นมาไว้อย่างชัดเจนในรูปแบบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ

มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ วัตถุประสงค์ คือ

1.1) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน

1.2) เพื่อพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำ (ร้อยละ 5) ได้รับการพัฒนาเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่

1.3) สามารถคัดคนที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ มีผลงานระดับต่ำสุด ร้อยละ 5 ของหน่วยงานออกมาได้อย่างแท้จริง

1.4) สามารถแก้ไขและพัฒนาข้าราชการที่ถูกพิจารณาว่ามีผลงานต่ำ ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ให้กลายเป็นคนที่มีความสามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ ลดละพฤติกรรมทำงานแบบเฉื่อยชา เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้มาตรการที่ 3 สามารถถูกนำไปปฏิบัติได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องกำหนด ระเบียบวิธีปฏิบัติที่ ชัดเจน เหมาะสม

2) มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้อง ก่อนมอบหมายภาระหน้าที่ให้กระทำ

3) ต้องมีการแยกทรัพย์สินส่วนตัวออกจากทรัพย์สินขององค์การอย่างเด็ดขาด

3.1) ตำแหน่งงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องข้องกับกระบวนการรักษาความยุติธรรมในสังคม และต้องการความอิสระในการปฏิบัติงาน ต้องมีการแต่งตั้งด้วยความ

ระมัดระวังการกระทำต่าง ๆ ในองค์การต้องทำอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรเสมอ การบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์ เอกสารหลักฐาน ทำให้เกิดความล่าช้า ยุ่งยาก ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ทำอย่างไรจึงสามารถลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกเพื่อทำให้การทำงานเรียบง่าย รวดเร็ว มั่นใจความรวดเร็ว-การลดปริมาณกระดาษที่ใช้ ปริมาณงานที่ทำ หรือการทำให้คนตัดสินใจได้เร็วขึ้น

3.2) กระบวนการทำงานที่ไม่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน แต่ออกแบบให้ง่าย มีกฎเกณฑ์ ขั้นตอนเท่าที่จำเป็น

3.3) การสร้างบรรยากาศที่ให้โอกาสข้าราชการ (พนักงาน) ทำงานด้วยความมั่นใจ กล้าคิดและทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ ทำงานเพื่องานไม่ใช่เพื่อให้มีผลงาน

1.4 หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement orientation)

การปฏิบัติงานใด ๆ จะต้องมุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเสมอ ประสิทธิภาพ หรือผลสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยปัจจัยอย่างน้อย 3 อย่าง คือ

1.4.1 เจ้าหน้าที่ต้องมีหลักการและวิธีการในการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยถือหลักประสิทธิภาพ หรือหลักประหยัด

1.4.2 ความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน

1.4.3 การบริหารงานจะได้รับประสิทธิภาพสูงสุดต่อเมื่อมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสม กับลักษณะงาน สถานที่ ช่วงเวลา สภาพแวดล้อม ในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการ

1.5 หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization)

ลักษณะทางโครงสร้างขององค์การแบบระบบราชการ ต้องมีการแบ่งงานและจัดแผนกงาน หรือจัดส่วนงาน (Departmentation) ขึ้นมา เพราะภารกิจงานขององค์การขนาดใหญ่มีจำนวนมากจึงต้องมีการแบ่งงานที่ต้องทำออกเป็นส่วน ๆ แล้วกำหนดหน่วยงานมารับ การจัดส่วนงานอาจยึดหลักการจัดองค์การได้หลายรูปแบบ คือ

1.5.1 การแบ่งส่วนงานตามพื้นที่ เป็นการแบ่งงานโดยการกำหนดพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และมีการกำหนดภารกิจ บทบาท อำนาจหน้าที่ ที่องค์การต้องบริหารจัดการไว้ด้วย เช่น การแบ่งพื้นที่การบริหารราชการออกเป็น จังหวัด อำเภอ อบจ. อบต. เทศบาล

1.5.2 การแบ่งงานตามหน้าที่ หรือภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติจัดทำ เช่น การจัดแบ่งงานของกระทรวงต่าง ๆ เช่น กระทรวงกลาโหม กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการคลัง

1.5.3 การแบ่งงานตามลูกค้า หรือผู้รับบริการ เช่น การแบ่งโรงพยาบาล ออกเป็น โรงพยาบาลเด็ก โรงพยาบาลหญิง โรงพยาบาลสงฆ์

1.5.4 การแบ่งงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน โดยคำนึงว่างานที่จะทำสามารถแบ่งออกเป็นกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง แล้วกำหนดหน่วยงานมารองรับ

1.6 หลักระเบียบวินัย (Discipline)

ต้องมีการกำหนดระเบียบ วินัย และบทลงโทษ ขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์การ

1.7 หลักความเป็นวิชาชีพ (Professionalization)

1.7.1 ผู้ปฏิบัติงานในองค์การราชการ ถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง และต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา

1.7.2 ความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วยความสำเร็จของระบบราชการในอดีตเกือบ 100 ปี ที่ผ่านมา เพราะ

1.7.3 มีวิธีการจัดองค์การที่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน ตั้งอยู่บนหลักการของความสมเหตุสมผล

1.7.4 มีการใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานตามหลักความชำนาญเฉพาะด้าน ทำให้ระบบราชการสามารถทำงานที่มีขนาดใหญ่ และสลับซับซ้อน ได้อย่างดี

1.7.5 ระบบราชการพัฒนาและใช้มาในช่วงที่สังคมยังเดินไปอย่างช้า ๆ และเพิ่งปรับเปลี่ยนมาจากสังคมศักดินา ประชาชนยังไม่ตื่นตัวในเรื่องสิทธิเสรีภาพ

1.7.6 ผู้มีอำนาจในระดับสูงยังเป็นผู้มีข้อมูลที่มากพอต่อการตัดสินใจได้ดีกว่าคนในระดับล่าง หรือประชาชนทั่วไป

1.7.7 คนส่วนใหญ่ยังมีความจำเป็นและต้องการบริการสาธารณะจากรัฐเหมือน ๆ กัน เช่นบริการทางด้านการรักษาพยาบาล การศึกษา สาธารณูปโภคต่าง ๆ องค์การภาครัฐที่บริหารแบบระบบราชการจึงสามารถดำเนินงานได้อย่างไม่มีปัญหามากนัก

2. การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ

การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ ได้เน้นกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง หรือกรณีศึกษา ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประชุมชี้แจง ประชุมสัมมนาทางวิชาการ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ดังนี้

2.1 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance : OG)

2.2 การสัมมนา เพื่อให้ทุกภาคส่วนร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์โดยเชิงบริหารทั้งจากภาคเอกชนและภาคราชการมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาระบบราชการ

2.3 การสัมมนาเพื่อผลักดันการพัฒนาระบบราชการเพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานในเรื่องต่าง ๆ (สำนักคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2555 : ออนไลน์)

ระบบงานสำนักงานศาลยุติธรรม

1. สำนักงานศาลยุติธรรม

จัดตั้งขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการของศาลยุติธรรม งานส่งเสริม งานตุลาการ และงานวิชาการ เพื่อเสริมสร้างให้การพิจารณาพิพากษาคดีเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

สำนักงานศาลยุติธรรมมีโครงสร้างลักษณะงานแบ่งได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ คือ ส่วนงานตุลาการ และส่วนงานธุรการ ก่อนวันที่ 20 สิงหาคม 2543 กระทรวงยุติธรรมเป็นผู้ดูแลดำเนินงานด้านธุรการ โดยมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนทั้งทางด้านบุคลากรและอุปกรณ์ต่าง ๆ แก่ส่วนงานตุลาการ ปัจจุบันสำนักงานศาลยุติธรรมทำหน้าที่แทนกระทรวงยุติธรรมในการดูแลงานธุรการของศาลยุติธรรม งานส่งเสริมงานตุลาการและงานวิชาการของศาลยุติธรรม ในส่วนงานตุลาการ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 271 กำหนดให้ศาลยุติธรรมมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีทั้งปวง ได้แก่ คดีแพ่ง คดีอาญา คดีล้มละลาย และคดีประเภทอื่นที่

อยู่ในเขตอำนาจของศาลยุติธรรม ในขณะที่ศาลอื่นนอกระบบศาลยุติธรรม ซึ่งได้แก่ ศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง และศาลทหาร มีอำนาจหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดีที่อยู่ในเขตอำนาจของศาลตนเอง

2. โครงสร้างศาลยุติธรรม

ศาลยุติธรรมเป็นสถาบันหลักในการอำนวยความยุติธรรม และเป็นองค์กรที่มีอำนาจสูงสุด 1 ใน 3 ของอำนาจอธิปไตยของประเทศไทยที่ใช้ปกครองประเทศ โดยโครงสร้างศาลยุติธรรมในประเทศไทยมี 3 ชั้น ได้แก่ ศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ และศาลฎีกา (ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 1)

