เรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม*

Capacity Development of Government Officials: A Case Study of Judicial Training Institute

ณัทชาดา กลึงสูงเนิน[1]

Natchada Kluengsungnoen

6714832018@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิธีการและรูปแบบการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา รวมถึงแนวทางในการพัฒนาศักยภาพและการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการภายในสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม วิธีการดำเนินงานเป็นวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จานวน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบและวิธีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตามแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler and Nadler ประกอบด้วย 1) การจัดฝึกอบรมในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งการอบรมในห้องเรียน การอบรมออนไลน์ และการอบรมแบบผสมผสาน 2) สนับสนุนทุนการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ 3) ส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงควบคู่กับการพัฒนารายบุคคล และในด้านของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ มีดังนี้ 1) ภาระงานประจำและข้อจำกัดด้านเวลาในการเข้ารับการพัฒนา 2) ปริมาณงานและจำนวนบุคลากรไม่สมดุลกัน 3) ความแตกต่างของบุคลากรและความต้องการในการเรียนรู้ 4) รูปแบบและช่องทางการพัฒนายังขาดความยืดหยุ่น ในส่วนของแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติของข้าราชการ มีดังนี้ 1) การออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน 2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ 3) การเพิ่มความยืดหยุ่นของรูปแบบและช่องทางการพัฒนา 4) การส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านบุคลิกภาพ การสื่อสาร ภาวะทางจิตใจ และการเรียนรู้ภาพรวมขององค์กร 5) การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาจากหน่วยงานภายนอก

คำสำคัญ : การพัฒนาศักยภาพ; ข้าราชการ; สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม

Keywords: Capacity Development; Government Officials; Judicial Training Institute

---

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม

[1] นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงพลิกผันอย่างรวดเร็ว สถานการณ์โลกและสภาวะวิกฤตต่าง ๆ ส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง ปัญหาที่ซับซ้อนที่มีรูปแบบไม่แน่นอนและไม่สามารถใช้วิธีการแก้ไขปัญหา หรือแนวทางเดิมได้อีกต่อไป องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องมีการทบทวนบทบาทรูปแบบการพัฒนาบุคลากร และกำหนดทิศทางการพัฒนาการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงาน รวมทั้งพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ ความสามารถ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาที่ยืดหยุ่น ต่อเนื่อง พร้อมปรับตัวตามสถานการณ์ มีสมรรถนะที่ทันสมัย มีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเร่งเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐ โดยมีเป้าหมายพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ เน้นทั้งการแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเสริมสร้างและยกระดับการพัฒนา ให้ความสำคัญที่ครอบคลุมทั้งในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดี และเก่ง ยึดหลักคุณธรรม มีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ และมีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐ วางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว

ศาลยุติธรรมในฐานะองค์การภาครัฐได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลยุติธรรมให้ครอบคลุมหลายด้าน เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ทางกฎหมาย การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการคดี การเสริมสร้างภาวะผู้นำและทักษะการให้บริการประชาชน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีมาตรฐาน และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2569 – 2572 ซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดทิศทางการบริหารงานและพัฒนาศาลยุติธรรม เพื่อให้สามารถอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส รวดเร็ว และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และบริบทของประเทศ

สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม เป็นหน่วยงานหนึ่งในสำนักงานศาลยุติธรรม มีหน้าที่หลักในการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพ องค์ความรู้ และทักษะด้านกฎหมายและการบริหารจัดการให้แก่ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้การพิจารณาพิพากษาคดีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และเป็นธรรม ศึกษา วิเคราะห์ และประเมินผลการฝึกอบรมข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมและบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับความรู้ทางกฎหมายและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน พัฒนาสมรรถนะ จิตใจคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของวิทยาลัยข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการภายในสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและรูปแบบการพัฒนาศักยภาพ รวมถึงการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพื่อจะได้นำผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการภายในสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ มีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้องกับหลักการและแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive หรือ Judgmental Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2569, หน้า 33) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 10 คน ได้แก่

นักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการพิเศษ	1 คน
นักจัดการงานทั่วไประดับชำนาญการพิเศษ	1 คน
นักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการ	3 คน
นักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ	3 คน
เจ้าพนักงานธุรการระดับชำนาญงาน	2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants interview) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้หรือมีข้อมูลในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาหรือมีส่วนเกี่ยวข้องมากที่สุด โดยกำหนดผู้ตอบบางคนแบบเจาะจง โดยการสัมภาษณ์มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและการบันทึกเสียง โดยก่อนจะเริ่มการสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2569, หน้า 39)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ แนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นำมาใช้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแนวทางของกระบวนการวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research) เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นอย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น กฎระเบียบ นโยบาย พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน คำสั่ง ประกาศ เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ และจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น โดยจะมีการบันทึกเสียงและจดบันทึกข้อมูลตามคำบอกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกันเพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยจากสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม

ผลการศึกษาพบว่า สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบและครอบคลุมหลายมิติ โดยสามารถจัดกลุ่มวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ดังนี้

1) การฝึกอบรม

สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ โดยจัดการฝึกอบรมในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งการอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การอบรมออนไลน์ (Online Training) และการอบรมแบบผสมผสาน (Hybrid) ควบคู่กับการฝึกปฏิบัติจริง การทำงานกลุ่ม และการเรียนรู้จากกรณีศึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) กล่าวว่า “...บุคลากรของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมจะมีช่องทางหรือรูปแบบในการรับการฝึกอบรมได้หลายวิธี ได้แก่ อบรมในรูปแบบ On Site ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม หรือโรงแรม และรูปแบบออนไลน์ผ่านระบบ Zoom, Facebook live, Streaming ระบบ Knowledge Management...”

นอกจากนี้ หลักสูตรการฝึกอบรมยังได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงาน โดยมุ่งพัฒนาทั้งสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Hard Skills) และทักษะด้านพฤติกรรม (Soft Skills) เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ การเป็นพิธีกร รวมถึงการศึกษาดูงานและการเรียนรู้จากหน่วยงานภายนอก ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2569) กล่าวว่า “...มีการจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงาน เช่น อบรมเกี่ยวกับ

เทคนิคการสื่อสาร การเป็นพิธีกรอย่างมืออาชีพ การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน..” อีกทั้งยังมีการจัดหลักสูตรภาคบังคับตามตำแหน่งควบคู่กับหลักสูตรเลือกเรียนตามความสนใจ และส่งเสริมให้บุคลากรทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2) การศึกษา

สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการศึกษาของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนทุนการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตั้งแต่ระดับปริญญาโทจนถึงปริญญาเอก ควบคู่กับการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนา ประชุมวิชาการ และหลักสูตรเฉพาะทางที่จัดโดยหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมถึงการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญ และเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 (2569) กล่าวว่า “...มีทุนสำหรับการศึกษาต่อในระดับปริญญาโททั้งสถาบันการศึกษาภายในประเทศและต่างประเทศ และมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกับฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน...” นอกจากนี้ หน่วยงานยังสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพผ่านการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน เช่น ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านกฎหมาย และหลักสูตรวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกด้านการศึกษา เช่น การอนุมัติวันลาเพื่อการศึกษา การจัดทำความร่วมมือทางวิชาการ (MOU) และการสนับสนุนระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว อย่างไรก็ตาม จำนวนทุนการศึกษาที่หน่วยงานสนับสนุนมีข้อจำกัด จึงต้องมีการสอบคัดเลือกและพิจารณาคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อให้การจัดสรรทุนเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และคัดเลือกบุคลากรที่มีความพร้อมและศักยภาพในการเข้ารับการศึกษาและนำความรู้กลับมาพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) กล่าวว่า “...ทุนการศึกษาดังกล่าวยังมีจำนวนจำกัดในแต่ละปี จึงยังต้องมีการสอบวัดความรู้ ความสามารถเพื่อให้ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาดังกล่าว...”

