



การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการสาละยุดิธรรมในศาลชั้นต้น จังหวัดขอนแก่น

สกุลกาญจน์ แส่นภูวา*

อลงกรณ์ อรรคแสง**

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค และเสนอแนะแนวทางแก้ไข ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ของข้าราชการสาละยุดิธรรมในศาลชั้นต้น จังหวัดขอนแก่น กลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลเป็นข้าราชการสาละยุดิธรรมในศาลชั้นต้น จังหวัดขอนแก่น จำนวน 27 คน เลือกแบบ เจาะจง กำหนดคุณลักษณะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ต้องศึกษา แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ และประเภทอำนวยการ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมี โครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำราเอกสารอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง ระเบียบกฎหมาย บทความจากหนังสือ เอกสารการวิจัยต่างๆ และการสืบค้นข้อมูลจาก อินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้ประกอบเป็นแนวทางในการศึกษาภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ 4 มิติ (Gilley and others, 2002) ดังนี้ 1) การพัฒนาปัจเจกบุคคล 2) การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาอาชีพ และ 4) การพัฒนาองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและ อุปสรรคต่อการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการสาละยุดิธรรมในศาลชั้นต้น จังหวัด ขอนแก่น ด้านปัจเจกบุคคล ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาอาชีพ และด้านการ พัฒนาองค์กร ได้แก่ งบประมาณ และนโยบายองค์กร เป็นข้อมูลสำคัญต่อการพัฒนาทั้งสี่ด้าน แม้ องค์กรจะหาวิธีการหรือรูปแบบต่างๆ ในการพัฒนาให้มีความหลากหลาย และเหมาะสมกับ สมรรถนะหรือตำแหน่ง ความรู้ความสามารถของบุคลากรก็ตาม และการศึกษาค้นคว้านี้ได้มีการ เสนอแนะแนวทางแก้ไข ดังต่อไปนี้ 1) ด้านงบประมาณ ควรสนับสนุนงบประมาณด้านทุนการศึกษา ให้ครอบคลุมตลอดหลักสูตรต่อเนื่องและทั่วถึง 2) ด้านนโยบายองค์กร ควรเปิดโอกาสให้บุคลากร ทุกประเภท ทุกตำแหน่ง มีสิทธิเท่าเทียมกันในเรื่องการขอรับทุนการศึกษาในระดับปริญญาโทและ การฝึกอบรม

คำสำคัญ : ศาลชั้นต้นในจังหวัดขอนแก่น/ ข้าราชการสาละยุดิธรรม/ แผนพัฒนารายบุคคล

* นิสิตปริญญาโท, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

** ดร., อาจารย์, วิทยาลัยการเมืองการปกครอง, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, อาจารย์ที่ปรึกษา



Individual Development Plan of Judicial Services at Civil Courts in Khon Kaen Province

Sakulkarn Saenphuwa^{*}

Alongkorn Akksaeng^{**}

Abstract

The purpose of this study is to investigate the problems and obstacles, and suggestions for the individual development plan of the judicial services at the civil courts in Khon Kaen province. The informants are 27 judicial services at the civil courts in Khon Kaen province, who are purposively selected with regards to the specifications of the informants. The sample group was divided into 3 categories: general, academic, and directorial types. This study is the qualitative research using the structured interview form or the formal interview to collect the data. Besides this, the data are derived from the related documents, rules, articles, research, and the internet as the guidelines for this study underneath the conceptual framework of the four-dimensioned human resource development (Gilley and others, 2002), including 1) individual development, 2) performance management, 3) career development, and 4) organization development. The results of the study revealed that the problems and obstacles for the individual development plan of the judicial services at the civil courts in Khon Kaen province as determined the individual development, performance management, career development, and organization development were budget and the organization policy. These were key information to the four-dimensioned human resource development though the organization tried to find out the different methods or models in order to develop the organization, and suit for the individual competency or position. According to this study, it is suggested that 1) the organization should financially support for the scholarship covering the entire curriculum thoroughly and continuously, and 2) the organization should give the opportunities for all kinds of the personnel to be granted equally for studying at the master degree level and training.

Keywords: Civil Courts in Khon Kaen Province/ Judicial Services/ Individual Development Plan

^{*} Master student in Public Policy, College of Politics and Governance, Mahasarakham University

^{**} Lecturer, Dr, College of Politics and Governance, Mahasarakham University, Advisor



บทนำ

โลกในปัจจุบันและอนาคต ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นต้นทุนที่สำคัญที่สุดและเป็นต้นทุนที่แท้จริง เพราะมนุษย์ที่มีความรู้และเทคโนโลยีจะเป็นฐานที่สำคัญและข้อได้เปรียบในการผลิต และเนื่องจากโลกปัจจุบันและอนาคตจะเปลี่ยนไปอย่างมากและรวดเร็ว องค์กรไม่ว่าในภาครัฐกิจและภาครัฐจำเป็นต้องเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะมีความสำคัญและจะต้องมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในองค์กร

ด้วยเหตุสภาพแวดล้อมในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากและรวดเร็ว และในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจึงต้องเผชิญกับอัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรจึงต้องสามารถปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเผชิญกับแรงผลักดันของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีสมรรถนะและมีประสิทธิภาพ เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์อันมีทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางในการใช้ทรัพยากรเหล่านั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรจึงอยู่ที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ องค์กร และโลก

“ ทรัพยากรมนุษย์ ” ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถูกกำหนดให้เป็นนโยบายที่มีความสำคัญและจัดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ ดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ที่กำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของรัฐบาล และจะมีผลต่อการลงทุนด้านอื่นๆ และรัฐสนับสนุนเงินงบประมาณตลอดจนทรัพยากรอื่นๆ ในด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง(แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 พ.ศ.2540 - 2545)

เมื่อสังคมวิวัฒนาการมาสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น การบริหารงานในองค์กรต่างๆ จึงเน้นที่ความรู้ (knowledge) ทักษะความชำนาญ (skill) และความสามารถ (ability) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ ในอันที่จะปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยการนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

การนำความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความพร้อมรับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงควรเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 4 ด้าน คือ การให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) และการสร้างการเรียนรู้ (Learning) เป็นกิจกรรมในกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งเชื่อกันว่าการที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีขีดความสามารถ (Competency) เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่บุคลากรและองค์กรได้กำหนดไว้ร่วมกัน (สุจิตรา ธนानันท์, 2551: 11)

