

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด
ของสำนักงานศาลยุติธรรม*

Human Resource Management under the Early Retirement Program
of the Office of the Judiciary

ศุทธา ศรีทิน¹

Suthara Srithin

6714830040@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรม และศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการดังกล่าว การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน ซึ่งเป็นข้าราชการศาลยุติธรรมปฏิบัติงานในระดับผู้อำนวยการและระดับชำนาญการพิเศษ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศาลยุติธรรมมีการดำเนินโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดอย่างเป็นระบบตามระเบียบและขั้นตอนที่ชัดเจน ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลมีความโปร่งใสและต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อจำกัดเชิงยุทธศาสตร์ด้านการวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากรทดแทน และการจัดการองค์ความรู้ แนวทางที่เหมาะสมควรมุ่งเน้นการบูรณาการการวางแผนกำลังคน การถ่ายทอดองค์ความรู้ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อรักษาความต่อเนื่องและประสิทธิภาพขององค์การในระยะยาว

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรบุคคล; เกษียณอายุราชการก่อนกำหนด; สำนักงานศาลยุติธรรม

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด
ของสำนักงานศาลยุติธรรม

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะองค์การภาครัฐซึ่งมีภารกิจในการให้บริการสาธารณะและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของรัฐให้บรรลุเป้าหมายเชิงนโยบายและเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม โครงสร้างประชากร ระบบราชการ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สำนักงานศาลยุติธรรมเป็นหน่วยงานราชการที่ทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของศาลยุติธรรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และเป็นธรรม ภารกิจดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และจริยธรรมเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันสำนักงานศาลยุติธรรมกำลังเผชิญกับความท้าทายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกำลังคน มีการเกษียณอายุราชการของข้าราชการจำนวนมากในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน รวมถึงข้อจำกัดด้านอัตรากำลังและงบประมาณ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สำนักงานศาลยุติธรรมได้กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรภายใต้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ. 2569–2572 ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ สำนักงานศาลยุติธรรม, สำนักแผนงานและงบประมาณ(2568) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรภายใต้กรอบแนวคิด S-M-A-R-T ยุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสำนักงานศาลยุติธรรมไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง แผนยุทธศาสตร์ได้เน้นการพัฒนากระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจของศาลยุติธรรม การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในยุคดิจิทัล การวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบ และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าไว้กับองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของภารกิจและบริบทการทำงานในอนาคต ควบคู่กับแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานศาลยุติธรรมยังได้จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการดำเนินงานเชิงปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นการบริหารกำลังคนเชิงระบบ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการจัดการองค์ความรู้เพื่อรักษาความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการดังกล่าวยังสะท้อนถึงความพยายามในการปรับตัวของ สำนักงานศาลยุติธรรมต่อปัจจัยแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม ระบบราชการ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการดังกล่าว โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดจึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการปรับโครงสร้างกำลังคน สนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ S-M-A-R-T และเปิดโอกาสให้เกิดการสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร อย่างไรก็ตาม การดำเนินโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดอาจก่อให้เกิดผลกระทบในหลายมิติ โดยเฉพาะการสูญเสียบุคลากรที่มีประสบการณ์และองค์ความรู้เชิงลึก หากขาดการวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากรทดแทน และระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่

มีประสิทธิภาพ อาจส่งผลต่อความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานและความสามารถในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรในระยะยาว

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรมมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับยุทธศาสตร์องค์การ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ S-M-A-R-T ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กร การศึกษาประเด็นดังกล่าวจึงมีความสำคัญทั้งในเชิงการสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานศาลยุติธรรม และในเชิงการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อศึกษาการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการดังกล่าว อันจะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลอันมีค่าขององค์กรในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรม
2. เพื่อศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรม

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา : การศึกษารั้งนี้ จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรม เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและแนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลต่อสำนักงานศาลยุติธรรม
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ : ศึกษาเฉพาะ สำนักงานศาลยุติธรรม เท่านั้น
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา : ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2568 ถึงเดือนมกราคม 2569

วิธีการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรม เป็นการวิจัยในรูปแบบเชิงคุณภาพ ใช้การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากเอกสาร ศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และใช้การศึกษาลักษณะภาคสนาม (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 31) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยกำหนดประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัยเท่านั้น และสามารถกำหนดขอบเขตของการวิจัยได้อย่างชัดเจน

กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ข้าราชการศาลยุติธรรม เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้าส่วนงาน หัวหน้ากลุ่มงาน และหรือข้าราชการศาลยุติธรรมที่มีอยู่ในเกณฑ์สามารถเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการ ก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรมที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป หรือมีอายุราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ 25 ปีขึ้นไป โดยกำหนดกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์แบบเจาะจง (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 33) จากกลุ่มตัวอย่างรวม 10 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน หัวหน้าส่วนงาน หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 6 คน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเชิงเอกสารที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่ หนังสือทั่วไป ตำรา คู่มือ เอกสารวิชาการ เอกสารประกอบการบรรยาย วารสาร สิ่งพิมพ์ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นต้น ตลอดจนเอกสารของทางราชการเป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เช่น วิสัยทัศน์ นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ แผนปฏิบัติราชการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมากที่สุด