ศาลชั้นต้น ได้แก่ ศาลแพ่ง ศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ศาลแพ่งธนบุรี ศาลอาญา ศาลอาญารุงเทพใต้ ศาลอาญาธนบุรี ศาลจังหวัด ศาลแขวง และศาลยุติธรรมอื่นที่พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลนั้นกำหนดให้เป็นศาลชั้นต้น (ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 2)

ศาลยุติธรรมอื่นที่พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลนั้นกำหนดให้เป็นศาลชั้นต้น ได้แก่ ศาลเยาวชนและครอบครัว ศาลแรงงานกลาง ศาลภาษีอากรกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง ศาลล้มละลายกลาง

โดยผู้พิพากษาในศาลชั้นต้นคนเดียวเป็นองค์คณะมีอำนาจเกี่ยวแก่คดีซึ่งอยู่ในอำนาจของศาลนั้น ดังต่อไปนี้

- (1) ใต้สวนและวินิจฉัยชี้ขาดคำร้องหรือคำขอที่ยื่นต่อศาลในคดีทั้งปวง
- (2) ใต้สวนและมีคำสั่งเกี่ยวกับวิธีการเพื่อความปลอดภัย
- (3) ใต้สวนมูลฟ้องและมีคำสั่งในคดีอาญา
- (4) พิจารณาพิพากษาคดีแพ่ง ซึ่งราคาทรัพย์สินที่พิพาทหรือจำนวนเงินที่ฟ้องไม่เกิน 300,000 บาท ราคาทรัพย์สินที่พิพาทหรือจำนวนเงินดังกล่าวอาจขยายได้โดยการตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

(5) พิจารณาพิพากษาคดีอาญา ซึ่งกฎหมายกำหนดอัตราโทษอย่างสูงไว้ให้จำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือปรับไม่เกิน 60,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ แต่จะลงโทษจำคุกเกิน 6 เดือน หรือปรับเกิน 10,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ซึ่งโทษจำคุกหรือปรับอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างเกินอัตราที่กล่าวแล้วไม่ได้ (ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 25) โดยภายใต้บังคับมาตรา 25 ในการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลชั้นต้น นอกจากศาลแขวงและศาลยุติธรรมอื่นซึ่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลนั้นกำหนดไว้เป็นอย่างอื่นต้องมีผู้พิพากษาอย่างน้อย 2 คน

และต้องไม่เป็นผู้พิพากษาประจำศาลเกิน 1 คน จึงเป็นองค์คณะที่มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีแพ่งหรือคดีอาญาทั้งปวง

ศาลอุทธรณ์ ได้แก่ ศาลอุทธรณ์ และศาลอุทธรณ์ภาค (ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 3) ซึ่งศาลอุทธรณ์ภาค ประกอบด้วย ศาลอุทธรณ์ภาค 1-9 โดยมีองค์คณะอย่างน้อย 3 คน (ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 27) และผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาคที่เข้าประชุมใหญ่ในศาลนั้นหรือในแผนกคดีของศาลดังกล่าว เมื่อได้ตรวจสอบสำนวนคดีที่ประชุมใหญ่หรือที่ประชุมแผนกคดีแล้วมีอำนาจพิพากษาหรือทำคำสั่งคดีนั้นได้ และในศาลอุทธรณ์หรือศาลอุทธรณ์ภาคมีอำนาจทำความเห็นแย้งได้ด้วย (ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 27 วรรค 2)

ศาลฎีกา มีจำนวน 1 ศาล ซึ่งเป็นศาลสูงสุด มีอำนาจพิจารณาพิพากษาบรรดาคดีที่รัฐธรรมนูญหรือกฎหมายบัญญัติให้เสนอต่อศาลฎีกาได้โดยตรง และคดีที่อุทธรณ์หรือฎีกาค่าพิพากษาหรือคำสั่งของศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์และศาลอุทธรณ์ภาคตามที่กฎหมายบัญญัติ เว้นแต่ท่านเห็นว่าข้อกฎหมายหรือข้อเท็จจริงที่อุทธรณ์หรือฎีกานั้น จะไม่เป็นสาระอันควรแก่การพิจารณา ศาลฎีกามีอำนาจไม่รับคดีไว้พิจารณาพิพากษาได้ ทั้งนี้ ตามระเบียบที่ที่ประชุมใหญ่ศาลฎีกากำหนด โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ซึ่งคดีที่ศาลฎีกาได้พิจารณาพิพากษาหรือมีคำสั่งแล้ว คู่ความไม่มีสิทธิที่จะทูลเกล้าฯ ถวายฎีกาคัดค้านคดีนั้นต่อไป (ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 23) โดยมีองค์คณะอย่างน้อย 3 คน (ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 27)

ในทางปฏิบัติแบ่งออกเป็นคณะ คณะหนึ่งมีผู้พิพากษาหนึ่งคนเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าคณะ และผู้พิพากษาศาลฎีกาที่เข้าประชุมใหญ่ในศาลนั้นหรือในแผนกคดีของศาลดังกล่าว เมื่อได้ตรวจสอบสำนวนคดีที่ประชุมใหญ่หรือที่ประชุมแผนกคดีแล้วมีอำนาจพิพากษาหรือทำคำสั่งคดีนั้นได้ (ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 27 วรรค 2) ผู้พิพากษาศาลยุติธรรมในปัจจุบันของประเทศไทยมี 4 ประเภท ได้แก่ ผู้พิพากษา ผู้พิพากษาสมทบ ผู้พิพากษาอาวุโส และคะ โตะยุติธรรม (สำนักงานศาลยุติธรรม. 2552 : ออนไลน์)

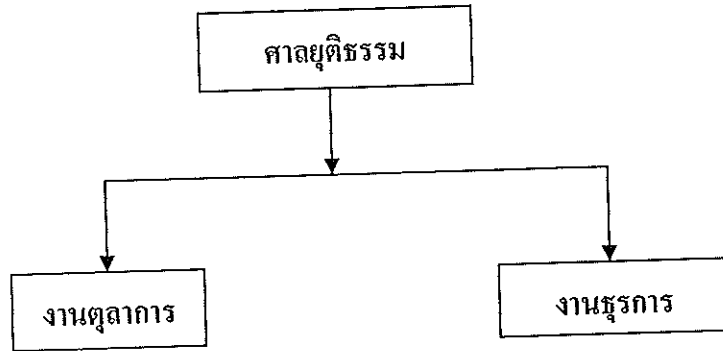
โครงสร้างศาลยุติธรรม



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างศาลยุติธรรม

ที่มา : สำนักงานศาลยุติธรรม (2552 : 14)

โครงสร้างงานศาลยุติธรรม



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างงานศาลยุติธรรม

ที่มา : สำนักงานศาลยุติธรรม (2552 : 13)

3. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานศาลยุติธรรม

- 3.1 ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ เพื่ออำนวยความสะดวกยุติธรรมให้แก่ประชาชน
- 3.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา งานที่เกี่ยวกับความคิดทางแพ่ง ความคิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ และงานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศาลยุติธรรม
- 3.3 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการพิจารณาคดีของศาลยุติธรรมเพื่อพัฒนากฎหมาย การศาลวิธีพิจารณาความ และระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 3.4 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับนโยบายและดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายต่างประเทศ กฎหมายระหว่างประเทศ และข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือทางการศาล
- 3.5 พัฒนาระบบ รูปแบบ มาตรการ หลักเกณฑ์และวิธีการประสานความร่วมมือในการดำเนินการ ตามคำสั่งศาล การบังคับใช้กฎหมายและการคุ้มครองสิทธิทางกฎหมายของประชาชนในอำนาจหน้าที่ของศาลยุติธรรมและสำนักงานศาลยุติธรรม
- 3.6 ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า จัดทำเอกสาร วารสาร บทความทางวิชาการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกฎหมาย
- 3.7 ดำเนินการเกี่ยวกับการตอบข้อหารือ ให้คำปรึกษา แนะนำ กำหนด มาตรการ หลักเกณฑ์ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับในอำนาจหน้าที่ของศาลยุติธรรมและสำนักงานศาลยุติธรรม

3.8 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4. นโยบายการบริหารงานศาลยุติธรรม

เพื่อให้การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนเป็นไปด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้อง และรวดเร็ว ประธานศาลฎีกาเห็นสมควรกำหนดนโยบายในการบริหารงานศาลยุติธรรม ดังต่อไปนี้

4.1 ด้านการพัฒนางานเพื่ออำนวยความสะดวกยุติธรรม

4.1.1 การพิจารณาพิพากษาคดีของศาลมีความรวดเร็ว ถูกต้อง เที่ยงธรรม คำพิพากษาและคำสั่งของศาลต้องประกอบด้วยเหตุผล ถูกต้องตามข้อเท็จจริง และบทกฎหมาย โดยกำหนดให้การเร่งรัดคดีค้างในศาลสูงเป็นวาระเร่งด่วน

4.1.2 เร่งรัดการออกกระเบื้อง ข้อบังคับ และข้อกำหนด เพื่อให้เป็นไปตาม บทบัญญัติแห่งกฎหมาย อาทิ ข้อบังคับของประธานศาลฎีกาตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 230/1 และประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 103/3 ข้อจำกัด ข้อบังคับ ระเบียบ ตามพระราชบัญญัติศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชน และครอบครัว พ.ศ. 2553