สำนักงานศาลยุติธรรมเป็นหน่วยงานธุรการของศาลยุติธรรมที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและการดำเนินการอื่น โดยมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการของศาลยุติธรรม งานส่งเสริมงานตุลาการ และงานวิชาการ โดยการบริหารงานของสำนักงานศาลยุติธรรมอยู่ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2553 - 2556 ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ 23 กลยุทธ์ โดยมีเป้าประสงค์หลักเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรมทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์คุ้มค่า เป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธาของประชาชน ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการศาลยุติธรรมสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปราศจากอคติหรือสิ่งงู้อะไรจากปัจจัยภายนอก รวมทั้งรักษาความลับของทางราชการ และสำนวนคดีโดยอาศัยความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรมเช่นเดียวกับผู้พิพากษา จึงเห็นสมควรกำหนดให้มีเงินค่าตอบแทนพิเศษให้แก่ข้าราชการศาลยุติธรรม เพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร (ระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม ว่าด้วยเงินค่าตอบแทนพิเศษของข้าราชการศาลยุติธรรม พ.ศ.2554)

การที่ข้าราชการศาลยุติธรรมจะได้รับเงินค่าตอบแทนพิเศษนั้น จะต้องผ่านการพัฒนาศักยภาพบุคคลในการปฏิบัติงาน โดยผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมซึ่งจัดโดยหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมและตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและสมรรถนะในงานแต่ละประเภทตำแหน่งสายงานและระดับ หรือหลักสูตรที่จัดโดยหน่วยงานภายนอกที่คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมรับรอง ดังนั้น สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมร่วมกับสำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม จึงได้จัดทำแนวทางการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมขึ้น เพื่อใช้เป็นคู่มือหรือแนวทางในการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรม โดยสร้างเสริมความเข้าใจในกระบวนการทรัพยากรบุคคลทั้งการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากรด้วยการอบรมและการพัฒนาด้วยวิธีการอื่นโดยได้จัดทำแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (IDP : Individual Development Planning) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งของข้าราชการศาลยุติธรรมเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาโดยสอดคล้องกับสมรรถนะ บรรลุเป้าหมายในสายอาชีพ และเชื่อมโยงตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายใน



ระดับหน่วยงานและองค์กร (คู่มือมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะและ
สรรณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรม ว 383 ลงวันที่ 13 กรกฎาคม 2553)

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP : Individual Development Planning) ของข้าราชการ
ศาลยุติธรรมในครั้งนี้ ไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการ
เลื่อนตำแหน่งงานหรือการปรับเงินเดือน แต่ถูกใช้เป็นขั้นตอนหลักสำคัญในการพัฒนาทรัพยากร
บุคคล มิใช่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้คุณให้โทษแก่บุคลากรแต่อย่างใด นอกจากนี้แผนพัฒนารายบุคคล
ไม่ใช่แผนที่รับประกันว่าบุคลากรจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
งานต่อไปในอนาคต แต่แผนพัฒนารายบุคคลเป็นแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มี
คุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป ไม่ใช่แผนงาน
ที่รับรองหรือรับประกันความมั่นคงหรือความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากร ทั้งนี้แผน
ดังกล่าวควรกำหนดขึ้นโดยบุคลากรที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชากับหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชา
โดยตรง ซึ่งจะต้องแจ้งถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังที่หัวหน้างานต้องการโดยต้องเชื่อมโยงความ
สนใจในอาชีพของบุคลากรกับความต้องการขององค์กรที่มีต่อบุคลากรผู้นั้น ประกอบกับแผนพัฒนา
รายบุคคลเป็นวิธีการที่ช่วยให้บุคลากรได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ให้สามารถ
ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยเชื่อมโยงหรือตอบสนองความต้องการหรือ
เป้าหมายขององค์กรได้ในขณะเดียวกัน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล มีเป้าหมายให้บุคลากรได้
เรียนรู้ทักษะใหม่ในการปรับปรุงงานปัจจุบันให้ดีขึ้น เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคลากร
มีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงระดับบุคคลและ
หน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้นจากการที่บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น จึงเป็นการพัฒนา
ข้าราชการศาลยุติธรรมให้สามารถพัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลงาน
ระดับบุคคลและระดับองค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่าง
แท้จริง

สำนักงานศาลยุติธรรมได้ดำเนินการแจ้งการดำเนินการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมตาม
แนวทางที่กำหนดเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2556 โดยในปี 2556 – 2558 มีหลักเกณฑ์ให้ข้าราชการศาล
ยุติธรรมทุกคนต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง/หลายวิธีการ
ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง ปี 2559 เป็นต้นไป ต้องได้รับการพัฒนาไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมง โดยให้
ข้าราชการศาลยุติธรรมดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ใน
วันที่ 25 ธันวาคม 2556 รายงานผลตามแผนรอบแรกภายในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2556 (ผลการพัฒนา
4 เดือน) รอบที่สองรายงานผลตามแผนภายในวันที่ 25 สิงหาคม (ผลการพัฒนา 11 เดือน) (ตาม
แนวทางการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมและแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) สถาบันพัฒนาข้าราชการ



ฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ร่วมกับสำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม วันที่ 25 ธันวาคม 2555) จึงเห็นได้ว่าการดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรมในครั้งนี้ แจ้งให้ข้าราชการศาลยุติธรรมทั่วประเทศดำเนินการล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนดตามแผน และไม่มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เบื้องต้นในการจัดทำแผนและทำความเข้าใจในการจัดทำแผนดังกล่าวให้แก่ผู้มีหน้าที่ดูแลในเรื่องดังกล่าวของหน่วยงานศาลทั่วประเทศ เพียงแต่แจ้งแนวทางให้ดำเนินการตามกระบวนการและแนวทางที่สำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้กำหนดเท่านั้น ประกอบกับข้าราชการศาลยุติธรรมส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนดังกล่าว ไม่รู้วิธีการพัฒนา ไม่ศึกษารายละเอียด ไม่เข้าใจหลักเกณฑ์หรือแนวทางที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนดออกมา ทำให้การดำเนินการจัดทำแผนดังกล่าวยังไม่ถูกต้อง ครบถ้วน โดยผู้ศึกษาสังเกตจากการปฏิบัติหน้าที่ของ นักทรัพยากรบุคคล สำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 4 จะต้องเป็นผู้แบกรับภาระในการตอบข้อซักถามจากข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดในการจัดทำแผนดังกล่าวเรื่อยมา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องหลักเกณฑ์ แนวทางหรือรูปแบบการพัฒนา ประกอบกับผู้ศึกษาก็เจอประสบการณ์ตรงจากข้าราชการศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักงานที่ผู้ศึกษาประจำอยู่ ก็ยังเจอกับปัญหาเช่นเดียวกับหน่วยงานสังกัดนั้นเอง