2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ใช้หลักการหลักการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์ และกำหนดประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัย ใช้คำถามแบบปลายเปิด และผู้วิจัยจะซักถามในประเด็นปลีกย่อยที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผ่านการสัมภาษณ์แบบถามตอบโดยตรงแบบเผชิญหน้า ผู้วิจัยใช้การดัดแปลงบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีการขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลอย่างครบถ้วน และถูกต้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมในรูปแบบพรรณนาโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ถอดบทสัมภาษณ์และสรุปประเด็นสำคัญ
2. ศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมผ่านบทความวิชาการเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเว็บไซต์ต่าง ๆ เรียบเรียงข้อมูลวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญในเชิงพรรณนา
3. ผู้ศึกษาเรียบเรียงข้อมูลและสรุปประเด็นสำคัญทั้งหมด

ผลการวิจัย

จากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรม ตามประเด็นจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรม

1.1 การดำเนินงานของสำนักงานศาลยุติธรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการ เกษียณอายุราชการก่อนกำหนด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นร่วมกันว่า การดำเนินโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรมมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ ดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน และอยู่ภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่กำหนด ไว้อย่างเป็นทางการ โดยมีสำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมเป็นหน่วยงานหลักในการกำกับดูแล และดำเนินโครงการ ตั้งแต่การประกาศโครงการ การกำหนดคุณสมบัติผู้มีสิทธิเข้าร่วม การรับสมัคร การพิจารณา คัดเลือกโดยคณะกรรมการ ตลอดจนการมีคำสั่งให้ข้าราชการพ้นจากราชการตามวันที่กำหนด ผู้ให้ข้อมูล ระดับผู้บริหารหลายรายอธิบายสอดคล้องกันว่า ขั้นตอนการดำเนินโครงการเริ่มจากการจัดทำหนังสือแจ้ง เวียนไปยังหน่วยงานในสังกัด เพื่อประชาสัมพันธ์และสอบถามความประสงค์ ของบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ตามหลักเกณฑ์ เมื่อบุคลากรยื่นความประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดแล้ว คณะกรรมการดำเนินโครงการ จะร่วมกันพิจารณาคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ และแจ้งผลการพิจารณาให้หน่วยงานทราบเป็นหนังสืออย่างเป็นทางการ โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 2 กันยายนของทุกปี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นทางการ ความโปร่งใส และความต่อเนื่องของการดำเนินโครงการ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2569) ที่ระบุว่า “...สำนัก คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมจะมีหนังสือแจ้งเวียนไปยังหน่วยงาน เพื่อสอบถามความประสงค์ของ บุคลากร และเมื่อยื่นความประสงค์แล้ว คณะกรรมการก็จะพิจารณาตามหลักเกณฑ์และแจ้งผลอย่างเป็นทางการ...” บทสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในทำนองเดียวกัน คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2569) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4(2569) เห็นตรงกันว่า โครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง มีการประกาศรับสมัครอย่างเป็นทางการ และมีหลักเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากร สามารถรับรู้ขั้นตอนและเงื่อนไขของโครงการได้อย่างทั่วถึง ซึ่งช่วยลดปัญหาความคลุมเครือหรือความไม่เป็น ธรรมในกระบวนการคัดเลือก

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในเชิงลึก พบว่ามีความเห็นต่างในมิติของ การบริหารจัดการทรัพยากร บุคคลเชิงยุทธศาสตร์ โดยผู้ให้ข้อมูลบางราย โดยเฉพาะในระดับชำนาญการพิเศษในส่วนของหัวหน้าส่วนงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน สะท้อนว่าการดำเนินโครงการยังคงมุ่งเน้นที่ขั้นตอนเชิงธุรการและกฎหมายเป็นหลัก มากกว่าการบูรณาการเข้ากับแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะยาว ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2569) ให้ความเห็นอย่างชัดเจนว่า “...ปัจจุบันสำนักงานศาลยุติธรรมยังไม่มีการบริหารจัดการทรัพยากร บุคคลเพื่อรองรับโครงการเกษียณก่อนกำหนดอย่างเป็นทางการ มีเพียงการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนา บุคลากรตามปกติ ซึ่งไม่ได้ออกแบบมาเพื่อรองรับโครงการนี้โดยตรง...” ข้อมูลสำคัญในความเห็นดังกล่าว สะท้อนให้เห็นช่องว่างระหว่าง ระบบการดำเนินโครงการกับการวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะ ในประเด็นการคาดการณ์ผลกระทบต่อโครงสร้างกำลังคน การเตรียมบุคลากรทดแทน และการจัดการองค์ ความรู้ก่อนที่บุคลากรจะพ้นจากราชการ ซึ่งประเด็นนี้ได้รับการต่อยอดจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (2569) ที่มองว่า การดำเนินโครงการควรเริ่มจากการวางแผนรอบอัตรากำลังและคุณภาพบุคลากรในอนาคตก่อน แล้วจึงกำหนดคุณสมบัติและจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ เพื่อป้องกันผลกระทบเชิงลบต่อประสิทธิภาพของ หน่วยงานในระยะยาว การวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่า แม้โครงการเกษียณอายุราชการก่อน กำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรมจะมีความเข้มข้นในเชิงกระบวนการและการปฏิบัติตามระเบียบ แต่ยังมี ข้อจำกัดในมิติของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ การเชื่อมโยงกิจกรรมด้านทรัพยากร บุคคลทั้งหมดเข้ากับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวขององค์กร โดยไม่ใช่แค่การทำงานธุรการ แต่เป็นการวางแผน