4.1.3 พัฒนาส่งเสริมและนำมาใช้ซึ่งเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนงานการอำนวยความสะดวกยุติธรรม และเพื่อความรวดเร็วในการบริการประชาชน สนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับหน่วยงานอื่นในกระบวนการยุติธรรม เร่งรัดการจัดทำฐานข้อมูล หมายจับและหมายค้น และฐานข้อมูลนายประกันและหลักประกันของศาลทั่วประเทศ ตลอดจนพัฒนาระบบการรักษาความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.1.4 ให้ศาลยุติธรรมเป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ในการบริหารความยุติธรรมและกฎหมาย โดยมีบทบาทชัดเจนทางด้านวิชาการ เป็นผู้นำทางด้านความคิดและการทำงานเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม

4.1.5 จัดตั้งคลังเก็บรักษาเอกสารและข้อมูลของศาลยุติธรรม เพื่อให้การเก็บเอกสารสำนวนคดีเป็นระบบระเบียบ

4.1.6 สนับสนุนการระงับข้อพิพาททางเลือก เพื่อให้ประชาชนสามารถระงับข้อพิพาทได้ด้วยความสมานฉันท์ ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมศักยภาพและจริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ย และส่งเสริมการไกล่เกลี่ยคดีในศาลสูง

4.1.7 ปรับปรุงระบบการบังคับหลักประกันของศาลให้มีประสิทธิภาพและบังเกิดผลบังคับได้อย่างจริงจัง

4.2 ด้านการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและการให้บริการแก่ประชาชน

4.2.1 รักษาสถานะของศาลยุติธรรมให้ดำรงไว้ซึ่งความเป็นองค์กรที่มีความเป็นกลาง เป็นที่เชื่อถือ สมดังความไว้วางใจจากสาธารณชนในฐานะ “ที่พึ่งสุดท้ายของประชาชน” เพื่อให้ประชาชนได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

4.2.2 มุ่งเน้นการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมของประชาชนที่มีความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง ตลอดจนการให้บริการประชาชนด้วยจิตสำนึกที่ดี

4.2.3 ส่งเสริมสมรรถนะส่วนสนับสนุนงานศาลยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการปรับปรุงอาคารที่ทำการศาล รวมทั้งจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์รองรับการปฏิบัติงานที่ทันสมัย โดยจัดทำแผนงานที่เป็นระบบชัดเจน

4.2.4 พัฒนาโครงการเจ้าหน้าที่ประจำสำนวนคดี ให้รับผิดชอบแต่ละคดี ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยจัดทำเป็นโครงการนำร่องในศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ

4.2.5 ผลักดันให้มีการใช้แนวทางการลงโทษที่หลากหลาย โดยเฉพาะการนำวิธีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดอย่างอื่นแทนการลงโทษจำคุกมาใช้อย่างจริงจังและเกิดประสิทธิผล

4.2.6 ส่งเสริมความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัวและการคุ้มครองเด็กและสตรี โดยเร่งรัดดำเนินการตลอดจนเผยแพร่ความรู้และแนวปฏิบัติตามกฎหมายศาลเยาวชนและครอบครัวใหม่ให้แพร่หลาย

4.3 ด้านการต่างประเทศ

4.3.1 เสริมสร้างความร่วมมือทางการศาลกับศาล และความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศอื่นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม และกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศเพื่อการพัฒนาบุคลากร และการบริหารงานยุติธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.2 ผลักดันให้ศาลยุติธรรมเป็นศูนย์กลางของความร่วมมือทางการศาล และทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมในภูมิภาค และระหว่างประเทศ

4.3.3 เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียนในปี 2558 โดยมุ่งเน้นในการเป็นผู้นำของภูมิภาค จัดตั้งคณะทำงานเผยแพร่ความรู้ตลอดจนศึกษาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

4.4 ด้านบุคลากร

4.4.1 ให้ความสำคัญกับจริยธรรมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางตนเป็นกลางและรักษาความบริสุทธิ์ยุติธรรม ตลอดจนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรทุกระดับ โดยให้ตระหนักถึงผลกระทบของการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจเกิดขึ้นแก่ประชาชนและสังคม

4.4.2 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและองค์ความรู้ของบุคลากร ทั้งนี้ โดยได้คุณภาพกับการพัฒนางาน

4.4.3 ส่งเสริมความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษของผู้พิพากษาในศาลทุกลำดับชั้น โดยต่อเนื่อง

4.4.4 ส่งเสริมความก้าวหน้า และสนับสนุนให้มีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมของบุคลากรทุกระดับ

5. ทิศทางและยุทธศาสตร์สำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ. 2553 -2556

5.1 วิสัยทัศน์ (Vission)

ศาลยุติธรรมดำรงไว้ซึ่งความเป็นธรรมภายใต้หลักนิติธรรมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนทั้งมุ่งส่งเสริมบทบาทการศาลยุติธรรม ไทยให้เป็นที่ประจักษ์ในระดับสากล ภายในปี พ.ศ. 2556

5.2 พันธกิจ (Mission)

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว สำนักงานศาลยุติธรรมได้กำหนดพันธกิจไว้ดังนี้

5.2.1 การอำนวยความสะดวกยุติธรรม การพิจารณาพิพากษา การไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาทด้วยวิธีการอื่น และการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน

5.2.2 การสนับสนุนการอำนวยความสะดวกยุติธรรม

5.2.3 การสนับสนุนและพัฒนาความร่วมมือด้านการยุติธรรมทั้งในและระหว่างประเทศเพื่อรองรับการดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมไทยและต่างประเทศ

5.2.4 การให้บริการประชาชนและสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อรองรับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

5.3 ยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม

สำนักงานศาลยุติธรรมได้กำหนดยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2553 – 2556 ไว้ดังนี้
ยุทธศาสตร์ที่ 1 รักษาความเข้มแข็งและมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมและการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ ด้วยความเสมอภาคเพื่อประโยชน์ของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการอำนวยความสะดวกและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ
ในระบบศาลชั้นอุทธรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาความร่วมมือด้านวิชาการ การศาลและการยุติธรรมทั้ง
ในและระหว่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพการอำนวยความสะดวกและการให้บริการ
แก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการศาลและบริการชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ
แก่ประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพระบบการสนับสนุนการอำนวยความสะดวกยุติธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพระบบการบริหารงานบุคคล

5.4 เป้าประสงค์หลัก

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 1 สังคมมีหลักประกันจากการอำนวยความสะดวก
ยุติธรรมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพตามที่กฎหมายบัญญัติ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2552 :
เว็บไซต์)

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 2 ภาคเศรษฐกิจ การลงทุนและประชาชน
มีหลักประกันจากการอำนวยความสะดวกยุติธรรมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพจากศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษตามที่
กฎหมายบัญญัติ

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 3 องค์อำนาจอธิปไตย หน่วยงานในกระบวนการ
ยุติธรรมทั้งในและต่างประเทศ และองค์กรระหว่างประเทศ ให้ความร่วมมือในการสนับสนุน
การอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมไทย

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 4 ประชาชนสามารถเข้าถึงการบริการของศาล
ยุติธรรมได้โดยสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง และมีความรู้เกี่ยวกับการใช้สิทธิเสรีภาพที่ตนพึง
ได้รับตามกฎหมายเพิ่มมากขึ้น

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 5 ระบบการสนับสนุนการอำนวยความสะดวกยุติธรรม
สามารถรองรับการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 6 ศาลยุติธรรมมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการ
ปฏิบัติงานมากขึ้น

6. การบริหารราชการและงานธุรการของสำนักงานศาลยุติธรรม

สำนักงานศาลยุติธรรม เป็นส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระมีฐานะเป็น
นิติบุคคล เลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ขึ้นตรงต่อประธานศาล

ฎีกา แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานศาลยุติธรรมส่วนกลางเป็น 19 หน่วยงาน ประกอบด้วย ส่วนราชการที่สูงกว่ากองและส่วนราชการที่เป็นกอง มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในฐานะหัวหน้าส่วนราชการในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม และมีสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการประสานนโยบายระหว่างสำนักงานศาลยุติธรรมส่วนกลางและสำนักงานประจำศาลในภาค โดยมีสำนักงานหรือสำนักผู้อำนวยการประจำศาลทำหน้าที่เป็นหน่วยงานธุรการให้กับศาลทั่วประเทศ

เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม มีหน้าที่ควบคุมดูแลราชการของสำนักงานศาลยุติธรรมให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ รวมทั้งระเบียบ ประกาศ และมติของ ก.บ.ศ. โดยมีรองเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้ช่วยสั่งการและปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ยังมีฐานะเป็นผู้แทนของสำนักงานศาลยุติธรรมในกิจการของสำนักงานศาลยุติธรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก ซึ่งอาจมอบหมายให้บุคคลใดปฏิบัติราชการเฉพาะอย่างแทนได้ รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ในฐานะเลขานุการกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เลขานุการคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม เป็นกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมโดยตำแหน่ง