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ศึกษาจึงได้สนใจศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรม โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลชั้นต้นในจังหวัดขอนแก่นเพื่อนำเสนอให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของแต่ละบุคคลว่ามีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนและวิธีการในการพัฒนาตนเองอย่างไร ซึ่งผู้ศึกษาก็เป็นอีกหนึ่งที่ต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของตนเองเช่นกัน ประกอบกับเป็นเรื่องใหม่ที่น่าสนใจสำหรับสำนักงานศาลยุติธรรมในการนำข้อมูลปัญหา และข้อเสนอแนะในงานวิจัยเล่มนี้นำไปเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการปรับปรุง แก้ไข และหาแนวทางในการดำเนินการพัฒนาการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการสำนักงานศาลยุติธรรมต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากข้าราชการศาลยุติธรรมถือเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร

ความมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ของข้าราชการ ศาลยุติธรรมในศาลชั้นต้น จังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลชั้นต้นจังหวัดขอนแก่น



แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิดวิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 มิติ ของ Gilley and others, 2002 อ้างถึงใน ศิริภัสสร วังศ์ทอง, 2556: 145 ดังนี้ ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งในแต่ละด้านจะศึกษาปัญหาแต่ละประเด็นย่อย แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อภิปรายเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์อย่างไรพร้อมเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปัญหา

วิธีดำเนินงานวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Standardized or Structured Interview) หรือ การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal interview) คือ การสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้เตรียมคำถามและข้อกำหนดไว้แน่นอนตายตัว เป็นการใช้คำถามจากแบบสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์เหมือนกันหมดทุกคน (คณาจารย์ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2553 : 77) การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากตำราเอกสารของสำนักงานศาลยุติธรรมและตำราเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง บทความจากหนังสือ เอกสารการวิจัยต่าง ๆ และการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้ประกอบเป็นแนวทางในการวิจัย และการวิจัยภาคสนาม (Field Research) ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาค้นคว้าได้กำหนดวันนัดสัมภาษณ์ล่วงหน้าทุกครั้ง ข้อมูลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ถูกสัมภาษณ์จะเก็บรวบรวมเป็นข้อมูลสำคัญหรือข้อมูลหลัก (Key Informants Interview)

ผลการศึกษา

จากการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลชั้นต้น จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษา พบว่า

1. ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการพัฒนาด้านปัจเจกบุคคล โดยวิธีการพัฒนาในแต่ละวิธีไม่ว่าจะเป็นวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาด้วยวิธีการอื่น เกี่ยวเนื่องกับปัจจัยที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ปัญหาในเรื่องของงบประมาณที่มีจำกัด ไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรที่แท้จริง การพัฒนาหลักสูตรที่ไม่เป็นที่สนใจ ไม่เปิดกว้างกับตำแหน่งหรือสายงานที่ถือครองอยู่ มีข้อจำกัดในเรื่องของหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยองค์กร ความล่าช้าและขั้นตอนที่ยุ่งยาก ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ความมีอคติ เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้เองเป็นปัญหาที่ทำให้การพัฒนาด้านปัจเจกบุคคลขององค์กรเป็นไปอย่างเชื่องช้า ก้าวไม่ทันยุคสมัยที่เป็นอยู่



2. ปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาอาชีพขององค์กร ส่วนใหญ่แล้วเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือนโยบายที่กำหนดให้ถือปฏิบัติ จะต้องสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากรต่อเรื่องนั้นๆ ว่ามีหรือไม่ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่แล้วเห็นว่า ก่อนจะดำเนินการตามนโยบายควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ก่อนเสมอ เพื่อให้ผลการปฏิบัติตามนโยบายบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้วางเอาไว้ ประกอบกับงบประมาณที่มีจำกัด ไม่สามารถจัดฝึกอบรมให้ความรู้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ก่อน ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่จึงไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาอาชีพของตำแหน่งและสายงานที่ตนถือครองอยู่ว่าต้องพัฒนา และเรียนรู้ในเรื่องอะไรบ้าง ทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย เฉื่อยชา มีแนวคิดที่ไม่อยากพัฒนาอะไร ที่ทำอยู่ก็ได้อยู่แล้ว ดังนั้น นโยบายและเป้าหมายขององค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างยิ่งยวด เป้าหมายดี วัตถุประสงค์ชัดเจน แต่ผลการดำเนินการตามนโยบายและเป้าหมาย ไม่บรรลุผลก็ถือว่าองค์กรเสียหายได้

3. ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงของผู้ได้บังคับบัญชากับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้หัวหน้างานทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ได้บังคับบัญชา และหาวิธีการพัฒนาในเรื่องที่เป็นจุดอ่อน นอกจากนี้ปัญหาในทางเทคนิคซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ เช่น มาตรฐานที่ไม่ชัดเจน การผ่อนปรนหรือการเข้มงวดจนเกินไป หมายถึง หัวหน้างานที่ผ่อนปรนอาจประเมินผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ถึงแม้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาบางคนทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การให้ข้อมูลย้อนกลับน้อยก็เป็นปัญหาได้เช่นกัน เนื่องจาก ไม่มีข้อมูลที่เพียงพอต่อการพิจารณาได้ และความมีอคติของหัวหน้างานก็เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชามักจะประสบพบเจอ ดังนั้นความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงานที่ถือครองอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นไปค่อนข้างยากนั่นเอง

4. ปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาองค์กร ในเรื่องการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ เป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากปัจจุบันองค์กรประสบกับปัญหาของผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำที่ดี ผู้บริหารที่ดำรงอยู่ปัจจุบันไม่สามารถเป็นไปตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายเอาไว้ เช่น ผู้บริหารบางคนยังขาดองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงาน และการบริหารคน ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ ไม่กล้าแสดงออก ไม่มีความเฉลียวฉลาด ไม่กล้าตัดสินใจ ชอบโยนและผลักภาระให้กับคนอื่นหรือผู้ได้บังคับบัญชา มีทัศนคติที่โน้มเอียงไปตามกระแสไม่ยึดแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง เป็นต้น โดยปัญหาเหล่านี้เองทำให้องค์กรที่เป็นอยู่ไม่สามารถพัฒนาไปได้ตามที่วางเป้าหมายเอาไว้ ประกอบกับองค์กรเองยังขาดการตรวจสอบที่ดีในเรื่องของวิธีการในการพัฒนาที่เป็นความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร เพราะ