และดำเนินงานเพื่อดึงดูด พัฒนา รักษาบุคลากรที่มีความสามารถ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจส่งผลต่อความยั่งยืนของการบริหารกำลังคนในระยะยาว หากไม่มีการปรับปรุงหรือพัฒนาแนวทางการดำเนินโครงการให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและภารกิจของศาลยุติธรรม

สรุปได้ว่า การดำเนินโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรมมีความเป็นระบบ เป็นทางการ และโปร่งใสในเชิงขั้นตอนและกฎหมาย อย่างไรก็ตาม ยังขาดการบูรณาการกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะการวางแผนกำลังคนและการเตรียมความพร้อมบุคลากรทดแทน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาในอนาคต

1.2 ผลกระทบของโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดต่อการจัดสรรกำลังคน ภาระงาน และความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นร่วมกันว่าโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการกำลังคนของหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในช่วงรอยต่อของปีงบประมาณ ซึ่งเป็นช่วงที่บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการพ้นจากราชการแล้ว แต่ยังไม่มีการจัดสรรอัตรากำลังทดแทนเข้ามาปฏิบัติงาน ส่งผลให้หน่วยงานต้องเผชิญกับภาวะขาดแคลนกำลังคนชั่วคราว ขณะที่ภาระงานตามภารกิจของศาลยังคงมีอยู่ในปริมาณเท่าเดิม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายรายสะท้อนตรงกันว่า ช่วงเวลาดังกล่าวทำให้บุคลากรที่ยังปฏิบัติงานอยู่ต้องรับภาระงานเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มงานที่มีกรอบอัตราจำกัดและไม่สามารถเกลี้ยอัตราจากส่วนงานอื่นมาช่วยได้อย่างเพียงพอ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2569) ซึ่งอธิบายว่า "...ภายหลังวันที่ 2 กันยายนถึงสิ้นเดือนกันยายน หน่วยงานจะขาดอัตรากำลังทันที แต่ภาระงานยังเท่าเดิม ทำให้บุคลากรที่เหลือต้องรับงานเพิ่มขึ้น และไม่สามารถเกลี้ยคนจากส่วนงานอื่นได้ เพราะทุกส่วนงานก็มีอัตราจำกัดอยู่แล้ว..." แต่ทั้งนี้บทสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผลกระทบดังกล่าวมีความรุนแรงแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละศาล โดยผู้ให้ข้อมูลบางรายเห็นว่า ศาลที่มีปริมาณคดีสูง เช่น ศาลจังหวัดหรือศาลแขวง จะได้รับผลกระทบมากกว่าศาลที่มีลักษณะงานเฉพาะหรือมีปริมาณคดีน้อยกว่า เช่น ศาลเยาวชนและครอบครัว ซึ่งสามารถบริหารจัดการกำลังคนภายในได้ยืดหยุ่นมากกว่า

อย่างไรก็ตาม หากบุคลากรที่เกษียณก่อนกำหนดเป็นตำแหน่งเฉพาะทาง เช่น ตำแหน่งด้านการเงินหรือนิติกรผลกระทบจะทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากไม่สามารถนำบุคลากรที่ไม่มีความรู้เฉพาะด้านมาปฏิบัติงานแทนได้โดยทันที และอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สะท้อนผลกระทบในเชิงลบ ผู้ให้ข้อมูลบางราย โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารมีความเห็นต่าง โดยมองว่าโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากกรอบระยะเวลาที่เกิดภาวะขาดกำลังคนเป็นช่วงเวลาสั้น และหน่วยงานสามารถบริหารจัดการภายในได้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2569) ให้ความเห็นว่า "...การเกษียณก่อนกำหนดไม่ส่งผลต่อการจัดกำลังคนมากนัก เพราะเป็นช่วงเวลาสั้น และตำแหน่งไม่ได้ถูกยุบ บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้..." บทสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นที่แตกต่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผลกระทบของโครงการไม่ได้เกิดขึ้นในลักษณะเดียวกันทุกหน่วยงาน แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านปริมาณงาน ลักษณะภารกิจและความพร้อมของบุคลากรภายในหน่วยงานนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในภาพรวม ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า การขาดการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ ทำให้ภาระงานของบุคลากรที่เหลืออยู่เพิ่มขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงานในระยะสั้น

สรุปได้ว่า โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดส่งผลกระทบต่อการจัดสรรกำลังคน ภาระงาน และความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วงรอยต่อของปีงบประมาณ แม้บางหน่วยงานจะสามารถบริหารจัดการได้ แต่โดยภาพรวมยังสะท้อนถึงความเปราะบางของระบบกำลังคน หากขาดการวางแผนรองรับอย่างเป็นระบบ