3) การพัฒนา

สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในรูปแบบที่หลากหลาย โดยไม่ได้จำกัดเฉพาะการฝึกอบรมในห้องเรียน แต่ส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงควบคู่กับการพัฒนารายบุคคล ผ่านระบบแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ซึ่งกำหนดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมงต่อปี ครอบคลุมวิธีการพัฒนาทั้ง 12 รูปแบบ เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) การติดตามผู้บังคับบัญชา (Work Shadow) การเรียนรู้ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน การมอบหมายงานพิเศษ และการเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) กล่าวว่า “...หน่วยงานมีหลากหลายทางเลือกในการพัฒนาศักยภาพ ด้วยสำนักงานศาลยุติธรรมได้มีการนำระบบ IDP (IDP : Individual Development Plan) การพัฒนาศักยภาพและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล มาใช้ ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคคลด้วยวิธีการอื่น ๆ นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน โดยรวมไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมงต่อคนต่อปี...” ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ การพัฒนาผ่านระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน และการหมุนเวียนงาน มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างประสบการณ์การทำงาน ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย เข้าใจภาพรวมของกระบวนการทำงาน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้รวดเร็ว ลดผลกระทบจากการโยกย้ายบุคลากร และเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารกำลังคน โดยเฉพาะการช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่สามารถเรียนรู้งานและปรับตัวเข้าสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) กล่าวว่า “...สำหรับข้าราชการที่บรรจุใหม่หรือย้ายมาปฏิบัติหน้าที่ที่สถาบันฯ มีการหมุนเวียนงานในส่วนและวิทยาลัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในทุกส่วนงานให้กับบุคลากรของสถาบันฯ สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกส่วนและวิทยาลัยโดยไม่มีผลกระทบในการทำงานแม้จะมีการย้ายบุคลากรในช่วงวาระการโยกย้าย...”

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม

จากการศึกษาวิจัย การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม มีปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพ สรุปได้ 4 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) ภาระงานประจำและข้อจำกัดด้านเวลาในการเข้ารับการพัฒนา

บุคลากรส่วนใหญ่มีภาระงานประจำและภารกิจเร่งด่วนจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ แม้จะลงทะเบียนเข้าร่วมแล้วก็ตาม ส่งผลให้จำนวนผู้เข้ารับการอบรมต่ำกว่าเป้าหมาย และทำให้บุคลากรขาดโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) กล่าวว่า "...เนื่องจากบางส่วนงานในสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมมีภารกิจและหน้าที่ของงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ทำให้บุคลากรบางส่วนงานไม่สามารถเข้าร่วมโครงการ หรือหลักสูตรที่มีการเพิ่มศักยภาพได้เท่าที่ควร..."

2) ปริมาณงานและจำนวนบุคลากรไม่สมดุลกัน

สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมมีภารกิจในการจัดหลักสูตรและกิจกรรมฝึกอบรมจำนวนมากตลอดทั้งปี ขณะที่จำนวนบุคลากรผู้รับผิดชอบมีจำกัด ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ต้องทุ่มเทเวลาให้กับการดำเนินงานหลักของหน่วยงาน จึงมีโอกาสเข้ารับการพัฒนาศักยภาพของตนเองน้อยลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งการพัฒนาบุคลากรและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) กล่าวว่า "...ภาระงานที่หลากหลายด้านของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ที่มีค่อนข้างมาก ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองได้รับการพัฒนาศักยภาพลดน้อยลง เนื่องด้วยขั้นตอนการปฏิบัติงานในการเตรียมหลักสูตรเพื่อฝึกอบรมมีหลายขั้นตอน และหลักสูตรต่าง ๆ มีปริมาณมากและมีระยะเวลาที่ต่อเนื่องกันหลายหลักสูตร รวมถึงข้อจำกัดของจำนวนเจ้าหน้าที่ที่อาจจะดูน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับหลักสูตรที่มีการดำเนินการในแต่ละปี..."

3) ความแตกต่างของบุคลากรและความต้องการในการเรียนรู้

บุคลากรมีความหลากหลายทั้งด้านอายุ สายงาน ลักษณะงาน และระดับความรับผิดชอบ ทำให้มีความต้องการในการพัฒนาความรู้และทักษะที่แตกต่างกัน หากใช้หลักสูตรหรือรูปแบบการพัฒนาเดียวกันกับบุคลากรทุกกลุ่มอาจไม่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) ที่กล่าวว่า "..มีปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัดในเรื่อง อายุ มีบุคลากรที่มีอายุที่มีความแตกต่างกัน การพัฒนาศักยภาพของบุคลการจึงต้องตอบสนองต่อความต้องการ ความสามารถของบุคลากรแต่ละช่วงอายุให้เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน..."