6.1 คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม

คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมหรือเรียกโดยย่อว่า ก.บ.ศ. เป็นกรรมการที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 มีประธานศาลฎีกาเป็นประธาน คณะกรรมการ ประกอบด้วย ข้าราชการตุลาการผู้ได้รับเลือกข้าราชการตุลาการในแต่ละชั้นศาลจำนวน 12 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการงบประมาณ ด้านการพัฒนาองค์กร หรือด้านการบริหารจัดการจากภาคสังคมอีกไม่น้อยกว่า 2 คน แต่ไม่เกิน 4 คน เป็นกรรมการวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารราชการศาลยุติธรรม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารราชการและงานธุรการของสำนักงานศาลยุติธรรม และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

6.1.1 ออกระเบียบหรือประกาศ หรือมีมติเพื่อการบริหารราชการศาลยุติธรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารราชการและงานธุรการของสำนักงานศาลยุติธรรม ให้เป็นไปตามนโยบายของประธาศาลฎีกา รวมทั้งมีอำนาจยับยั้งการบริหารราชการของศาลยุติธรรม หรือสำนักงานศาลยุติธรรมที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ ประกาศ หรือมตินั้นด้วย

6.1.2 ให้ความเห็นชอบในการเสนอร่างกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการ และการอำนวยความสะดวกยุติธรรมแก่ประชาชนของศาลยุติธรรมต่อคณะรัฐมนตรี

6.1.3 พิจารณาให้ความเห็นชอบในการบริหารจัดการงบประมาณรายจ่ายในการบริหารราชการของศาลยุติธรรมและสำนักงานศาลยุติธรรม

6.1.4 พิจารณาให้ความเห็นชอบในการบริหารจัดการงบประมาณและการพัสดุของศาลยุติธรรมและสำนักงานศาลยุติธรรม

6.1.5 การกำหนดวันทำงาน วันหยุดราชการตามประเพณี วันหยุดราชการประจำปีและการลาหยุด ราชการของข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมและลูกจ้างของสำนักงานศาลยุติธรรม

6.1.6 กำหนดให้มีตราสัญลักษณ์หรือมีเครื่องหมายใดเพื่อใช้ในการบริหารราชการศาลยุติธรรมรวมทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการทำและใช้ตราสัญลักษณ์หรือเครื่องหมายนั้นไว้ด้วย

6.1.7 แต่งตั้งบุคคลหรือคณะบุคคลให้ทำการใด ๆ แทนและกำหนดอัตราเบี้ยประชุมหรือค่าตอบแทนให้ซึ่งผู้ได้รับแต่งตั้ง

6.1.8 กำกับดูแลการบริหารราชการศาลยุติธรรมให้เป็นไปตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายนี้

6.1.9 ปฏิบัติการอื่นใดที่กฎหมายกำหนดไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.บ.ศ. นอกจากนี้ ก.บ.ศ. ยังมีอำนาจหน้าที่ซึ่งแต่เดิมเป็นอำนาจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมตามที่พระธรรมนูญศาลยุติธรรมกำหนดไว้ เช่น การแบ่งแผนกในศาล การจัดตั้งยุบเลิก และการเปลี่ยนแปลงเขตอำนาจศาลและการกำหนดจำนวนผู้พิพากษาประจำศาล

6.2 การบริหารงานบุคคลข้าราชการศาลยุติธรรมและลูกจ้าง

ข้าราชการศาลยุติธรรม คือ ข้าราชการผู้มีอำนาจหน้าที่ทางตุลาการซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม ได้กำหนดให้คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมเป็นองค์กรการบริหารงานบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรม

คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมหรือเรียกโดยย่อว่า ก.ศ. เป็นคณะกรรมการในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรม ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 เพื่อรองรับการบริหารงานบุคคลที่เป็นอิสระของสำนักงานศาลยุติธรรม ตามมาตรา 275 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม มีรองประธานศาลฎีกาซึ่งมีอาวุโสสูงสุดเป็นประธาน คณะกรรมการประกอบด้วย ประธานศาลอุทธรณ์ เลขาธิการ ก.พ. และเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง รวมถึงข้าราชการตุลาการซึ่งได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมชั้นศาลละ 1 คน ข้าราชการศาลยุติธรรมผู้ดำรง

ตำแหน่งระดับ 8 ขึ้นไป ซึ่งได้รับเลือกจากข้าราชการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งระดับ 6 ขึ้นไป จำนวน 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านพัฒนาองค์กร ด้านบริหารงานบุคคล หรือด้านการบริหารและการจัดการซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมและไม่มีลักษณะต้องห้าม จำนวน 3 คน

คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม มีอำนาจออกระเบียบหรือประกาศเกี่ยวกับการอื่นของสำนักงานศาลยุติธรรมในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การกำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การพัฒนา การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การเลื่อนชั้นเงินเดือน การออกจากราชการ การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน วินัยการสอบสวน และการลงโทษทางวินัย การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์การลงโทษสำหรับข้าราชการศาลยุติธรรม

2. การรักษาราชการแทนและปฏิบัติราชการแทนในตำแหน่งของข้าราชการศาลยุติธรรม

3. การกำหนดเครื่องแบบและการแต่งกายของข้าราชการศาลยุติธรรม

4. การจ้างและการแต่งตั้งบุคคลเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญการ เฉพาะด้านอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของศาลยุติธรรม รวมทั้งกำหนดอัตราค่าตอบแทนการจ้างด้วย

5. การแต่งตั้งบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อดำเนินกิจการใด ๆ ตามแต่จะมอบหมาย

6. การจัดสวัสดิการหรือการสงเคราะห์อื่นแก่ข้าราชการศาลยุติธรรม

9. การรักษาทะเบียนประวัติและการควบคุมการเกษียณอายุของข้าราชการศาลยุติธรรม

10. การกำหนดวิธีการและเงื่อนไขในการจ้างลูกจ้างของสำนักงานศาลยุติธรรม รวมทั้งการกำหนด เครื่องแบบ การแต่งกาย และการจัดสวัสดิการหรือการสงเคราะห์อื่นของลูกจ้างของสำนักงานศาลยุติธรรม

11. กำหนดกิจการอื่นอันจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ระเบียบหรือประกาศคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม ประธานคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมเป็นผู้ลงนามและเมื่อได้รับความเห็นชอบจาก ก.บ.ศ. และประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วสามารถใช้บังคับได้

นอกจากนี้ ก.ศ. ยังมีหน้าที่กำหนดจำนวนและระดับของเจ้าหน้าที่ประจำศาลยุติธรรมทุกแห่งให้เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานธุรการ งานช่วยค้นคว้าทางวิชาการ แก่ผู้พิพากษา รวมทั้งการประสานงานกับราชการต่าง ๆ และงานอื่น โดยตามที่ศาลยุติธรรมมอบหมาย

7. การงบประมาณ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ได้สร้างหลักการเพื่อรับรองความเป็นอิสระด้านการงบประมาณของศาลยุติธรรม เพื่อเป็นหลักประกันแก่ประชาชนว่าอำนาจตุลาการจะไม่ถูกแทรกแซงและมีงบประมาณเพียงพอต่อการพัฒนาการ ตุลาการของไทยให้ก้าวหน้าทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ โดยมาตรา 75 บัญญัติว่า รัฐต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอกับการบริหารงาน โดยอิสระของศาลยุติธรรมและมาตรา 275 ได้กำหนดให้สำนักงานศาลยุติธรรมมีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติ

8. หน้าที่ความรับผิดชอบ และการแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักงานศาลยุติธรรม

อาศัยอำนาจตามความมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 เห็นควรแบ่งส่วนข้าราชการภายในและกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม ดังนี้

9. การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานศาลยุติธรรม

จากการทบทวนอำนาจหน้าที่ บทบาทภารกิจ และทิศทางศาลยุติธรรมในระยะปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 - 2553 จึงเห็นควรแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานศาลยุติธรรมดังต่อไปนี้

- 9.1 สำนักคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม
- 9.2 สำนักคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม
- 9.3 สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม
- 9.4 สำนักบริหารกลางและสวัสดิการ
- 9.5 กองการต่างประเทศ
- 9.6 ศูนย์วิทยบริการศาลยุติธรรม