บุคลากรบางคนมีความคาดหวังที่จะได้รับการสนับสนุนการพัฒนาในเรื่องต่างๆ ที่ครอบคลุมทั้งหมด เพื่อนำความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการฝึกอบรมหรือการพัฒนาด้วยวิธีการใดก็ตามนำมาใช้ปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วการพัฒนาองค์การในเรื่องของการสร้างภาวะผู้นำนั้นต้องทำทุกระดับชั้น เพื่อเป็นการวางรากฐานที่ดีต่อตำแหน่งและสายงานที่เติบโตขึ้นในอนาคต

การอภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้ได้อภิปรายผลการศึกษาเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลชั้นต้นจังหวัดขอนแก่น ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล ซึ่งอภิปรายได้ ดังนี้

การพัฒนาปัจเจกบุคคล เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคลให้มีความสำคัญกับการเติบโตก้าวหน้าของบุคคลและการพัฒนาผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น เน้นไปที่การพัฒนาความรู้ ทักษะและปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร เพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ โดยผ่านเครื่องมือที่มักจะนิยมใช้กันมาก นั่นก็คือ การฝึกอบรม

ปัญหาและอุปสรรคผ่านกิจกรรมหรือวิธีการพัฒนาด้วยการฝึกอบรม เป็นเรื่องของตัวบุคคลที่ขาดความเอาใจใส่ ไม่มีความกระตือรือร้น ปัญหาของหัวหน้างานที่ไม่ให้ความรู้และสนับสนุนการจัดส่งบุคลากรไปฝึกอบรม ปัญหาด้านงบประมาณและระยะเวลาที่มีจำกัด ไม่สอดคล้องกับหลักสูตรที่ฝึกอบรม เช่น บางหลักสูตรต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมเพราะเนื้อหาที่มาก ยุ่งยาก และมีความซับซ้อน บางหลักสูตรใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมน้อย เนื่องจากเนื้อหาไม่ยุ่งยากซับซ้อน เป็นต้น นอกจากนี้ปัญหาด้านหลักสูตรที่ไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร และบางหลักสูตรไม่เป็นที่น่าสนใจ ก็เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่องค์กรควรปรับปรุงและดำเนินการแบบเร่งด่วน สำนักงานศาลยุติธรรมเป็นองค์กรอิสระ มีขนาดใหญ่ บุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นข้าราชการศาลยุติธรรม จากการตั้งข้อสังเกตของผู้ศึกษา เห็นว่า ปัญหาอีกด้านหนึ่งที่สำคัญขององค์กรก็คือ ตัวของนักทรัพยากรบุคคลที่ยังไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยเฉพาะการฝึกอบรมที่ยังไม่เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่แท้จริง สอดคล้องกับแนวความคิดของพรชัย เจดามาน (2556) ที่ว่า ปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมว่ามีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นอย่างไร เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญหรือไม่ ให้ความร่วมมือหรือปฏิบัติตามด้วยดีหรือไม่ ทัศนคติของผู้บริหาร จะต้องให้ความสำคัญ ส่งเสริมสนับสนุนและเป็น



ตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร หลักสูตรในการพัฒนาและฝึกอบรม งบประมาณ กล่าวคือการสนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ ขององค์กรในการสนับสนุนในการพัฒนาและฝึกอบรม และระยะเวลา การกำหนดวัน เวลาที่จะทำการพัฒนาและฝึกอบรม มีความเหมาะสมของช่วงระยะเวลา แล้วก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมาย และนโยบายขององค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรพันธุ์ ยะกันฐะ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความตั้งใจหรือความมุ่งมั่นในการทำงาน ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีการทดสอบเพิ่มเติมพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาความรู้ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง สภาพการจ้างและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาทักษะ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางด้านทัศนคติ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สภาพการจ้างงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลชั้นต้น จังหวัดขอนแก่น หลักๆ แล้วปัญหาของการฝึกอบรมจะเป็นปัญหาในเรื่องของงบประมาณที่มีน้อยและจำกัดมากจนเกินไป บางหลักสูตรจำกัดในเรื่องของงบประมาณการเบิกจ่าย ต้องใช้งบประมาณส่วนตัวสนับสนุนอีกด้านหนึ่ง ปัญหาเหล่านี้เองทำให้บุคลากรในองค์กรจึงไม่ได้ให้ความสนใจกับการฝึกอบรมสักเท่าไร เว้นแต่การฝึกอบรมนั้นเป็นเรื่องเฉพาะ เกี่ยวเนื่องกับตำแหน่งหรือสายงานที่ปฏิบัติและถือครองอยู่เท่านั้น แม้บางครั้งหลักสูตรที่จัดจะตรงกับตำแหน่งหรือสายงานที่ปฏิบัติและถือครองอยู่ก็ไม่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ เนื่องจากการจำกัดจำนวนคนฝึกอบรม และในองค์กรมีบุคลากรที่ต้องการรับการฝึกอบรมมาก เกิดการแข่งขันหรือแย่งชิงในการเข้าอบรมดังกล่าว เป็นต้น ซึ่งปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น เป็นปัญหาที่สำคัญและองค์กรในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนายังไม่สามารถก้าวข้ามปัญหาเหล่านี้ไปได้ แม้จะให้ความสำคัญและหาวิธีการแก้ไขปัญหายู่งี้ก็ตาม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรม เป็นการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมให้สามารถพัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลงานระดับบุคคลและระดับองค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง แต่แท้จริงแล้ว หลักของการพัฒนาให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง



จะต้องมีการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเสียก่อน เพื่อทำความเข้าใจในขั้นตอนและกระบวนการจัดทำต่างๆ แต่สำนักงานศาลยุติธรรมหาได้ดำเนินการดังกล่าวไม่ อ้างว่างบประมาณมีจำกัด ไม่สามารถจัดอบรมในเรื่องดังกล่าวได้ในครั้งแรก ทำให้ข้าราชการศาลยุติธรรมไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวดีพอ บางคนสนใจก็ศึกษาคู่มือเบื้องต้นประกอบการจัดทำ บางคนไม่ศึกษาใช้ชีวิตการลอกกับเพื่อนๆ ในตำแหน่งเดียวกัน จึงไม่แน่ใจว่ารู้หรือไม่รู้เข้าใจหรือไม่เข้าใจ เป็นต้น ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรม ปัจจุบันยังคงเป็นปัญหาอยู่ แต่ละสำนักยังดำเนินการไม่เป็นไปในแนวมาตรฐานเดียวกันอยู่

2. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการสาขาศูนย์ธรรมในศาลชั้นต้นจังหวัดขอนแก่น ด้านการพัฒนาอาชีพ

จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาอาชีพเป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว หมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็น เป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการวางแผนพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ และทักษะในการทำงาน เพื่องานในอนาคต หรือเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั่นคือ เป็นการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่าบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้หรือทักษะในด้านใด เมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

ลักษณะของงาน ลักษณะและความสนใจของบุคลากร นโยบายและเป้าหมายขององค์กร กับการพัฒนาด้านอาชีพ เป็นอีกเรื่องที่มีความสำคัญกับการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร ด้วยเหตุปัจจัยข้อจำกัดของตำแหน่งหรือสาขางานที่ถือครองอยู่ และวุฒิการศึกษา ทักษะที่ติดตัวมาแต่ก่อนที่ผู้บังคับบัญชาและต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ความสำคัญและสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรไม่มีความกระตือรือร้น ไม่ให้ความสนใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เกี่ยวเนื่องกับปัจจัยด้านอายุ ทักษะนิสัยส่วนตัว และความสามารถในการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหลักอยู่แล้ว แต่ผู้ศึกษายังคงมีประเด็นที่น่าสนใจอีกประเด็นหนึ่งที่ยังคงเป็นปัญหาต่อการพัฒนาด้านอาชีพ นั่นคือ งบประมาณ ลักษณะและความสนใจของพนักงานจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนและส่งเสริมพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งให้โอกาสกับบุคลากรทุกตำแหน่งสาขางาน กล่าวคือ สอบเข้ามาทำงานตำแหน่งเดียวกัน สาขางานเดียวกัน อายุ ราชการเท่ากัน วุฒิการศึกษาต่างกัน สิทธิในการสอบเลื่อนระดับไม่เหมือนกัน บุคลากรส่วนใหญ่มองว่าควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การจัดทำผลงานเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น ก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีผลต่อการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากความล่าช้าการ



พิจารณาของคณะกรรมการ และความไม่เป็นมาตรฐานการพิจารณาเดียวกัน รวมถึงการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ความมีอคติกับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาเหล่านี้ก็ถือได้ว่าเป็นปัญหาสำคัญอีกด้านหนึ่งต่อการพัฒนาของบุคลากร และความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ดำรงอยู่ได้เช่นเดียวกัน สอดคล้องกับแนวความคิดของ (Rothenbach, 1982 : 43 - 46) อ้างถึงใน (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550: 220) ที่ว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของพนักงานในการวางแผนอาชีพมี 5 ประการ ได้แก่ 1) ความเท่าเทียมกันในอาชีพ พนักงานต้องการความเท่าเทียมกันในระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ด้วยการยอมรับในโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา พนักงานต้องการให้ผู้บังคับบัญชาแสดงบทบาทที่เข้มแข็งในการพัฒนาอาชีพ และให้มีการสะท้อนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 3) ความมุ่งมั่นในโอกาส พนักงานต้องการความรู้เพื่อให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพ 4) ความสนใจของพนักงาน พนักงานต้องการข่าวสารที่แตกต่างกัน และพนักงานมีระดับความสนใจในความก้าวหน้าของอาชีพแตกต่างกัน ซึ่งความสนใจขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย 5) ความพอใจในอาชีพ ความพอใจในอาชีพของพนักงานขึ้นอยู่กับอายุ และอาชีพที่ทำ และมีความพอใจในอาชีพระดับที่ต่างกัน และสอดคล้องกับแนวความคิดของ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539 : 174 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 229) ที่ว่าปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ 3 ประการ คือ 1) ลักษณะของงานกล่าวคือ ในปัจจุบันนี้การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ มักจะมีขอบเขตจำกัดซึ่งมีกระทำได้มากเฉพาะภายในกลุ่มอาชีพของผู้ชำนาญการด้านวิชาชีพ ผู้ทำงานด้านเทคนิค พนักงานในตำแหน่งผู้บริหาร และกับบางคนที่น่าสนใจเท่านั้น สาเหตุที่เป็นเช่นนั้น นอกจากจะเป็นเพราะตัวพนักงานไม่สนใจแล้ว งานบางประเภทอาจจะมีข้อจำกัด ทำให้ยากแก่การเปลี่ยนไปทำอย่างอื่น 2) ลักษณะและความสนใจของพนักงาน กล่าวคือ ขึ้นอยู่กับความสนใจ และความกระตือรือร้นของตัวพนักงานเอง ถ้าหากพนักงานคนใดสนใจเรื่องนี้เป็นพิเศษแล้ว และหรือถ้าประจวบเหมาะกับความก้าวหน้างานสนใจทำให้และเก่งในเรื่องนี้ด้วยแล้ว การพัฒนาความก้าวหน้าก็จะทำได้โดยมีประสิทธิภาพสูง 3) นโยบายและเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ หากองค์กรมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะส่งเสริมและให้ความสำคัญต่องานด้านนี้ และมีทัศนคติให้ความสำคัญกับทรัพยากรด้านบุคคลแล้ว การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพก็จะมีได้ง่าย และมีความสมบูรณ์ด้วย

3. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลชั้นต้น จังหวัดขอนแก่น ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กรและเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมี ความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจและมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผลโดยผ่านกิจกรรมหรือวิธีการ ดังต่อไปนี้ 1) การวางแผนทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง และ 2) การประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ

การพัฒนาองค์กรจะดำเนินไปให้บรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้ก็เริ่มจากบุคลากรในองค์กรนั่นเอง หากบุคลากรในองค์กรไม่สามารถกำหนดเป้าหมายของตนเอง ไม่มีการการวางแผนทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้ได้ องค์กรก็ไม่สามารถพัฒนาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ได้ ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นสำคัญ โดยผู้ศึกษาเองก็ประสบกับปัญหาดังกล่าวด้วยตัวเองอยู่ในขณะนี้ เกี่ยวเนื่องกับปัญหาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น นั่นคือ หัวหน้างานไม่มีความรู้ในเรื่องการแปลงเป้าหมายของฝ่ายจากเป้าหมายขององค์กร ให้เป็นเป้าหมายเฉพาะเจาะจงแก่ลูกน้อง มีอคติกับลูกน้อง ไม่ให้ความสำคัญกับลูกน้อง ให้ความสำคัญแต่กับตัวเอง ไม่ชอบการเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ ไม่สนับสนุนและส่งเสริมลูกน้องในเรื่องการทำงาน ชอบผลักภาระหน้าที่ให้คนอื่นเสมอ เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้เองเป็นปัญหาอีกด้านหนึ่งต่อการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาบุคคลได้

การประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงของผู้ได้บังคับบัญชากับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้หัวหน้างานทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ได้บังคับบัญชา และหาวิธีการพัฒนาในเรื่องที่เป็นจุดอ่อน นอกจากนี้ปัญหาในทางเทคนิคซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ เช่น มาตรฐานที่ไม่ชัดเจน การผ่อนปรนหรือการเข้มงวดจนเกินไป หมายถึง หัวหน้างานที่ผ่อนปรนอาจประเมินผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ถึงแม้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาบางคนก็ทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การให้ข้อมูลย้อนกลับน้อยก็เป็นปัญหาได้เช่นกัน เนื่องจาก ไม่มีข้อมูลเพียงพอต่อการพิจารณาได้ และความมีอคติของหัวหน้างานก็เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่จะไม่กล่าวเลยไม่ได้ เนื่องจาก ผู้ศึกษาเองเป็นผู้ประสบเนื่องจากเป็นผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากหัวหน้างานมีอคติต่องานและส่วนตัว ดังนั้นความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงานที่ถือครอบอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นไปค่อนข้างยากนั่นเอง



4. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการสาขาศึกษานิเทศศาสตร์ในศาลชั้นต้น จังหวัดขอนแก่น ด้านการพัฒนองคค์การ

จากการศึกษาพบว่า การพัฒนองคค์การ เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมองคค์การ และเกิดผลในระยะยาว ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหขององคค์การ การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองคค์การ การสร้างวัฒนธรรมองคค์การ การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารงาน และการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ

การปรับปรุงหรือวางระบบ โครงสร้างองคค์การเป็นปัญหาสำคัญต่อองคค์การที่มีขนาดใหญ่ องคค์การที่มีการบริหารงานโดยตนเอง โดยส่วนใหญ่แล้วปัญหาที่พบกับระบบโครงสร้างขององคค์การ นั้นก็คือ การบริหารบุคลากรภายในองคค์การไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององคค์การที่วางเอาไว้ เช่น การจัดบุคลากรปฏิบัติงานไม่ตรงกับตำแหน่งหรือสายงานที่ถือครองอยู่ การมอบหมายงานที่เพิ่มขึ้น โดยไม่ได้ดูความเหมาะสมหรือความสามารถที่แท้จริงของบุคลากร กรอบอัตรากำลังกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นไม่สอดคล้องกัน ประกอบกับผู้บริหารรับสูงไม่ได้ให้ความสนับสนุนหรือส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาเพื่อให้เป็นไปตามระบบโครงสร้างองคค์การ งบประมาณ เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นต่อกิจกรรมการพัฒนา แม้บางกิจกรรมจะไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณแต่การบริหารโครงการต่าง ๆ นั้นก็ล้วนแล้วแต่งบประมาณเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับการปรับปรุงหรือระบบโครงสร้างองคค์การก็จำเป็นต้องใช้งบประมาณในการบริหารให้องคค์การดำเนินการไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปัญหาที่พบในองคค์การขนาดใหญ่ นั้นก็คือ การจำกัดในเรื่องของงบประมาณ จึงทำให้การปรับปรุงระบบโครงสร้างเป็นไปทีละด้าน ไม่พร้อมกัน ส่งผลกระทบภายในองคค์การอย่างยิ่งยวด สอดคล้องกับแนวคิดของ Gary N. Mclean (2006 : 2) ที่ว่า การพัฒนองคค์การ เป็นการกระทำหรือกระบวนการของการจัดระบบ การทำให้อยู่ในภาวะที่เป็นระเบียบ มีความสอดคล้องต้องกันเป็นองค์รวม หมายถึงหลายสิ่งหลายอย่างที่มีหน้าที่ต่างกัน มาร่วมกันและช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำหน้าที่ร่วมกัน และเป็นการร่วมกันบริหารจัดการให้เกิดผลสำเร็จภายใต้โครงสร้างเดียวกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ วอร์เรน เบนนิส (Warren Bennis, 1969 cited in Mclean, 2006 : 7) ที่ว่า การพัฒนองคค์การ เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวเชิงรุก เป็นเสมือนยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่มีลักษณะซับซ้อน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม และโครงสร้างขององคค์การเพื่อให้เกิดการปรับตัวไปสู่สิ่งที่ดีกว่าทั้งในเรื่องเทคโนโลยี การตลาด และความท้าทายใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นปกติขององคค์การ ไม่ว่าจะเป็นความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม และโครงสร้าง