1.3 การถ่ายทอดองค์ความรู้และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่า การถ่ายทอดองค์ความรู้และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการลดผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด โดยหน่วยงานของสำนักงานศาลยุติธรรมมีการดำเนินการในหลายรูปแบบ เช่น การสอนงานภายในกลุ่มงาน การหมุนเวียนงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการกำหนดให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาศักยภาพไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมงต่อปี โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายรายระบุว่า การดำเนินโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดเป็นประจำทุกปี ทำให้หน่วยงานสามารถทราบล่วงหน้าว่ามีบุคลากรพ้นจากราชการ ส่งผลให้ผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่มงานสามารถเตรียมการถ่ายทอดงานและพัฒนาบุคลากรทดแทนได้ระดับหนึ่ง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2569) ได้อธิบายว่า "...เมื่อทราบล่วงหน้าว่าจะมีบุคลากรสมัครเข้าร่วมโครงการ หน่วยงานก็จะเตรียมการสอนงานให้ห้อง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้..." อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่า การถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวยังคงเป็นลักษณะไม่เป็นทางการและขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของหัวหน้างานหรือความสมัครใจของบุคลากร มากกว่าการดำเนินการภายใต้ระบบการจัดการองค์ความรู้ที่ชัดเจนในระดับองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 เห็นว่า ควรมีการจัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพที่ออกแบบมาเฉพาะเพื่อรองรับการเกษียณก่อนกำหนด รวมถึงการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การถ่ายทอดองค์ความรู้มีความต่อเนื่องและลดการพึ่งพาศูนย์ข้อมูลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลระดับชำนาญการพิเศษบางรายให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น โดยมองว่าประสบการณ์เชิงลึก (Tacit Knowledge) ของบุคลากรที่เกษียณก่อนกำหนดเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หากไม่มีการจัดเก็บหรือถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ อาจทำให้หน่วยงานสูญเสีย องค์ความรู้ที่สำคัญและกระทบต่อคุณภาพงานในระยะยาว

สรุปได้ว่า สำนักงานศาลยุติธรรมมีการดำเนินการถ่ายทอดองค์ความรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระดับหนึ่ง แต่ยังขาดระบบการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรมในระดับองค์กร การพัฒนากลไกดังกล่าวอย่างเป็นระบบจะช่วยลดผลกระทบจากการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดได้อย่างยั่งยืน

2. แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรม

2.1 แนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและความต่อเนื่อง

จากการสังเคราะห์ข้อมูลทำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบความเห็นพ้องกันว่า สารสำคัญ ของแนวทางที่เหมาะสมไม่ใช่เพียงการให้บุคลากรออกจากราชการตามสิทธิ แต่ต้องจัดการความต่อเนื่องของภารกิจให้เป็นระบบ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2569) เน้นมิติการเตรียมคนทดแทนและการจัดสรรอัตรากำลังแบบไม่ให้เกิดสูญญากาศว่า เมื่อมีคำสั่งให้พ้นจากราชการแล้ว ควรจัดสรรอัตรากำลังมาทดแทนทันที เพื่อป้องกันความล่าช้าหรือความเสียหายของงาน แนวคิดดังกล่าวสะท้อน ตรรกะเชิงปฏิบัติการ (operational continuity) ที่ให้ความสำคัญกับจังหวะเวลาและกำลังคนในช่วงรอยต่อมากกว่าการบริหารตามรอบปีงบประมาณเพียงอย่างเดียว ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) เสนอแนวทางเชิงระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยชี้ว่าการบริหารภายใต้โครงการควรเริ่มจากการ จัดลำดับความสำคัญของภารกิจ แบ่งงานเป็นระดับ ภารกิจตามกฎหมายภารกิจตามกฎหมายยุทธศาสตร์ของหน่วยงานซึ่งต้องดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

ภารกิจสนับสนุนซึ่งสามารถปรับลดหรือชะลอการดำเนินการได้ตามความเหมาะสม และภารกิจสนับสนุนซึ่งสามารถปรับลดหรือชะลอการดำเนินการได้ตามความเหมาะสม เพื่อใช้เป็นฐานในการจัดคนให้เหมาะสมกับความจำเป็น พร้อมกันนี้ยังเน้นการบริหารอัตรากำลังแบบยืดหยุ่นตามสมรรถนะ ไม่ยึดติดการแบ่งงานตามตำแหน่งเดิม และหลีกเลี่ยงการให้บุคคลเดียวถือครองงานสำคัญเพียงลำพัง ซึ่งสะท้อนมุมมองว่า ความต่อเนื่อง มีได้ขึ้นกับจำนวนคนอย่างเดียว แต่ขึ้นกับการออกแบบงาน (job design) และการกระจายความเสี่ยงขององค์ความรู้และทักษะในทีมด้วย เมื่อพิจารณามิติ องค์ความรู้และการสืบทอดงาน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) และคนที่ 5 (2569) ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันชัดเจน โดยเสนอให้จัดการองค์ความรู้ (knowledge management) ผ่านการถ่ายทอดงานอย่างเป็นระบบและจัดทำเอกสาร และหรือคู่มือที่จำเป็นก่อนเกษียณ ขณะหัวหน้าส่วนงานฯ เน้นการถ่ายทอดประสบการณ์ จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องอย่างเป็นระบบ การพัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่มีบทบาท และเปิดโอกาสให้ผู้เกษียณที่มีประสิทธิภาพมาถ่ายทอดการทำงานและองค์ความรู้ ประเด็นนี้สะท้อนว่า ความสูญเสียสำคัญภายใต้โครงการคือ ทักษะเชิงประสบการณ์ (experiential human capital) ดังนั้น แนวทางที่เหมาะสมต้องทำให้ความรู้ที่ฝังลึกถูกแปลงเป็นความรู้ที่ส่งต่อได้ ไม่เช่นนั้นแม้มีคนทดแทนก็อาจเกิดช่องว่างสมรรถนะและคุณภาพงานได้