4) รูปแบบและช่องทางการพัฒนายังขาดความยืดหยุ่น

รูปแบบและช่องทางการฝึกอบรมบางหลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานและข้อจำกัดด้านเวลาของบุคลากร โดยเฉพาะหลักสูตรที่กำหนดช่วงเวลาเข้าอบรมที่แน่นอน ทำให้บุคลากรที่มีภารกิจเร่งด่วน ไม่สามารถเข้าร่วมได้อย่างต่อเนื่อง ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 (2569) กล่าวว่า "...รูปแบบหรือช่องทางในการพัฒนาศักยภาพบางครั้งไม่มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน เนื่องด้วยปริมาณงานที่รับผิดชอบมีเพิ่มมากขึ้น อาจส่งผลให้มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาจึงไม่สามารถทำให้เจ้าหน้าที่เข้าร่วมในการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่..." จึงควรพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น การเรียนผ่านระบบออนไลน์ การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Hybrid) และการเรียนรู้ที่สามารถเลือกเวลาเรียนหรือเรียนย้อนหลังได้ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพ ควรมุ่งเน้น 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

1) การออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรควรออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับลักษณะงาน ภารกิจ และสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่ง โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญ และการยกระดับทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในระยะยาว ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 (2569) กล่าวว่า "...ควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับภารกิจและความต้องการของแต่ละตำแหน่งงาน..."

2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ หน่วยงานควรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เช่น Chat GPT และ Gemini มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร การจัดทำข่าว การร่างคำสั่ง การถอดบันทึกการประชุม และการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีเวลาพัฒนาตนเองมากขึ้น พร้อมทั้งควรบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมไว้ในหลักสูตรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสังคมดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) กล่าวว่า "...เน้นการฝึกปฏิบัติและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้มีความเชี่ยวชาญ ควบคู่กับการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน..."

3) การเพิ่มความยืดหยุ่นของรูปแบบและช่องทางการพัฒนา ควรปรับรูปแบบและช่องทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงานของบุคลากร เช่น การแบ่งการอบรมเป็นหลายช่วงเวลา การจัดอบรมในช่วงเวลาที่เหมาะสม การจัดทำคลิปวิดีโอหรือสื่อการเรียนรู้ออนไลน์สำหรับการเรียนย้อนหลัง รวมทั้งการพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าร่วมการพัฒนาได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 (2569) เสนอว่า "...ปรับรูปแบบหรือช่องทางในการพัฒนาศักยภาพให้เข้ากับลักษณะการทำงานของหน่วยงาน..."

4) การส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านบุคลิกภาพ การสื่อสาร ภาวะทางจิตใจ และการเรียนรู้ภาพรวมขององค์กร นอกจากการพัฒนาความรู้และทักษะด้านวิชาชีพแล้ว หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านบุคลิกภาพ การสื่อสาร การวางตัว การให้บริการ การคิดเชิงบวก และการเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตใจ เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร ผู้เข้ารับการอบรม และหน่วยงานภายนอก นอกจากนี้ ควรจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้บุคลากรใหม่หรือผู้ที่ย้ายมาปฏิบัติงานสามารถเข้าใจภาพรวมขององค์กร และประสานงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) เสนอว่า "...ควรส่งเสริมในด้านการพัฒนาจิต คิดเชิงบวก เนื่องจากภาระความรับผิดชอบของข้าราชการในสถาบันฯ แต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ด้วยภารกิจในด้านการอบรมที่ต้องพบปะกับผู้อบรม อาจมีผลต่อสภาพจิตใจของข้าราชการหากสถาบันฯ ส่งเสริมการพัฒนาในด้านการพัฒนาจิต คิดเชิงบวก ให้กับบุคลกร สร้างพลังใจ ในการทำงานในฐานะผู้ให้บริการ..."

5) การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาจากหน่วยงานภายนอก หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อนำองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานของตนเองและขององค์กร ซึ่งจะช่วยยกระดับสมรรถนะของบุคลากร เพิ่มมุมมองในการทำงาน และเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ดังผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) เสนอว่า "...ควรจัดสรรเวลาให้ได้รับการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรของหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการนั้น ๆ มากขึ้น เพื่อให้ได้รับการแลกเปลี่ยนความรู้จากหน่วยงานอื่น ๆ ให้สามารถนำมาต่อยอดในงานของตนเองได้มากยิ่งขึ้น..."