- 9.7 กองการนิเทศและประชาสัมพันธ์
- 9.8 กองออกแบบและก่อสร้าง
- 9.9 สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม
- 9.10 สำนักการคลัง
- 9.11 สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 9.12 สำนักระงับข้อพิพาท
- 9.13 สำนักแผนงานและงบประมาณ
- 9.14 สำนักกฎหมายและวิชาการศาลยุติธรรม
- 9.15 สถาบันวิจัยรพีพัฒนศักดิ์
- 9.16 กองบริหารทรัพย์สิน
- 9.17 สำนักพัฒนาระบบงาน
- 9.18 สำนักอำนวยการประจำศาลฎีกา
- 9.19 สำนักประชาชนศาลฎีกา
- 9.20 สำนักศาลยุติธรรมประจำภาค ตามประกาศคณะกรรมการบริการศาลยุติธรรม โดยความคิดเห็นชอบของประธานศาลฎีกา
- 9.21 สำนักอำนวยการประจำศาล ตามประกาศคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม โดยความเห็นชอบของประธานศาลฎีกา
- 9.22 สำนักอำนวยการประจำศาล ตามประกาศคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม โดยความเห็นชอบของประธานศาลฎีกา

10. อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการภายในสำนักงานศาลยุติธรรม

10.1 สำนักคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม

มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

10.1.1 ดำเนินการเกี่ยวกับราชการประจำและงานในหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรมและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

10.1.2 ดำเนินเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม และคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมแต่งตั้ง

10.1.3 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับนโยบายการบริหารราชการการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของศาลยุติธรรมและสำนักงานศาลยุติธรรมรวมถึงการจัดตั้งสำนักงานประจำศาลตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม

10.1.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการออกระเบียบหรือประกาศการดำเนินการแจ้งคำสั่งและมติคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการ รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมให้เป็นที่เรียบร้อย ประกาศ คำสั่ง และมติคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม

10.1.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการนำเรื่องเสนอต่อคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมจนประกาศใช้บังคับ

10.1.6 ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมมอบหมาย

10.1.7 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

10.2 สำนักคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม

มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

10.2.1 ดำเนินการเกี่ยวกับราชการประจำและงานในหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

10.2.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม และคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมแต่งตั้ง

10.2.3 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับนโยบาย หลักเกณฑ์ ระบบหรือมาตรฐาน รวมทั้งติดตามประเมินผลการบริหารงานบุคคล และการประเมินบุคคลของข้าราชการศาลตุลาการ คณะตุลาการ และผู้พิพากษาสมทบ เพื่อสนองต่อคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมและคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม

10.2.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบาย ระบบ หลักเกณฑ์ หรือแนวทางการพัฒนาข้าราชการตุลาการ คณะตุลาการ และผู้พิพากษาสมทบเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม

10.2.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการ คณะตุลาการ และผู้พิพากษาสมทบตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

10.2.6 ดำเนินการเกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัย การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการตุลาการ คະ โຕ်ະຍຸຕິຊຽນ ແລະ ຜູ້ພິພາກສາສມທບມາຕຽນການ ລຽງໂທຍ ຮວມທັງດຳເນີນການກ່ຽວກັບການອຸທຽນ ຮ້ອງທຸກຊັ້ ແລະ ການຮັກສາຮບບຄຸນຊຽນໃນ ຮາຊາການສາລຍຸຕິຊຽນ

10.2.7 ດຳເນີນການກ່ຽວກັບການພັດທະນາຮບບຂໍ້ມູນ ການວາງແຜນກຳລັງຄນ ການກຳນົດຕຳແໜ່ງແລະອັຕຽາເຈນເດືອນຂອງຮາຊາການຕູລາການ ຄະ ໂຕ້ະຍຸຕິຊຽນ ແລະ ຜູ້ພິພາກສາສມທບ

10.2.8 ຈັດທຳຮາຍງານປຽຣຈຳປີກ່ຽວກັບການບຮິຫຽນງານບຸຄຄລຂອງຮາຊາການ ຕູລາການ ຄະ ໂຕ້ະຍຸຕິຊຽນ ແລະ ຜູ້ພິພາກສາສມທບ

10.2.9 ປຸຸບັດຽນອື່ນໂຕຕາມທີ່ຄະນະກຽມການຕູລາການສາລຍຸຕິຊຽນມອບໝາຍ

10.2.10 ປຸຸບັດຽນຮ່ວມກັບຫຼືອຮັບສຸນນການປຸຸບັດຽນຂອງໜ່ວຍງານອື່ນທີ່ ກ່ຽວຂ້ອງຫຼືທີ່ໄດ້ຮັບມອບໝາຍ

10.3 ສຳນັກຄະນະກຽມການຮາຊາການສາລຍຸຕິຊຽນ

10.3.1 ດຳເນີນການກ່ຽວກັບຮາຊາການປຽຣຈຳແລະງານໃນໜ້າທີ່ຂອງ ຄະນະກຽມການຮາຊາການສາລຍຸຕິຊຽນຕາມຄຸໝາຍວ່າດ້ວຍຮະເບື້ຍບບຮິຫຽນຮາຊາການສາ ລຍຸຕິຊຽນແລະຄຸໝາຍທີ່ອື່ນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງ

10.3.2 ດຳເນີນການກ່ຽວກັບງານເລຂານຸການຂອງຄະນະກຽມການຮາຊາການສາ ລຍຸຕິຊຽນ ແລະ ຄະນະອນຸກຽມການທີ່ຄະນະກຽມການຮາຊາການສາລຍຸຕິຊຽນແຕ່ງຕັ້ງ

10.3.2 ສື່ຄຽາ ວິເຄຽາຮະ ວິຈັຍ ກ່ຽວກັບນ ໂຍບາຍ ຫລັກເຄຽນ ຮະບບຫຼືອ ມາຕຽນ ຮວມທັງການຕິດຕາມປຽເມິນຜລການບຮິຫຽນງານບຸຄຄລ ແລະ ການປຽເມິນບຸຄຄລຂອງ ຮາຊາການສາລຍຸຕິຊຽນ ລູກຂ້າງ ແລະ ການຂ້າງງານປຽເກທອື່ນ ເພື່ອຕອບສຸນອຽດອໍຄະນະກຽມການ ຮາຊາການສາລຍຸຕິຊຽນ

10.3.3 ດຳເນີນການກ່ຽວກັບການເສນອແນະນ ໂຍບາຍ ຮະບບ ຫລັກເຄຽນ ຫຼືອ ແນວທາງການພັດທະນາຮາຊາການສາລຍຸຕິຊຽນ ລູກຂ້າງ ແລະ ການຂ້າງງານປຽເກທອື່ນຕໍ່ ຄະນະກຽມການຮາຊາການສາລຍຸຕິຊຽນ

10.3.4 ດຳເນີນການກ່ຽວກັບການບຮິຫຽນງານບຸຄຄລຂອງຮາຊາການສາລຍຸຕິຊຽນ ລູກຂ້າງ ແລະ ການຂ້າງງານປຽເກທອື່ນ

10.3.5 ດຳເນີນການກ່ຽວກັບການເສນສຽງວິນັຍ ການພັດທະນາຄຸນຊຽນ ຈຽຍຊຽນ ແລະ ຈຽຍາບຽນຂອງຮາຊາການສາລຍຸຕິຊຽນ ລູກຂ້າງ ແລະ ການຂ້າງງານປຽເກທອື່ນມາຕຽນ

การลงโทษ รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการรักษาระบบคุณธรรมใน
ราชการสำนักงานศาลยุติธรรม

10.3.6 ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบข้อมูล การวางแผนกำลังคน การ
กำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของข้าราชการศาลยุติธรรม ลูกจ้าง และการจ้างงาน
ประเภทอื่น

10.3.7 จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ
ศาลยุติธรรม ลูกจ้าง และการจ้างงานประเภทอื่น

10.3.8 ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม

มอบหมาย

10.3.9 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่
เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

10.4 สำนักอำนวยการประจำศาลจังหวัด/ศาลแขวง

มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

10.4.1 บริหารจัดการงานธุรการคดีและกิจการของศาลยุติธรรม

10.4.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านนิติการ เพื่อสนับสนุนการพิจารณา

พิพาทคดีของศาลยุติธรรม

10.4.3 ดำเนินการระงับข้อพิพาททางเลือกลงมาใช้ นอกเหนือจากการพิจารณา
พิพาทคดี

10.4.4 ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในการบริหาร
จัดการงานธุรการคดีในสำนักอำนวยการประจำศาล

10.4.5 ให้คำปรึกษา แนะนำ และบริการประชาชนเกี่ยวกับกระบวนการ
พิจารณาคดีของศาลยุติธรรม

10.4.6 ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การบัญชี การพัสดุ อาคาร
สถานที่และยานพาหนะของสำนักอำนวยการประจำศาล

10.4.7 บริหารงานทั่วไปของสำนักอำนวยการประจำศาล

10.4.8 รายงานเกี่ยวกับคดีหรือรายงานกิจการอื่นตามคำสั่งของประธาน
ศาลฎีกา ประธานศาลอุทธรณ์ ประธานศาลอุทธรณ์ภาค อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น อธิบดี
ผู้พิพากษาภาคและผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