อย่างไรก็ดี มีความเห็นต่าง ที่สำคัญซึ่งช่วยทำให้ข้อค้นพบมีมิติยิ่งขึ้น กล่าวคือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2569) เห็นว่า โดยหลักแล้วสำนักงานศาลยุติธรรม ดำเนินการโครงการอย่างเหมาะสมแล้ว และการเข้าร่วมโครงการ มิได้กระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานแต่อย่างใด มุมมองนี้สะท้อนภาพของหน่วยงานที่สามารถทดแทนงานกันได้ทั้งในทางปฏิบัติ หรือมีระบบงานรองรับอยู่แล้ว แต่ในอีกด้าน ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) ได้เสนอ กลไกคัดกรองเพื่อไม่ให้สูญเสียบุคลากรคุณภาพ โดยเห็นว่าควรตรวจประเมินสุขภาพกาย สุขภาพจิตของผู้ขอเข้าร่วมโครงการฯ และควรใช้โครงการฯ กับผู้ที่มีปัญหาสุขภาพ และหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการ เพื่อป้องกันการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพและศักยภาพ จากแรงจูงใจทางการเงิน

ดังนั้น เมื่อเทียบกันจะเห็นความต่างเชิงหลักคิดว่า โครงการฯ ควรเป็นเครื่องมือบริหารสมดุลคุณภาพกำลังคน ไม่ใช่เพียงช่องทางสมัครใจทั่วไป เพราะหากเปิดกว้างโดยไม่คัดกรองอาจเร่งให้ทุนมนุษย์สำคัญไหลออกและกระทบความสามารถขององค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ ในกลุ่มข้อเสนอเชิงเทคนิคเพิ่มเติม ยังพบแนวคิดเรื่องการใช้เทคโนโลยีและกลไกจูงใจ และหรือดูแลคนทำงานเพิ่มภาวะ โดยผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) เสนอให้ส่งเสริมการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้นและเสนอการดูแลขวัญกำลังใจผ่านการประเมินความดีความชอบตามภาระงานที่เพิ่มขึ้น ภาพรวมจึงชี้ว่า แนวทางที่เหมาะสมควรเป็นมาตรการบูรณาการ ตั้งแต่ (1) การจัดคนและงาน (2) การจัดการความรู้และหรือสืบทอดตำแหน่ง (3) ระบบสนับสนุนและแรงจูงใจ และ (4) การใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและลดภาระงานซ้ำซ้อน

2.2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการดำเนินโครงการในอนาคต

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวนมากเสนอให้ ปรับโครงการให้เป็นระบบมากขึ้นและเริ่มต้นเร็วขึ้น เพื่อให้หน่วยงานเตรียมรับมือช่วงปลายปีงบประมาณได้ทันเวลา โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2569) ได้เสนอไว้ชัดเจนว่าโครงการควรเริ่มตั้งแต่ไตรมาสแรก และประกาศรายชื่อผู้ได้รับคัดเลือกในไตรมาสที่ 2 เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพและตั้งรับการขาดแคลนได้ ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2569) เน้นมิติ ระยะเวลาในการประกาศผล ว่าควรมีเวลาพอสมควรก่อนถึงวันเกษียณเพื่อการส่งมอบงาน และถ่ายทอดงานโดยไม่กระทบคนที่เหลือและหน่วยงาน สำคัญร่วมของสองมุมมองนี้คือ หากองค์กรต้องการความต่อเนื่องจริง การบริหารเวลา เป็นตัวแปรเชิงโครงสร้างที่จำเป็นต้องออกแบบใหม่ ไม่ใช่ปล่อยให้

หน่วยงานปลายทางแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในช่วงสั้น ๆ อีกประเด็นร่วมที่ปรากฏคือ ควรดำเนินโครงการต่อเนื่อง และคำนึงสุขภาพ และหรือคุณภาพชีวิต ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2569) เห็นว่า โครงการควรมีทุกปี เพราะผู้สมัครส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุและมีปัญหาสุขภาพ ซึ่งอาจทำให้ประสิทธิภาพการทำงานไม่สมบูรณ์เท่าผู้ที่สุขภาพแข็งแรง ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2569) ได้เสนอเชิงทรัพยากรว่าควร เพิ่มงบประมาณของโครงการให้มากขึ้น โดยเฉพาะกรณีเจ็บป่วย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจทั้งผู้ป่วยและผู้ที่ทำงานแทน สะท้อนว่าหากองค์กรใช้โครงการเป็นเครื่องมือบริหารทรัพยากรบุคคล ก็ต้องมี งบประมาณรองรับอย่างเป็นธรรมชาติต่อผู้เข้าร่วมและต่อผู้รับภาระงานเพิ่ม ไม่เช่นนั้นแรงจูงใจและความยอมรับต่อโครงการ อาจลดลง