วัฒนธรรมองค์การ เป็นเรื่องของความเชื่อ ค่านิยม ที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีไปในที่สุด องค์การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์การอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์การหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์การ ประเด็นที่น่าสนใจอีกเรื่อง คือ ผู้บริหารขาดจรรยาบรรณในการดำเนินงาน ทำให้ไม่ได้รับความเชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะมีความเชื่อในความรู้ความสามารถของตนเองรู้ว่าตนรู้ดีทุกอย่าง เหนือกว่าผู้อื่น จะไม่ฟังเสียงผู้อื่น อาจทำการขัดขวางข้อมูลทุกอย่างที่ตนเห็นว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลของตน จะปฏิเสธคำแนะนำปรึกษาของผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาในระยะยาวจะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การนั้นเสียหายได้เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารที่ได้จากการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มองประเด็นไปในเรื่องของกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารที่เป็นไปไม่ได้ คือ การกำหนด พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การที่สูงเกินไป ไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติได้จริงหรือไม่ ขาดการวางแผนที่ดี ผู้มีหน้าที่กำหนดก็จะทำหน้าที่กำหนดอย่างเดียว ไม่เข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคจากสิ่งที่กำหนดขึ้นสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง เนื่องจากไม่เคยลงมาปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองกำหนดเอาไว้ แม้จะมีข้อมูลสนับสนุนแต่ก็ไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการหักล้างได้ ประกอบกับวัตถุประสงค์ขององค์การแท้จริงแล้วต้องการอะไร และมุ่งกำหนดเป้าหมายไปในด้านนั้นโดยเฉพาะ แต่ปัจจุบันการกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารขององค์การมักมองเป็นภาพองค์รวมและเปิดกว้างจนเกินไป ไม่คำนึงถึงปัจจัยด้านอื่นประกอบเลย งบประมาณและการเปลี่ยนถ่ายอำนาจผู้บริหาร จะเห็นได้ว่า งบประมาณที่ได้รับกับแนวนโยบายของผู้บริหารชุดใหม่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารชุดใหม่ก็จะมีการกำหนดแผนกลยุทธ์และกระบวนการบริหารให้เป็นไปในรูปแบบของตนเอง ซึ่งมักจะใช้งบประมาณในการดำเนินการที่สูง กระทบต่อโครงการที่กำหนดเอาไว้แล้ว เป็นต้น

การสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ เป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากปัจจุบันองค์การประสบกับปัญหาของผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำที่ดี ผู้บริหารที่ดำรงอยู่ปัจจุบันไม่สามารถเป็นไปได้ตามที่องค์การตั้งเป้าหมายเอาไว้ เช่น ผู้บริหารบางคนยังขาดองค์ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงาน และการบริหารคน ชอบเป็นผู้ตาม



มากกว่าเป็นผู้นำ ไม่กล้าแสดงออก ไม่มีความเฉลียวฉลาด ไม่กล้าตัดสินใจ ขอบโยนและผลกระทบให้กับคนอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีทัศนคติที่โน้มเอียงไปตามกระแสไม่ยึดแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง เป็นต้น โดยปัญหาเหล่านี้เองทำให้องค์การที่เป็นอยู่ไม่สามารถพัฒนาไปได้ตามที่วางเป้าหมายเอาไว้ ประกอบกับองค์กรเองยังขาดการตรวจสอบที่ดีในเรื่องของวิธีการในการพัฒนาที่เป็นความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร เพราะบุคลากรบางคนมีความคาดหวังที่จะได้รับการสนับสนุนการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทั้งหมดเพื่อนำความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากการฝึกอบรมหรือการพัฒนาด้วยวิธีการใดก็ตามนำมาใช้ปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วการพัฒนาองค์กรในเรื่องของการสร้างภาวะผู้นำนั้นต้องทำทุกระดับชั้น เพื่อเป็นการวางรากฐานที่ดีต่อตำแหน่งและสายงานที่เติบโตขึ้นในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของ แม็กกลีน (2006: 12) ที่ว่า การพัฒนาองค์กร เป็นระบบการให้การศึกษาเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนค่านิยม ทัศนคติ ปทัสถาน และวิธีการบริหารจัดการ ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การมีสุขภาวะและมีบรรยากาศที่ดี และสามารถให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่บุคลากรได้ การพัฒนาองค์กรจึงถูกขับเคลื่อนโดยค่านิยมร่วมกันของมนุษยนิยม และการวางแผนระยะยาวเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ก็ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัต มุ่งเน้นหลัก ๆ ของการพัฒนาองค์กร คือ ทั้งทั้งระบบขององค์กรรวมทั้งระบบย่อยๆ ในองค์กร

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลต่อแนวทางการพัฒนา 4 ด้านดังกล่าว ซึ่งแต่ละด้านจะแยกย่อยประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เห็นถึงปัญหาที่ชัดเจนขึ้น โดยหลักสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบันนั้น เป็นปัญหาที่พัฒนาได้ยาก กระทำได้ยาก แม้จะมีการผลักดันหรือให้การส่งเสริมในเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่องก็ตาม แต่องค์กรก็มักจะทำได้ค่อนข้างยาก ด้วยเหตุปัจจัยต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เช่น ตัวบุคคล งบประมาณ นโยบาย วิธีการพัฒนา หรือจะเป็นในเรื่องของลักษณะของงานที่มีสายการเติบโตช้า - เร็ว แตกต่างกัน นอกจากนี้ระบบโครงสร้างขององค์กรก็เป็นปัญหาต่อการพัฒนาได้เช่นกัน เป็นต้น จึงเห็นได้ว่าปัญหาของศาลในสังกัดจำนวน 28 ศาล และหน่วยงานที่ผู้ศึกษาสังกัดอยู่นั้น บุคลากรส่วนใหญ่จะขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ไม่ยอมศึกษาหลักเกณฑ์หรือวิธีการพัฒนาตามคู่มือที่ส่วนกลางกำหนดมา มักจะใช้วิธีการถามเพื่อให้การจัดทำเสร็จสิ้นไปเท่านั้น ครั้งต่อไปค่อยว่ากัน แนวคิดเช่นนี้ยังปรากฏอยู่ในองค์กรอยู่ และยังไม่ได้รับการปรับเปลี่ยนแต่อย่างใด ดังนั้น องค์กรที่ดีจะต้องดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสี่ด้านไปพร้อมๆ กัน และส่งเสริมสนับสนุนวิธีการพัฒนาด้วยปัจจัยต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาในอนาคตให้น้อยที่สุด จากการนำข้อมูลป้อนกลับมาเป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหาคือ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พิรุณ วุฒิพงษ์ศิริ (2535) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจไทย ได้มีความมุ่งหมายที่จะวิจัยถึงระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรส่วน