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปราย ได้ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม

ผลการวิจัยพบว่า สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมมีวิธีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ครอบคลุมทั้งการพัฒนาผ่านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และการพัฒนารายบุคคลผ่านแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เมื่อพิจารณาตามแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 วิธี คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ของ Nadler and Nadler (1980, อ้างถึงใน ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557 หน้า 26-27) สามารถอภิปราย ได้ดังนี้

1) การฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ โดยจัดการฝึกอบรมในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งการอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การอบรมออนไลน์ (Online Training) และการอบรมแบบผสมผสาน (Hybrid) ควบคู่กับการฝึกปฏิบัติจริง การทำงานกลุ่ม และการเรียนรู้จากกรณีศึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Nadler (1980, อ้างถึงใน ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557 หน้า 26-27) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมที่มุ่งสร้างการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่บุคลากรกำลังปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (Present Job) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ทันที และสอดคล้องกับแนวคิดของปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2543, อ้างถึงใน ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557 หน้า 45-46) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากสามารถถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ หากมีการวางแผนและดำเนินการอย่างเหมาะสม จะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ หลักสูตรการฝึกอบรมยังได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงาน โดยมุ่งพัฒนาทั้งสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Hard Skills) และทักษะด้านพฤติกรรม (Soft Skills) เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ การเป็นพิธีกร รวมถึงการศึกษาดูงานและการเรียนรู้จากหน่วยงานภายนอก อีกทั้งยังมีการจัดหลักสูตรภาคบังคับตามตำแหน่งควบคู่กับหลักสูตรเลือกเรียนตามความสนใจ และส่งเสริมให้บุคลากรทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับเดช อุณหะจิรังรักษ์ (2568, หน้า 14) ได้สรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการทำให้มนุษย์นั้น ๆ มีคุณภาพ หรือการทำให้คนมีคุณภาพ ซึ่งต้องสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมนั้น ๆ ด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญภา หมั่นจิตร (2564) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ กรณีศึกษากองบริการงานอนุญาตโรงงาน 1 กรมโรงงานอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพหรือการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือสมรรถนะตรงกับความต้องการขององค์การ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉรา เพ็ชรเม็ดเอี่ยม (2566) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเลขานุการศูนย์บัญชาการป้องกัน การค้ามนุษย์ด้านแรงงาน กระทรวงแรงงาน ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ให้พร้อมรับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที การฝึกอบรมอาจทำให้เกิดการค้นพบศักยภาพใหม่ ๆ ของเจ้าหน้าที่ได้ และอาจทำให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างหลากหลายมากขึ้น เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน

2) การศึกษา สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการศึกษาของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนทุนการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตั้งแต่ระดับปริญญาโทจนถึงปริญญาเอก ควบคู่กับการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนา ประชุมวิชาการ และหลักสูตรเฉพาะทางที่จัดโดยหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมถึงการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญ และเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Nadler (1980, อ้างถึงใน ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557 หน้า 26-27) ที่กล่าวว่า การศึกษา (education) เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรโดยตรง โดยในบริบทขององค์การ การศึกษาจะมุ่งเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต (future Job) เพื่อรองรับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญภา หมั่นจิตร (2564) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ กรณีศึกษากองบริการงานอนุญาตโรงงาน 1 กรมโรงงานอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาช่วยให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ในวิธีการใหม่ ๆ และกระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ พร้อมทั้งสามารถยกขีดความสามารถในการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา เพ็ชรเม็ดเอี่ยม (2566) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเลขานุการศูนย์บัญชาการป้องกัน การค้ามนุษย์ด้านแรงงาน กระทรวงแรงงาน ผลการศึกษาพบว่า มีการสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ในสำนักงานเข้ารับการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ทั้งการศึกษาในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของโชติกา ทองโสม (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม กรณีศึกษาสำนักประธานศาลฎีกา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรหลายท่านมีการยกระดับวุฒิการศึกษาของตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในวิชาชีพให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ หน่วยงานยังสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพผ่านการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน เช่น ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านกฎหมาย และหลักสูตรวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกด้านการศึกษา เช่น การอนุมัติวันลาเพื่อการศึกษา การจัดทำความร่วมมือทางวิชาการ (MOU) และการสนับสนุนระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2543, อ้างถึงใน ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557 หน้า 45-46) ที่เสนอว่า การส่งไปศึกษาต่อเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เปิดโอกาสให้ได้รับความรู้และทักษะเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งได้เรียนรู้แนวคิดและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว

3) การพัฒนา สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในรูปแบบที่หลากหลาย โดยไม่ได้จำกัดเฉพาะการฝึกอบรมในห้องเรียน แต่ส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงควบคู่กับการพัฒนารายบุคคล ผ่านระบบแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ซึ่งกำหนดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมงต่อปี ครอบคลุมวิธีการพัฒนาทั้ง 12 รูปแบบ เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) การติดตามผู้บังคับบัญชา (Work Shadow) การเรียนรู้ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน การมอบหมายงานพิเศษ และการเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Nadler (1980, อ้างถึงใน ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557 หน้า 26-27) ที่กล่าวว่า การพัฒนา (development) เป็นกระบวนการที่มุ่งเสริมสร้างความพร้อมและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การในภาพรวม โดยเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะตัวงาน (not Focus on a Job) แต่ให้ความสำคัญกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายขององค์การ การพัฒนาในลักษณะนี้ช่วยเตรียมความพร้อมให้ทั้งบุคลากรและองค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉรา เพ็ชรเม็ดเอี่ยม (2566) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเลขานุการศูนย์บัญชาการป้องกัน การค้ามนุษย์ด้านแรงงาน กระทรวงแรงงาน ผลการศึกษาพบว่า มีการสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่พัฒนาตนเองในรูปแบบที่หลากหลาย ในหลากหลายมิติ เช่น มิติเชิงวิชาการ การลงมือปฏิบัติ การเป็นวิทยากรบรรยายความรู้ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ การประสานงานระหว่างประเทศ การสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มเติมความรู้ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบังคับใช้แรงงานหรือบริการ กฎหมายอาญา ไม่ว่าจะเป็นการหาความรู้จากห้องสมุดกระทรวงแรงงาน การอบรมผ่านระบบออนไลน์ หรือ e-learning หลักสูตรต่าง ๆ การเรียนรู้ในระหว่างการลงมือทำ ซึ่งได้ผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาผ่านระบบพี่เลี้ยง การสอนงานและการหมุนเวียนงาน มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างประสบการณ์การทำงาน ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย เข้าใจภาพรวมของกระบวนการทำงาน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้รวดเร็ว ลดผลกระทบจากการโยกย้ายบุคลากร และเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารกำลังคน โดยเฉพาะการช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่สามารถเรียนรู้งานและปรับตัวเข้าสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของพีรวัศ พรรณขาม (2562) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ เกิดทักษะ เกิดความชำนาญที่หลากหลาย สามารถทำงานแทนกันได้

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม สรุปได้ 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

1) ภาระงานประจำและข้อจำกัดด้านเวลาในการเข้ารับการพัฒนา เป็นประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่กล่าวถึงตรงกัน โดยเห็นว่าบุคลากรมีภารกิจและงานประจำจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ แม้จะมีการลงทะเบียนเข้าร่วมแล้วก็ตาม แต่เมื่อมีภารกิจเร่งด่วนก็จำเป็นต้องยกเลิกหรือเข้าร่วมได้ไม่ครบตามกำหนด ส่งผลให้จำนวนผู้เข้ารับการอบรมต่ำกว่าเป้าหมาย และทำให้บุคลากรขาดโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของธีรชัย วันมงคลเจริญ (2565) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า เนื่องจากจำนวนปริมาณงานที่มีมาก ซึ่งงานทั้งหมดจำเป็นต้องใช้ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน ประกอบกับจำนวนข้าราชการที่มีน้อย ทำให้ไม่สามารถจัดส่งข้าราชการไปอบรมเพื่อพัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานได้

2) ปริมาณงานและจำนวนบุคลากรไม่สมดุลกัน สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมมีภารกิจในการจัดหลักสูตรและกิจกรรมฝึกอบรมจำนวนมาก มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ซับซ้อนและต่อเนื่องตลอดปี ขณะที่จำนวนบุคลากรผู้รับผิดชอบมีจำกัด ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ต้องทุ่มเทเวลาให้กับการดำเนินงานหลักของหน่วยงาน จึงมีโอกาสเข้ารับการพัฒนาศักยภาพของตนเองค่อนข้างน้อย ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของปวีณา วิริยภาพ (2565) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า จำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานเป็นปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของวราภรณ์ เอมพรหม (2565) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์การสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า ภารกิจงานที่มีความรับผิดชอบมาก แต่อัตรากำลังไม่เพียงพอ และสอดคล้องกับงานวิจัยอัจฉรา เพ็ชรเม็ดเอี่ยม (2566) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเลขานุการศูนย์

บัญชาการป้องกัน การค้ามนุษย์ด้านแรงงาน กระทรวงแรงงาน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ประการหนึ่งคือปัญหาด้านจำนวนเจ้าหน้าที่

3) ความแตกต่างของบุคลากรและความต้องการในการเรียนรู้ บุคลากรในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมมีความหลากหลายทั้งด้านอายุ สายงาน ลักษณะงาน และระดับความรับผิดชอบ จึงทำให้ความต้องการในการพัฒนาความรู้และทักษะแตกต่างกัน หากหน่วยงานใช้รูปแบบหรือหลักสูตรเดียวกันกับบุคลากรทุกกลุ่ม อาจไม่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นในการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับพนมพัทธ์ สมิตานนท์ (2560 อ้างถึงใน ชุติมา นุตยะสกุล หน้า186-189) ได้อธิบายว่า ความแตกต่างด้านอายุ ประสบการณ์ ระดับตำแหน่ง และทัศนคติต่อการเรียนรู้ อาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาโดยเฉพาะเมื่อผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เห็นคุณค่าหรือความสำคัญของการฝึกอบรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของโชติกา ทองโสม (2564) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม กรณีศึกษาสำนักประธานศาลฎีกา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ คือ การฝึกอบรมยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพีรวัศ พรรณขาม (2562) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ เป็นปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

4) รูปแบบและช่องทางการพัฒนายังขาดความยืดหยุ่น รูปแบบการฝึกอบรมหรือช่องทางการเรียนรู้บางหลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานและข้อจำกัดด้านเวลาของบุคลากร โดยเฉพาะหลักสูตรที่กำหนดให้เข้าร่วมตามช่วงเวลาที่แน่นอน ทำให้บุคลากรที่มีภารกิจเร่งด่วนไม่สามารถเข้าร่วมได้อย่างต่อเนื่อง จึงสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น การเรียนผ่านระบบออนไลน์ การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Hybrid) และการเรียนรู้ที่สามารถเลือกเวลาเรียนหรือเรียนย้อนหลังได้ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับพรชัย เจดามาน (2562, อ้างถึงใน ภารดี แสงวิจิตร, 2569 หน้า 22-24) ที่ได้กล่าวว่าปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจเกิดจากการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณในการพัฒนาและฝึกอบรมต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ ผู้รับผิดชอบจำเป็นต้องพิจารณาช่วงเวลา ระยะเวลาการดำเนินโครงการ ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานประจำ ตลอดจนความคุ้มค่าของงบประมาณที่ใช้

3. แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม

1) การออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน การพัฒนาศักยภาพควรคำนึงถึงลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง โดยควรจัดหลักสูตรที่ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานจริง เน้นการฝึกปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญ และการยกระดับทักษะแห่งอนาคต เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของปวีณา วิริยภาพ (2565) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนา การพัฒนาบุคลากรควรจัดให้เหมาะสมตามตำแหน่งตามความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละคน

2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ หน่วยงานควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ เช่น Chat GPT และ Gemini มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร การร่างคำสั่ง การถอดบันทึกการประชุม การจัดทำข่าวประชาสัมพันธ์และการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และทำให้บุคลากรมีเวลาสำหรับการเรียนรู้

และพัฒนาตนเองมากขึ้น นอกจากนี้ ควรบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมไว้ในหลักสูตรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสังคมดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของปวีณา วิริยภาพ (2565) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อสร้างความพร้อมให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ในสังคมยุคปัจจุบันได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉรา เพ็ชรเม็ดเอี่ยม (2566) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเลขานุการศูนย์บัญชาการป้องกัน การค้ามนุษย์ด้านแรงงาน กระทรวงแรงงาน พบว่า ควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ไม่ซับซ้อน

3) การเพิ่มความยืดหยุ่นของรูปแบบและช่องทางการพัฒนา ควรปรับรูปแบบและช่องทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงานของบุคลากร เช่น การแบ่งการอบรมเป็นหลายช่วงเวลา การจัดอบรมในช่วงเวลาที่เหมาะสม การจัดทำคลิปวิดีโอหรือสื่อการเรียนรู้ออนไลน์สำหรับการเรียนย้อนหลัง รวมทั้งการพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าร่วมการพัฒนาได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของโชติกา ทองโสม (2564) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม กรณีศึกษาสำนักประธานศาลฎีกา พบว่า ควรเน้นให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพด้วยการจัดฝึกอบรมในรูปแบบที่หลากหลาย