อย่างไรก็ดี ยังมีข้อเสนอที่ยกระดับ กรอบแนวคิด ของโครงการไปสู่ระดับยุทธศาสตร์ กล่าวคือ มีข้อเสนอว่า ในอนาคตควรมองโครงการเป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ในการปรับเปลี่ยนองค์กร ไม่ใช่เพียงมาตรการลดกำลังคน โดยต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคน การจัดการองค์ความรู้ การพัฒนาคนรุ่นใหม่ การใช้เทคโนโลยี และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นธรรมและมีส่วนร่วม เพื่อรักษาประสิทธิภาพความต่อเนื่อง และความเชื่อมั่นของประชาชนอย่างยั่งยืน ประเด็นนี้ทำให้เห็นว่า ความสำเร็จของโครงการไม่ควรผูกมัดเพียงจำนวนผู้เข้าร่วม แต่ควรวัดจากความสามารถขององค์กรในการคงคุณภาพบริการ ความรวดเร็วและความถูกต้องของกระบวนการ และหรือลดความเสี่ยงจากช่องว่างทักษะหลังการเกษียณก่อนกำหนด

เมื่อสรุปความเห็นร่วมและความเห็นต่าง จะเห็นรูปแบบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) *ความเห็นร่วม* เรื่องการเร่งแผนการดำเนินงานและเพิ่มระยะเตรียมส่งมอบงาน (2) เรื่องการจัดการความรู้และเตรียมคนทดแทนอย่างเป็นระบบ (3) *ความเห็นต่าง* เรื่อง ระดับความจำเป็นของการปรับปรุง โดยบางส่วนเห็นว่าโครงการดำเนินได้เหมาะสมแล้ว ขณะที่อีกส่วนเสนอให้ปรับเงื่อนไขและใช้โครงการเพื่อคัดกรองและรักษาบุคลากรคุณภาพ ดังนั้น ข้อเสนอเชิงนโยบายที่สอดคล้องกับข้อมูลสัมภาษณ์ จึงควรเป็นการยกระดับโครงการให้เป็นระบบบริหารทรัพยากรบุคคลแบบครบวงจร โดยผสานแผนการดำเนินงาน การบริหารจัดการคน การบริหารจัดการงาน การจัดการความรู้ งบประมาณ และความเป็นธรรมไว้ในกรอบเดียวกัน

สรุปได้ว่า แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ควรมุ่งสร้างความต่อเนื่อง ของภารกิจผ่านการจัดสรรกำลังคนทดแทนอย่างทันทั่วทั้งที่มีการจัดลำดับความสำคัญของงานและบริหารกำลังคนแบบยืดหยุ่นตามสมรรถนะ รวมทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้และพัฒนาคนรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ และการปรับรูปแบบโครงการในอนาคตให้เริ่มเร็วขึ้น การประกาศผลล่วงหน้าเพื่อเอื้อต่อการส่งมอบงาน พร้อมทั้งเพิ่มการงบประมาณและคำนึงความเป็นธรรม โดยเฉพาะกรณีเจ็บป่วย ทั้งนี้ มีความเห็นต่างบางส่วนที่มองว่าโครงการดำเนินได้เหมาะสมและไม่กระทบประสิทธิภาพ แต่อีกส่วนเสนอให้ยกระดับโครงการเป็น เครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรและรักษาความเชื่อมั่นของประชาชนอย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

จากการศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรม

วัตถุประสงค์ที่ 1 การดำเนินงานของสำนักงานศาลยุติธรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรม มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ มีความเป็นทางการ และดำเนินการภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โดยมีหน่วยงานกลาง

ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตั้งแต่การประชาสัมพันธ์ การรับสมัคร การพิจารณาคัดเลือก จนถึงการมีคำสั่งให้ข้าราชการพ้นจากราชการ ลักษณะดังกล่าวสะท้อนรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบดั้งเดิมในระบบราชการที่ให้ความสำคัญกับความถูกต้องตามกฎหมาย ความเป็นธรรม และความเสมอภาค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไว้ว่าต้องกำหนดกรอบนโยบายแนวทางการจัดทำคลังคนภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อรองรับภารกิจภาครัฐที่มีความหลากหลายรูปแบบมากขึ้น และทฤษฎีระบบราชการของ Weber สอดคล้องกับข้อมูลของจุมพล หินนิพานิช (2553, หน้า 318-320) การบริหารจัดการบุคลากรตามตัวแบบการบริหารแบบดั้งเดิม ที่เน้นกฎ ระเบียบ และโครงสร้างสายการบังคับบัญชาเพื่อสร้างความมั่นคงและความน่าเชื่อถือขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบว่า แม้การดำเนินโครงการจะมีความเข้มแข็งในเชิงกระบวนการ แต่ยังคงขาดการเชื่อมโยงโครงการเข้ากับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับ อนันต์ชัยคงจันทร์ (2557, หน้า 33) ที่ให้ข้อมูลไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic human resource management) เป็นรูปแบบของการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีการวางแผนและมีการดำเนินงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะการวางแผนกำลังคนระยะยาว การบริหารโครงสร้างตำแหน่ง และการเตรียมความพร้อมรองรับการสูญเสียบุคลากรที่มีประสพการณ์สูง ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของนักบริหารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการจัดการเชิงธุรการ แต่ต้องครอบคลุมการวางแผน การพัฒนา และการธำรงรักษาทุนมนุษย์ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับ ณีฎฐพันธ์ เขจรนนท์ (2542, หน้า 3) ให้ความหมาย การจัดการทรัพยากรบุคคลนั้น หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล และหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of work life, QWL) ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

นอกจากนี้ ผลการวิจัยในประเด็นผลกระทบของโครงการต่อการจัดสรรกำลังคน ภาระงาน และความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน พบว่า การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดส่งผลให้เกิดภาวะขาดแคลนกำลังคนชั่วคราว โดยเฉพาะในช่วงรอยต่อของปีงบประมาณ ส่งผลให้บุคลากรที่ยังปฏิบัติงานอยู่ต้องรับภาระงานเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและขวัญกำลังใจในระยะสั้น ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ระบุว่า หากองค์กรขาดการคาดการณ์และเตรียมกำลังคนล่วงหน้า จะต้องเผชิญกับปัญหาการแก้ไขเฉพาะหน้าและความเสี่ยงต่อเสถียรภาพขององค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับพะยอม วงศ์สารศรี (2537, อ้างถึงใน นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2546 หน้า 91) ให้เหตุผลว่าที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพราะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพแวดล้อมสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง องค์กรต้องหากกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะได้บุคคลที่มีคุณภาพเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ และทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอนอันจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กรได้ในอนาคต

ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศาลยุติธรรมมีการดำเนินการถ่ายทอดองค์ความรู้ในระดับหนึ่ง แต่ยังเป็นลักษณะไม่เป็นทางการและขาดระบบการจัดการองค์ความรู้ในระดับองค์กร ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อการสูญเสียทุนทางปัญญา โดยเฉพาะความรู้จากประสบการณ์ของบุคลากรที่เกษียณก่อนกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ หากมีการจัดการและพัฒนาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงนงู วงษ์สุวรรณ (2546, หน้า 4) เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความคิด ซึ่งมีศักยภาพในตนเองแต่ละคนแตกต่างกันทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติ และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในประเด็นนี้จึงต้องนำมาพิจารณาพร้อมกับผลการปฏิบัติงานที่จะสะท้อนถึงศักยภาพของมนุษย์และกระบวนการทำงานถ้าสามารถวิเคราะห์ ได้ว่ามนุษย์มีศักยภาพเพียงใด ผลการปฏิบัติงานเป็นเช่นไรก็จะสามารถที่จะดำเนินการพัฒนาพัฒนาหรือดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพิมล ศรีแก้ว (2552) ศึกษา เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พบว่า ดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ กลายเป็นสิ่งที่ทุกส่วนราชการให้ความสำคัญ และได้้นำแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่มาใช้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และมีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และตอบสนองความต้องการของประชาชน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของสำนักงานศาลยุติธรรม

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ควรมุ่งเน้นการรักษาความต่อเนื่องของภารกิจศาลยุติธรรมเป็นศูนย์กลาง โดยใช้โครงการดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการบริหารกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าการมองเป็นเพียงมาตรการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ผลการวิจัยชี้ว่า การวางแผนกำลังคนล่วงหน้าโดยอาศัยข้อมูลการสมัครเข้าร่วมโครงการเป็นฐานในการคาดการณ์ตำแหน่งงานที่ว่างลง จะช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมบุคลากรทดแทนได้อย่างเหมาะสมและลดผลกระทบจากภาวะขาดแคลนกำลังคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มองการบริหารกำลังคนเป็นกระบวนการเชิงรุก ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542, หน้า 65-70) การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ ถ้าองค์กรมิได้มีการวางแผนบุคลากรไว้ล่วงหน้าแล้วองค์กรย่อมจะได้รับผลกระทบถึงการขาดแคลนบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงถึงการแก้ไขปัญหาและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า แนวทางที่เหมาะสมควรเพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดสรรอัตรากำลังและจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน แนวคิดดังกล่าวสะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542, หน้า 65-70) การวางแผนทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญในทุกระดับทั้งมหภาคและจุลภาค มีความสำคัญทั้งต่อระดับบุคคล ระบบและองค์กร เป็นการวางแผนเพื่อความพร้อมและแนวทางการปฏิบัติโดยมุ่งเน้นไปสู่การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีสภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจากอดีตมาสู่ปัจจุบัน และส่งเสริมการพัฒนาการใช้บุคลากรอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการจัดการองค์ความรู้ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางที่เหมาะสม ควรยกระดับการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้เป็นระบบที่ชัดเจนและเป็นทางการ เช่น การจัดทำแผนถ่ายทอดงาน รายตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับบทบาทในอนาคต สอดคล้องกับ ศุภชัย ยาวะประภาส (2548, หน้า 174-175) การพัฒนาบุคลากร (Human resource Management : HRD) เป็นการใช้การฝึกอบรม (training) การพัฒนาองค์การ (organization development) และการพัฒนาอาชีพ (career development) อย่างบูรณาการเพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิผลของบุคคลกลุ่มงานและองค์การ การพัฒนา บุคลากรจะช่วยพัฒนาสมรรถนะสำคัญ (key competency) ที่จะทำให้อุตสาหกรรมในองค์การสามารถปฏิบัติงาน ปัจจุบันและอนาคตได้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (planned learning activities) ช่วยทำให้กลุ่มงานในองค์การสามารถริเริ่มและจัดสรรจัดการ การเปลี่ยนแปลง และทำให้การประสานงาน ระหว่างความต้องการขององค์การกับบุคลากร เชื่อมโยงกับแนวคิดที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สามารถพัฒนาและเพิ่มมูลค่าได้ หากองค์กรลงทุนอย่างต่อเนื่องและมีทิศทางที่ชัดเจน

ผลการวิจัยทั้งสองวัตถุประสงค์สะท้อนให้เห็นว่า สำนักงานศาลยุติธรรมมีความเข้มแข็งในการ บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดในเชิงระบบและระเบียบ แต่ยังมีข้อจำกัดในมิติการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ งานวิจัยจึงชี้ให้เห็นความจำเป็นในการยกระดับ โครงการดังกล่าวให้เป็นกลไกสำคัญของการบริหารกำลังคน การพัฒนาศักยภาพ และการจัดการองค์ความรู้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านกำลังคนและเสริมสร้างความยั่งยืนของสำนักงานศาลยุติธรรมในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรเสนอต่อผู้บริหารงานบุคคล กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนให้โครงการเกษียณอายุราชการก่อน กำหนดเป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเชื่อมโยงโครงการเข้ากับการวางแผน กำลังคนระยะกลางและระยะยาว เพื่อให้การจัดสรรอัตรากำลัง การเตรียมบุคลากรทดแทน และการพัฒนา โครงสร้างตำแหน่งเป็นไปอย่างมีทิศทางเดียวกันทั้งองค์การ และลดผลกระทบต่อความต่อเนื่องของภารกิจ ศาลยุติธรรม

2. ควรเสนอต่อผู้บริหารงานบุคคล กำหนดนโยบายให้มีระบบการจัดการองค์ความรู้ขององค์การที่ เชื่อมโยงโดยตรงกับโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด โดยเฉพาะการถ่ายทอดองค์ความรู้จาก บุคลากรที่มีประสบการณ์สูง เช่น การกำหนดให้ตำแหน่งเฉพาะ ต้องจัดทำแผนถ่ายทอดงานและองค์ความรู้ ก่อนพ้นจากราชการ และจัดเก็บองค์ความรู้เชิงปฏิบัติในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อป้องกันการ สูญเสียทุนทางปัญญา และลดระยะเวลาในการเรียนรู้ของบุคลากรรุ่นใหม่

3. ควรเสนอต่อผู้บริหารงานบุคคล จัดทำแผนเตรียมบุคลากรทดแทนควบคู่กับแผนถ่ายทอดงานราย ตำแหน่ง โดยกำหนดช่วงเวลาการถ่ายทอดงานอย่างชัดเจน ก่อนบุคลากรพ้นจากราชการ เช่น การสอนงาน การมอบหมายงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรที่เข้ามารับช่วงงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง ต่อเนื่อง ลดภาระงานที่กระจุกตัว และรักษาคุณภาพงานให้คงอยู่ในระดับเดิมได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาระบบการติดตามและประเมินผลโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของ สำนักงานศาลยุติธรรมในเชิงผลลัพธ์ด้านกำลังคนและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ความ

เพียงพอของอัตรากำลัง ภาระงาน และการปรับตัวของบุคลากรทดแทน เพื่อนำไปพัฒนาแนวทางการประเมินผลโครงการฯ อย่างเป็นรูปธรรม

2. ศึกษาข้อมูลจากศาลยุติธรรมหลายระดับหรือหลายภูมิภาค รวมถึงบุคลากรในสายงานและระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสะท้อนภาพรวมของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

จุมพล หนีมนพานิช.(2553).การบริหารจัดการภาครัฐใหม่: หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย.

นนทบุรี.สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์.(2542).การจัดการทรัพยากรบุคคล.กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรพิมล ศรีแก้ว (2553).การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.สารนิพนธ์.

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

วิโรจน์ ก่อสกุล.(2568).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยเชิงวิพากษ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

ศุภชัย ยาวะประภาษ.(2548).การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งที่ท้าทาย.กรุงเทพฯ :

ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อนันต์ชัย คงจันทร์.(2557).การจัดการทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพฯ: หจก.ภาพพิมพ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1.(2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 6.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 8.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 9.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 5.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 5.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7.(2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 4.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8.(2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 6.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10.(2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.