ราชการและรัฐวิสาหกิจไทย อันประกอบ ด้วย การพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ และการพัฒนาองค์กร รวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความถูกต้องตามหลักการและทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความจริงจิงในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนา การให้ความสนับสนุนในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้คุณค่าหรือความสำคัญแก่กิจกรรมการพัฒนา และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้สรุปผลการวิจัยว่า ข้อ 1) องค์กรส่วนราชการมีระดับค่าเฉลี่ยของการใช้หลักการและทฤษฎี, ความจริงจิงในการดำเนินกิจกรรม, การให้ความสนับสนุนในกิจกรรม, การให้คุณค่าหรือความสำคัญแก่กิจกรรม, และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจ แต่ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 5 ข้อ 2) องค์กรส่วนราชการ มีระดับค่าเฉลี่ยของการพัฒนาปัจเจกบุคคลมากกว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 5 ข้อ 3) องค์กรส่วนราชการ มีระดับค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพมากกว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 1 และข้อ 4) องค์กรส่วนราชการ มีระดับค่าเฉลี่ยของการพัฒนาองค์กรมากกว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจ แต่ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 5 และได้เสนอแนะในทางปฏิบัติว่า ควรเสนอให้มีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อนำความรู้ ความเข้าใจมาปรับเป็นแผนงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และผู้บริหารในทุกองค์การควรถือเป็นภารกิจสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วม และสนับสนุนกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจิง เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและกระทำตามในทุกๆ ส่วนในองค์การ

สรุปและข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ด้านงบประมาณ การศึกษาระดับปริญญาโท องค์กรควรให้การสนับสนุนด้านงบประมาณให้ครอบคลุมตลอดหลักสูตร และส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาด้านฝึกอบรมหรือการพัฒนาด้วยวิธีการอื่นๆ อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

2. ด้านนโยบายขององค์กร ด้านนโยบายขององค์กร ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกประเภท ทุกตำแหน่ง มีสิทธิเท่าเทียมกันในเรื่องการขอรับทุนการศึกษาในระดับปริญญาโท และการฝึกอบรม



2. ข้อเสนอแนะในการนำไปศึกษาต่อไป

1. ควรศึกษาถึงความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรในองค์กร กับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง และเกิดประสิทธิภาพต่อบุคลากรทำงาน และต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

2. พฤติกรรมของคนในองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นอีกเรื่องที่มีความน่าสนใจต่อการศึกษาในครั้งต่อไป ทั้งนี้ในองค์กรจะมีบุคลากรที่มีอายุ เพศ วัย การศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมที่แสดงออกและต้องการของความต่างด้วยเหตุปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปัจจุบัน

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญยิ่ง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- ชุมพล จันทราทิพย์ และสมลักษณ์ จัดกระบวนพล. (2544). *พระธรรมนุญศาลยุติธรรม*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ปราณี วิโรจน์พัฒนานนท์. (2547). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม*
- สำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 1. *วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. กรุงเทพฯ.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์: มุ่งสู่อนาคต*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สอเชียวเพรส.
- ทศพันธ์ พงษ์เกตุรา. (2544). *การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของสำนักตรวจราชการในการสนับสนุนการตรวจราชการระดับสำนักนายกรัฐมนตรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษา
- มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มัลลী เวชชาชีวะ. (2524). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัย สถาบันพัฒนาบัณฑิตบริหารศาสตร์, หน้า 1.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2537). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.



_____. (2538). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการสถาบัน
ราชภัฏสวนดุสิต, หน้า 1

พรชัย เจดามาน. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. [สืบค้นเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2557]. จาก
<http://www.oknation.net/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1...>

พิรุณ วุฒิพงศ์วรกิจ. (2535). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจไทย
. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, หน้า 1.

พิทยา ศิริธำรง. (2544). ความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการพลเรือน สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ไพรินทร์ ยศเลิศ. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ของบริษัท ซี เอฟ พี จำกัด.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. มหาวิทยาลัยศิลปกร.

ไพโรจน์ วายุภาพ. (2554). ระบบศาลและพระธรรมนูญศาลยุติธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2546). การบริหารงานบุคคลภาครัฐ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช, หน้า 23.

วรรัตน์ เขียวไพบี. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์, หน้า 18.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: VJ.พรินติ้ง, หน้า 2.

ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุจิตรา ชนานันท์. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์,
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, หน้า 22.

สุรพันธ์ ยะกันฐะ. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

อำนาจ เจริญศิลป์. (2543). การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พริน
ติ้งเฮ้าส์, หน้า 1.

อานวย แสงสว่าง. (2540). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: อักษราพัฒนา, หน้า 296.

สำนักงานศาลยุติธรรม. (2553). คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่. สำนักงานศาลยุติธรรม :
สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมสำนักงานศาลยุติธรรม.



- _____. (2553). **คู่มือมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรม. สำนักงานศาลยุติธรรม : สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม.**
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2539). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540-2544).** โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- เอกวิanit พรหมรักษา. (2555). **ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง.** [สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2557] จาก <http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/swot-analysis-swot-swot-humphrey-swot-2.html>.
- _____. (2553). **คณาจารย์ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, หน้า 77.**
- _____. (2557). **ข้อมูลความรู้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ งานฝ่ายบุคคล HR HRM.** [สืบค้นเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2557]. จาก <http://www.thaihrwork.com/>.
- Bacal, R. (1999). **Performance Management.** New York : Mc Graw. Hill.
- Bennis, W. (1969). **Organization Development.** San Francisco, CA: Berrett. Kochler Publishers, Inc.
- Gilley, W. J. and A. S. Eggland. (1993). **Principles of Human Resource Development.** (6th e.d). Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.
- GILLEY, J.W., Eggland, S.A., and Mayconich, A.G. (1989; 2000; 2002). **Principles of Human Resource Development.** Cambridge, MA : Perseus Publishing.
- Lvancevich, J.M. (2010). **Human Resource Development.** (11th ed). Boston: Mc Graw. Hill.
- Mclean, G.N. (2006). **Organization Development.** San Francisco, CA: Berrett. Kochler Publishers, Inc.
- Megginson, Leon C. (1969). **Personnel : A Behavioral Approach to Aaministration,** Homewood : Richard D Irwin, P. 157.
- Mondy & Noe. (1986). **Human Resource Development,** Lts Technological Dimension, P. 12.
- Nadler, Leonard and Nadler, Zeace. (1980; 1982). **Corporate Human Resource Development.** New York : Van Nostrand Reinhold.
- Pace.RW, Smith. (1991). **Human Resource Development.** New Jersey : Prentice Hall, P. 7.



Reynolds, A., Sambrook, S., and Stewart, J. (1993). **Dictionary of HRD**. Hampshire :
GOWER Publishing.

Rothenbech, William F. (1982). *Career Development: Ask Your Employees for their
Opinions*. **Personnel Administrator Journal**. 18 : 43-46.

Woolner, Paul, (1992). *The Purposes and Stages of the Learning Organization*.
Thresholds in Education. Vol. XVII. NOS. 2&3 (May & August).