4) การส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านบุคลิกภาพ การสื่อสาร ภาวะทางจิตใจ และการเรียนรู้ภาพรวมขององค์กร นอกจากการพัฒนาความรู้และทักษะด้านวิชาชีพแล้ว ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านบุคลิกภาพ การสื่อสาร การวางตัว การให้บริการ การคิดเชิงบวก และการเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร ผู้เข้ารับการอบรม และหน่วยงานภายนอกได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งควรจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้บุคลากรใหม่หรือผู้ที่ย้ายมาปฏิบัติงานเข้าใจภาพรวมขององค์กร สามารถประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของพีรวัศ พรรณขาม (2562) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่า การปรับทัศนคติและอุดมการณ์ในการทำงาน เพื่อปรับทิศทางแนวความความคิด คิดบวก คิดสร้างสรรค์ สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง มองเห็นศักยภาพในการปฏิบัติงานและการเห็นคุณค่าของงานที่ทำอยู่ และสอดคล้องกับงานวิจัยธีรชัย วันมงคลเจริญ (2565) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า ควรจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการด้วยวิธีการบรรยายให้ความรู้หรือถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

5) การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาจากหน่วยงานภายนอก หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อนำองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานของตนเองและขององค์กร ซึ่งจะช่วยยกระดับสมรรถนะของบุคลากร เพิ่มมุมมองในการทำงาน และเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2543, อ้างถึงในชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557 หน้า 45-46) ที่ได้เสนอว่า การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ได้รับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และแนวคิดใหม่ ๆ รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เข้าร่วมจากหน่วยงานต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมควรออกแบบหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับภารกิจ สมรรถนะ และความจำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา (Training Needs Assessment: TNA) เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรตรงกับความต้องการขององค์กรและผู้ปฏิบัติงาน และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. หน่วยงานควรพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยเพิ่มสัดส่วนการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Hybrid Learning) และการจัดทำสื่อการเรียนรู้ที่สามารถเรียนย้อนหลังได้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการพัฒนาได้แม้มีข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงาน

3. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีเวลาและโอกาสเข้ารับการพัฒนาอย่างเพียงพอ โดยกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับภาระงาน จัดสรรกำลังคนให้เหมาะสม และสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

4. ควรมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร วิธีการพัฒนา และแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังหน่วยงานอื่นในสำนักงานศาลยุติธรรม หรือเปรียบเทียบกับหน่วยงานภาครัฐที่มีลักษณะภารกิจใกล้เคียง เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาศักยภาพ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมในแต่ละบริบท

2. ควรดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณหรือการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร รวมทั้งทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาศักยภาพกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ

3. ควรมีการศึกษาติดตามผล เพื่อประเมินผลลัพธ์ของการพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร เพื่อให้ทราบถึงความคุ้มค่าและความยั่งยืนของการลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). *หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร : เพชรสำนักพิมพ์

โชติกา ทองโสม. (2564). *การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรม : กรณีศึกษาสำนักประธานศาลฎีกา*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชุติมา นุตยะสกุล. (2566). *การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. ฉะเชิงเทรา : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เดช อุณหะจิรังรักษ์. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 7302 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต.

ธีรชัย วันมงคลเจริญ. (2565). *การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ธัญภา หมั่นจิตร. (2564). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ : กรณีศึกษากองบริการงานอนุญาตโรงงาน 1 กรมโรงงานอุตสาหกรรม*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปวีณา วิริยภาพ. (2565). *การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พีรวัศ พรรณขาม. (2562). *การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสานักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภารดี แสงวิจิตร. (2566) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในยุคประเทศไทย 4.0*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วราภรณ์ เอมพรหม. (2565). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์การ : กรณีศึกษา สำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2569). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

อัจฉรา เพ็ชรเม็ดเอี่ยม. (2566). *การพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเลขานุการศูนย์บัญชาการป้องกันการค้ามนุษย์ด้านแรงงาน กระทรวงแรงงาน*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 21.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 21.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 23.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 20.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 23.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 20.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 20.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 20.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 10.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 22.