10.4.9 ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด

10.4.10 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

11. การแบ่งส่วนราชการภายใน

แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่

11.1 ส่วนช่วยอำนวยความสะดวก

มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

11.1.1 ปฏิบัติงานสารบรรณทั่วไปและสารบรรณคดี

11.1.2 บริหารงานบุคคลเบื้องต้นและงานสวัสดิการของสำนักอำนวยการ

11.1.3 ดำเนินงานราชพิธี รัฐพิธี งานพิธีการ และงานเลขานุการนักบริหาร

11.1.4 ประสานความร่วมมือด้านการยุติธรรมตลอดจนการประชุมเกี่ยวกับการ

การบริหารจัดการด้านธุรการของศาล

11.1.5 ดำเนินงานรับ ส่งประเด็น และการส่งสำนวนหรือเอกสารให้

คณะกรรมการวินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่ระหว่างศาล และสำนักงานศาลปกครอง

11.1.6 ดำเนินการออกหนังสือรับรอง การขอแรงทนาย การยื่นและส่ง

สำนวนศาลสูง

11.1.7 ปฏิบัติงานสารสนเทศ จัดทำข้อมูลสถิติ และดูแลระบบคอมพิวเตอร์

ของสำนักอำนวยการ

11.1.8 ปฏิบัติงานห้องสมุดของสำนักอำนวยการ

11.1.9 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน โครงการ งานวิชาการของ

สำนักอำนวยการ

11.1.10 ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบงานศาลรวมทั้งการ

จัดทำคำของบประมาณประจำปี

11.1.11 ปฏิบัติงานที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนใดโดยเฉพาะ

11.2 ส่วนคลัง

มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

11.2.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินงบประมาณ และการเงินนอกงบประมาณ

11.2.2 รับ - จ่าย เงินรางวัลนำจับ เงินในคดี และค่าป่วยการแก่ผู้มีสิทธิ

ได้รับตามกฎหมายหรือระเบียบที่กำหนด การสำรวจเงินกลางค้างจ่าย รวมทั้งการหักสินบนนำ

จับและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการให้แก่หน่วยงานเจ้าของรายได้

11.2.3 ดำเนินงานปรับพินัย ปรับนายประกัน การเก็บและคืนหลักประกัน
การรักษาเงิน เอกสารทางการเงิน

11.2.4 ปฏิบัติงานบัญชีงบประมาณ บัญชีนอกงบประมาณการจัดทำงบ
เทียบยอดและรายงานทางการเงิน

11.2.5 ประสานการจัดทำคำของบประมาณประเภทงบประจำ บริหาร
งบประมาณและการของบดำเนินการเพิ่มเติม

11.2.6 ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง ตรวจสอบรักษา เบิกจ่าย จัดทำทะเบียนคุม
พัสดุและทรัพย์สินตลอดจนการซ่อมบำรุงและจำหน่ายพัสดุ

11.2.7 วิเคราะห์ ประเมินค่าคุณภาพของพัสดุ บริหารสัญญา วางแผนการ
ดำเนินงานและการจัดการทำพัสดุประจำปี

11.2.8 ดำเนินการรักษาความปลอดภัย งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ
รวมทั้งดูแลระบบสาธารณูปโภค

11.3 ส่วนบริการประชาชนและประชาสัมพันธ์

มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

11.3.1 ให้บริการเขียนคำร้อง คำขอ คำแถลง และคำคู่ความ รวมทั้งให้
คำปรึกษาแนะนำด้านกฎหมายและสร้างความเข้าใจที่ดีแก่ประชาชน

11.3.2 ปฏิบัติงานขอปล่อยตัวชั่วคราว รับคำร้องการอุทธรณ์คำสั่งที่ศาล
ไม่อนุญาตให้ปล่อยชั่วคราว

11.3.3 ดำเนินการจัดทำสัญญาค้ำประกันสัญญาชั้นทุเลาการบังคับคดี
ดำเนินการกรณีการผิดสัญญาประกัน การแจ้งอายัดและถอนอายัด

11.3.4 ดำเนินการประชาสัมพันธ์ ผลิตภัณฑ์ประชาสัมพันธ์

11.3.5 ปฏิบัติงานติดตามละเมิดทรัพย์สินนายประกัน

11.3.6 ดำเนินงานในฐานะเจ้าหน้าที่ตามคำพิพากษา

11.3.7 การคุ้มครองสิทธิประชาชนตามกฎหมาย

11.4 ส่วนคดี

มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

11.4.1 ดำเนินการรับฟ้อง รับคำคู่ความ ผัดฟ้อง ผ่าก้าง และการยื่นคำร้อง
ขอฟื้นฟู การพิมพ์คำสั่งเบิกตัวผู้ต้องหา

11.4.2 ปฏิบัติงานตรวจสอบตัวผู้ต้องหาหรือจำเลย และการสอบคำให้การผู้ต้องหาหรือจำเลย

11.4.3 คำนวณค่าธรรมเนียมและรับรองบัญชีค่าธรรมเนียม

11.4.4 ดำเนินการออกหมายต่าง ๆ ทั้งคดีแพ่ง และคดีอาญา

11.4.5 ดำเนินการรับ-ส่งหมาย ติดตามผล บันทึกลงและแจ้งผลการส่งหมายปลดและจ่ายหมาย

11.4.6 ดำเนินการส่งหมายทางไปรษณีย์และจัดทำบัญชีรับ-ส่ง

11.4.7 ดำเนินการเกี่ยวกับสารบบความและสารบบคำพิพากษา

11.4.8 ดำเนินการโต้ตอบ รับคำร้องหลังคำพิพากษา และการรับรองคดีถึงที่สุดรวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับสำนวนคดีสาขาหลังคำพิพากษา

11.4.9 ตรวจสอบ จัดเก็บสำนวนความและเอกสาร ตรวจสอบสำนวนก่อนและหลังการพิจารณาพิพากษาคดี เสนอติดตามการจัดเก็บสำนวนคดี รวมทั้งการให้บริการคัดสำเนารับรองเอกสาร

11.4.10 ดำเนินการเก็บสำนวนคดีดำ สำนวนคดีแดง เก็บรักษาเอกสารสำนวน

11.4.11 ดำเนินการเกี่ยวกับงานชั้นศาลอุทธรณ์-ฎีกา ได้แก่ การรับฟ้อง การตรวจสอบสำนวนและสารบบ การรายงานเพื่อส่งสำนวนก่อนส่งศาลสูง การเบิกตัวจำเลย การนัดฟังคำพิพากษาและคำสั่ง การขอทุเลาการบังคับ การขยายระยะเวลาระหว่างอุทธรณ์-ฎีกา

11.4.12 ดำเนินการเกี่ยวกับคดีคุ้มครองผู้บริโภค

11.5 ส่วนช่วยพิจารณาคดี

มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

11.5.1 คั่นตัวบทกฎหมายและคำพิพากษาฎีกา บริการข้อมูลทางกฎหมายและวิชาการตลอดจนการเตรียมความพร้อมก่อนการพิจารณาคดี

11.5.2 ปฏิบัติงานหน้าบัลลังก์และบันทึกคำพยาน การพิมพ์และตรวจร่างคำพิพากษา

11.5.3 ดำเนินการเตรียมสำนวนและตรวจสอบสำนวนก่อนวันนัด พิมพ์คำสั่งเบิกตัวจำเลย เก็บรักษาคำพิพากษาศาลสูง และงานปฏิบัติตามคำสั่งศาลในรายงานกระบวนการพิจารณา

11.5.4 ดำเนินการจัดทำแผนที่พิพาทและเดินเผชิญสืบ การสืบเสาะและคุมประพฤติและการประสานงานเกี่ยวกับล่าม นักจิตวิทยา และนักสังคมสงเคราะห์

11.5.5 ปฏิบัติงานศูนย์นัดความและติดตามพยาน

11.6 ส่วนไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท

มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

11.6.1 ดำเนินเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท

11.6.2 การทำสัญญาประนีประนอมยอมความ

11.6.3 จัดทำคำขอเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนผู้ประนีประนอม

11.6.4 ปฏิบัติงานอื่น เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยและประนีประนอมข้อพิพาท

(สำนักงานศาลยุติธรรม. 2552 : 13 – 32)

แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

1. ความหมายของความคิดเห็น

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความคิดเห็น ดังต่อไปนี้
 นพมาศ ชีรเวทิน (2539 : 99) ได้กล่าวไว้ว่า ความคิดเห็นนั้นถูกจัดว่าเป็นส่วนที่
 มนุษย์ได้แสดงออกมา โดยการพูดหรือการเขียน มนุษย์นั้นจะพูดจากใจจริงพูดตามสังคมหรือ
 พูดเพื่อเอาใจผู้ฟังก็ตาม แต่เมื่อพูดหรือเขียนไปแล้วก็ทำให้เกิดผลได้ คนส่วนใหญ่มักจะถือว่า
 สิ่งที่มนุษย์แสดงออกมานั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความในใจ

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2545 : 17) ได้สรุปว่า ความคิดเห็นคือการแสดงออกของ
 บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดโดยเฉพาะด้วยการพูด การเขียน ซึ่งในการแสดงออกนี้จะต้อง
 อาศัยพื้นฐานความรู้ประสบการณ์และพฤติกรรมระหว่างบุคคลเป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาและ
 ประเมินค่า ก่อนที่จะมีการตัดสินใจแสดงออกซึ่งการแสดงออกความคิดเห็นนี้อาจจะเป็นไป
 ในทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ ในบางสถานการณ์ความคิดเห็นอาจจะอยู่ในลักษณะเห็น
 ด้วยมากหรือเห็นด้วยน้อยก็ตาม

สมยศ อักษร (2546 : 13) ได้สรุปว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของบุคคล
 หรือกลุ่มคนทางด้านความรู้สึkstต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นความรู้สึkstเชื่อถือที่ไม่อยู่บนความแน่นอน
 หรือความจริง แต่ขึ้นอยู่กับจิตใจด้วยการพูดหรือการเขียนโดยอาศัยพื้นฐานความรู้
 ประสบการณ์ในการทำงาน การติดต่อระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน สภาพแวดล้อมและมีอารมณ์
 เป็นส่วนประกอบที่สำคัญซึ่งการแสดงความคิดเห็นนี้อาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจาก
 คนอื่นได้ ความคิดเห็นจึงไม่ถาวรและมีการเปลี่ยนแปลงได้โดยง่ายในบางสถานการณ์ความ
 คิดเห็นอาจอยู่ในลักษณะเห็นด้วยมากหรือเห็นด้วยน้อย

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 246) ได้บัญญัติคำว่าความคิดเห็นซึ่งตรงกับคำว่า Opinion ในภาษาอังกฤษไว้ว่า หมายถึง

1. ข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญาความคิดประกอบ ถึงแม้จะไม่ได้อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้เสมอไปก็ตาม

2. ทศนะหรือประมาณการเกี่ยวกับเนื้อหาหรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง

3. คำแถลงที่ยอมรับนับถือกันว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อปัญหาที่มีผู้นำมาขอปรึกษา คำว่าความคิดเห็นมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า เจตคติ ซึ่งมีคำอธิบายไว้ว่า แนวโน้มที่บุคคลได้รับมาหรือเรียนรู้มา และกลายเป็นแบบอย่างในการแสดงปฏิกิริยา สันนิษฐาน หรือเป็นปฏิบัติกับต่อบางสิ่งบางอย่างหรือต่อบุคคลบางคน

สรุปได้ว่าความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นการแสดงทัศนคติ ความคิดเห็นอาจเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้แสดงความคิดเห็นซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกับบุคคลอื่น และอาจจะผิดหรือถูกก็ได้

2. ประเภทความคิดเห็น

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประเภทของความคิดเห็น ดังต่อไปนี้

อุทัย หิรัญโต (2539 : 80-81) ให้ความเห็นไว้ว่า ความคิดเห็นของคนมีหลายระดับ คือ อย่างผิวเผินก็มี อย่างลึกซึ้งก็มี สำหรับความคิดเห็นที่เป็นทัศนคตินั้นเป็นความเห็นอย่างลึกซึ้งและติดตัวไปเป็นเวลานาน และความเห็นทั่ว ๆ ไปไม่เฉพาะอย่าง และมีอยู่เป็นระยะเวลาอันสั้น เรียกว่า Opinion เป็นความคิดเห็นประเภทหนึ่งที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนรากฐานของพยานหลักฐานที่เพียงพอต่อการพิสูจน์ มีความรู้แห่งอารมณ์น้อยและเกิดขึ้นได้ง่าย แต่ก็สลายตัวเร็ว

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543 : 126) ได้จำแนกความคิดเห็นเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การคิดประเภทสัมพันธ์ (Associative Thinking)
 - 1.1 การสร้างวิมานในอากาศ (Day Dreaming)
 - 1.2 การฝัน (Night Dreaming)
 - 1.3 การคิดเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว (Autistic Thinking)
 - 1.4 การคิดที่เป็นอิสระ (Free Association)
 - 1.5 การคิดที่ถูกควบคุม (Control Association)

2. การคิด โดยตรงที่ใช้ในการแก้ปัญหา (Directed Thinking)

2.1 การคิดเชิงวิจารณ์ (Critical Thinking)

2.2 การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

สรุปได้ว่าความคิดเห็นมี 2 ประเภท คือ ประเภทที่หนึ่งคือความคิดเห็นที่เป็นทัศนคติ ได้แก่ ความคิดเห็นเชิงบวกหรือเชิงลบ ประเภทที่สองคือความเห็นทั่ว ๆ ไป ได้แก่ ความคิดเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว ความคิดเห็นที่เป็นอิสระ ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจ

3. การวัดระดับความคิดเห็น

นักวิชาการ ได้อธิบายเกี่ยวกับการวัดความคิดเห็น ดังนี้

สมยศ อักษร (2546 : 39) อธิบายว่ามาตรวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นมีอยู่ด้วยกันหลายวิธีแต่วิธีที่แพร่หลายมี 4 วิธี คือ

1. วิธีของเทอร์สตัน (Thurston's Scale) เป็นวิธีสร้างมาตรวัดออกเป็นปริมาณแล้วเปรียบเทียบกับตำแหน่งของความคิดเห็น หรือทัศนคติไปในทางเดียวกันและเสมือนว่าเป็นสเกลที่มีช่วงห่างกัน (Equal-Appearing Intervals)

2. วิธีกัตต์แมน (Guttman's Scale) เป็นวิธีวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นในแนวเดียวกัน และสามารถจัดอันดับข้อความ ทัศนคติสูงต่ำ แบบเปรียบเทียบกันและกันได้จากอันดับต่ำสุด ถึงสูงสุดได้และแสดงถึงการสะสมของข้อแสดงความคิดเห็น

3. วิธีจำแนกแบบ S-D Scale (Semantic Differential Scale) เป็นวิธีวัดทัศนคติหรือความคิดเห็น โดยอาศัยคู่คำ คุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้าม (Bipolar adjective) เช่น ดี-เลว ชยัน-ชี้เกียจ เป็นต้น

4. วิธีวัดแบบลิเคิร์ต (Likerts's Scale) เป็นวิธีสร้างมาตรวัดทัศนคติที่นิยมแพร่หลายเพราะเป็นวิธีการสร้างมาตรวัดที่ง่าย ประหยัดเวลา ผู้ตอบสามารถแสดงทัศนคติในทางขึ้นชอบหรือไม่ชอบ โดยจัดอันดับความขึ้นชอบ ซึ่งอาจมีค่า ตอบให้เลือก 5 หรือ 4 คำตอบ และให้คะแนนเป็น 5, 4, 3, 2, 1 ตามลำดับการให้คะแนน Positive หรือทาง Negative

สรุปได้ว่า การวัดความคิดเห็นสามารถทำได้ 4 วิธี คือ วิธีของเทอร์สตัน เป็นวิธีสร้างมาตรวัดออกเป็นปริมาณแล้วเปรียบเทียบกับตำแหน่งของความคิดเห็น วิธีกัตต์แมน เป็นวิธีวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นในแนวเดียวกัน และสามารถจัดอันดับข้อความทัศนคติ สูงต่ำแบบเปรียบเทียบกันและกันได้ วิธีจำแนกแบบ S-D Scale เป็นวิธีวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นโดยอาศัยคู่คำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้าม และวิธีวัดแบบลิเคิร์ต เป็นวิธีสร้างมาตรวัดทัศนคติที่นิยมแพร่หลายเพราะเป็นวิธีการสร้างมาตรวัดที่ง่าย ประหยัดเวลา ผู้ตอบสามารถ

แสดงทัศนคติในทางขึ้นชอบหรือไม่ชอบ โดยจัดอันดับความขึ้นชอบ ซึ่งอาจมีค่า ตอบให้เลือก 5 หรือ 4 คำ ตอบ และให้คะแนนเป็น 5,4,3,2,1 ตามลำดับการให้คะแนน ในที่นี้จะทำการวัดความคิดเห็นโดยวิธีลิเคิร์ต เพราะเป็นวิธีที่เหมาะสม ง่าย สะดวกและนิยมกันทั่วไป

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

ได้มีนักวิชาการเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นดังนี้

จำเรียง ภาพจิตร (2536 : 248-249) อธิบายว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นขึ้นอยู่กับกลุ่มทางสังคมในหลายประการ คือ

1. ภูมิหลังทางสังคม หมายถึง กลุ่มคนที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ไปด้วย เช่น ความคิดเห็นระหว่างผู้เยาว์กับผู้สูงอายุ ชาวเมืองกับชาวชนบท เป็นต้น

2. กลุ่มอ้างอิง หมายถึง การที่คนเราจะคบหาสมาคมกับใคร หรือกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้แก่ผู้ใด หรือการกระทำที่คำนึงถึงอะไรบางอย่างร่วมกันหรืออ้างอิงกันได้ เช่น ประกอบอาชีพเดียวกัน การเป็นสมาชิกกลุ่ม หรือสมาคมเดียวกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้นด้วย

3. กลุ่มกระตือรือร้น หรือกลุ่มเฉื่อยชา หมายถึง การกระทำใดที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นเป็นพิเศษอันจะก่อให้เกิดกลุ่มผลประโยชน์ขึ้นมาได้ ย่อมส่งผลต่อการจูงใจให้บุคคลที่เป็นสมาชิกเหล่านั้นมีความคิดเห็นที่คล้อยตามได้ไม่ว่าจะให้คล้อยตามในทางที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม ในทางตรงกันข้ามกลุ่มเฉื่อยชาที่จะไม่มีอิทธิพลต่อสมาชิกมากนัก

สรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นขึ้นอยู่กับกลุ่มทางสังคม มี 3 ประการ คือ ภูมิหลังทางสังคม กลุ่มอ้างอิง และกลุ่มกระตือรือร้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

อัจฉรา สุทธิพรณิวัฒน์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพจบใหม่ในโรงพยาบาลชุมชน เขต 10 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การประเมินสมรรถนะ 13 สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพจบใหม่ในโรงพยาบาลชุมชน เขต 10 มีสมรรถนะในการเตรียมผู้คลอดและอุปกรณ์ในการทำคลอดอยู่ในระดับสูงที่สุด ด้านจริยธรรมและสมรรถนะในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง

และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมอื่น ๆ อยู่ในระดับสูง ซึ่งสาเหตุที่พยาบาลวิชาชีพพบใหม่ในโรงพยาบาลชุมชน เขต 10 มีสมรรถนะส่วนสถาบันการศึกษาพยาบาลจึงสามารถผสมผสานความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ในระดับสูง

สุชาดา พานทองคี (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามของเจ้าหน้าที่สำนักสืบสวนและปราบปราม กรมศุลกากร ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สำนักสืบสวนและปราบปรามที่มีต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

สุณี กลสตัยสมิต (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา สมรรถนะในการปฏิบัติงานหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของพยาบาลวิชาชีพ ศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 68.5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ได้แก่ ระดับการศึกษา ปัจจัยด้านองค์กรและระบบงาน และปัจจัยด้านการส่งเสริมและสนับสนุน และเมื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่สามารถทำนายสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพพบว่า ระดับการศึกษา นโยบายและแผนขององค์กร และการนิเทศงานสามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะในการปฏิบัติงานหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของพยาบาลวิชาชีพ ได้ร้อยละ 28.80

เขาวนีย์ นาโควงค์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ได้ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 97 ตัวบ่งชี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนได้ 11 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการพัฒนาผู้เรียน ด้านความรู้ความสามารถการจัดการเรียนรู้ ด้านจรรยาบรรณ ด้านการออกแบบการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาการศึกษาพิเศษ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการพัฒนาการสอน มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.30-0.75 องค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษได้ร้อยละ 63.12 ครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างจากครูผู้สอนในโรงเรียนเรียนร่วม สังกัดสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ยกเว้นด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน

ประมา ศาสตรระจิก (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์การศึกษาเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า เกณฑ์สมรรถนะในการสร้างคู่มือ คือ ต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลักและสมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม รองลงมา คือ การบริหารความเปลี่ยนแปลง และลำดับสามคือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการและจากผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ธีรพจน์ ภูริโสภณ (2549 : 44-45) ได้ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านจริยธรรมอยู่ในระดับมาก ด้านความร่วมแรงร่วมใจอยู่ในระดับปานกลาง และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. งานวิจัยต่างประเทศ

โช (Cho. 2007 : Abstracts) ได้ศึกษาสมรรถนะของครูภาษาอังกฤษที่มีความเชี่ยวชาญในการสอนภาษาอังกฤษเด็กวัยรุ่นในไต้หวัน ผลการศึกษาพบว่า ครูที่สอนภาษาอังกฤษในไต้หวันมีสมรรถนะที่สามารถจัดกลุ่มจากสูงไปต่ำได้ทั้งหมด 17 สมรรถนะ คือ การมีพรสวรรค์ในภาษาอังกฤษการเป็นคนที่มิชื่อเสียง การฝึกฝน ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน การประเมินผลการเรียนความรู้ในพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษของนักเรียน ความรู้ในด้านการสอนภาษาอังกฤษ การพัฒนาหลักสูตร มีความสำคัญใน TESOL การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียน การสอนวัฒนธรรมการใช้ภาษาตั้งแต่เริ่มสอน การสืบค้นและหาความรู้ ความรู้ในการจัดการศึกษาสำหรับเด็ก และภาษาที่เหมาะสมสำหรับนักเรียน

คิม (Kim. 2006 : Abstracts) ได้ศึกษาการเสริมสร้างความรู้และสมรรถนะของครูผู้สอนเด็กพิเศษในการร่วมมือกับครอบครัว ผลการวิจัยพบว่า การอบรมทางออนไลน์มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้ครูผู้สอนเพิ่มพูนความรู้ด้านการประสานงานกับครอบครัวเด็ก ผู้เข้าร่วมวิจัยนั้นรับรู้และเข้าใจดีเกี่ยวกับการร่วมมือระหว่างครูและผู้ปกครอง

นา (Na. 2006 : Abstracts) ได้ศึกษาสมรรถนะด้านการสอนของครูในคณะศึกษาศาสตร์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และให้คำแนะนำเรื่องประสิทธิภาพในการสอน ผลการวิจัยพบว่า คณะศึกษาศาสตร์จะผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับการจัดการเรียนการสอน โดยจัดบรรยากาศให้คล้ายกับการสอนแบบพบหน้ากันในห้องเรียนส่วนสมรรถนะของครูที่เป็นที่ต้องการในอนาคตสามารถจัดได้ 5 กลุ่ม คือ ด้านการวางแผนและการออกแบบสิ่งแวดล้อม

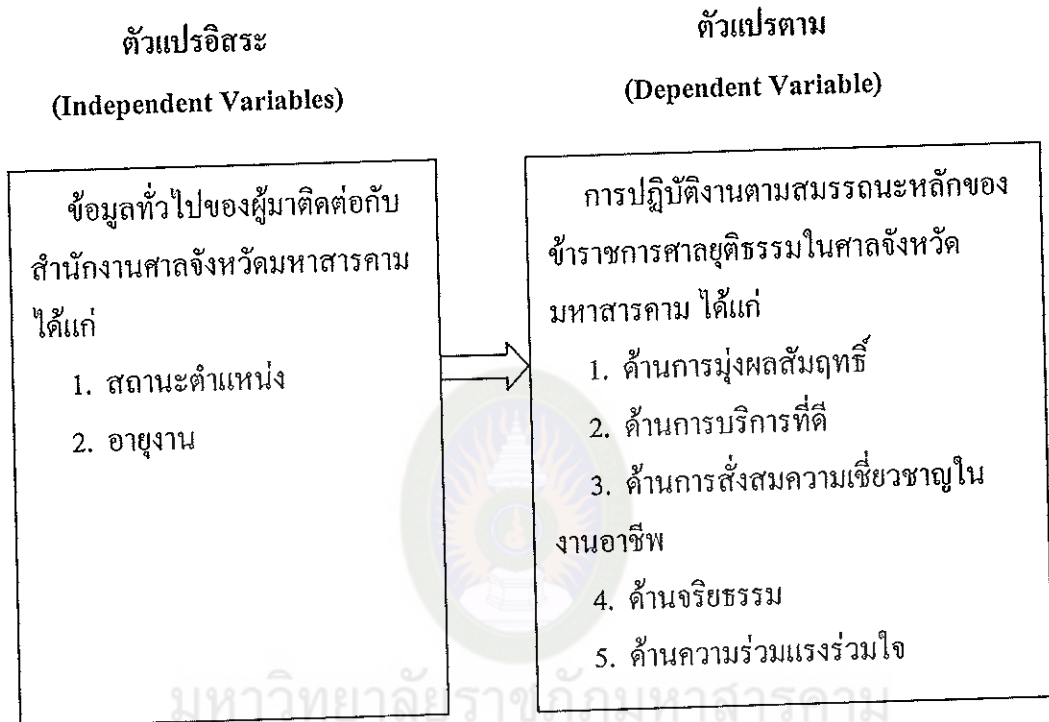
เชีย (Shea. 2006 : Abstracts) ได้ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะของครูที่สอนวิทยาศาสตร์แบบดั้งเดิมกับครูที่สอนวิทยาศาสตร์แบบใหม่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัยพบว่า ครูที่สอนแบบดั้งเดิมมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่สอนไม่แตกต่างกันทางสถิติแต่นักเรียนที่เรียนวิทยาศาสตร์กับครูที่สอนแบบใหม่คือครูเป็นผู้ให้คำแนะนำคอยให้คำปรึกษานักเรียนเป็นผู้ปฏิบัติเองจะมีทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติมากกว่านักเรียนที่เรียนจากครูที่สอนแบบดั้งเดิมเรียนรู้ ด้านการสอนและการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีด้านการประเมินและทดสอบ และด้านวัฒนธรรมและจริยธรรม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาขาศึกษาวัฒนธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม ได้ดำเนินการวิจัยตามกรอบแนวคิด คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551 : 1) ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย