

รายงานการวิจัย  
ของ  
กระทรวงยุติธรรม

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพ หน่วยงานกระทรวงยุติธรรม  
เพื่อการบริหารจัดการเชิงคุณภาพในยุคโลกาภิวัตน์

---

ASSESSING THE MINISTRY OF JUSTICE EFFECTIVENESS  
FOR QUALITY MANAGEMENT IN GLOBALIZATION SOCIETY

---

จตุรรัตน์ เอื้ออำนวยการ

ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

และคณะ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ISBN 974 - 7825 - 99 - 6

## กิตติกรรมประกาศ

=====  
ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ในช่วงเปลี่ยนผ่านข้ามศตวรรษสู่การปรับเปลี่ยนแยกองค์การออกจากกันและต่างก็เริ่มต้นนับหนึ่งใหม่ในปี พ.ศ. 2542 นี้ เป็นจุดหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะแสดงวิสัยทัศน์นำพาองค์การไปสู่บทบาทภารกิจใหม่ สร้างภาพลักษณ์ใหม่ และแสดงเอกลักษณ์แห่งตนต่อประชาสังคมในช่วงเวลาที่กระแสมนิยมรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 กำลังเฟื่องฟู

ดังนั้น การที่ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมได้มีโอกาสพินิจพิเคราะห์ ศึกษาวิจัย และไตร่ตรองปัญหาการบริหารงานบุคคลในองค์การ ความขัดแย้งและการเมืองในองค์การ ตลอดจนบทบาทวัฒนธรรมองค์การอย่างเป็นระบบถูกต้องตามที่ควรจะเป็นตามหลักจิตวิทยาองค์การ โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์สังคม จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง ที่จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงพฤติกรรมองค์การ ดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ในเวลาอันสั้น หรือที่เรียกว่าการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นแก่ประชาชนผู้รับบริการและสังคมส่วนรวม ขณะที่บุคลากรในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และ บังเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำไปพร้อม ๆ กัน

การวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากกระทรวงยุติธรรม โดยบุคลากรในศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมทุกระดับตำแหน่ง และข้าราชการทุกประเภทจากทุกหน่วยงานเป็นผู้ให้ข้อมูล ขณะที่ผู้บริหารทุกระดับให้ความสนใจ และผลักดันให้เกิดการวิเคราะห์พฤติกรรม “องค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม” ครั้งนี้ขึ้น เพื่อประโยชน์แห่งการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นบทพิสูจน์อย่างดียิ่งถึงการให้ความสำคัญแก่กลุ่ม และให้ความร่วมมือประสานงานภายในแก่กันอันเป็นจุดแข็งของวัฒนธรรมองค์การนี้ และ เป็นความกรุณาที่ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ผลดีใดๆ ที่บังเกิดจากการนำผลการวิจัยไปใช้ในทุกกาลเวลา ขอมอบให้แก่ “องค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม” และ ขอน้อมรับคำติชม รวมทั้งข้อบกพร่องทั้งปวงไว้เพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

จุฬารัตน์ เอื้ออำนวย  
21 พฤษภาคม 2542

สารบัญ

หน้า

กิตติกรรมประกาศ		ก
สารบัญ		๗
สารบัญรูปภาพ		๗
สารบัญตาราง		๗
บทที่ 1	บทนำ	1
1.	ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
2.	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
3.	ขอบเขตการศึกษา	2
4.	นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	2
5.	ประโยชน์ที่ได้รับ	4
บทที่ 2	ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
1.	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ	5
1.1	ความหมายขององค์การ	5
1.2	ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	6
1.3	ระดับการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ	7
2.	แนวคิดและวิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ	21
2.1	แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิภาพ	21
2.2	กระแสการเปลี่ยนแปลงแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการจัดการในระดับสากลทั่วโลก	21
2.3	ลักษณะร่วมที่คล้ายคลึงกันในการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานใหม่ของประเทศ	24
2.4	การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ	26
3.	กระทรวงยุติธรรม : พันธกิจและผลผลิต	27
3.1	ภาพรวมของกระทรวงยุติธรรม	27
3.2	สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม	35
3.3	กรมคุมประพฤติ	45
3.4	กรมบังคับคดี	53
3.5	สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ	59

	3.6	สรุปภารกิจขององค์การ	64
	3.7	เป้าหมายองค์การ	65
	3.8	ผู้รับบริการ หรือลูกค้าขององค์การ	65
	4.4	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	66
บทที่	3	วิธีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพองค์การ	73
	1.	กรอบความคิด	73
	2.	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	74
	3.	ประชากร	83
	4.	การเก็บรวบรวมข้อมูล	84
	5.	การวิเคราะห์ข้อมูล	85
บทที่	4	การวิเคราะห์ภาพรวมพฤติกรรมองค์การ “ศาลยุติธรรมและ กระทรวงยุติธรรม”	86
	1.	ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	87
	2.	ลักษณะส่วนบุคคล	94
	3.	ลักษณะของกลุ่ม	97
	4.	ลักษณะขององค์การ	98
	5.	ผลิตภาพของงาน	106
	6.	ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับลักษณะส่วนบุคคล / กลุ่ม / องค์การ	112
	7.	ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับผลิตภาพของหน่วยงาน	116
	8.	ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับลักษณะส่วนบุคคล / กลุ่ม / องค์การ	118
	9.	ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับผลิตภาพของหน่วยงาน	124
	10.	ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับลักษณะส่วนบุคคล / กลุ่ม / องค์การ	127
	11.	ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับผลิตภาพของหน่วยงาน	133
	12.	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับลักษณะส่วนบุคคล / กลุ่ม / องค์การ	136
	13.	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับผลิตภาพของหน่วยงาน	142
	14.	ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับลักษณะส่วนบุคคล / กลุ่ม / องค์การ	145
	15.	ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผลิตภาพของหน่วยงาน	148
	16.	ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับผลิตภาพของหน่วยงาน	151
	17.	ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของกลุ่มกับผลิตภาพของหน่วยงาน	158

	18.	ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การกับผลิตภาพของหน่วยงาน	164
	19.	สรุป	169
บทที่	5	อภิปรายผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพหน่วยงานในกระทรวงยุติธรรม : เปรียบเทียบ	171
	1.	วิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของบุคลากรในกระทรวงยุติธรรม	171
	1.1	เพศกับการทำงานในกระทรวงยุติธรรม	172
	1.2	อายุกับการทำงานในกระทรวงยุติธรรม	173
	1.3	โครงสร้างกระทรวงยุติธรรมกับการมีข้าราชการ หลายประเภทหลากตำแหน่ง	173
	2.	วิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในกระทรวงยุติธรรม	176
	2.1	บุคลิกภาพและการตัดสินใจ	176
	2.2	ทัศนคติต่องานที่ทำ	178
	3.	วิเคราะห์ลักษณะของกลุ่มในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม	180
	3.1	ความขัดแย้งในองค์การ	181
	3.2	อำนาจและการเมืองในองค์การ	182
	3.3	ภาวะผู้นำ	183
	4.	วิเคราะห์ลักษณะขององค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม	184
	4.1	การบริหารจัดการองค์การ	185
	4.2	ความเครียดในงาน	186
	4.3	วัฒนธรรมองค์การ	188
	5.	วิเคราะห์ผลิตภาพขององค์การ	194
	5.1	ประสิทธิภาพการทำงาน	195
	5.2	ประสิทธิผลของหน่วยงาน	196
	6.	วิเคราะห์ความพึงพอใจในงานที่ทำ	198
	7.	วิเคราะห์อัตราการลางาน	199
บทที่	6	บทสรุปและข้อเสนอแนะ เพื่อการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ	200
	1.	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	200
	2.	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	200
	3.	วิธีการเก็บข้อมูล	201
	4.	การวิเคราะห์ข้อมูล	201
	5.	สรุปผลการวิจัย	201

- |    |   |     |
|----|---|-----|
| 6. | การพยากรณ์แนวโน้มปัญหาและความรุนแรงของพฤติกรรมองค์การ<br>ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม และแนวทางแก้ไข | 206 |
| 7. | บทสรุป  | 210 |

## เอกสารอ้างอิง

### ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- A. แสดงปริมาณคดีที่เข้าสู่กระบวนการพิจารณาของศาลยุติธรรม
- B. แสดงปริมาณคดีที่เข้าสู่กระบวนการคุมประพฤติในปีงบประมาณ 2541
- C. แสดงปริมาณคดีที่เข้าสู่กระบวนการบังคับคดี

#### ภาคผนวก ข

- A. แสดงภาพรวมวัฒนธรรมองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม
- B. แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของสมาชิกจำแนกตามหน่วยงาน
- C. แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเน้นกลุ่มจำแนกตามหน่วยงาน
- D. แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญแก่คนจำแนกตามหน่วยงาน
- E. แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการร่วมมือจำแนกตามหน่วยงาน
- F. แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมจำแนกตามหน่วยงาน
- G. แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงจำแนกตามหน่วยงาน
- H. แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานรางวัลจำแนกตามหน่วยงาน
- I. แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งจำแนกตามหน่วยงาน

- J. แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเน้นกระบวนการหรือเป้าหมายจำแนกตามหน่วยงาน
- K. แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเน้นระบบเปิดจำแนกตามหน่วยงาน

#### ภาคผนวก ค

- แบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับผู้พิพากษาและตะโตะยุติธรรม / ผู้บริหารระดับสูง / ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล / ผู้บริหารระดับกลาง (จำศาล/ ผู้อำนวยการ/หัวหน้าสำนักงาน)
- แบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้างประจำ/ลูกจ้างชั่วคราว

คณะผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1	แสดงแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ 6
ภาพที่ 2	แสดงภาพรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับต่าง ๆ 8
ภาพที่ 3	แสดงวัฒนธรรมองค์การกับผลิตภาพองค์การ 20
ภาพที่ 4	แสดงโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาในภาพรวมของกระทรวงยุติธรรม 29
ภาพที่ 5	แสดงแผนภูมิโครงสร้างศาลยุติธรรม 33
ภาพที่ 6	แสดงแผนภูมิการแบ่งส่วนราชการและสายการบังคับบัญชาในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม 42
ภาพที่ 7	แสดงงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2541 ของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม 44
ภาพที่ 8	แสดงแผนภูมิโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาของกรมคุมประพฤติ 49
ภาพที่ 9	แสดงงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2541 ของกรมคุมประพฤติ 53
ภาพที่ 10	แสดงแผนภูมิโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาของกรมบังคับคดี 57
ภาพที่ 11	แสดงงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2541 ของกรมบังคับคดี 59
ภาพที่ 12	แสดงแผนภูมิโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ 62
ภาพที่ 13	แสดงงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2541 ของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ 64
ภาพที่ 14	แสดงภาพกรอบแนวคิดในการวิจัย 74
ภาพที่ 15	แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามหน่วยงาน 101
ภาพที่ 16	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 170



## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ จำแนกตามหน่วยงาน	87
ตารางที่ 2	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศและหน่วยงาน	90
ตารางที่ 3	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุและหน่วยงาน	91
ตารางที่ 4	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มตำแหน่ง และหน่วยงาน	92
ตารางที่ 5	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทข้าราชการ และหน่วยงาน	93
ตารางที่ 6	แสดงภาพรวมบุคลิกภาพและการตัดสินใจของบุคลากรองค์การศาลยุติธรรม และกระทรวงยุติธรรม	95
ตารางที่ 7	แสดงจำนวนและร้อยละของทัศนคติต่องานที่ทำของบุคลากรในศาลยุติธรรม และกระทรวงยุติธรรม	96
ตารางที่ 8	แสดงจำนวนและร้อยละของความขัดแย้งในศาลยุติธรรมและ กระทรวงยุติธรรม	97
ตารางที่ 9	แสดงจำนวนและร้อยละของระดับอำนาจและการเมืองศาลยุติธรรมและ กระทรวงยุติธรรม	97
ตารางที่ 10	แสดงจำนวนและร้อยละของภาวะผู้นำของบุคลากรศาลยุติธรรมและ กระทรวงยุติธรรม	98
ตารางที่ 11	แสดงภาพรวมวัฒนธรรมองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม	100
ตารางที่ 12	แสดงจำนวนและร้อยละของความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม	103
ตารางที่ 13	แสดงจำนวนและร้อยละของระดับคะแนนความเครียดในงานของบุคลากร ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม	105
ตารางที่ 14	แสดงจำนวนและร้อยละของระดับความเครียดในงานของบุคลากร	106
ตารางที่ 15	แสดงภาพรวมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรศาลยุติธรรม และ กระทรวงยุติธรรม	108
ตารางที่ 16	แสดงภาพรวมประสิทธิผลขององค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม	109
ตารางที่ 17	แสดงภาพรวมความพึงพอใจในงานที่ทำของบุคลากรองค์การ ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม	110
ตารางที่ 18	แสดงสถิติการลาประเภทต่าง ๆ ของข้าราชการและลูกจ้างศาลยุติธรรม และกระทรวงยุติธรรม	112

ตารางที่ 19	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจ	113
ตารางที่ 20	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับการตัดสินใจ	113
ตารางที่ 21	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับทัศนคติต่องานที่ทำ	114
ตารางที่ 22	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความขัดแย้งในองค์การ	114
ตารางที่ 23	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับอำนาจและการเมืองในองค์การ	115
ตารางที่ 24	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความเครียดในงานที่ทำ	116
ตารางที่ 25	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับประสิทธิภาพการทำงาน	116
ตารางที่ 26	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับประสิทธิผลของหน่วยงาน	117
ตารางที่ 27	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความพึงพอใจในงานที่ทำ	117
ตารางที่ 28	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจ	118
ตารางที่ 29	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับทัศนคติต่องานที่ทำ	119
ตารางที่ 30	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความขัดแย้งในองค์การ	120
ตารางที่ 31	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับอำนาจและการเมืองในองค์การ	121
ตารางที่ 32	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความเครียดในงานที่ทำ	122
ตารางที่ 33	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการบริหารจัดการองค์การ	123
ตารางที่ 34	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับประสิทธิภาพการทำงาน	124
ตารางที่ 35	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับประสิทธิผลของหน่วยงาน	125
ตารางที่ 36	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในงานที่ทำ	126
ตารางที่ 37	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจ	127
ตารางที่ 38	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับทัศนคติต่องานที่ทำ	128
ตารางที่ 39	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับความขัดแย้งในองค์การ	129
ตารางที่ 40	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับอำนาจและการเมืองในองค์การ	130
ตารางที่ 41	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับความเครียดในงาน	131
ตารางที่ 42	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับการบริหารจัดการองค์การ	132
ตารางที่ 43	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับประสิทธิภาพการทำงาน	133
ตารางที่ 44	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับประสิทธิผลของหน่วยงาน	134
ตารางที่ 45	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับความพึงพอใจในงานที่ทำ	135
ตารางที่ 46	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจ	136
ตารางที่ 47	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับทัศนคติต่องานที่ทำ	137
ตารางที่ 48	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับความขัดแย้งในองค์การ	138
ตารางที่ 49	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับอำนาจและการเมืองในองค์การ	139

ตารางที่ 50	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับความเครียดในงานที่ทำ	140
ตารางที่ 51	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับการบริหารจัดการองค์การ	141
ตารางที่ 52	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับประสิทธิภาพการทำงาน	142
ตารางที่ 53	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับประสิทธิผลของหน่วยงาน	143
ตารางที่ 54	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับความพึงพอใจในงานที่ทำ	144
ตารางที่ 55	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับทัศนคติต่องานที่ทำ	145
ตารางที่ 56	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับความขัดแย้งในองค์การ	146
ตารางที่ 57	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับอำนาจและการเมืองในองค์การ	147
ตารางที่ 58	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับประสิทธิภาพการทำงาน	148
ตารางที่ 59	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับประสิทธิผลของหน่วยงาน	149
ตารางที่ 60	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับความพึงพอใจในงานที่ทำ	150
ตารางที่ 61	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพด้านการมองโลกกับประสิทธิภาพการทำงาน	151
ตารางที่ 62	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจกับประสิทธิภาพการทำงาน	152
ตารางที่ 63	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับประสิทธิผลของหน่วยงาน	152
ตารางที่ 64	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับความถึงพอใจในงานที่ทำ	153
ตารางที่ 65	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจกับความพึงพอใจในงานที่ทำ	154
ตารางที่ 66	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับประสิทธิภาพการทำงาน	155
ตารางที่ 67	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับประสิทธิผลของหน่วยงาน	156
ตารางที่ 68	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับความพึงพอใจในงานที่ทำ	157
ตารางที่ 69	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในองค์การกับประสิทธิภาพการทำงาน	158
ตารางที่ 70	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงาน	159
ตารางที่ 71	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในองค์การกับความพึงพอใจในงานที่ทำ	160
ตารางที่ 72	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและการเมืองในองค์การกับประสิทธิภาพการทำงาน	161
ตารางที่ 73	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและการเมืองในองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงาน	162

ตารางที่ 74	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและการเมืองในองค์การกับความพึงพอใจในงานที่ทำ	163
ตารางที่ 75	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการองค์การกับประสิทธิภาพการทำงาน	164
ตารางที่ 76	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงาน	165
ตารางที่ 77	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการองค์การกับความพึงพอใจในงานที่ทำ	166
ตารางที่ 78	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานกับประสิทธิภาพการทำงาน	167
ตารางที่ 79	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานกับประสิทธิผลของหน่วยงาน	168
ตารางที่ 80	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานกับความพึงพอใจในงานที่ทำ	169



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงยุติธรรมเป็นกระทรวงที่จัดตั้งมานานับศตวรรษ โดยมีเจตนารมณ์เพื่อรวบรวมศาลยุติธรรมที่กระจัดกระจายอยู่ตามกรมและกระทรวงต่างๆ มาอยู่ในกระทรวงยุติธรรมให้มีความเป็นระบบ เกิดเอกภาพในทางศาล และมีหน่วยงานสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานศาลยุติธรรมเพียงหน่วยงานเดียวอันจะทำให้การพัฒนางานศาลยุติธรรมและการให้ความยุติธรรมแก่ประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวทางและรูปแบบที่เหมือนกัน ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้มีความเจริญก้าวหน้า และเป็นหลักประกันความยุติธรรมที่เชื่อถือได้ในระดับสากล เป็นลำดับ

นับเนื่องถึงปัจจุบัน เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกของสังคมไทยและสังคมโลกเปลี่ยนแปลงไป ได้ส่งผลกระทบต่อโครงสร้าง ระบบงาน บทบาทหน้าที่ และวิธีการบริหารจัดการของศาล และกระทรวงยุติธรรมเป็นอย่างมาก ทำให้องค์การที่มีลักษณะยึดมั่นในหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ แบบแผน พิธีการ และมีวัฒนธรรมองค์การที่เหนียวแน่น เริ่มปรับเปลี่ยนบทบาท ทิศทางการบริหารจัดการสู่มิติใหม่ที่สอดคล้องรองรับกับสภาพการพัฒนาในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะทวีความต้องการในการใช้บริการด้านงานยุติธรรมระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ

ในฐานะที่กระทรวงยุติธรรมเป็นหน่วยงานสนับสนุนการอำนวยความสะดวกของศาลยุติธรรมทั่วราชอาณาจักรด้วยการบริหารจัดการงานทุกด้านเว้นแต่การพิจารณาพิพากษาคดี จึงนับได้ว่าเป็นหน่วยงานหลักที่จะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จ และความล่าช้าทั้งหลายทั้งปวงในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมแก่ประชาชนชาวไทยโดยตรง ทั้งต้องเตรียมพร้อมสำหรับแข่งขันด้านงานยุติธรรมกับเวทีโลกในอนาคต จึงนับได้ว่าเป็นโอกาสอันดีที่กระทรวงยุติธรรมจะได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัญหาและพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นและเป็นอยู่จริง เพื่อจะได้แสวงหากลยุทธ์และเทคนิควิธีการต่างๆ มาบริหารจัดการเชิงคุณภาพ อันจะช่วยเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของหน่วยงานสนับสนุนการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมทั่วราชอาณาจักรต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้ทราบถึงปัญหาพฤติกรรมองค์การ และปัญหาทรัพยากรบุคคลในแง่มุมและมิติต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน จึงควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ภาพรวมของปัญหาพฤติกรรมองค์การและทรัพยากรบุคคลขององค์การ รวมทั้งประเมินวัฒนธรรมองค์การ เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลองค์การในภาพรวมของกระทรวงยุติธรรมต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์ภาพรวมของปัญหาพฤติกรรมองค์การ และทรัพยากรบุคคลขององค์การ ในแง่มุมและมิติต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพของหน่วยงาน
- 2.2 เพื่อศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิภาพองค์การ ในกรอบวัฒนธรรมองค์การ การบริหารภาพลักษณ์ การบริหารจัดการ ความขัดแย้ง การเมืองในองค์การ การสื่อความหมาย และ การประสานงาน เปรียบเทียบระหว่างกรมต่าง ๆ ของกระทรวงยุติธรรม
- 2.3 เพื่อประเมินวัฒนธรรมองค์การ เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลองค์การในภาพรวมของกระทรวงยุติธรรม

## 3. ขอบเขตการศึกษา

ศึกษากลุ่มตัวอย่าง ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 หน่วยงานทุกหน่วยงานในสังกัดศาล และ กระทรวงยุติธรรม ได้แก่
  - 1) ศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ และ ศาลฎีกา
  - 2) สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล
  - 3) สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม
  - 4) สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกลาง
  - 5) สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัด
  - 6) กรมคุมประพฤติ
  - 7) กรมบังคับคดี
  - 8) สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ
- 3.2 ข้าราชการฝ่ายตุลาการ และ ลูกจ้าง ได้แก่
  - 1) ข้าราชการตุลาการ
  - 2) ตะโตะยุติธรรม
  - 3) ข้าราชการธุรการ (ทุกกรม)
  - 4) ลูกจ้างประจำ
  - 5) ลูกจ้างชั่วคราว

## 4. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

- 4.1 องค์การ (Organization) หมายถึง หน่วยทางสังคมซึ่งประกอบด้วยบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่จัดตั้งขึ้นโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีภาระหน้าที่และมีการปฏิบัติดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของหน่วยนั้น (สุนทรী โคมิน 2539:7)
- 4.2 พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การ ที่มีต่อพฤติกรรมคนภายในองค์การ และ พฤติกรรมดังกล่าวมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม ในการที่จะนำไปสู่พฤติกรรมปฏิบัติงาน การเพิ่มผลผลิตของงาน อัตราการลางาน อัตราการลาออก/โอนย้าย และความพึงพอใจในงาน

- 4.3 บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ผลรวมของแบบแผนพฤติกรรมที่ปัจเจกบุคคลมี ปฏิกริยาและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
- 4.4 ค่านิยมและทัศนคติ (Values And Attitudes) หมายถึง การให้ค่า หรือตัดสิน เกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ บุคคล หรือเหตุการณ์
- 4.5 ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง กระบวนการที่เริ่มขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกในทางลบ หรือมีปฏิกริยาในทางลบต่อกัน อันเนื่องมาจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกันโดยมีอีกฝ่ายหนึ่งเป็นเหตุ
- 4.6 อำนาจและการเมืองในองค์กร (Power And Politics) หมายถึง การใช้อำนาจ หรือ อิทธิพลให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ของ องค์กร
- 4.7 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถหรืออิทธิพลในการสร้าง กระตุ้น และ กำหนดทิศทางการทำงาน เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
- 4.8 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ผลสะท้อนของความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม แบบแผนพฤติกรรมและ ความรู้สึกร่วมของสมาชิกองค์กร ในเรื่อง เอกลักษณ์ของ องค์กร การทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคล ความเป็นเอกภาพ ระดับ การควบคุม ความทนได้ต่อความเสี่ยง เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ ระดับความขัดแย้ง ที่พออนได้ การทราบถึงกลยุทธ์และเป้าหมาย และการเป็นระบบปิดหรือเปิดต่อการ ปรับเปลี่ยน
- 4.9 ความเครียดในงาน (Work Stress) หมายถึง สภาพการณ์หรือสภาวะที่เคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงในทางบีบคั้นร่างกายหรือจิตใจ เป็นภาวะของความทุกข์ที่ปัจเจกบุคคลต้อง เผชิญหน้า หรือตกอยู่ในสถานการณ์ ตามแต่โอกาส
- 4.10 การบริหารจัดการสมัยใหม่ หมายถึง การบริหารจัดการที่มุ่งให้ความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผล หรือ ความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก (Result-Based Management) มากกว่าการบริหาร จัดการแบบเดิมที่มุ่งให้ความสำคัญต่อความถูกต้องของการปฏิบัติปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2540:7)
- 4.11 ผลผลิตของงาน (Productivity) หมายถึง การวัดประสิทธิภาพในรูปของผลผลิตต่อ หน่วยของปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนคดีที่ดำเนินการเสร็จสิ้นไป ต่อ จำนวนผู้พิพากษาและ เจ้าหน้าที่ในแต่ละปี เป็นต้น
- 4.12 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง สัดส่วนระหว่าง ผลผลิต (Output) และปัจจัยนำเข้า (Input) ส่วนประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การทำงานที่ประหยัด ได้ผลงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ คุ่มค่ากับการใช้ทรัพยากรในด้านการเงิน คน อุปกรณ์ และเวลา รวมทั้งสามารถวัด ในแง่มุมของกระบวนการ (Process) ได้ด้วย (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2540: 9)
- 4.13 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานและ วัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่วางไว้ โดยนำผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงทั้งผลผลิตและผลลัพธ์มา ทำการเปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2540 : 10)

- 4.14 ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction) หมายถึง ทัศนคติ ท่าที หรือความรู้สึกที่มีต่อสภาพของงานโดยตรงและสภาพแวดล้อมของงาน

## 5. ประโยชน์ที่ได้รับ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

- 5.1 ผู้บริหารได้ทราบถึงปัญหา อาการ และพฤติกรรมองค์การ ที่เกิดขึ้น และ ที่เป็นอยู่จริงขององค์การ
- 5.2 ได้ทราบถึงระดับความรุนแรงของปัญหา และ สภาพความร้ายแรงของปัญหา ตลอดจนผลกระทบของปัญหาที่มีต่อองค์การ ทั้งในลักษณะความสำคัญ และ ความเร่งด่วน
- 5.3 ได้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิต และการลดลงของผลผลิตของแต่ละกรมในเชิงของการเปรียบเทียบ
- 5.4 ได้ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอทางเลือกที่เป็นไปได้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์การเพื่อนำสู่ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 5.5 ข้อมูลบางลักษณะที่ได้จากการวิเคราะห์ อาจใช้ในการพยากรณ์แนวโน้มของปัญหาและความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะได้เตรียมการป้องกันปัญหาดังกล่าวล่วงหน้าได้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การ

1.1 ความหมายขององค์การ

นักคิดและนักวิชาการด้านองค์การได้กำหนดคำนิยามของคำว่า “องค์การ” ไว้ดังนี้

Schein (1970: 9) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลของบุคคลจำนวนหนึ่งเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีการแบ่งสรรแรงงาน ภาระหน้าที่ อำนาจและความรับผิดชอบซึ่งมีความสัมพันธ์กันในลักษณะสายการบังคับบัญชา

Phiffner And Sherwood (1960: 30) ให้นิยามว่า องค์การ หมายถึง รูปแบบ วิธีการ ซึ่งมีบุคคลจำนวนมากกว่าที่จะติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเข้ามารวมกัน ประกอบกิจกรรมที่มีลักษณะซับซ้อน มีการกำหนดสายสัมพันธ์ที่เป็นระบบและแบบแผนที่แน่นอน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่เห็นพ้องร่วมกัน

โกวิทย์ กังสนันท์ (2533: 2) สรุปว่า องค์การ คือ หน่วยงานสังคมที่สามารถเห็นได้ และระบุได้ว่ากำลังประกอบกิจกรรม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หลาย ๆ อย่าง โดยการประสานกิจกรรม เหล่านี้และจะจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การและสิ่งของต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ระบบสังคมที่ ว่าเป็นระบบเปิดและการอยู่รอดของระบบขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับระบบอื่น ๆ ในสังคมภายนอก

จากความหมายของคำว่า “องค์การ” ดังกล่าวมาข้างต้นนั้นเห็นได้ว่าองค์การในความหมาย ที่เป็นรูปแบบทางการโดยทั่วไปจะครอบคลุมถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

1) เป้าหมาย (Goal) ที่มีการระบุและนิยามไว้ค่อนข้างจะชัดว่าองค์การต้องการบรรลุความสำเร็จอะไร

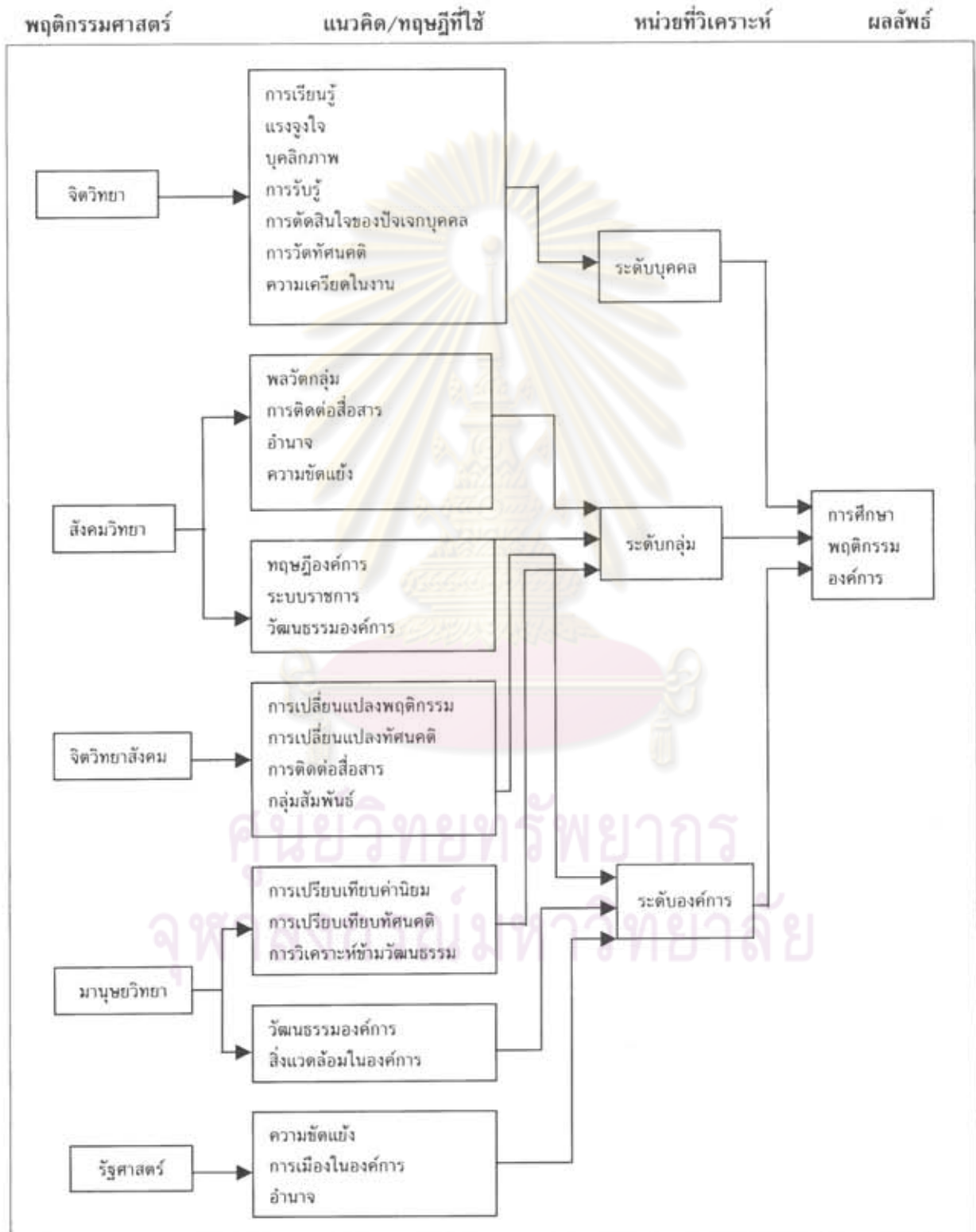
2) โครงข่าย (Network) ซึ่งมีการกำหนดและจัดรูปแบบเอาไว้เป็นโครงสร้างอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับบทบาท (Role) และตำแหน่ง (Position) ในแต่ละบทบาทและตำแหน่งมีการกำหนด รูปแบบและบรรทัดฐาน (Norm) ของการปฏิบัติว่าผู้อยู่ในบทบาทและตำแหน่งควรจะทำอะไรและอย่างไร

3) ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Communication Channel) ที่มีสมาชิกองค์การแต่ละคน และกลุ่มใช้เป็นแนวทาง และ วิธีการติดต่อและประสานงานกัน รวมทั้ง

4) ความผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกองค์การที่มีต่องานในบทบาทและตำแหน่ง ภายใต้ขอบเขต หน้าที่และกลุ่มและต่อองค์การโดยส่วนรวม

## 1.2 ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การศาลและกระทรวงยุติธรรม จำเป็นต้องใช้หลักการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และหลักทฤษฎีจากศาสตร์ต่างๆ มาประมวลใช้อธิบายในลักษณะสหวิทยาการ ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม มานุษยวิทยา และรัฐศาสตร์ ซึ่ง Robbins (1993: 18) ได้สรุปไว้ ดังแสดงใน ภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ

### 1.3 ระดับการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ

Robbins (1993) ได้เสนอการวิเคราะห์ผลิตภาพ (Productivity) ขององค์การอันเกิดจากพฤติกรรมองค์การ ว่าสามารถวิเคราะห์ได้ 3 ระดับ คือ

- (1) ระดับบุคคล (Individual-Level)
- (2) ระดับกลุ่ม (Group-Level)
- (3) ระดับองค์การ (Organization System-Level)

ภาพรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การ ปรากฏรายละเอียดดังแสดงใน ภาพที่ 2

#### 1.3.1 ระดับบุคคล (Individual-Level)

ปัจเจกบุคคลแต่ละคนที่เข้ามาทำงานร่วมกันในองค์การต่างก็มีความแตกต่างกัน เปรียบเสมือนรถยนต์ที่ผ่านการใช้งานมาแล้ว บ้างก็แล่นได้ช้าเพราะเครื่องยนต์มีพลังจำกัด จึงต้องใช้ความระมัดระวังในการขับขี่ใช้งาน บ้างก็สามารถใช้งานได้ดีแม้ในถนนที่ขรุขระ ทรัพยากรบุคคลที่ร่วมงานในองค์การเดียวกันก็เช่นกัน คือต่างก็มีบุคลิกลักษณะของตนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ทำงานในรูปแบบต่างๆ ยิ่งบุคคลมีความแตกต่างทางด้าน เพศ อายุ สถานภาพการสมรส บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ และระดับความสามารถก็ยิ่งทำให้มีความหลากหลายแตกต่างกันมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ภูมิหลังส่วนบุคคล บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ และความสามารถ ต่างก็เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานในองค์การ ซึ่งจะได้ทำการศึกษาวิจัยต่อไป

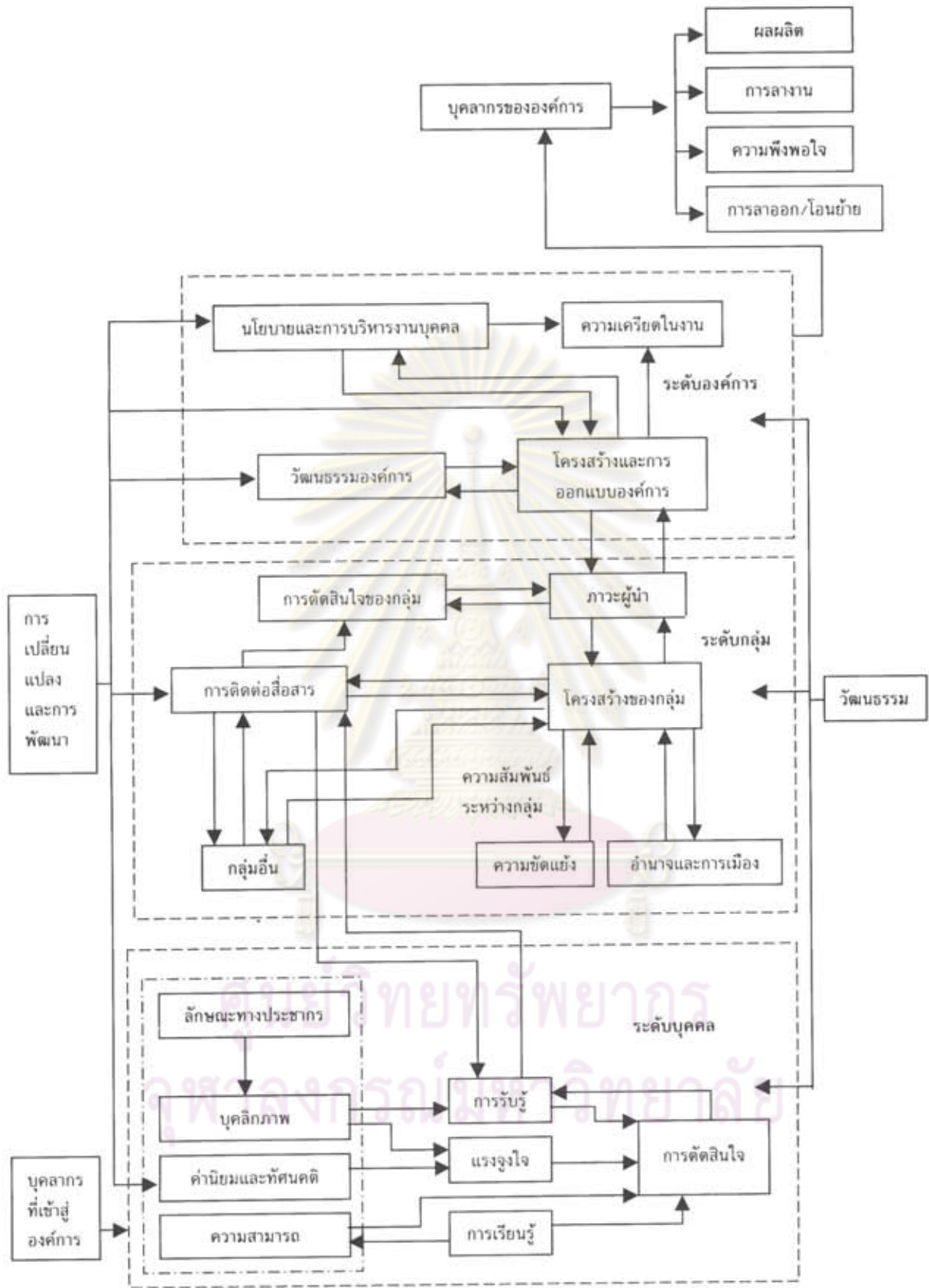
ส่วนการรับรู้ การตัดสินใจของแต่ละคน การเรียนรู้ และ แรงจูงใจ เป็นปัจจัยส่วนบุคคลระดับพุทธิภูมิ ซึ่งมีความสลับซับซ้อนในอีกระดับหนึ่ง

#### 1.3.2 ระดับกลุ่ม (Group-Level)

พฤติกรรมของคนในกลุ่ม เป็นพฤติกรรมทางสังคมที่เป็นผลรวมของการกระทำของปัจเจกบุคคลตามรูปแบบ วิธีการที่แต่ละบุคคลกระทำ เมื่อปัจเจกบุคคลเข้ากลุ่มจะมีพฤติกรรมแตกต่างไปจากพฤติกรรมที่เขาแสดงเมื่ออยู่ตามลำพัง ซึ่งมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น การศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกลุ่มจึงจะสามารถช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมองค์การดียิ่งขึ้น

##### 1.3.2.1 นิยาม ความหมาย

กลุ่ม (Group) ประกอบด้วยบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน มีความสัมพันธ์คงที่ และบางครั้งมีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันและกัน รวมทั้งเข้าใจได้ว่าพวกเขาต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Paulus 1989 อ้างถึงใน Baron And Byrne 1994: 484)



ภาพที่ 2 แสดงภาพรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กรในระดับต่าง ๆ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลุ่ม มิได้หมายถึงการที่บุคคลแต่ละคนเพียงแต่มารวมตัวกันซึ่งเผชิญอยู่ในที่เดียวกัน เวลาเดียวกัน โดยมีได้มีสัมพันธ์ภาพที่ยั่งยืนต่อกันและกันแต่อย่างใด

โดยสามารถระบุเกณฑ์การกำหนดความเป็นกลุ่ม ได้ว่า

1. มีลักษณะที่เรียกว่า มีปฏิกริยาต่อกัน อย่างใดอย่างหนึ่งไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม
2. มีลักษณะที่เรียกว่า มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันและกันในบางท่าที กล่าวคือ ถ้ามีอะไรเกิดขึ้นแก่คนหนึ่งก็มักจะมีผลกระทบกับคนอื่น ๆ ด้วย
3. ความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขา มีลักษณะบางประการที่มีเสถียรภาพ และยืนหยัดผ่านช่วงเวลาอันยาวนาน (เป็นสัปดาห์ เดือน หรือ หลายปี)
4. แต่ละคนมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรับผิดชอบอย่างน้อยที่สุดเพื่อบรรลุถึงเป้าหมาย
5. ปฏิสัมพันธ์ของเขามิได้มีโครงสร้าง ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อจะได้แสดงหน้าที่ความรับผิดชอบในทำนองเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกันในแต่ละครั้งที่พบกัน
6. บุคคลที่เกี่ยวข้องในกลุ่มตระหนักดีว่าพวกเขาต่างเป็นสมาชิกของกลุ่ม และตระหนักถึงสัมพันธ์ภาพที่คงทนถาวรในหมู่พวกเขาได้เป็นอย่างดี

#### 1.3.2.2 ความสำคัญของกลุ่ม

เรื่องของกลุ่มมีความสำคัญต่อองค์กร และสังคมส่วนรวม สองประการ คือ

1. พฤติกรรมของคนในกลุ่มแต่ละคนเมื่อรวมกลุ่มแล้วบางครั้งมากกว่าผลรวมของศักยภาพของแต่ละคนที่เขาต่างคนต่างทำงานตามกรรมวิธีของเขาเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกลุ่มเข้าด้วยกัน เขาได้กระทำในสิ่งที่แตกต่างจากที่เขาเคยกระทำเมื่ออยู่คนเดียว
2. การทำงานเป็นกลุ่มเป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์การและสังคม ไม่ว่าจะเป็น กลุ่มงาน ทีมงาน คณะกรรมการ คณะทำงาน ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม Robbin (1993: 284) กล่าวว่า “ข้อเท็จจริงที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของการทำงานเป็นกลุ่มก็คือ พวกเขาสามารถทำให้  $2+2=5$  ได้ และแน่นอนว่าเขาก็สามารถทำให้  $2+2=3$  ได้เช่นกัน”

#### 1.3.2.3 ชนิดของกลุ่ม

กลุ่ม สามารถแบ่งได้หลายประเภท ดังนี้

1. กลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Group) และ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Group)

- กลุ่มที่เป็นทางการ หมายถึง กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นตามโครงสร้างขององค์การที่มีการกำหนดภารกิจงานที่ชัดเจน แต่ละคนมีหน้าที่เฉพาะของตนเอง เช่น กลุ่มนักบิน 3 คนที่ทำหน้าที่ขับเครื่องบิน จัดว่ามีลักษณะเป็นกลุ่มที่เป็นทางการ เป็นต้น

- **กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ** หมายถึง กลุ่มที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติของสังคม ภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของสังคม เป็นกลุ่มที่ไม่มีโครงสร้างและการจัดองค์การ ระเบียบและกติกาที่ชัดเจน ถ้าไม่ปฏิบัติตามไม่ผิดกฎหมายแต่ผิดบรรทัดฐานของกลุ่ม

## 2. กลุ่มบังคับบัญชา (Command Group) และ กลุ่มปฏิบัติการกิจ (Task Group)

- **กลุ่มบังคับบัญชา** หมายถึง กลุ่มตามแผนภูมิการจตุองค์การ ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการ และรับรายงานจากกลุ่มปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา เช่น คณะกรรมการบริหารกระทรวง เป็นต้น
- **กลุ่มปฏิบัติการกิจ** หมายถึง กลุ่มที่ปฏิบัติหน้าที่ส่วนของตนร่วมกัน เพื่อให้ภารกิจบรรลุผล ตัวอย่างเช่น เกิดกรณีนิสิตขโมยของเพื่อนในคณะจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสาร และร่วมมือประสานงานกันระหว่าง คณบดี รองคณบดีฝ่ายบริหาร รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต ยาม และอาจารย์ที่ปรึกษา กรณีดังกล่าวก่อให้เกิดกลุ่มปฏิบัติการกิจขึ้น มีข้อสังเกตว่า กลุ่มบังคับบัญชาทั้งหมดเป็นกลุ่มปฏิบัติการกิจด้วย เพราะกลุ่มปฏิบัติการกิจสามารถจัดกลุ่มในลักษณะตัดขวางหน่วยงานได้

## 3. กลุ่มผลประโยชน์ (Interest Group) และ กลุ่มเพื่อน (Friendship Group)

- **กลุ่มผลประโยชน์** หรือกลุ่มสนใจร่วมกัน หมายถึง กลุ่มที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งต่างก็ให้ความสนใจห่วงใย เช่น กลุ่มลูกจ้างที่มาร่วมเล่นดนตรียามว่างด้วยกัน เพื่อหาทุนช่วยเหลือเพื่อนที่บ้านไฟไหม้ เป็นต้น
- **กลุ่มเพื่อน** เป็นกลุ่มที่พัฒนาขึ้นเนื่องจากสมาชิกแต่ละคนต่างก็มีต่างก็แบ่งปันแลกเปลี่ยนลักษณะต่างๆ แก่กันอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

### 1.3.2.4 การเข้ากลุ่ม : ทำไมคนเราจึงรวมกลุ่ม

แม้ในขณะนี้ เราแต่ละคนต่างก็เข้าสังกัดกลุ่มต่างๆ มากมาย แต่เหตุใดคนเราจึงเข้าร่วมกลุ่ม การรวมกลุ่มของคนเรามีได้มีเพียงเหตุผลเดียว กลุ่มแต่ละกลุ่มต่างก็ตอบสนองหรือให้ประโยชน์แก่สมาชิกแตกต่างกันไป

จากการศึกษาของ Greenberg & Baren (1993) พบว่า การที่คนเราเข้ากลุ่มมีเหตุผลต่างๆ กัน ดังนี้

1. กลุ่มช่วยตอบสนองความต้องการทางจิตใจและความต้องการทางสังคมให้แก่เรา เช่น ความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่ง ได้รับความสนใจใยดี และความรักใคร่ผูกพัน เป็นต้น

2. กลุ่มช่วยเราให้สามารถบรรลุเป้าหมายบางอย่างที่เราไม่อาจกระทำได้ตามลำพัง เช่น งานบางอย่างที่ต้องทำเป็นกลุ่ม หรือต้องใช้คนหลายคน ซึ่งไม่สามารถกระทำได้เองตามลำพัง

3. สมาชิกกลุ่มช่วยหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารให้แกกันและกัน ซึ่งเราโดยลำพังไม่อาจกระทำได้ ตัวอย่างเช่น ปังเจกบุคคลมักถูกปฏิเสธไม่ให้เข้าถึงข้อมูลที่หวงห้ามหรือข้อมูลที่ละเอียดอ่อนบางประเภท แต่สามารถกระทำได้ในนามกลุ่ม

4. กลุ่มช่วยให้บรรลุถึงความรู้สึก ความมั่นคงปลอดภัย โดยช่วยป้องกันการรุกรานจากบุคคลอื่น

5. สมาชิกกลุ่มต่างมีส่วนช่วยสร้าง “เอกลักษณ์ทางสังคม” (Social Identity) ในทางบวกให้แกกัน ซึ่งสิ่งนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของ “อัตตา หรือมโนทัศน์แห่งตน” (Self Concept) ในเวลาต่อมา

ด้วยเหตุนี้ คนเราจึงเข้ากลุ่มซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม เพื่อช่วยเติมความเป็นตัวตนแต่ละส่วนของตนให้เต็ม และเพื่อตอบสนองเหตุผลอื่น ๆ หลายประการ

ส่วน Robbin (1993: 286) เชื่อว่า คนเรารวมกลุ่มเพราะกลุ่มสามารถตอบสนองความต้องการต่างๆของคนเรา ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) การอยู่รวมกันจำนวนมากก่อให้เกิดความเข้มแข็ง หรือจุดแข็ง (Strength) ขึ้น และสามารถต้านทานการคุกคาม (Threats) ได้มากกว่า เรามักจะได้ยินเสมอว่า “รวมกันเราอยู่ แยกกันเราตาย” จึงเป็นที่มาแห่งความคิดเกี่ยวกับการเข้าร่วมเป็นสหภาพ ภูมิภาค หรือการรวมสกุลเป็นเงินยูโร ฯลฯ

2. สถานภาพ (Status) กลุ่มทำให้เกิดสถานภาพที่อ้างอิงได้ว่าเป็นใคร หรือเป็นสมาชิกขององค์การใด

3. ความเคารพนับถือตนเอง (Self-Esteem) การเข้ากลุ่มทำให้รู้สึกว่าเราเป็นบุคคลที่มีความสำคัญคนหนึ่ง (Somebody) มิใช่เป็นบุคคลไร้ความหมาย (Nobody) เพราะกลุ่มสร้างให้เกิดความรู้สึกว่าตัวเองเป็นคนมีค่า (Self-Worth) มากกว่าคนนอกกลุ่ม ทำให้รู้สึกว่าความต้องการ (Need) ได้รับการตอบสนอง และรู้สึกเติบโตขึ้น ตัวอย่างเช่น คนที่ตกงานหรือว่างงาน จะรู้สึกไร้ค่า ไร้ความหมาย เพราะถูก องค์การปฏิเสธ หรือเช่นเราทำงานได้เงินเดือนไม่กี่พันบาท แต่เราก็ทำมิใช่เพราะเงินเดือนไม่กี่สตางค์ แต่เพราะการรวมกลุ่มสร้างความรู้สึกดี ๆ มากมายให้เรา

4. ความผูกพัน (Affiliation) บางคนร่ำรวยแล้วแต่ไม่ยอมเลิกทำงาน เพราะงานทำให้เกิดความผูกพัน กลุ่มช่วยเติมความต้องการทางสังคมของตนให้เต็ม ผู้คนจะรู้สึกสนุกสนานกับการปฏิสัมพันธ์ที่มาพร้อมกับกลุ่มเพื่อนสมาชิก การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมีนัยสำคัญต่อการสร้างมิตรภาพ และสัมพันธภาพทางสังคมให้สมบูรณ์ขึ้น

5. อำนาจ (Power) การที่ปังเจกบุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มก่อให้เกิดอำนาจขึ้นซึ่งเป็นพลังอำนาจที่ปังเจกบุคคลแต่ละคนโดยลำพังไม่อาจกระทำทำให้บรรลุผลดังกล่าวได้ แต่พลังอำนาจดังกล่าวมิใช่อำนาจที่สามารถสั่งการให้คนอื่นทำตามความต้องการของตน อำนาจดังกล่าวเป็นเพียงอำนาจต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนจากการบริหารจัดการที่ไม่สมเหตุสมผล กรณีนี้

ปัจเจกบุคคลจึงเข้าร่วมตัวกันกับผู้อื่นเพื่อต่อรองให้ได้มาซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น กลุ่มผู้เลี้ยงกุ้งในบริเวณที่ราบลุ่ม ซึ่งต่อรองให้คณะรัฐมนตรีเปลี่ยนแปลงมติห้ามเลี้ยงกุ้งดังกล่าว เป็นต้น

การเข้าร่วมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ เป็นเสมือนเวทีที่เปิดโอกาสให้ปัจเจกบุคคลได้ฝึกหัดใช้อำนาจเหนือผู้อื่น และสำหรับปัจเจกบุคคลผู้ซึ่งใฝ่ฝันที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นนั้น กลุ่มเปิดโอกาสให้คนนั้นมีตำแหน่งเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการในองค์การนั้นๆ ได้ และผู้นำของกลุ่มอาจขอร้องให้สมาชิกเชื่อฟัง หรือทำการตามที่ร้องขอ ดังนั้น สำหรับผู้ต้องการมีอำนาจมาก กลุ่มสามารถเป็นพลวัตปัจจัยเสริมส่วนที่ขาดหายไปให้เต็มได้

6. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) ในองค์การหนึ่งๆ พบว่า คณะทำงานที่ได้รับมอบหมายภารกิจหนึ่งๆ สามารถที่จะระดมสมอง ความรู้ และอำนาจ ในการสร้าง คิดค้นเทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ โดยเฉพาะสำหรับงานที่มีความยากเกินกว่าบุคคลคนเดียวจะทำได้

#### 1.3.2.5 โครงสร้างของกลุ่ม

โดยทั่วไป โครงสร้างของกลุ่มประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. ผู้นำอย่างเป็นทางการ (Formal Leadership) กลุ่มเกือบทุกกลุ่มมีผู้นำ ซึ่งถูกอุปโลกน์โดย “ตำแหน่งหรือคำนำหน้า” เช่น ผู้จัดการ หัวหน้า ที่ปรึกษา หัวหน้าโครงการ หรือประธาน คณะทำงาน เป็นต้น ผู้นำเป็นผู้ที่แสดงบทบาทสำคัญในการทำงานให้สำเร็จ

มีการศึกษาวิจัยหลายชิ้นบ่งชี้ว่า บุคลิกภาพและภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการกระทำของกลุ่ม และผลผลิตของกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า การมีส่วนร่วมของผู้นำในการทำงานของกลุ่มจะทำให้กลุ่มทำงานบรรลุเป้าหมายด้วยความพึงพอใจสูงกว่าการที่ผู้นำใช้รูปแบบวิธีการแบบอำนาจนิยม คือสั่งอย่างเดียวแต่ไม่ลงมือทำ แต่ไม่เสมอไป เพราะบางกลุ่มต้องการผู้นำที่สั่งการอย่างเดียว ส่วนอื่นๆ กลุ่มจะดำเนินการเองก็มี ดังนั้น ในบางกลุ่มบางสถานการณ์ กลุ่มต้องการผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย ขณะที่บางกลุ่มบางสถานการณ์ กลุ่มต้องการผู้นำแบบเผด็จการมากกว่า

2. บทบาท (Role) Shakespeare กล่าวว่า “โลกนี้คือเวทีละคร และชาย-หญิงทั้งหลายต่างก็เป็นผู้แสดงทั้งสิ้น” ในทำนองเดียวกัน “สมาชิกกลุ่มต่างก็เป็นนักแสดงที่แสดงบทบาทแตกต่างกันไปในกลุ่ม” กล่าวได้ว่า สมาชิกกลุ่มต่างก็ได้รับมอบหมายให้แสดงพฤติกรรมตามแบบแผนที่กำหนดเป็นตำแหน่ง แห่ง ที่ ในสังคม ถ้าแต่ละคนเข้าใจบทบาทของตนในกลุ่มจะสามารถแสดงตนไปตามบทบาทเหล่านั้นได้ดี แต่ในความเป็นจริงคนเรามีหลายบทบาทด้วยกัน ซึ่งเรามักจะสับสนในบทบาทที่กำลังแสดงอยู่ เช่น บทบาทของผู้จัดการ บทบาทของคนเข้าโบสถ์ บทบาทความเป็นพ่อ และบทบาทคนเล่นกอล์ฟ ฯลฯ ซึ่งในแต่ละกลุ่มจะแตกต่างกันไป เป็นต้น

3. บรรทัดฐาน (Norm) เมื่อกล่าวถึง บรรทัดฐาน จะต้องกล่าวควบคู่กับ การคล้อยตาม (Conformity) เนื่องจากการเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้คนต้องการการยอมรับจากกลุ่ม โดยการปฏิบัติตามบรรทัดฐานของกลุ่มที่สมาชิกช่วยกันกำหนดขึ้น ซึ่งมีหลักฐานชี้ชัดว่าบางครั้งกลุ่มมักจะกดดัน



ให้ปัจเจกบุคคลเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมไปตามมาตรฐานของกลุ่ม แต่ผู้คนก็ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานของกลุ่มทุกกลุ่ม เพราะเขาเป็นสมาชิกของหลายกลุ่มที่มีความหลากหลายในวัตถุประสงค์และกิจกรรม สิ่งที่เขาทำก็คือ เขาจะปฏิบัติตามบรรทัดฐานของบางกลุ่มที่เขายอมรับ หรือ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเท่านั้น ซึ่งเรียกว่าเป็นกลุ่มอ้างอิง (Reference Group) ซึ่งสมาชิกได้ปฏิบัติตามบรรทัดฐานของทุกกลุ่มอย่างเสมอภาคกัน

4. สถานภาพของกลุ่ม (Group Status) หมายถึง การที่สังคมจำแนกตำแหน่ง แห่ง ที่หรือชั้นยศ ออกเป็นกลุ่ม ๆ หรือ เป็นกลุ่มสมาชิกที่แตกต่างไปจากกลุ่มอื่น ๆ เราอาศัยอยู่ในสังคมที่มีการจัดแบ่งชนชั้น และเพราะความแตกต่างระหว่างชนชั้นนี้ได้ก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะเลื่อนชนชั้น หรือปรับเปลี่ยนสถานภาพที่เป็นอยู่ ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมทางสังคมตามมามากมาย

5. ขนาดของกลุ่ม (Group Size) มีผู้สงสัยว่า ขนาดของกลุ่มจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การหรือไม่ คำตอบคือ ขนาดของกลุ่มจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การ แต่ผลกระทบดังกล่าวขึ้นอยู่กับเราจะมองไปที่ตัวแปรตามตัวใด

- มีการศึกษาวิจัยพบว่า กลุ่มที่มีขนาดเล็กจะดำเนินการกิจไ้รวดเร็วกว่า และครบถ้วนสมบูรณ์กว่ากลุ่มขนาดใหญ่ แต่ สำหรับการแก้ปัญหาแล้ว ปรากฏว่ากลุ่มขนาดใหญ่จะทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มขนาดเล็ก
- กลุ่มขนาดใหญ่ หมายถึง กลุ่มที่มีสมาชิกตั้งแต่ 12 คนขึ้นไป จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้มีประสิทธิภาพมากกว่า
- กลุ่มขนาดเล็ก หมายถึง กลุ่มที่มีสมาชิกน้อยกว่า 12 คน จะปฏิบัติการกิจได้ผลิตภาพ (Productivity) ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า
- สรุปได้ว่า กลุ่มที่มีสมาชิกประมาณ 7 คน จะเป็นกลุ่มปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มขนาดอื่น

6. องค์ประกอบของกลุ่ม (Composition of The Group) กลุ่มกิจกรรมต้องการผู้มีความรู้และทักษะหลากหลาย แต่เมื่อกลุ่มมีความหลากหลาย (Heterogeneous) ในเรื่อง บุคลิกภาพ นิสัยใจคอ ความคิดเห็น ความสามารถ ทักษะ และมุมมอง ยิ่งแสดงให้เห็นว่า กลุ่มต้องการคุณลักษณะเฉพาะที่จะมาดำเนินการกิจให้บรรลุเป้าหมายมากกว่ากลุ่มที่มีลักษณะเป็นเนื้อเดียวกัน (Homogeneous)

#### 1.3.2.6 ความขัดแย้งของกลุ่ม

การบริหารงานในองค์การหลีกเลี่ยงไม่พ้นในเรื่องของความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งหมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้น เมื่อกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ ที่ได้มาจากพฤติกรรมสิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ค่านิยม หรือการเกี่ยวข้องต่อกัน ไม่ลงรอยกันหรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน

นักทฤษฎีองค์การบางคนมีความเห็นว่าการเกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่ดี แต่บางคนเห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่องค์การไม่ต้องการและไม่ควรจะเกิดขึ้น การที่จะขจัดความขัดแย้งกระทำได้โดยให้มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่เป็นลำดับชั้น มีการระบุลักษณะของงานที่ทำอย่างชัดเจน เลือกคนเข้ามาให้เหมาะสมกับงานที่ทำ พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติให้

สมบูรณ์ ถ้าหากเกิดความขัดแย้งขึ้นก็ให้ผู้ที่มอำนาจที่เหนือขึ้นไปเป็นผู้ตัดสินชี้ขาดลงไป โดยกลุ่มที่เกิดความขัดแย้งกันก็จะไม่มีสิทธิโต้แย้งในข้อตัดสินอันนี้ ความขัดแย้งก็จะยุติลง อย่างไรก็ตามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ต่อองค์การในอันที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ให้มีความก้าวหน้าขึ้น แต่การเกิดความขัดแย้งหรือความตึงเครียดมากเกินไปก็ก่อให้เกิดผลเสีย เพราะจะทำให้เกิดความสับสนหาความแน่นอนไม่ได้ ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2535) สรุปว่า

(1) ความขัดแย้งก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

- การเสนอทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา
- แสดงถึงความสัมพันธ์ของอำนาจภายในกลุ่มอย่างชัดเจน
- ให้การสนับสนุนต่อกิจกรรมที่มีความคิดริเริ่ม
- แสดงถึงอารมณ์และข้อขัดแย้งที่มีเหตุผล
- มีการระบายข้อขัดแย้งซึ่งเก็บไว้เป็นเวลานานระหว่างแผนก หรือบุคคล

(2) ในทำนองกลับกันข้อขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลเสีย คือ

- เกิดการไม่ลงรอยกันระหว่างกลุ่มทั้งหมด
- สมาชิกจะแสดงพฤติกรรมออกไปในทางป้องกันสมาชิกในกลุ่มของเขา
- ไม่สนใจในเป้าหมายหลัก แต่จะมีการกำหนดเป้าหมายขึ้นมาใหม่ตามความชอบของกลุ่ม
- เกิดความสามัคคีในทางไม่มีเหตุผล
- ก่อให้เกิดการเอาแพ้เอาชนะกันโดยใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล

(3) การลดความขัดแย้งและการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การถ้าเป็นความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะก็สามารถที่จะก่อประโยชน์ให้กับองค์การได้ ผู้บริหารจึงควรนำเอาสิ่งเหล่านี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ แต่ในขณะเดียวกันถ้าระดับของความขัดแย้งมีมาก แนวทางที่ผู้บริหารจะลดความขัดแย้งหรือการแข่งขันระหว่างกลุ่มอาจทำได้ 5 วิธีคือ

- วิธีกลบเกลื่อนความขัดแย้ง
- วิธีระงับหรืออดกลั้นต่อความขัดแย้ง
- วิธีออกคำสั่งชี้ขาด
- วิธีการเผชิญหน้าประนีประนอมกัน
- วิธีชักจูงให้เกิดความร่วมมือกัน

(4) ข้อปฏิบัติของนักบริหารในการลดข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

- นักบริหารสามารถนำวิธีปฏิบัติมาใช้ในการลดข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้ดังนี้
  - ต้องพยายามให้กลุ่มทุกกลุ่มมีโอกาสได้ทราบถึงการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
  - ใช้นโยบายการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรไปสู่กลุ่มต่าง ๆ

- ต้องเข้าใจถึงการเกี่ยวพันกันระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น และจัดวิธีการให้พบปะกัน ใกล้ชิดและบ่อยครั้งขึ้น
- การหาศัตรูร่วม
- หาหนทางให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมกันพัฒนาเป้าหมายร่วมกันมา

### 1.3.3 ระดับองค์การ (Organization System-Level)

การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ จัดเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนในระดับสูงมาก โดยเฉพาะเมื่อเพิ่มการวิเคราะห์โครงสร้างระดับบุคคล และระดับกลุ่มประกอบเข้าไป เนื่องจากองค์การ เป็นที่รวมแห่งพฤติกรรมระดับบุคคลที่แตกต่างกันเป็นการเฉพาะบุคคล และรวมพฤติกรรมกลุ่มซึ่งมีความหลากหลายและซับซ้อนทางด้านพฤติกรรมสังคมเข้าผนวกกับการออกแบบโครงสร้างสำหรับ องค์การ นโยบายและการบริหารงานบุคคลขององค์การ (ได้แก่ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนระดับ ฝึกอบรม และการให้รางวัลและลงโทษ) ระดับความเครียดในงานที่ทำ และวัฒนธรรมองค์การ ล้วนแต่มีผลกระทบต่อเรื่องที่จะทำการศึกษาทั้งสิ้น

เรื่องสำคัญในระดับองค์การที่ควรกล่าวถึง คือ เรื่องวัฒนธรรมองค์การ

#### 1.3.3.1 นิยาม ความหมาย

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง ผลสะท้อนของความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม แบบแผนพฤติกรรม และ ความรู้สึกร่วมของสมาชิกองค์การ ในเรื่องเอกลักษณ์ของ องค์การ การทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคล ความเป็นเอกภาพ ระดับการควบคุม ความทนได้ต่อความเสี่ยง เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ ระดับความขัดแย้งที่พออนุทนได้ การทราบถึง กลยุทธ์และเป้าหมาย และการเป็นระบบปิดหรือเปิดต่อการปรับเปลี่ยน

#### 1.3.3.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

สุนทรีย์ โคมิน (2539: 3-9) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การโดยทั่ว ๆ ไปจะ ประกอบไปด้วย 12 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งถ้าหากมีการวิเคราะห์อย่างเหมาะสมจนสามารถ บรรลุปัจจัยทางบวกและทางลบที่เกี่ยวข้องกันในแต่ละองค์ประกอบได้อย่างชัดเจนแล้ว ก็จะช่วยให้การ กำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การได้ เป็นอย่างดี

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ 12 องค์ประกอบ มีดังนี้

#### 1. ทศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง (Attitude Toward Change)

อุปสรรคที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขปัญหาขององค์การ ก็คือทศนคติ ของนักบริหารนั่นเองเพราะ “การแก้ปัญห” จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับทศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง นักบริหารที่มีทศนคติในเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการแก้ปัญหในทาง เสริมสร้างโดยนักบริหารเหล่านี้จะมองเห็นว่า “ปัญหา” ก็คือ “โอกาส” ที่จะก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ดังนั้น

องค์การใดที่มีวัฒนธรรมในลักษณะนี้ก็จะเอื้ออำนวยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในองค์การ ซึ่งจะเป็นสิ่งท้าทายให้เกิดการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ ที่ดีกว่าในการทำให้ประสบความสำเร็จอยู่เสมอ

## 2. ความเป็นเอกภาพ (Focus)

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การจะได้รับความเห็นพ้องต้องกันค่อนข้างสูง พนักงานที่มีความเข้าใจตรงกันในการกิจและจุดมุ่งหมายขององค์การจะเข้าไปมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ พร้อมทั้งมองเห็นว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์การ นอกจากนี้ พนักงานยังมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการดำเนินงาน ทรัพยากรขององค์การจะถูกแบ่งปันไปในทิศทางที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์การ เพราะว่าพนักงานทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีความรับผิดชอบต่องาน และอุทิศตนให้กับองค์การ ในทางกลับกัน หากองค์การขาดความเป็นเอกภาพ หน่วยงานต่างๆ ก็จะมีการดำเนินงานไปคนละทิศทาง พนักงานก็จะไม่เข้าใจว่าอะไรคือสิ่งสำคัญขององค์การ อะไรคือความคาดหวังขององค์การ ซึ่งความสับสนดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการทำงานปฏิบัติของพนักงานด้วย

## 3. มาตรฐานและค่านิยม (Standard And Value)

ทุกองค์การต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน และแต่ละกลยุทธ์ต้องมีค่านิยมเฉพาะตัวที่จะช่วยสนับสนุนให้กลยุทธ์ดังกล่าวประสบความสำเร็จ องค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะมีค่านิยมในแต่ละเรื่อง ซึ่งเป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจนและมีการประพฤติปฏิบัติในทุกระดับขององค์การ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวสามารถวัดได้โดยพิจารณาจากคุณภาพ ปริมาณ งบประมาณ และระยะเวลา มาตรฐานเหล่านี้จะได้รับการปลูกฝังลงไปในวันธรรม และสื่อสารไปยังพนักงาน ตลอดจนยึดถือปฏิบัติกันอยู่เสมอ และยิ่งไปกว่านั้นพนักงานจะตระหนักดีว่า หากใครไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด เขาก็จะอยู่ในองค์การนี้ได้อีกไม่นาน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานและค่านิยมในแต่ละเรื่องมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่จะทำให้กลยุทธ์ขององค์การประสบความสำเร็จ

## 4. พิธีการที่สนับสนุนค่านิยม (Ritual To Support Value)

นักวิชาการด้านวัฒนธรรมองค์การได้กล่าวไว้ว่า “ถ้าปราศจากเหตุการณ์ที่น่าประทับใจหรือเรื่องราวที่เป็นตำนานที่ควรจดจำ วัฒนธรรมจะค่อยๆ เลือนหายไปจากความทรงจำของพนักงาน และในทำนองเดียวกันค่านิยมก็จะมีผลใด ๆ ถ้าขาดงานพิธีการที่จะสนับสนุนให้ค่านิยมนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น” ทั้งนี้เพราะงานพิธีการได้จัดขึ้นมากเพื่อช่วยทำให้ค่านิยมเป็นที่เข้าใจและชัดเจนยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การที่องค์การจะขยายหรือผลิตสินค้าชนิดใหม่ เมื่อพนักงานคนใดสามารถทำได้สำเร็จไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่หรือไม่ก็ตาม องค์การจะต้องทำอะไรบางอย่างที่จะเป็นเครื่องยืนยันถึงความสำคัญของความสำเร็จที่เกิดขึ้น ทั้งนี้อาจมีรางวัลที่เป็นเงินทอง แต่อาจจะเป็นการกล่าวถึงในที่ประชุม การยกย่องชมเชย หรือการเขียนเพื่อแสดงความสำเร็จลงในบทความ เป็นต้น

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้นับว่าเป็นพิธีการหรือการกระทำที่ช่วยให้พนักงานเกิดพฤติกรรม หรือมีผลการปฏิบัติงานที่องค์การปรารถนา ตลอดจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

#### 5. การให้ความสำคัญกับพนักงาน (Concern For People)

คงมีเพียงไม่กี่องค์การที่จะยอมรับว่าไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญกับพนักงาน แต่อย่างไรก็ตามองค์การส่วนใหญ่ก็อ้างว่าได้ให้ความสำคัญกับพนักงานอยู่เสมอ แต่การที่จะรู้ว่า องค์การให้ความห่วงใย หรือสนใจพนักงานอย่างจริงจังหรือไม่นั้น นโยบายหรือการกระทำขององค์การ สามารถเป็นภาพสะท้อนได้อย่างชัดเจน และในความเป็นจริงแล้ว พนักงานจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดว่าองค์การ ได้ให้ความสำคัญ หรือห่วงใยเพียงไร จึงไม่จำเป็นที่จะต้องกล่าวเลยว่า แม้ว่าผู้บริหารจะไม่สามารถทำ ทุกสิ่งทุกอย่างได้ ตามที่พนักงานอยากให้ทำ แต่ถ้าพนักงานมีความเชื่อว่า ผู้บริหารให้ความสนใจ หรือ ห่วงใยพนักงานอย่างจริงจังแล้ว พนักงานก็必将มีความไว้วางใจและมีความรับผิดชอบผูกพันต่อ วัตถุประสงค์ขององค์การมากยิ่งขึ้น

#### 6. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward And Punishment)

การให้รางวัลและการลงโทษ ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการสร้าง วัฒนธรรมองค์การ องค์การบางแห่งมีนโยบายที่เข้มงวดกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน พนักงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานจะได้รับการลงโทษโดยการถูกตำหนิ ถูกวิพากษ์วิจารณ์ ในขณะที่บาง องค์การจะให้รางวัลต่อพนักงานที่มีผลงานสูง และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งโดยทั่วไป แล้วการจะให้แรงเสริมทางบวกโดยการให้รางวัลจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าการลงโทษ ซึ่งเป็นแรงเสริมทาง ลบ

นอกจากนี้องค์การบางแห่งมักจะเข้าใจว่าการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานสูง คือ การให้ความสำคัญกับพนักงาน แต่ในความเป็นจริงมิได้เป็นเช่นนั้น การที่จะตัดสินว่าองค์การได้ให้ความสำคัญ กับพนักงานมากน้อยเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับความรู้สึกของพนักงานว่า เขาได้รับความยุติธรรมมาก น้อยเพียงไร ซึ่งความยุติธรรมนี้พนักงานจะเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับกับองค์การอื่นที่มีงานใน ลักษณะเดียวกัน หรือเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่อยู่ภายในองค์การเดียวกัน อย่างไรก็ตามองค์การส่วนใหญ่ก็มักจะมีสภาพที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าผู้ปฏิบัติงานดี จะได้รับค่าตอบแทนต่ำ ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ดีมักจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าที่ควร

#### 7. การติดต่อสื่อสารและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร (Communication Openness And Supervision)

การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกก็ตาม ควรจะได้รับการกำหนดให้ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ เนื่องจากองค์ประกอบหลายองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การจะมีความ แข็งแกร่งหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในองค์การนั้น ๆ เพราะการติดต่อสื่อสารเป็น เครื่องมือที่ทำให้พนักงานเกิดความตระหนัก รับรู้ในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การร่วมกัน นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะมีการกระจายข้อมูลข่าวสารในลักษณะที่ เปิดเผย ฉับไว และทั่วถึงทั้งองค์การ ส่วนองค์การที่วัฒนธรรมองค์การยังไม่แข็งแกร่งจะมีรูปแบบการ ติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ และเป็นการสื่อสารจากบนลงล่างเท่านั้น

## 8. การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง (Conflict Resolution)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของแต่ละองค์การก็มีรูปแบบการจัดการที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหารของนักบริหารระดับสูงในองค์การนั้น ๆ

บ่อยครั้งที่ผลของความขัดแย้งก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ และเป็นการทำลายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือหน่วยงาน

การจัดการกับความขัดแย้งมี 3 วิธี คือ ชนะ - แพ้ (I Win - You Lose) แพ้ - ชนะ (You Win - I Lose) และ ชนะ - ชนะ (I Win - You Win) ซึ่งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในรูปของ ชนะ - แพ้ หรือ แพ้ - ชนะ นั้น มีใช้วิธีที่เป็นประโยชน์เสมอไป แต่เป็นวิธีที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อประสิทธิภาพขององค์การ และในที่สุดผู้ที่พ่ายแพ้อย่างสิ้นเชิงก็คือองค์การนั่นเอง

สำหรับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะ ชนะ - ชนะ เป็นทักษะที่นักบริหารจำเป็นต้องมี ทั้งนี้วิธีดังกล่าวจะไม่เกิดความรู้สึกว่า “เธอเผชิญหน้ากับฉัน” แต่จะเป็นความรู้สึกที่ว่า “เราเผชิญหน้ากับปัญหา” และการแก้ไขปัญหาก็จะอยู่ในขอบเขตของความจำเป็น และ วัตถุประสงค์ขององค์การมากกว่าความต้องการของตนเอง

## 9. การให้ความสำคัญกับลูกค้าและการตลาด (Market And Customer Orientation)

วัฒนธรรมองค์การแต่ละแห่งจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่า องค์การได้ให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการของลูกค้า และตลาดมากน้อยเพียงใด ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ก็มักจะอ้างว่า ได้มุ่งให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเป็นหลัก แต่ก็มีเพียงไม่กี่องค์การเท่านั้นที่สามารถทำได้อย่างจริงจัง นอกจากนี้สภาพปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางตลาดสูง ทำให้องค์การหลายแห่งพยายามที่จะสร้าง “วัฒนธรรมการขาย” ขึ้นมา โดยคิดว่าสามารถผนวกเข้าไปในโครงสร้างของวัฒนธรรมเดิมที่มีอยู่ได้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมแบบที่มุ่งลูกค้า - ตลาดให้มากขึ้น ซึ่งแน่นอนว่า กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมานั้นจะต้องมีการเตรียมพร้อมสำหรับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นด้วย

## 10. ความกระตือรือร้น ความภาคภูมิใจและความสามัคคี (Excitement, Pride And Espit De Corps)

องค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง พนักงานจะมีการทำงานด้วยความกระตือรือร้น - สนุกสนานกับงาน และจะเกิดความภาคภูมิใจในองค์การ นอกจากนี้พนักงานยังมีความเข้าใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ยึดถือค่านิยมขององค์การเสมือนกับเป็นค่านิยมของตนเอง ชอบค้นหาลิ่งใหม่และวิธีการทำงานที่ดีกว่า มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม บรรยากาศของการทำงานจะมีชีวิตชีวา และมีการเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลสะท้อนให้เห็นเป็นรูปธรรมได้จากพฤติกรรมกาปฏิบัติต่อลูกค้า ต่อบุคคลอื่น รวมทั้งต่อคุณภาพและปริมาณของการทำงาน

### 11. ความรับผิดชอบผูกพัน (Commitment)

องค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งไม่เพียงแต่กลยุทธ์ขององค์การจะมีความเป็นเอกภาพ หรือสอดคล้องกันเท่านั้น พนักงานทุกระดับยังต้องมีความรับผิดชอบผูกพันต่อการปฏิบัติงานสูงอีกด้วย ดังนั้นเมื่อจะทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การจึงจำเป็นที่จะต้องทราบว่า พนักงานมีความเข้าใจในกลยุทธ์ และมีความรับผิดชอบผูกพัน ที่จะทำให้อายุขัยขององค์กรเป็นจริงหรือไม่

### 12. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

องค์การใดก็ตามที่ขาดการทำงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมาก ต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความสามัคคีของคนในองค์การ เพราะการทำงานเป็นทีมจะมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างการสร้างความเป็นเอกภาพของกลยุทธ์ ความรับผิดชอบผูกพัน และความร่วมมือในการทำงานระหว่างพนักงานทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมของนักบริหารระดับสูง

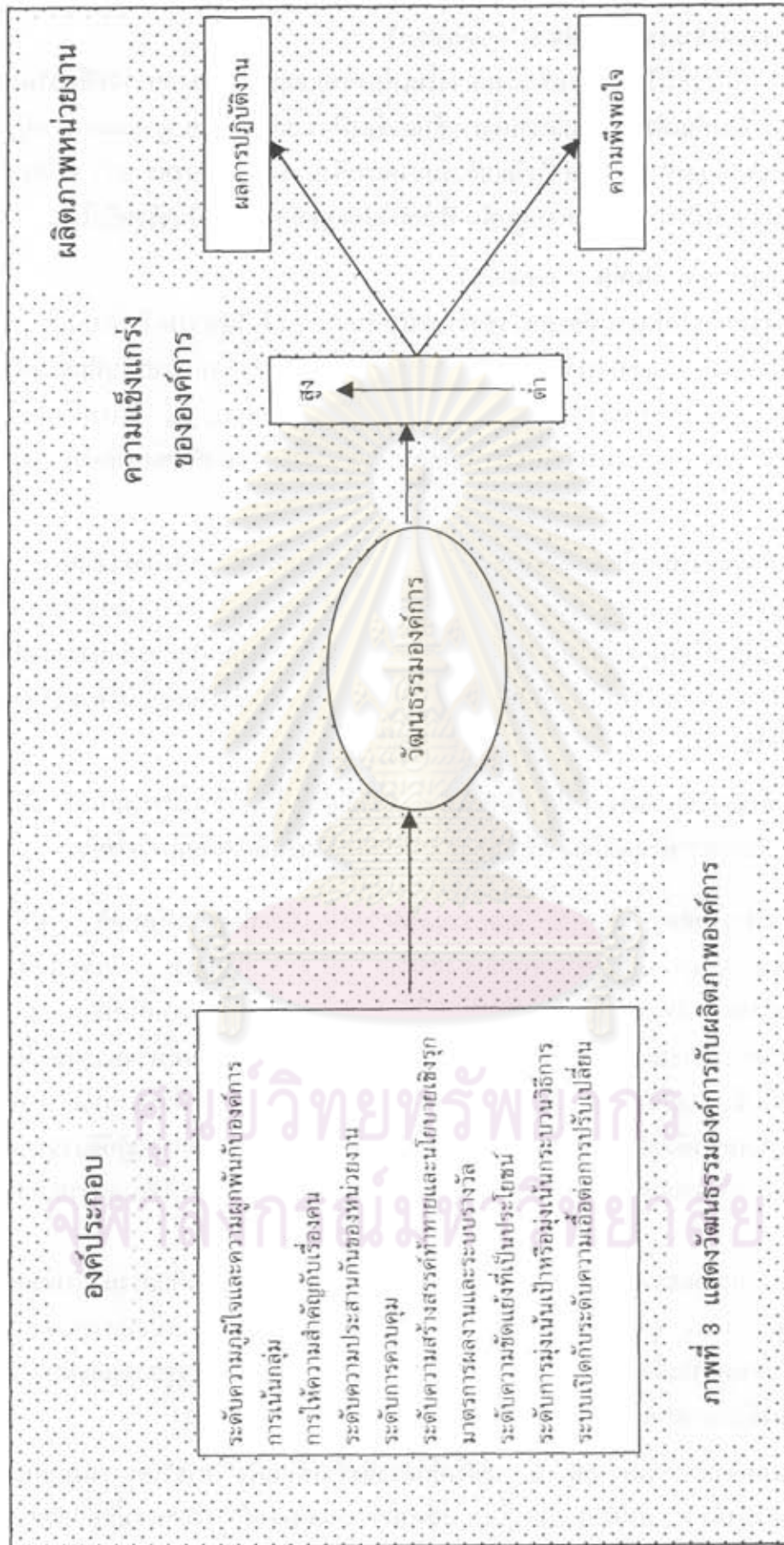
ถ้าพนักงานคนใด หรือหน่วยงานใดทำงานโดยมุ่งผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก จะทำให้ประสิทธิภาพโดยรวมลดลงในที่สุด และยังก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ นอกจากนี้ภายในองค์การมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่ พนักงานสามารถรับรู้ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการที่จะศึกษาว่าองค์การมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่จึงมิใช่เรื่องยาก ในกรณีที่พบว่ามีปัญหาของการทำงานเป็นทีม องค์การจะต้องรีบดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว

ดังนั้นกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมนี้จะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การทั้งหมดที่กล่าวมา และรวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดกับองค์การด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นผลสะท้อนของทัศนคติ ค่านิยม แบบแผนของพฤติกรรม จุดมุ่งหมายและภาพพจน์ขององค์การ องค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเป็นไปในทางที่เสริมสร้างจะทำให้้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับภาวะทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ องค์การโดยทั่วไปจะมีวัฒนธรรมทั้งเชิงบวกและเชิงลบผสมผสานกันอยู่ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของนักบริหารระดับสูง ที่จะจัดการเชิงกลยุทธ์กับวัฒนธรรมองค์การ โดยการดึงจุดแข็งของวัฒนธรรมองค์การออกมา เพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จและแยกแยะจุดอ่อนออกมา เพื่อที่จะวางแผนแก้ไขก่อนที่จะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์การ

การแยกแยะองค์ประกอบของวัฒนธรรมออกเป็นส่วน ๆ ดังที่กล่าวมาทั้งหมดแล้ว จะทำให้สามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็งในแต่ละองค์ประกอบได้อย่างชัดเจน และเมื่อมีการจัดการโดยการวางแผนกลยุทธ์ที่รอบคอบแล้ว ผู้บริหารก็จะสามารถที่จะบริหารองค์การให้อยู่รอดและมีประสิทธิภาพได้ในที่สุด ซึ่งเรื่องดังกล่าวสามารถแสดงกรอบแนวคิดได้ดังปรากฏในภาพที่ 3

นอกจากการวิเคราะห์ 3 ระดับที่กล่าวถึงข้างต้นแล้ว การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การยังจำเป็นต้องคำนึงถึง ความเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การในขณะนั้นอีกด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายผู้บริหาร การปรับโครงสร้างและระบบงาน เป็นต้น





## 2. แนวคิดและวิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิภาพ (สำนักงาน ก.พ. : 2538)

เมื่อกล่าวถึงประสิทธิภาพการทำงานโดยทั่วไปจะหมายถึงการทำงานที่ประหยัด ได้ผลงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ คุ่มค่ากับการใช้ทรัพยากรในด้านการเงิน คน อุปกรณ์ และเวลา ดังนั้นประสิทธิภาพ (Efficiency) จึงหมายถึงอัตราความแตกต่างระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิตที่ออกมา (Output) ในงานของข้าราชการนั้นประสิทธิภาพเป็นคำที่ใช้ปน หรือสลับกับความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และผลิตภาพ (Productivity) ดังนั้นในความหมายที่จะกล่าวต่อไปนี้จะใช้คำว่า ประสิทธิภาพในความหมายที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิตที่ออกมา การที่จะบ่งบอกว่าราชการมีประสิทธิภาพหรือไม่ จึงต้องพิจารณาทั้งส่วนที่เป็น ปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่งบประมาณค่าใช้จ่าย กำลังคน (ซึ่งอาจแปลงเป็นตัวเงินได้บางส่วน และบางส่วนมีคุณค่ามากกว่าเงิน เช่น ทักษะ ความมุ่งมั่น เป็นต้น) วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ ตลอดจนเวลา กระบวนการทำงาน ซึ่งได้แก่วิธีการทำงาน กฎ ระเบียบต่าง ๆ ตลอดจนวิธีบริหารรวมทั้ง ผลลัพธ์ที่ออกมา ซึ่งได้แก่ผลงานหรือบริการต่าง ๆ ของรัฐ เป็นต้น ประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้และสามารถวัดได้ โดยในทางปฏิบัติจะวัดประสิทธิภาพจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ หรือผลผลิตที่ออกมา โดยวัดอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างประกอบกัน ดังนั้นประสิทธิภาพจึงสามารถมองได้ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพในแง่มุมของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ทรัพยากรทั้งเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด หรือ
- 2) ประสิทธิภาพในแง่มุมของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม หรือ
- 3) ประสิทธิภาพในแง่มุมของผลลัพธ์ เช่น การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ท้นเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และบริหารเป็นที่พอใจของลูกค้า

### 2.2 กระแสการเปลี่ยนแปลงแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการจัดการในระดับสากลทั่วโลก

เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศไร้พรมแดน ทำให้ผู้บริหารขององค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศจำเป็นต้องทบทวนแนวความคิดพื้นฐาน และออกแบบกระบวนการดำเนินงานใหม่โดยสิ้นเชิง เพื่อให้บรรลุถึงการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏผลสำเร็จอย่างชัดเจนในองค์การ ทั้งในแง่ของต้นทุนค่าใช้จ่าย คุณภาพการให้บริการ และความสะดวกรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นถึงความสำคัญและความต้องการของลูกค้าคิดค้นสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ และไม่ติดยึดกับประเพณีนิยม และกฎ ระเบียบที่เคยปฏิบัติจนเคยชิน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นปรากฏการณ์ร่วมสมัยที่เกิดขึ้นทั่วโลก ที่มีกระแสการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm) การจัดการใหม่ ซึ่งหลายประเทศได้ดำเนินการและประสบผลสำเร็จมาแล้วมีผลให้ประเทศทั่วโลกต่างยึดถือเป็นแนวทางในการปรับตัวเองเพื่อให้เอื้อต่อ

ประสิทธิภาพการแข่งขันในระดับนานาชาติได้ อาทิเช่น โครงการ “Reinventing The Government ของประธานาธิบดี Bill Clinton ในประเทศสหรัฐอเมริกา” “Reformed The Public Service ในประเทศออสเตรเลีย” “มาตรการบริหารเชิงออคอยมและธุรกิจเอกชนของนายกรัฐมนตรีแทตเชอร์ในประเทศอังกฤษ” เป็นต้น

การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานในประเทศต่าง ๆ มีดังนี้

### 2.2.1 ประเทศสหรัฐอเมริกา

ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพในระบบราชการตั้งแต่ปี ค.ศ. 1900 โดยสามารถแบ่งวิวัฒนาการของการส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการได้เป็น 5 ยุค ดังนี้ คือ

(1) ยุคประสิทธิภาพตั้งแต่ปี ค.ศ. 1900-1940 เพื่อต้องการรัฐบาลที่ดีกว่า ซึ่งก็คือ รัฐบาลที่มีประสิทธิภาพ หรือรัฐบาลที่ปราศจากการทุจริตประพฤติมิชอบ

(2) ยุคการจัดทำงบประมาณ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1940-1970 เพื่อต้องการที่จะกำจัด การทุจริตมิชอบและควบคุมค่าใช้จ่ายของรัฐบาล

(3) ยุคการจัดการ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970-1980 เพื่อต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในงานราชการโดยพยายามที่จะศึกษาหาวิธีวัดประสิทธิภาพในงานราชการ

(4) ยุคการแปรรูปกิจการของรัฐไปเป็นกิจการของเอกชนตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980-1993 เพื่อต้องการลดภาวะการขาดดุลของรัฐบาลเพื่อต้องการลดภาษีและลดค่าใช้จ่ายของรัฐบาลลง

(5) ยุค Reinventing The Government ตั้งแต่ ค.ศ. 1993-ปัจจุบัน ในสมัย ประธานาธิบดี Bill Clinton ภายใต้การนำของรองประธานาธิบดี Al Gore ได้มีการศึกษาและจัดทำ ข้อเสนอแนะโดยมีชื่อว่า “From Red Tape To Results: Creating A Government That Works Better & Costs Less”

พร้อมกันนี้ National Performance Review ได้กำหนดช่วงเวลาที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับ เรื่องดังกล่าวออกเป็น 2 ระยะ คือ

#### ระยะแรก

ตั้งแต่ ค.ศ. 1994-1996 ในระยะ 3 ปีนี้ จะเลือกดำเนินการในหน่วยงานต่าง ๆ 27 หน่วยงาน จำนวน 71 โครงการ ซึ่งจะมีจำนวนข้าราชการที่เกี่ยวข้องประมาณ ร้อยละ 20 ของ ข้าราชการทั้งหมด และมีงบประมาณจำนวน 50 พันล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา

#### ระยะที่ 2

ค.ศ. 1997 ได้กำหนดให้ส่วนราชการต่าง ๆ สร้างเครื่องมือวัดผลงานและผลลัพธ์ ต่าง ๆ ออกมา

ค.ศ. 1998 ทุกหน่วยงานจะต้องกำหนดงบประมาณแบบใหม่โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการ

ค.ศ. 1999 จะต้องจัดทำรายงานประจำปีรายงานเกี่ยวกับเครื่องมือวัดเป้าหมายการทำงาน ตลอดจนผลงานที่ทำสำเร็จ

### 2.2.2 ประเทศอังกฤษ

ประเทศอังกฤษได้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในราชการพลเรือนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยในปี ค.ศ. 1968 จนถึงปัจจุบันมีการปรับปรุงที่สำคัญ ๆ สรุปได้ดังนี้

(1) ค.ศ. 1968 มีการปรับปรุงตามข้อเสนอของ Fulton Committee เพื่อปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการ จัดระบบบริหารให้สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) และส่งเสริมการอบรมข้าราชการให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะตรงกับงาน

(2) ค.ศ. 1979 จัดตั้ง Efficiency Unit ขึ้นทำหน้าที่ดูแลตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อลดค่าใช้จ่าย และลดขนาดของราชการลง

(3) ค.ศ. 1982 ได้นำโครงการ Financial Management Initiative มาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายของรัฐ โดยใช้งบประมาณเป็นตัววัดประสิทธิภาพของส่วนราชการ ผู้บริหารทุกระดับต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และมีตัวชี้วัดความสำเร็จ มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการฝึกอบรมและมีระบบข้อมูลที่ดี

(4) ค.ศ. 1988 เริ่มนำโครงการ Next Steps มาใช้เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และให้บริการที่มีคุณภาพดีกว่าเดิม โดยให้ทุกกระทรวงพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานอิสระ (Executive Agency) เพื่อบริหารหน่วยงานให้เล็กกระทัดรัดมีอำนาจและบทบาทในการบริหารตัวเอง ซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานที่คงสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือน แต่มีการบริหารในเชิงธุรกิจที่มีอิสระ คล่องตัวในด้านการบริหารงาน เงิน และคนภายในกรอบที่กระทรวงกำหนด

(5) ค.ศ. 1991 เริ่มนำโครงการ The Citizen's Charter มาใช้ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน จัดตั้งองค์การอิสระขึ้นมาเพื่อปรับปรุงงานให้บริการประชาชนโดยมีการกำหนดมาตรฐานของบริการที่ให้แก่ประชาชน และให้ประชาชนสามารถร้องเรียนได้ถ้าไม่ได้รับบริการตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ นอกจากนี้มีการนำการทดสอบตลาด และจ้างให้เอกชนรับงานบางส่วนของรัฐไปดำเนินการ

(6) ค.ศ. 1994 ได้มีมาตรการให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Plan) เพื่อกระตุ้นให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างจริงจัง โดยทุกหน่วยงานต้องแสดงเอาไว้ในแผนการของงบประมาณว่า หน่วยงานจะทำการปรับปรุงประสิทธิภาพในเรื่องใดบ้าง อย่างไร และมีตัววัดความสำเร็จอย่างไร

### 2.2.3 ประเทศออสเตรเลีย

(1) การปรับปรุงประสิทธิภาพในระบบราชการของออสเตรเลีย ได้เริ่มอย่างจริงจังในปี ค.ศ. 1983 โดยใช้แนวคิด Reformed The Public Service โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุง โครงการต่างๆ ของรัฐบาลให้มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมและ เศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป

(2) ผลที่เกิดจากการปรับปรุง พบว่ายังมีบางส่วนที่มีปัญหาและต้องแก้ไขเพิ่มเติม แต่เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้ว การดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพนี้จะได้ผลดีในระยะยาว กล่าวคือ สามารถลดขั้นตอนการทำงาน การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถลดงบประมาณ รายจ่าย ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจมากขึ้น และที่สำคัญผู้รับบริการมีความพอใจมากขึ้นในการรับ บริการจากหน่วยงานของรัฐที่ปรับปรุงใหม่

### 2.2.4 ประเทศสิงคโปร์

(1) ประเทศสิงคโปร์ ได้ดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพ และผลิตภาพของระบบ ข้าราชการพลเรือนมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1972 โดยจัดตั้ง The National Productivity Board ขึ้นมา รับผิดชอบเรื่องนี้ ต่อมาในปี ค.ศ. 1981 ได้มีการจัดตั้ง Committee On Productivity, National Productivity Council, Productivity Working Committee, Central Productivity Steering Committee และ Work Improvement Teams (Wits) เพื่อรับผิดชอบเกี่ยวกับการปรับปรุงผลิตภาพในราชการทั้งใน ระดับชาติ ระดับกระทรวง และกรม

(2) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1982 เป็นต้นมา ได้มีการรณรงค์เรื่องผลิตภาพในราชการสิงคโปร์ โดยมีการติดแผ่นประกาศและคำขวัญการเผยแพร่สิ่งพิมพ์เกี่ยวกับเรื่องผลิตภาพในภาคราชการ จัดทำ ภาพยนตร์และสไลด์เกี่ยวกับเรื่องนี้ การจัดนิทรรศการ และการจัดให้มีเดือนแห่งผลิตภาพโดยมีการ รณรงค์เกี่ยวกับเรื่องนี้ทุก ๆ ปีติดต่อกันในทศวรรษที่ผ่านมา

## 2.3 ลักษณะร่วมที่คล้ายคลึงกันในกระแสด้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานใหม่ของประเทศต่าง ๆ

แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรในภาครัฐ ของประเทศต่าง ๆ มีลักษณะร่วมดังนี้

### 2.3.1 มีแนวทางและเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน คือ

(1) มุ่งสู่รัฐบาลที่มีประสิทธิผล ยึดถือผลสำเร็จและความสัมฤทธิ์ผลของงาน (Result) เป็นหลักในการดำเนินงาน โดยมุ่งที่ผลลัพธ์ (Outcome) ของส่วนราชการและมีการประเมินผล วัตถุประสงค์สำเร็จของงาน และผลลัพธ์ของส่วนราชการอย่างเป็นรูปธรรม

(2) ตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้รับบริการ

- (3) เพิ่มผลผลิตและคุณภาพของผลงานอย่างต่อเนื่อง
- (4) ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน และหมดความจำเป็น และสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคนเพื่อลดค่าใช้จ่ายของรัฐบาลด้านบุคลากร
- (5) ลดการควบคุมจากส่วนกลาง โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2.3.2 ผู้นำของรัฐบาลเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และเป็นแกนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลสำเร็จโดยมีนโยบายและกฎหมายรองรับ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องใช้เวลาดำเนินการหลายปีติดต่อกัน

2.3.3 ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากทุกพรรคการเมือง ทั้งพรรคฝ่ายรัฐบาลและฝ่ายค้าน ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.3.4 มีระบบการบริหารที่ยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ ของส่วนราชการเป็นหลัก ในการดำเนินงาน รวมทั้งมีการตรวจวัดผลผลิตของงาน และผลลัพธ์ การทำงานของส่วนราชการและใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดสรรอนุมัติงบประมาณ การได้รับอิสระจากการควบคุมในการบริหารงานตลอดจนมาตรการจูงใจอื่น ๆ

2.3.5 ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง หลังจากที่รัฐบาลประเทศต่าง ๆ ได้ดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบงานและการบริหารงานตามมาตรการต่าง ๆ แล้ว ปรากฏผลดังนี้

- (1) สามารถสร้างรัฐบาลในเชิงประกอบการที่ดำเนินงานได้ดีกว่า และถูกกว่าโดยเสียต้นทุนค่าใช้จ่ายที่น้อยลงได้ในระยะยาว
- (2) ทำให้โครงสร้างของส่วนราชการมีขนาดเล็กลง และขนาดกำลังคนลดลง เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา จะสามารถลดจำนวนบุคลากรภาครัฐลงได้ถึงร้อยละ 12 ใน 5 ปีข้างหน้า (ประมาณ 564,000 คน) ซึ่งช่วยประหยัดงบประมาณได้ถึง 108 พันล้านเหรียญสหรัฐใน 5 ปีข้างหน้า
- (3) การให้บริการของส่วนราชการมีคุณภาพ สะดวกรวดเร็ว สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้รับบริการ
- (4) ส่วนราชการสามารถเพิ่มผลผลิตและคุณภาพของผลงานอย่างต่อเนื่อง
- (5) ส่วนราชการมีระบบการบริหารงานที่ยึดผลสำเร็จของงานทั้งผลผลิต และผลลัพธ์ เป็นหลักในการดำเนินงาน รวมทั้งมีการตรวจรับผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในส่วนผลผลิต และผลลัพธ์ และมีการจัดสรรอนุมัติงบประมาณให้ตามเงื่อนไขของผลสำเร็จของงานของส่วนราชการ โดย การได้รับอิสระจากการควบคุมในการบริหารงานจากองค์การกลาง

## 2.4 การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ

แม้จะมีความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพในภาคราชการมาอย่างต่อเนื่อง แต่ผลที่ปรากฏยังห่างไกลจากความพอใจของทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนและสื่อมวลชน ซึ่งในหลักการนั้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารราชการต้องปรับปรุงเป็น 2 ระดับ กล่าวคือ

2.4.1 การปรับปรุงประสิทธิภาพในระบบราชการทั้งระบบหรือระดับมหภาค ซึ่งเป็นการปรับทั้งองค์ภาพของระบบราชการตั้งแต่ภารกิจของรัฐ การแบ่งสรรอำนาจ ความรับผิดชอบระหว่างรัฐบาลกลาง ระดับท้องถิ่น และท้องที่ การปรับหรือโครงสร้างการจัดองค์กร และกระบวนการทำงาน การออกแบบใหม่เกี่ยวกับระบบและระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน ระบบการบริหารงบประมาณ ระบบการบริหารพัสดุ ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ รวมทั้งระบบกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นกลไกการทำงาน ตลอดจนระบบการบริหารงานบุคคล และการพัฒนากำลังคนของรัฐ เป็นต้น ซึ่งการปรับปรุงทั้งองค์ภาพดังกล่าวนี้ หลายประเทศได้ดำเนินการไปแล้ว ดังตัวอย่างในข้อ 3 ซึ่งจากบทเรียนของประเทศเหล่านั้น มีเงื่อนไขที่สำคัญดังนี้

(1) เป็นความมุ่งมั่นทางการเมืองของรัฐบาลและรัฐสภา ซึ่งโดยปกติต้องเป็นรัฐบาลที่มั่นคง และมีความต่อเนื่อง (ประมาณ 4 ปี ขึ้นไปเป็นอย่างน้อย) โดยเป็นผู้สร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

(2) มีการวางแผนการปรับปรุงอย่างสมบูรณ์ (Comprehensive Plan) โดยเน้นที่เจตจำนงทางการเมือง ซึ่งเห็นพ้องร่วมกันทั้งฝ่ายรัฐบาลและรัฐสภา ซึ่งแผนการปรับปรุงนี้จะวางแผนไว้เป็นระยะกลาง (4-5 ปี) และระยะยาว (5-10 หรือ 15 ปี) ด้วย

(3) มีคณะบุคคลรับผิดชอบแผนปรับปรุงนี้เต็มเวลา โดยเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสังคมและฝ่ายการเมือง รวมทั้งฝ่ายข้าราชการประจำด้วย

(4) มีระบบข้อมูลสารสนเทศโดยเทคโนโลยีระดับสูง เพื่อประกอบการพิจารณาดำเนินการและตัดสินใจ รวมทั้งมีงบประมาณในการปรับปรุงเป็นอิสระจากงบประมาณด้านงานประจำอื่น

(5) มีเทคนิคและกลยุทธ์การทำงานที่กระชับ รวดเร็ว สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าประสงค์ได้อย่างเกิดผล เช่น การใช้ระบบบริหารงบประมาณเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างแรงกดดันให้ส่วนราชการปฏิรูปตาม เป็นต้น

(6) มีระบบงานประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจและผลักดันให้ส่วนราชการทุกแห่งที่ตื่นตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างจริงจังทั่วถึง

(7) มีระบบกำกับ ควบคุม ประเมินผลและลงโทษแก่ผู้ไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งระบบนี้เป็นระบบที่สำคัญที่สุดจะต้องทำ - แก่ - ทำ - แก่ อย่างต่อเนื่อง

2.4.2 ความเป็นจริงของสภาพการปรับระบบราชการไทย โดยที่การเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคเป็นเรื่องใหญ่ ต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายในสังคม และในทางปฏิบัติแล้วเป็นเรื่องทางการเมืองที่

จะมีผลกระทบในวงกว้างและยาวไกล จำเป็นต้องระดมสรรพกำลังและทรัพยากรอย่างมหาศาลมาเข้าร่วม ผู้รับผิดชอบหลักจึงต้องการแรงสนับสนุนอย่างแข็งแกร่ง และใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมาก และต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ยังขาดความสมบูรณ์ในสภาพการณ์ปัจจุบันของไทย ดังนั้นการจะดำเนินการปรับเปลี่ยนในระดับมหภาคขณะนี้จึงเป็นเรื่องที่มีอุปสรรคมาก และเมื่อพิจารณาถึงสภาพการณ์ต่าง ๆ แล้ว ก็มีแนวโน้มว่าการดำเนินการก็ยังคงยากที่จะบรรลุผลตามที่ต้องการได้

ดังนั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพในราชการให้ได้ผลอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม จึงจำเป็นต้องมุ่งไปที่ระดับ จุลภาค คือ ระดับกระทรวง กรม และจังหวัด ซึ่งมีขอบเขตที่เล็กกว่า และอยู่ในวิสัยที่จะกำกับให้ดำเนินการไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4.3 การปรับปรุงประสิทธิภาพในระบบราชการระดับจุลภาค หรือระดับส่วนราชการ ซึ่งเป็นการปรับปรุงที่มีขอบข่ายที่เล็ก และบังเกิดผลทันที จึงควรใช้กรมเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการปรับเปลี่ยนระบบราชการ โดยองค์ประกอบในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงมีเพียงพออยู่แล้ว เพียงแต่เสริมกลยุทธ์และวิธีการจัดการให้มีความคล่องตัวขึ้นด้วยการใช้มาตรการทางบวก จูงใจให้ส่วนราชการดำเนินการในลักษณะของการกระตุ้นให้ส่วนราชการปรับเปลี่ยนระบบบริหาร และผลิตผลให้มีประสิทธิภาพเพื่อแลกกับความคล่องตัวทางการบริหารที่รัฐบาลจะปลดปล่อยพันธะเกี่ยวกับกฎ ระเบียบให้มากขึ้น ประกอบกับรางวัลที่ได้รับอาจสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้นได้ในระดับที่น่าพอใจ

ดังนั้น การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ จึงเป็นวิธีการศึกษาเพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับองค์การวิธีหนึ่ง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์การเพื่อการบริหารจัดการเชิงคุณภาพต่อไป

### 3. กระทรวงยุติธรรม : พันธกิจและผลผลิต

#### 3.1 ภาพรวมของกระทรวงยุติธรรม

##### 3.1.1 หน้าที่ความรับผิดชอบ

ตามพระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2534 หมวด 9 มาตรา 21 กระทรวงยุติธรรมมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับศาลยุติธรรม แต่ไม่รวมถึงการพิจารณาพิพากษาอรรถคดี

ในส่วนของศาลยุติธรรม รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 271 กำหนดให้ศาลยุติธรรมมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีทั้งปวง เว้นแต่คดีที่รัฐธรรมนูญนี้หรือกฎหมายบัญญัติให้อยู่ในอำนาจของศาลอื่น

##### 3.1.2 โครงสร้างและสายการบังคับบัญชา

กระทรวงยุติธรรมมีส่วนราชการตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2535 ดังนี้

- 1) สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี
- 2) สำนักงานปลัดกระทรวง

- 3) กรมคุมประพฤติ
- 4) กรมบังคับคดี
- 5) สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ

โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมซึ่งเป็นข้าราชการการเมืองเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และกำหนดหรืออนุมัติ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกระทรวงและจะให้รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการก็ได้ แต่สำหรับในส่วนของกระทรวงยุติธรรมไม่มีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง และนอกจากมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมแล้วกระทรวงยุติธรรมมีปลัดกระทรวงซึ่งเป็นข้าราชการประจำเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการในกระทรวงรองจากรัฐมนตรีและเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวง โดยรับผิดชอบควบคุมราชการประจำในกระทรวง กำหนดแนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง และลำดับความสำคัญของแผนการปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการในกระทรวงให้เป็นไปตามนโยบายที่รัฐมนตรีกำหนดรวมทั้ง กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการในกระทรวง และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง

สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมือง มีเลขาธิการรัฐมนตรีซึ่งเป็นข้าราชการการเมืองเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม โดยในส่วนของข้าราชการประจำจะมีตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี ซึ่งปัจจุบัน ก.พ. กำหนดเป็นระดับ 8 หรือ 9 ชช. เป็นตำแหน่งสูงสุด

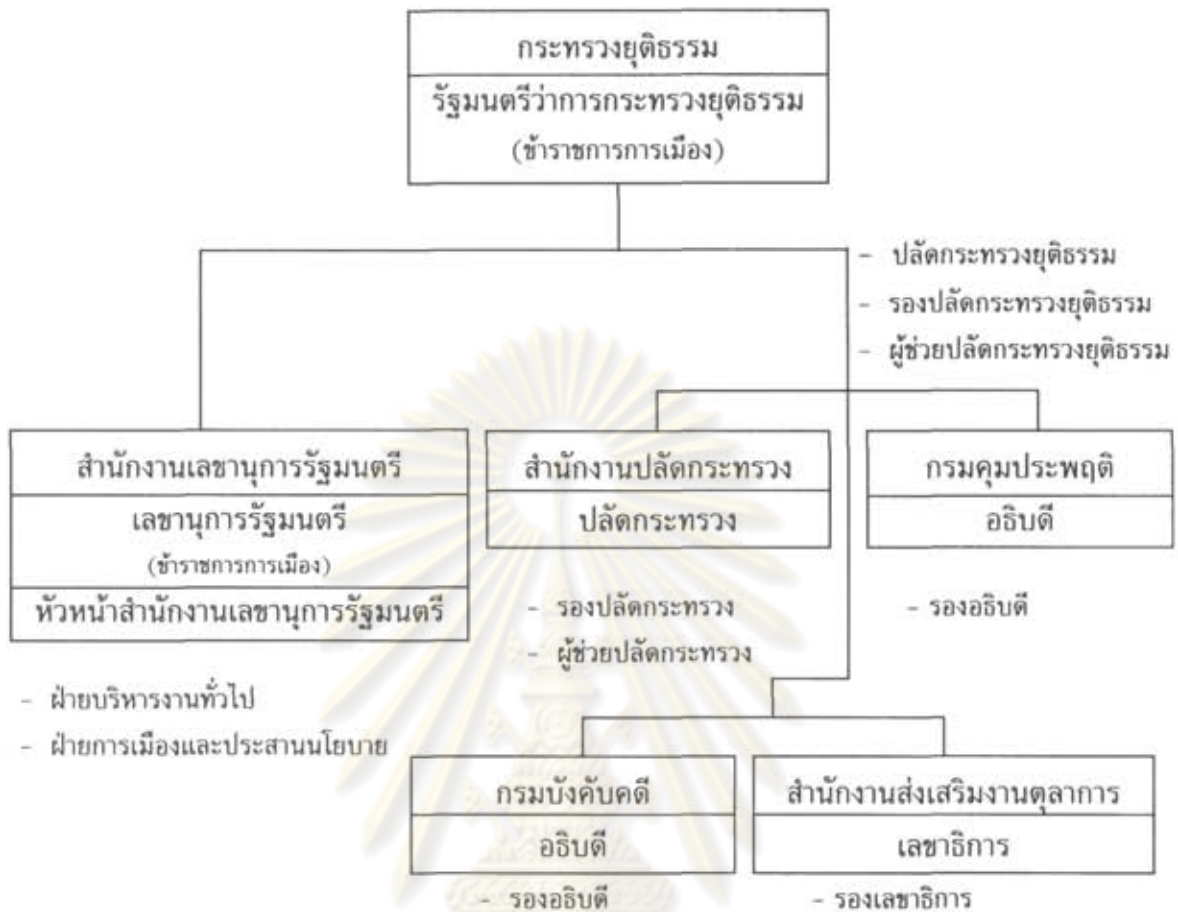
กรมคุมประพฤติและกรมบังคับคดีมีอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกรมให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง และมีรองอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากอธิบดี และช่วยอธิบดีปฏิบัติราชการ โดยมีอำนาจหน้าที่ตามที่อธิบดีกำหนด หรือมอบหมาย

สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ มีเลขาธิการซึ่งเทียบเท่าอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และมีรองเลขาธิการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และช่วยปฏิบัติราชการโดยมีอำนาจหน้าที่ตามที่เลขาธิการกำหนดหรือมอบหมาย

โครงสร้างและสายการบังคับบัญชาในภาพรวมของกระทรวงยุติธรรมสามารถสรุปได้ตามแผนภูมิต่าง ภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาในภาพรวมของกระทรวงยุติธรรม



ส่วนศาลยุติธรรมนั้นตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2534 มาตรา 1 ศาลยุติธรรมทั้งหลายตามพระธรรมนูญนี้ให้สังกัดอยู่ในกระทรวงยุติธรรม

ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมเป็นผู้รับผิดชอบในงานธุรการศาลทั้งหลายที่อยู่ในสังกัดให้ดำเนินไปโดยเรียบร้อย แต่การดำเนินการพิจารณาคดีรวมตลอดถึงการมีคำสั่งหรือคำพิพากษาบังคับคดีให้เสร็จเด็ดขาดไปนั้น ให้อยู่ในดุลพินิจของศาลโดยเฉพาะ

ให้ประธานศาลฎีกามีหน้าที่วางระเบียบราชการฝ่ายตุลาการของศาลทั้งหลายเพื่อให้งานของศาลดำเนินไปโดยเรียบร้อย และเป็นระเบียบเดียวกัน ทั้งนี้โดยอนุมัติรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม อนึ่งเพื่อระมัดระวังการที่จะใช้ระเบียบวิธีการต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นโดยกฎหมายหรือโดยประกาศอื่นให้เป็นไปโดยถูกต้อง ให้ประธานศาลฎีกามีอำนาจแนะนำหรือตักเตือนผู้พิพากษาศาลทั้งหลายในการปฏิบัติตามระเบียบวิธีการนั้น ๆ และในการอื่น ๆ

มาตรา 2 ศาลยุติธรรมตามธรรมนูญฉบับนี้ แบ่งออกเป็นสามชั้น คือ

- 1) ศาลชั้นต้น
- 2) ศาลอุทธรณ์
- 3) ศาลฎีกา (ศาลสูงสุด)

ศาลชั้นต้น เป็นศาลที่รับฟ้องในชั้นเริ่มต้นคดีไม่ว่าจะเป็นคดีแพ่งหรือคดีอาญา

ศาลอุทธรณ์ มีอำนาจพิจารณาพิพากษาบรรดาคดีที่อุทธรณ์คำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลชั้นต้น

ศาลฎีกา มีอำนาจพิจารณาพิพากษาบรรดาคดีที่อุทธรณ์คำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลอุทธรณ์ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยการฎีกา และมีอำนาจวินิจฉัยชี้ขาดคดีที่ศาลฎีกามีอำนาจวินิจฉัยได้ตามกฎหมายอื่น

#### การเทียบตำแหน่งข้าราชการตุลาการ

ตามมาตรา 5 และมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2536 กฎกระทรวง ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2525) ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2529) ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2532) ฉบับที่ 14 (พ.ศ. 2532) ฉบับที่ 15 (พ.ศ. 2534) ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2536) ฉบับที่ 20 (พ.ศ. 2539)

ชั้น	ชื่อตำแหน่ง	
ชั้น 9	ประธานศาลฎีกา	
ชั้น 8	อธิบดีผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์	รองประธานศาลฎีกา
	อธิบดีผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค	ผู้พิพากษาหัวหน้าแผนกคดีพิเศษในศาลฎีกา
ชั้น 7	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลฎีกา	รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์
	รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค	อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น
	อธิบดีผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง	อธิบดีผู้พิพากษาศาลแรงงานกลาง
	อธิบดีผู้พิพากษาศาลภาษีอากรกลาง	
	อธิบดีผู้พิพากษาศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง	
	ผู้พิพากษาหัวหน้าแผนกคดีพิเศษในศาลอุทธรณ์	
ชั้น 6	ผู้พิพากษาศาลฎีกา	อธิบดีผู้พิพากษาภาค
	รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์
	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ภาค	รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง
	รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลแรงงานกลาง	รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลภาษีอากรกลาง
	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลแรงงานกลาง	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลภาษีอากรกลาง

ชั้น	ชื่อตำแหน่ง
	<p>ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง</p> <p>รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง</p> <p>ผู้พิพากษาหัวหน้าแผนกคดีพิเศษในศาลชั้นต้นส่วนกลาง</p>
<p>ชั้น 5-6</p>	<p>รองอธิบดีผู้พิพากษามาตร</p> <p>ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค</p> <p>ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอาญาธนบุรี</p> <p>ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอาญา</p> <p>ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกา</p> <p>ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลแพ่งกรุงเทพใต้</p> <p>ผู้พิพากษาศาลแรงงานกลาง</p> <p>ผู้พิพากษาศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง</p> <p>ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกาแผนกคดีพิเศษ</p> <p>ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์</p> <p>เลขานุการศาลฎีกา</p> <p>ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลแพ่งธนบุรี</p> <p>ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลแพ่ง</p> <p>ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง</p> <p>ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอาญา</p> <p>กรุงเทพใต้</p>
<p>ชั้น 4-5</p>	<p>ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล</p> <p>ผู้พิพากษาศาลอาญา</p> <p>ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง</p> <p>ผู้พิพากษาศาลอาญาธนบุรี</p> <p>ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์</p> <p>เลขานุการศาลอุทธรณ์ภาค</p> <p>ผู้พิพากษาศาลแพ่งกรุงเทพใต้</p> <p>รองเลขานุการศาลฎีกา</p> <p>ผู้พิพากษาศาลแพ่ง</p> <p>ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์</p> <p>ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง</p> <p>ผู้พิพากษาศาลแพ่งธนบุรี</p> <p>ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว</p> <p>ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค</p> <p>ผู้พิพากษาศาลอาญากรุงเทพใต้</p> <p>ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์แผนกคดีพิเศษ</p>
<p>ชั้น 2-3</p>	<p>ผู้พิพากษาศาลจังหวัด</p> <p>ผู้พิพากษาประจำกระทรวง</p> <p>ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด</p> <p>เลขานุการศาลอาญาธนบุรี</p> <p>ผู้พิพากษา</p> <p>ผู้พิพากษาศาลแขวง</p> <p>เลขานุการศาลแรงงานกลาง</p> <p>เลขานุการศาลแพ่งธนบุรี</p>

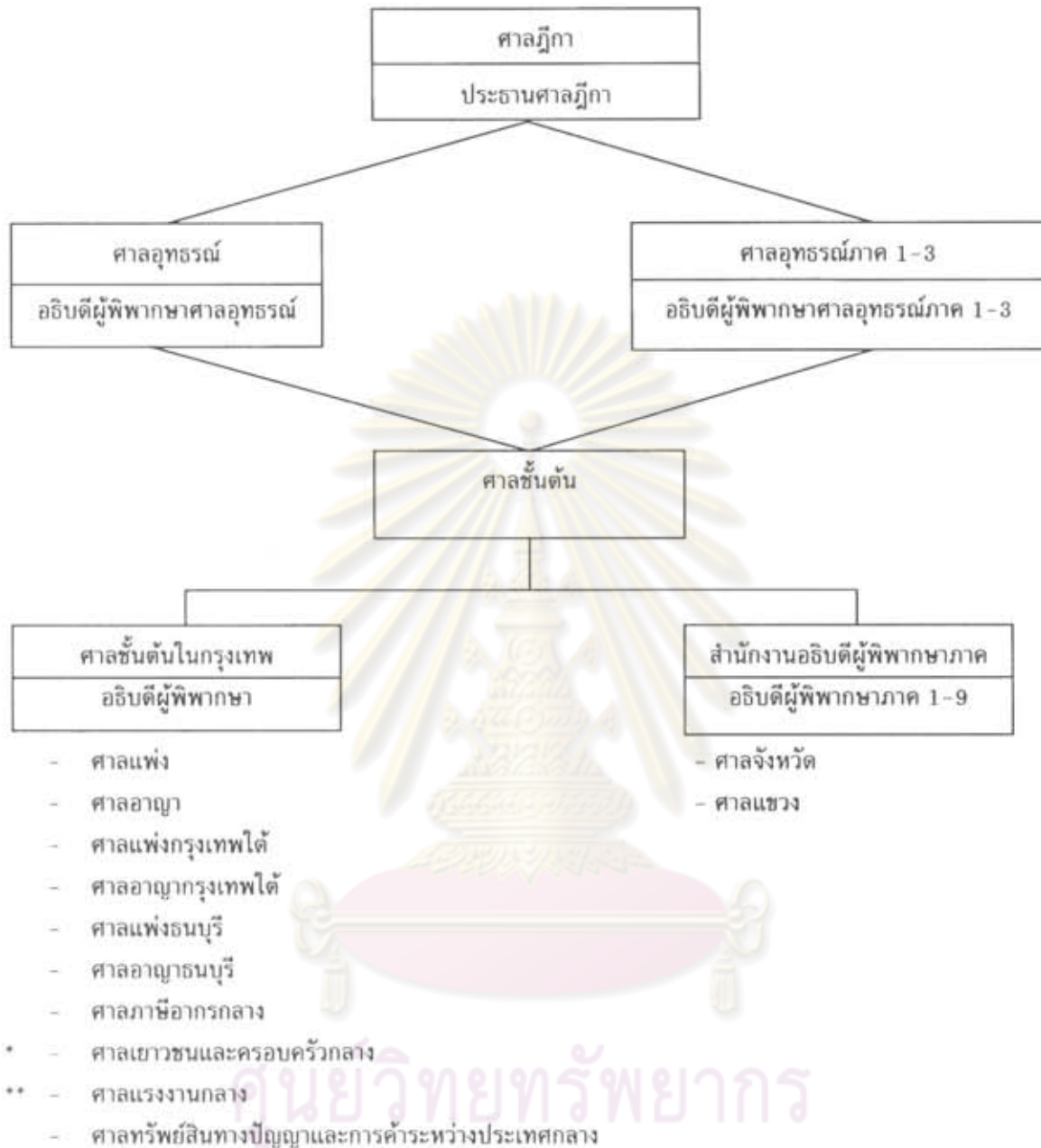
ชั้น	ชื่อตำแหน่ง
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>เลขานุการศาลอาญา</p> <p>เลขานุการศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง</p> <p>ผู้พิพากษาศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว</p> <p>เลขานุการศาลแพ่งกรุงเทพใต้</p> <p>รองเลขานุการศาลอุทธรณ์</p> <p>เลขานุการศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>เลขานุการศาลแพ่ง</p> <p>เลขานุการศาลภาษีอากรกลาง</p> <p>เลขานุการสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร</p> <p>เลขานุการศาลอาญกรุงเทพใต้</p> <p>รองเลขานุการศาลอุทธรณ์ภาค</p> </div> </div>
ชั้น 1	ผู้ช่วยผู้พิพากษา

**ที่มา :** กองงานคณะกรรมการตุลาการ สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 5 แสดงแผนภูมิโครงสร้างศาลยุติธรรม



หมายเหตุ \* ปัจจุบันมีศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดอีก 10 แห่ง ศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว 19 แห่ง และมีหน่วยงานสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2534 ซึ่งได้แก่ สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกลาง สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัด 11 แห่ง และสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนของแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวในศาลจังหวัด 17 แห่ง ซึ่งในทางบริหารหน่วยงานทั้งหมดเหล่านี้ขึ้นกับอธิบดีผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง

\*\* ปัจจุบันมีการเปิดทำการศาลแรงงานสาขาจำนวน 11 แห่ง ซึ่งในทางบริหารหน่วยงานทั้งหมดเหล่านี้ขึ้นกับอธิบดีผู้พิพากษาศาลแรงงานกลาง

### 3.1.3 ภารกิจหลักของกระทรวงยุติธรรม

- 1) อ่างไรซึ่งความศักดิ์สิทธิ์แห่งกฎหมาย
- 2) อำนาจความยุติธรรมแก่ประชาชนอย่างเสมอภาค เป็นธรรม และรวดเร็ว รวมถึงการขยายงานของศาลออกไปอย่างทั่วถึงเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน และพัฒนาระบบการพิจารณาพิพากษาคดีให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
- 3) รักษาสถาบันตุลาการให้มีเกียรติ ศักดิ์ศรี สามารถดำรงตนเป็นอิสระเพื่อการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีได้อย่างเป็นธรรม
- 4) ปรับปรุงแก้ไขและเสนอกฎหมายให้มีความเป็นธรรมและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม
- 5) พัฒนางานสนับสนุนการอำนวยความสะดวก ได้แก่ งานบังคับคดีและพิทักษ์ทรัพย์ งานคุมประพฤติผู้กระทำผิดที่เป็นผู้ใหญ่ งานพิทักษ์และคุ้มครองเด็กเยาวชนและครอบครัว การระงับข้อพิพาททางแพ่งโดยวิธีอนุญาโตตุลาการ รวมทั้งสรรหามาตรการสนับสนุนการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เพื่อให้การอำนวยความสะดวกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) ส่งเสริมให้มีการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม เด็กและเยาวชนที่กระทำผิดในสังคมร่วมกับชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 7) พัฒนาระบบการบริหารและการปฏิบัติราชการให้ทันสมัยเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อราชการและประชาชน
- 8) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ และจริยธรรมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ซื่อสัตย์ สุจริต อุทิศตนให้แก่ราชการ รวมทั้งการเสริมสร้างคุณธรรมและสร้างความภาคภูมิใจในสถานภาพและบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย
- 9) มุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนด้วยความสะดวก รวดเร็ว เป็นธรรม และปลอดภัย และส่งเสริมการให้ความรู้ ความเข้าใจในกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรมแก่ประชาชน

### 3.1.4 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- 1) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
- 2) ประมวลกฎหมายอาญา
- 3) ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง
- 4) ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา
- 5) พระธรรมนูญศาลยุติธรรม
- 6) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ
- 7) พระราชบัญญัติล้มละลาย
- 8) พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน
- 9) พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลภาษีอากรและวิธีพิจารณาคดีภาษีอากร
- 10) พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว

- 11) พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศและวิธีพิจารณาคดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ
- 12) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน

### 3.1.5 อัตราค่าจ้าง

อัตราค่าจ้างของกระทรวงยุติธรรมมีจำนวนทั้งสิ้น 15,513 อัตรา ประกอบด้วย

ข้าราชการ 8,331 อัตรา

ลูกจ้างประจำ 3,018 อัตรา

ลูกจ้างชั่วคราว 4,164 อัตรา

: ข้อมูล ณ วันที่ 15 มกราคม 2542

## 3.2 สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

### 3.2.1 หน้าที่ความรับผิดชอบ

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงยุติธรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2536 มาตราที่ 3 ให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงและราชการที่คณะรัฐมนตรีมิได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมใดกรมหนึ่งในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการในกระทรวงให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง อำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้รวมถึง

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานธุรการของศาลยุติธรรมที่อยู่ในสังกัดตลอดทั่วราชอาณาจักร และงานธุรการของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร
- 2) เสนอแนะนโยบายของกระทรวงให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล และนโยบายของรัฐมนตรี จัดทำแผนแม่บทของกระทรวงประสานแผนปฏิบัติงานและเสนอแนะนโยบายในการตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปี รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
- 3) ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการออกแบบก่อสร้าง ต่อเติม ปรับปรุง และซ่อมแซมอาคารที่ทำการ อาคารที่พักอาศัยของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
- 4) กำหนดนโยบายและระเบียบในการสำรวจ การเก็บรักษา การใช้ประโยชน์ข้อมูลของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง และทำหน้าที่เป็นศูนย์ข้อมูลของกระทรวง
- 5) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

นอกจากนี้สำนักงานปลัดกระทรวงรับผิดชอบงานธุรการในศาลยุติธรรมทั่วราชอาณาจักร งานธุรการในสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร และงานธุรการในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน นั้นแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

### 3.2.1.1 งานธุรการในศาลยุติธรรมทั่วประเทศ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ชั้น

#### (1) ศาลฎีกา ในส่วนที่เกี่ยวกับงานด้านธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- ด้านคดี มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับคดีที่มีการฎีกาคำพิพากษา หรือคำสั่ง โดยการตรวจรับคำฟ้อง คำร้อง คำขอ คำแถลง คำคู่ความ เก็บรักษาสำนวนความเอกสารและซองกลาง ลงสารบบความ สารบบคำพิพากษา คำสั่งจัดพิมพ์คำพิพากษาและเก็บรวบรวมสถิติคดี และจัดทำสำนวน
- ด้านธุรการทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบตามระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณ งานการเจ้าหน้าที่และบริหารงานบุคคล รับ-จ่าย เงินทำบัญชีรายการเงินทุกประเภท รับผิดชอบในการเบิกจ่าย เก็บรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ และดูแลรักษาอาคาร สถานที่ ยานพาหนะ รวมถึงการจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบพัสดุ อีกทั้งการจัดทำแผนงานโครงการต่าง ๆ ดำเนินการขอตั้งงบประมาณรายจ่ายเพื่อสนับสนุนแผนงานโครงการนั้น ๆ
- ด้านวิชาการและกฎหมาย มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานวิชาการ การค้นหา รวบรวมตัวบทกฎหมาย การค้นย่อข้อกฎหมาย งานห้องสมุด งานประชุมใหญ่ และคดีพิเศษ
- ด้านช่วยอำนวยความสะดวกประธานศาลฎีกา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการช่วยดำเนินการภารกิจของประธานศาลฎีกาในฐานะประมุขฝ่ายตุลาการ

#### (2) ศาลอุทธรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวกับงานด้านธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- ด้านคดี มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับคดีที่มีการอุทธรณ์คำพิพากษาหรือคำสั่ง โดยการตรวจรับคำฟ้อง คำร้อง คำขอ คำแถลง คำคู่ความ งานรับฟ้อง งานคำสั่ง คำร้อง งานคำพิพากษา เก็บรักษาสำนวนความ เอกสารและซองกลาง ลงสารบบความ สารบบคำพิพากษา คำสั่ง การจัดพิมพ์ คำพิพากษา และเก็บรวบรวมสถิติคดี และจัดทำสำนวน
- ด้านธุรการทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบตามระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณ งานการเจ้าหน้าที่ และบริหารงานบุคคล รับ-จ่ายเงิน ทำบัญชีรายการเงินทุกประเภท รับผิดชอบในการเบิกจ่าย เก็บรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ และดูแลรักษาอาคาร สถานที่ ยานพาหนะ รวมถึงการจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบพัสดุ อีกทั้งการจัดทำแผนงานโครงการต่าง ๆ ดำเนินการขอตั้งงบประมาณรายจ่าย เพื่อสนับสนุนแผนงานโครงการนั้น ๆ
- ด้านวิชาการและกฎหมาย มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานวิชาการ การค้นหา รวบรวมตัวบทกฎหมาย การค้นย่อข้อกฎหมาย งานห้องสมุด งานประชุมใหญ่ และคดีพิเศษ

#### (3) ศาลชั้นต้น ในส่วนที่เกี่ยวกับงานด้านธุรการมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- ด้านคดี มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจรับคำฟ้อง คำร้อง คำขอ คำแถลง คำคู่ความ การออกหมาย ประกาศสถิติคดี เก็บรักษาสำนวนความ เอกสารและซองกลาง ลงสารบบความ สารบบคำพิพากษา คำสั่ง การนัดความ เรียกคู่ความเข้าห้องพิจารณา นำพยานสาบานตน พิมพ์ ถอดเทปบันทึกเสียง จัดทำสำนวน และเก็บเงินค่าธรรมเนียมต่าง ๆ
- ด้านธุรการทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบตามระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณ งานการเจ้าหน้าที่ และบริหารงานบุคคล ตลอดถึงงานบริการคู่ความและประชาชนทั่วไป งานห้องสมุด รับ-จ่ายเงิน ทำบัญชีรายการเงินทุกประเภท รับผิดชอบในการเบิกจ่าย เก็บรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ และดูแล



รักษาอาคาร สถานที่ ยานพาหนะ รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้าง ตามระเบียบพัสดุ อีกทั้งการจัดทำแผนงานโครงการต่าง ๆ ดำเนินการขอตั้งงบประมาณรายจ่าย เพื่อสนับสนุนแผนงานโครงการนั้น ๆ

3.2.1.2 สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล ในส่วนที่เกี่ยวกับงานด้านธุรการมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- สนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีที่อยู่ในอำนาจของอธิบดีภาค ตามที่กฎหมายกำหนด และปฏิบัติงานคดีให้กับอธิบดีผู้พิพากษาศาลในการรวบรวมข้อมูล ข้อกฎหมายต่าง ๆ
- เพื่อประกอบการตรวจสอบสำนวนความ ตรวจร่างคำพิพากษาของอธิบดีผู้พิพากษาศาลและรองฯ ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล ปัญหาและอุปสรรคเพื่อประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายหรือหลักเกณฑ์ในการบริหารงานคดีของอธิบดีผู้พิพากษาศาล
- จัดทำและประสานแผนงาน โครงการ แผนอัตรากำลัง และแผนงบประมาณของกระทรวงยุติธรรมในระดับภาค ติดตาม กำกับ ดูแลให้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายในระดับต่าง ๆ ตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ รายงานและประเมินผลการดำเนินการดังกล่าว
- บริหารงานบุคคล การคลัง และการก่อสร้าง ตามที่ได้กำหนดไว้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล และปฏิบัติงานสนับสนุนและประสานการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานประชาสัมพันธ์ งานสารสนเทศ งานข้อมูลทางกฎหมาย รวมทั้งการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน
- ร่วมกับกองต่าง ๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวง สร้างมาตรฐาน หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติหน้าที่ควบคุม กำกับ ดูแล ตรวจนิเทศงานธุรการของศาลในเขตภาค รวมทั้งเป็นเลขานุการให้แก่อธิบดีผู้พิพากษาศาลในการตรวจราชการ และประสานงานการตรวจราชการของรัฐมนตรี และปลัดกระทรวง
- กำกับ ดูแลและประสานการปฏิบัติงานของศาลและหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรมในเขต
- ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายในเขตความรับผิดชอบ

3.2.1.3 สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกลาง เป็นหน่วยงานสังกัดศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง มีหน้าที่และความรับผิดชอบตามมาตรา 34 พ.ร.บ. จัดตั้งศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2534 ดังนี้

- สืบเสาะและพินิจเรื่องอายุ ประวัติ ความประพฤติ สติปัญญา การศึกษาอบรม สุขภาพ ภาวะแห่งจิต นิสัย อาชีพ และฐานะของเด็กหรือเยาวชน ซึ่งต้องหว่ากระทำความผิด และของบิดามารดา ผู้ปกครอง หรือบุคคลซึ่งเด็กหรือเยาวชนนั้นอาศัยอยู่ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมทั้งปวงเกี่ยวกับเด็กหรือ เยาวชนนั้น รวมทั้งสาเหตุแห่งการกระทำความผิดเพื่อรายงานต่อศาล
- สอดส่องความประพฤติของเด็กและเยาวชนตามคำสั่งศาล
- ควบคุมเด็กและเยาวชนซึ่งต้องหว่ากระทำความผิดไว้ในระหว่างการสอบสวนหรือพิจารณาคดีหรือตามคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาล

- สงเคราะห์และบำบัดแก้ไขเด็กและเยาวชนในระหว่างที่ถูกควบคุมหรือภายหลังปล่อย
- จัดให้มีการตรวจรักษาและพยาบาลเด็กหรือเยาวชนในระหว่างการสอบสวนหรือพิจารณาคดีหรือในระหว่างการควบคุมตัวในสถานพินิจ
- จัดการศึกษา ฝึกและอบรม ดูแลและอบรมสั่งสอนเด็กและเยาวชน ซึ่งอยู่ในความควบคุม
- สืบเสาะภาวะความเป็นอยู่ของครอบครัวในคดีครอบครัว รวมทั้งจัดให้แพทย์หรือจิตแพทย์ตรวจร่างกาย สุขภาพ หรือจิตใจของคู่ความในกรณีที่ศาลมีคำสั่งตามมาตรา 112
- ประมวลและรายงานข้อเท็จจริง รวมทั้งเสนอความเห็นต่อศาลในคดีครอบครัวตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 117
- ศึกษาค้นคว้าถึงสาเหตุแห่งการกระทำของเด็กและเยาวชนซึ่งต้องหาว่ากระทำความผิดโดยทั่วไป จัดทำสถิติการกระทำความผิดดังกล่าวของเด็กและเยาวชนและเผยแพร่วิธีป้องกันหรือทำให้ลดน้อยลง ซึ่งการกระทำความผิดดังกล่าว
- ดำเนินการอื่นตามคำสั่งศาลหรือตามที่กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา

#### 3.2.1.4 สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัด และสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ของแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวในศาลจังหวัด

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเช่นเดียวกับสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกลาง

### 3.2.2 โครงสร้างและสายการบังคับบัญชา

มาตรา 4 ของพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ ตามข้อ 2.2.1 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงยุติธรรม ดังนี้

- 1) กองกลาง
- 2) กองคลัง
- 3) กองการเจ้าหน้าที่
- 4) กองนโยบายและแผน
- 5) กองออกแบบและก่อสร้าง
- 6) ศูนย์บริการข้อมูลตุลาการ

อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงยุติธรรม มีดังนี้

- 1) กองกลาง มีอำนาจหน้าที่
  - (ก) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานปลัดกระทรวง และของกระทรวง
  - (ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของสำนักงานปลัดกระทรวง
  - (ค) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรมของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
  - (ง) ประสานราชการกับส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงและศาลยุติธรรม

ทั่วราชอาณาจักร

(จ) บริหารงานทั่วไปของสำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งมีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงโดยเฉพาะ

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2) กองคลัง มีอำนาจหน้าที่

(ก) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของสำนักงานปลัดกระทรวง

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวง

(ค) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3) กองการเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่

(ก) จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวง

(ข) จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของกระทรวง

(ค) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4) กองนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่

(ก) เสนอแนะนโยบายของกระทรวงให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล และนโยบายของรัฐมนตรีเจ้าสังกัด

(ข) จัดทำแผนแม่บทของกระทรวงให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวง

(ค) ประสานแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงให้เป็นไปตามแผนแม่บทของกระทรวง

(ง) เสนอแนะนโยบายในการตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปีของหน่วยงานในสังกัดให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง

(จ) เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5) กองออกแบบและก่อสร้าง มีอำนาจหน้าที่

(ก) ดำเนินการเกี่ยวกับการออกแบบ ก่อสร้าง ต่อเติม ปรับปรุง และซ่อมแซมอาคารที่ทำการ อาคารที่พักอาศัยของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง รวมทั้งประสานงานกับกรมโยธาธิการเกี่ยวกับการออกแบบก่อสร้างอาคารที่ทำการใหม่

(ข) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6) ศูนย์บริการข้อมูลตุลาการ มีอำนาจหน้าที่

(ก) เก็บรวบรวม และให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมาย คำพิพากษาศาลฎีกา ตลอดจนสถิติอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานของศาลยุติธรรมและกระทรวงและทำหน้าที่เป็นศูนย์ข้อมูลของกระทรวง

(ข) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานปลัดกระทรวงมีปลัดกระทรวงเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวง และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง ปลัดกระทรวง มี 2 บทบาท ทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรม (สำนักงานปลัดกระทรวง) โดยมีรองปลัดกระทรวงและผู้ช่วยปลัดกระทรวงเป็นผู้ช่วยสั่งและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากปลัดกระทรวง โดยมีอำนาจหน้าที่ตามที่ปลัดกระทรวงกำหนด หรือมอบหมาย

ผู้ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวง และรองปลัดกระทรวง ของกระทรวงยุติธรรมที่ผ่านมาจะมาจากข้าราชการตุลาการ ส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงที่มีชื่อเรียกว่ากอง มีผู้อำนวยการกองเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในกอง ส่วนราชการที่มีชื่อเรียกว่าศูนย์นั้น มีฐานะเทียบเท่ากับกอง มีผู้อำนวยการศูนย์ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ

ส่วนตำแหน่งข้าราชการตุลาการในศาลยุติธรรมทั่วราชอาณาจักร จะมีตำแหน่งจำศาลเป็นตำแหน่งข้าราชการตุลาการที่สูงที่สุดในแต่ละศาล ซึ่ง ก.พ. กำหนดตำแหน่งเป็นสายงานเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ซึ่งมีตั้งแต่ระดับ 6 ไปจนถึง ระดับ 8 ตามขนาดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละศาลยุติธรรม อำนาจบริหารสูงสุดในแต่ละศาลยุติธรรมจะอยู่ที่ข้าราชการตุลาการ โดยในศาลฎีกา มีประธานศาลฎีกา เป็นผู้บริหารสูงสุดในศาลฎีกา และเป็นประมุขสูงสุดข้าราชการฝ่ายตุลาการ ศาลสูงอื่น ศาลพิเศษ และศาลชั้นต้นในกรุงเทพฯ มีอธิบดีผู้พิพากษา เป็นผู้บริหารสูงสุด ศาลจังหวัด ศาลแขวง ศาลคดีเด็กและเยาวชนจังหวัด และศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวนั้น มีตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เป็นผู้บริหารสูงสุดในแต่ละศาล สำหรับในส่วน of ศาลคดีเด็กและเยาวชนจังหวัด และศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวนั้น ในทางบริหารจะขึ้นตรงกับอธิบดีศาลเยาวชนและครอบครัวกลางอีกชั้นหนึ่ง

สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 1-9 ตำแหน่งข้าราชการตุลาการสูงสุดในสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา คือ จำภาค (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7) การบริหารงานของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา ขึ้นกับอธิบดีผู้พิพากษามาตรา โดยอธิบดีผู้พิพากษามาตราจะดูแลกิจการงานของศาลยุติธรรมในภาคให้เป็นไปโดยเรียบร้อย

สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2534 เพื่อปฏิบัติการกิจ

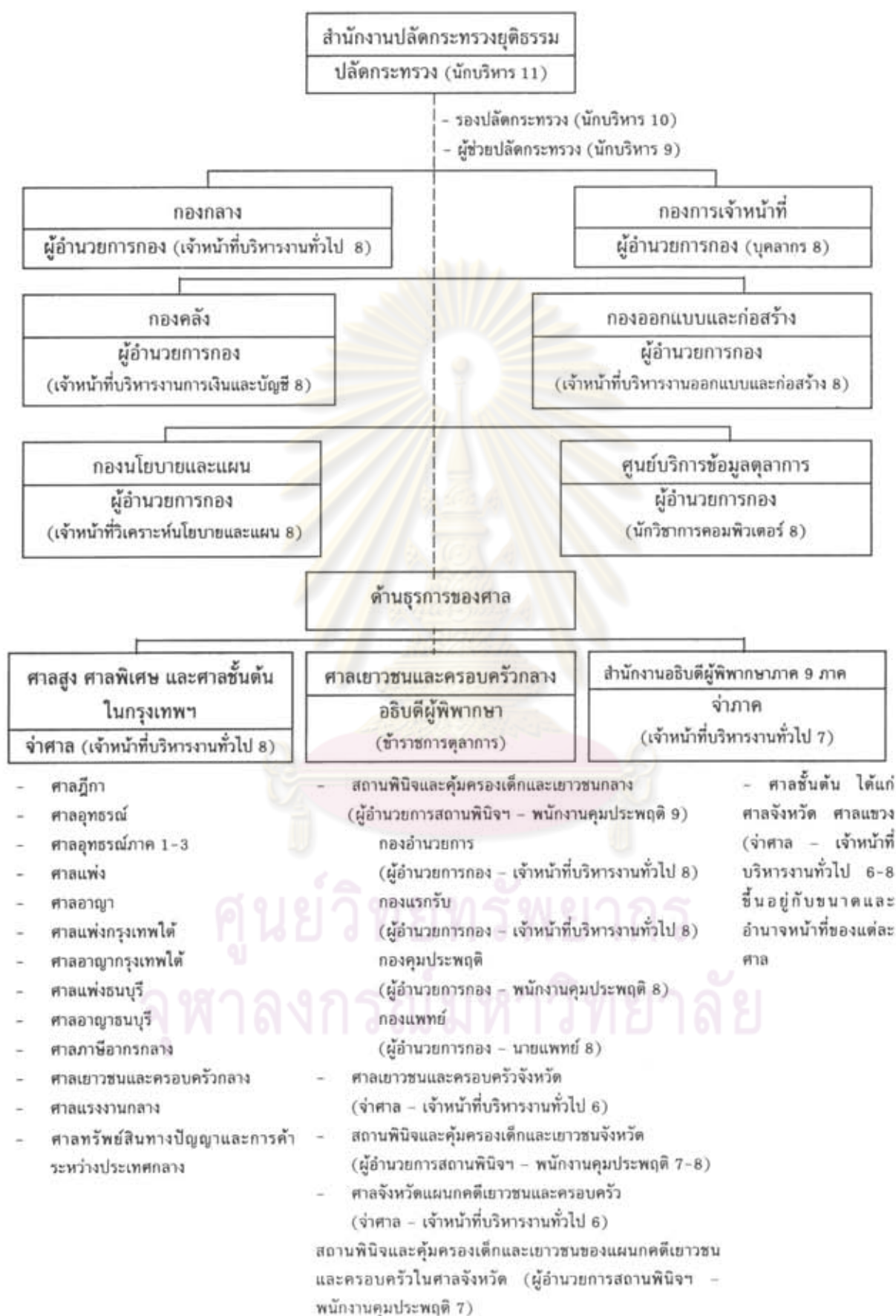
รองรับงานของศาลเยาวชนและครอบครัว สถานพินิจฯ จึงเป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นควบคู่ไปกับศาลเยาวชนและครอบครัว ดังนี้

- ศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง – สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกลาง
- ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด – สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัด
- ศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว – สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนของแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวในศาลจังหวัด

ซึ่งในการบริหาร หน่วยงานทั้งหมดจะขึ้นกับอธิบดีผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง โดยมีสายการบังคับบัญชาตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2534 มาตรา 21 กำหนดให้อธิบดีผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกลางเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการสถานพินิจฯทั่วราชอาณาจักร มาตรา 23 กำหนดให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัด ตามที่อธิบดีผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกลางมอบหมาย และมาตรา 32 กำหนดให้สถานพินิจฯ เป็นหน่วยงานในกระทรวงยุติธรรม มีผู้อำนวยการสถานพินิจฯ กลาง เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการสถานพินิจฯ กลาง ซึ่งในปัจจุบันตำแหน่งผู้อำนวยการสถานพินิจฯ กลาง ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งพนักงานคุมประพฤติ นอกจากนี้ สถานพินิจฯ จังหวัด มีผู้อำนวยการสถานพินิจฯ เป็นตำแหน่งพนักงานคุมประพฤติ 7-8 และสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนของแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัด มีผู้อำนวยการสถานพินิจฯ เป็นตำแหน่งพนักงานคุมประพฤติ 7 ส่วนของธุรการในศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง เป็นตำแหน่งจำศาล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 8) ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด เป็นตำแหน่งจำศาล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6) ศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว เป็นตำแหน่งจำศาล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6) ซึ่งรายละเอียดโครงสร้าง และสายการบังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงทั้งหมดสามารถสรุปได้ตามแผนภูมิ ภาพที่ 6

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 6 แสดงแผนภูมิการแบ่งส่วนราชการและสายการบังคับบัญชาในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม



### 3.2.3 ภารกิจหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

ภารกิจหลักสำคัญที่เป็นลักษณะพิเศษของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีดังนี้

1) ภารกิจด้านการบริหารและจัดการเกี่ยวกับงานธุรการศาลยุติธรรมทั่วประเทศ สำนักงานอธิบดีภาค และสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยให้บริการแก่ศาลยุติธรรมผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมและประชาชน

2) ภารกิจด้านการพิทักษ์คุ้มครองสิทธิเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะงานหลากหลาย และขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อน มีผลกระทบต่อสิทธิเสรีภาพ และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน เปรียบได้กับการดำเนินการของสำนักงานอัยการสูงสุดบางส่วน กรมราชทัณฑ์ทั้งกระบวนการ และกรมคุมประพฤติ ทั้งกระบวนการในส่วนของบุคคลผู้มีอายุต่ำกว่า 18 ปี บริบูรณ์

3) ภารกิจด้านการปรับปรุงและพัฒนานโยบายยุติธรรม ประสานแผนและประสานระบบข้อมูลเพื่อชี้นำทิศทางเกี่ยวกับสวัสดิภาพความปลอดภัย และสิทธิเสรีภาพของประชาชนในสังคม

### 3.2.4 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- 1) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
- 2) ประมวลกฎหมายอาญา
- 3) ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง
- 4) ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา
- 5) พระธรรมนูญศาลยุติธรรม
- 6) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ
- 7) พระราชบัญญัติล้มละลาย
- 8) พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน
- 9) พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลภาษีอากรและวิธีพิจารณาคดีภาษีอากร
- 10) พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว
- 11) พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศและวิธีพิจารณาคดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ
- 12) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
- 13) ฯลฯ

### 3.2.5 อัตรากำลัง

อัตรากำลังสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 10,754 อัตรา ประกอบด้วย

ข้าราชการ	6,322 อัตรา
ลูกจ้างประจำ	2,345 อัตรา
ลูกจ้างชั่วคราว	2,087 อัตรา

: ข้อมูล ณ วันที่ 15 มกราคม 2542

## 3.2.6 งบประมาณ

ภาพที่ 7 แสดงงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2541 ของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

หมวดงบประมาณ	งบประมาณ ที่ได้รับปี พ.ศ. 2541	รายจ่ายจริงปี 2541 (1 ต.ค.40 - 31 พ.ค. 41)		รวม
		งบประมาณ	ดอกเบี้ย	
1. เงินเดือนและค่าจ้าง ประจำ	1,998,987,800	1,463,097,159.15	62,367,231.08	1,525,464,390.23
2. ค่าตอบแทน วัสดุและ วัสดุ	238,698,900	126,356,311.11	115,097,227.99	241,453,539.10
3. ค่าสาธารณูปโภค	82,254,600	50,966,684.51	25,372,111.08	76,338,795.59
4. ค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและ สิ่งก่อสร้าง	86,898,400	-	45,361,412.64	45,361,412.64
5. เงินอุดหนุน	26,198,200	6,845,000.00	-	6,845,000.00
6. รายจ่ายอื่น ๆ	30,235,400	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>2,463,273,300</b>	<b>1,647,265,154.77</b>	<b>248,197,982.79</b>	<b>1,895,463,137.56</b>

ที่มา : กองคลัง สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงยุติธรรม

ตัวเลขตามตารางดังกล่าวสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้รับงบประมาณ ปี พ.ศ. 2541 จำนวนทั้งสิ้น 2,463,273,300 บาท โดยงบประมาณส่วนใหญ่จะอยู่ที่หมวดเงินเดือน และค่าจ้างประจำ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 81 ของงบประมาณที่ได้รับทั้งหมด และน้อยที่สุดได้แก่หมวดเงินอุดหนุน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 1 ของงบประมาณที่ได้รับทั้งหมด และจากข้อมูลเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณจะเห็นว่าในช่วง 8 เดือนของปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 มีการใช้จ่ายเงินไปประมาณ 1,895,463,137.56 บาท หรือคิดเป็นมากกว่าร้อยละ 75 ของเงินงบประมาณ หากประมาณการค่าใช้จ่ายปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 จากข้อมูลดังกล่าวทั้งปีคาดว่าจะมียอดประมาณ 2,843,144,706 บาท ซึ่งเป็นจำนวนที่สูงกว่างบประมาณที่ได้รับสำหรับปี พ.ศ. 2541 จำนวน 379,871,406 บาท

แต่อย่างไรก็ดีในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมมีดอกเบี้ยอันเกิดจากเงินกลางที่ได้รับการจัดสรรมาจากกรมบังคับคดี และศาลต่าง ๆ มาช่วยเสริมในส่วนของเงินงบประมาณ และในช่วง 8 เดือนแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 ได้มีการนำเงินดอกเบี้ยดังกล่าวที่ได้รับการจัดสรรมาใช้จ่ายจำนวน 248,197,982.79 บาท



### 3.3 กรมคุมประพฤติ

ประเทศไทยเริ่มมีการนำระบบคุมประพฤติมาใช้ในประเทศไทยครั้งแรกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2495 โดยนำมาใช้กับผู้กระทำความผิดที่เป็นเด็กและเยาวชนก่อน ส่วนผู้กระทำความผิดที่เป็นผู้ใหญ่ นั้น แม้ประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2499 มาตรา 56, 57 และ 58 จะได้บัญญัติถึงวิธีการเกี่ยวกับการคุมประพฤติเอาไว้ แต่ศาลก็ใช้แต่เพียงมาตรการรอกการกำหนดโทษหรือรอกการลงโทษอย่างเดียวโดยไม่มีการคุมความประพฤติ เนื่องจากยังไม่มีหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่จะรับผิดชอบดำเนินการตามคำพิพากษาของศาลได้ จนกระทั่งรัฐบาลได้ผ่านร่างพระราชบัญญัติวิธีดำเนินการคุมประพฤติ ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2522 เพื่อให้ประมวลกฎหมายอาญามีผลใช้บังคับอย่างสมบูรณ์ โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของพนักงานคุมประพฤติตลอดจนวิธีดำเนินการคุมประพฤติ และได้มีการจัดตั้งสำนักงานคุมประพฤติกลาง ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกอง สังกัดสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรม ต่อมาได้มีการขยายงานคุมประพฤติ โดยมีโครงการเปิดสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลให้ครบทุกจังหวัด ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน จึงได้มีการปรับปรุงส่วนราชการในกระทรวงยุติธรรมเพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยยกฐานะสำนักงานคุมประพฤติกลางขึ้นเป็น “กรมคุมประพฤติ” เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2535 ตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่และกิจการบริหารบางส่วนของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรมไปเป็นของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2535

#### 3.3.1 หน้าที่ความรับผิดชอบ

กรมคุมประพฤติได้จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับการพิจารณาคดีของศาลให้เป็นไปตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 56 และพระราชบัญญัติวิธีดำเนินการคุมความประพฤติ ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2522 โดยมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการดำเนินการคุมประพฤติผู้กระทำความผิดที่เป็นผู้ใหญ่ ซึ่งปรากฏตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2535 ดังนี้

- (1) ส่งเสริมสนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินการแก้ไข ฟื้นฟู และสงเคราะห์ผู้กระทำความผิด ตามกฎหมายว่าด้วยวิธีดำเนินการควบคุมความประพฤติตามประมวลกฎหมายอาญา
- (2) พัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการคุมประพฤติผู้กระทำความผิดที่เป็นผู้ใหญ่ จัดทำและประสานแผนงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด
- (3) ดำเนินการเกี่ยวกับการสืบเสาะและพินิจ ควบคุมและสอดส่อง แก้ไข ฟื้นฟู และสงเคราะห์ผู้กระทำความผิด ตามกฎหมายว่าด้วยวิธีดำเนินการควบคุมความประพฤติตามประมวลกฎหมายอาญา
- (4) ปฏิบัติราชการอื่นใดตามกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

#### 3.3.2 โครงสร้างและสายการบังคับบัญชา

การจัดโครงสร้างส่วนราชการในกรมคุมประเวตินั้น อาจกล่าวได้ว่ามีหน่วยงานรับผิดชอบ 2 ส่วน คือ ส่วนอำนวยการและส่วนสนับสนุนการอำนวยการ ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกา

แบ่งส่วนราชการกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2535 ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 14 กอง ดังนี้

- (1) สำนักงานเลขาธิการกรม
- (2) กองกิจกรรมชุมชน
- (3) กองวิชาการและแผนงาน
- (4) สำนักงานคุมประพฤติกรุงเทพมหานคร
- (5) สำนักงานคุมประพฤติธนบุรี
- (6) สำนักงานคุมประพฤติภาค 1
- (7) สำนักงานคุมประพฤติภาค 2
- (8) สำนักงานคุมประพฤติภาค 3
- (9) สำนักงานคุมประพฤติภาค 4
- (10) สำนักงานคุมประพฤติภาค 5
- (11) สำนักงานคุมประพฤติภาค 6
- (12) สำนักงานคุมประพฤติภาค 7
- (13) สำนักงานคุมประพฤติภาค 8
- (14) สำนักงานคุมประพฤติภาค 9

(1) **สำนักงานเลขาธิการกรม** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของกรมและราชการที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะ อำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้รวมถึง

- (ก) ปฏิบัติงานสารบรรณของกรม
- (ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก งานเลขานุการและงานประชาสัมพันธ์ของกรม
- (ค) จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของกรม เว้นแต่การฝึกอบรม
- (ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของกรม
- (จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

(2) **กองกิจกรรมชุมชน** มีอำนาจหน้าที่

- (ก) จัดทำแผนงาน กำหนดรูปแบบและวิธีการรวมทั้งสนับสนุนการประสานงานเกี่ยวกับการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด
- (ข) จัดทำแผนงาน กำหนดรูปแบบและวิธีการ รวมทั้งสนับสนุนการประสานงานเกี่ยวกับงานบริการสังคม งานสวัสดิการ งานจัดหางานและงานฝึกอาชีพผู้ถูกคุมความประพฤติ
- (ค) จัดทำแผนงาน กำหนดรูปแบบและวิธีการ รวมทั้งสนับสนุนการประสานงานเกี่ยวกับอาสาสมัคร และการมีส่วนร่วมของประชาชนในงานคุมประพฤติของกระทรวงยุติธรรม

(ง) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(3) กองวิชาการและแผนงาน มีอำนาจหน้าที่

(ก) พัฒนาระบบ รูปแบบและวิธีการคุมประพฤติผู้กระทำผิดที่เป็นผู้ใหญ่  
(ข) ดำเนินการและประสานงานวิจัยเกี่ยวกับการคุมประพฤติ  
(ค) จัดทำและประสานแผนงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด

(ง) จัดทำระบบการสำรวจ การเก็บ และการใช้ประโยชน์ข้อมูลของหน่วยงานในสังกัด และเป็นศูนย์ข้อมูลของกรม

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(4) สำนักงานคุมประพฤติกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่

(ก) สืบเสาะและพินิจจำเลยเพื่อใช้ประกอบดุลพินิจในการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลตามกฎหมายว่าด้วยวิธีดำเนินการคุมความประพฤติตามประมวลกฎหมายอาญา ในเขตพื้นที่ซึ่งกรมคุมประพฤติกำหนดให้อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคุมประพฤติกรุงเทพมหานคร

(ข) ควบคุมและสอดส่องผู้ที่ศาลมีคำสั่งให้คุมความประพฤติ

(ค) แก้ไขฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิดตามที่ศาลสั่ง

(ง) กำกับ ดูแลและสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานคุมประพฤติในเขตความรับผิดชอบ

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(5) สำนักงานคุมประพฤติธนบุรี มีอำนาจหน้าที่

(ก) สืบเสาะและพินิจจำเลยเพื่อใช้ประกอบดุลพินิจในการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลตามกฎหมายว่าด้วยวิธีดำเนินการคุมความประพฤติตามประมวลกฎหมายอาญาในเขตพื้นที่ซึ่งกรมคุมประพฤติกำหนดให้อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคุมประพฤติธนบุรี

(ข) ควบคุมและสอดส่องผู้ที่ศาลมีคำสั่งให้คุมความประพฤติ

(ค) แก้ไข ฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิดตามที่ศาลสั่ง

(ง) กำกับ ดูแลและสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานคุมประพฤติในเขตความรับผิดชอบ

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(6) สำนักงานคุมประพฤติภาค 1-9 มีอำนาจหน้าที่

(ก) สืบเสาะและพินิจจำเลยเพื่อใช้ประกอบดุลพินิจในการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลตามกฎหมายว่าด้วยวิธีดำเนินการคุมความประพฤติตามประมวลกฎหมายอาญา ในเขตความรับผิดชอบ

(ข) ควบคุมและสอดส่องผู้ที่ศาลมีคำสั่งให้คุมความประพฤติ

(ค) แก้ไข ฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิดตามที่ศาลสั่ง

(ง) กำกับ ดูแลและสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานคุมประพฤติในเขตความรับผิดชอบ

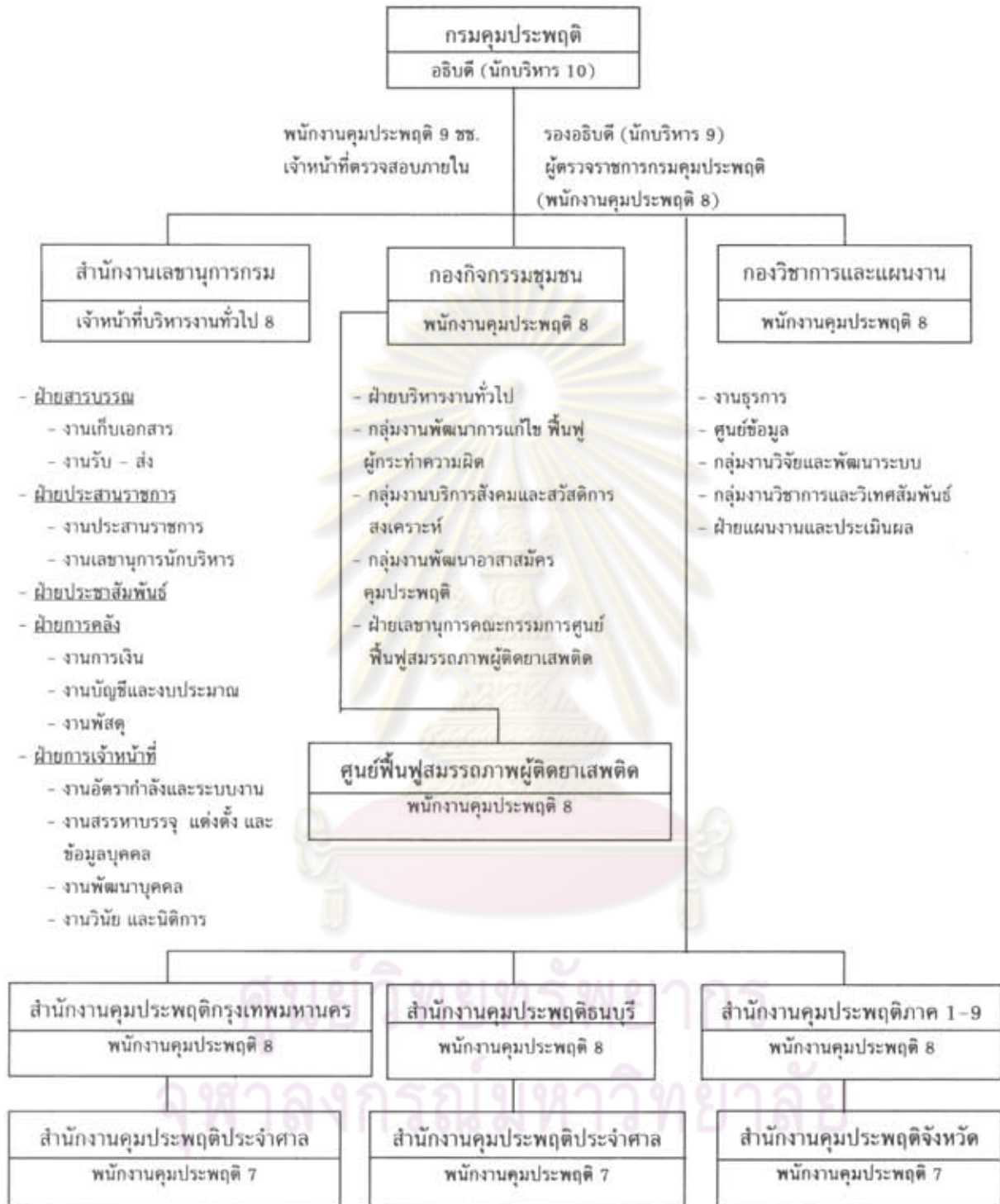
(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**กรมคุมประพฤติ** มีอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกรม ให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง และในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของอธิบดีไว้เป็นการเฉพาะ มีรองอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากอธิบดี และช่วยอธิบดีปฏิบัติราชการ นอกจากนี้กรมคุมประพฤดียังมีผู้ตรวจราชการกรม ซึ่งทำหน้าที่ตรวจและแนะนำการปฏิบัติราชการอันเกี่ยวกับกรมให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของกรม หรือมติของคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรี สำหรับสำนักงานเลขานุการกรม จะมีเลขานุการกรมเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขานุการกรม ส่วนราชการในกรมที่มีชื่อเรียกว่ากอง จะมีผู้อำนวยการกองเป็นผู้บังคับบัญชา สำหรับสำนักงานคุมประพฤติกรุงเทพมหานคร สำนักงานคุมประพฤติธนบุรี และสำนักงานคุมประพฤติภาค 1-9 จะมีผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการภายในสำนัก ส่วนสำนักงานคุมประพฤติประจำศาล และสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด จะมีหัวหน้าสำนักงานเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการภายในหน่วยงาน

ปรากฏรายละเอียดดังภาพที่ 8

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 8 แสดงแผนภูมิโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาของกรมคุมประพฤติ



### 3.3.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ / การกิจ

กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม มีภารกิจหน้าที่หลัก ดังนี้

#### 3.3.3.1 ดำเนินการเกี่ยวกับงานคุมประพฤติผู้กระทำผิดที่เป็นผู้ใหญ่ โดย

- ดำเนินการเกี่ยวกับการสืบเสาะและพินิจ ซึ่งเป็นการดำเนินการรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้กระทำผิด เพื่อให้ศาลมีข้อเท็จจริงประกอบการพิจารณาพิพากษาคดี ให้ประชาชนได้รับความเป็นธรรมทางกฎหมายด้วยกระบวนการคุมประพฤติ และเพื่อประโยชน์ในการวางแผนแก้ไขผู้กระทำผิด

- ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมและสอดส่อง ซึ่งเป็นการดำเนินการภายหลังการได้มีคำพิพากษาแล้วว่า จำเลยยังไม่สมควรได้รับโทษจำคุก จึงให้รอการกำหนดโทษ หรือรอการลงโทษไว้ก่อน โดยมีเงื่อนไขคุมประพฤติ และให้พนักงานคุมประพฤติเป็นผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามเงื่อนไขของศาลเพื่อป้องกันและแก้ไข ฟื้นฟูผู้กระทำผิดมิให้กระทำผิดซ้ำอีก รวมทั้งเพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยของชุมชน

- ดำเนินการเกี่ยวกับการแก้ไข ฟื้นฟู ผู้กระทำผิด เป็นการดำเนินการโดยนำชุมชนและสถาบันที่เกี่ยวข้องในชุมชน มาร่วมกันแก้ไข ฟื้นฟู ผู้กระทำผิดให้กลับตนเป็นพลเมืองดี โดยผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้กระทำผิด ให้สามารถดำเนินชีวิตและปรับตัวเข้ากับสังคมได้ เพื่อกระตุ้นให้ผู้กระทำผิดได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบของตน และมีจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อผู้อื่น และสังคมยิ่งขึ้น รวมทั้งเพื่อให้ชุมชนและสถาบันต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชนตระหนักถึงการเข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือ แก้ไข ฟื้นฟู และสงเคราะห์ผู้กระทำผิด

#### 3.3.3.2 สนับสนุนการดำเนินการแก้ไข ฟื้นฟู และสงเคราะห์ผู้กระทำผิด โดย

- การศึกษา ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนารูปแบบวิธีการในการแก้ไข ฟื้นฟูผู้กระทำผิด เพื่อให้มีรูปแบบที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการ แก้ไข ฟื้นฟูผู้กระทำผิด

- จัดทำโครงการทดลอง ตามแนวทางที่ได้จากการศึกษาวิจัยแล้ว และนำผลไปใช้กำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

- ประสานงานระหว่างหน่วยงานสนับสนุนกับหน่วยปฏิบัติเกี่ยวกับการนำรูปแบบ วิธีการปฏิบัติไปใช้

#### 3.3.3.3 การพัฒนาระบบงานคุมประพฤติ โดย

- ศึกษาและพัฒนา ปรับปรุงงานคุมประพฤติด้านการปฏิบัติงานคดีให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มสูงขึ้น และสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานคุมประพฤติดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสนองการแก้ไข ฟื้นฟูผู้กระทำผิด

- จัดทำโครงการทดลอง ตามแนวทางที่ได้จากการศึกษาวิจัย แล้วนำผลไปใช้กำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
- ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ทางด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานมีเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ใช้ในการทำงาน เพื่อให้การจัดเก็บข้อมูลเป็นระบบ สามารถเรียกใช้ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
- ส่งเสริมให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานคุมประพฤติ เป็นระบบ และมีมาตรฐาน โดยการปรับปรุง แก้ไขกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานคุมประพฤติ นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ถูกต้อง และชัดเจน เพื่อให้การทำงานเกิดความคล่องตัว กระจัดรัด และ ทันสมัย
- ทบทวนโครงสร้างของส่วนราชการ และการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับระบบงานเพื่อปรับโครงสร้าง และใช้ประโยชน์จากกำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างความเป็นวิชาชีพในตำแหน่งงานคุมประพฤติ กระจายอำนาจ และลดขั้นตอนในการควบคุม ตรวจสอบให้สั้นลง มีระบบการทำงานที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และเบ็ดเสร็จในตัวเอง

#### 3.3.4 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

งานคุมประพฤติเป็นงานที่ปฏิบัติตามที่กฎหมายให้อำนาจศาลในการเลือกใช้วิธีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดตามประมวลกฎหมายอาญามาตรา 56, 57, 58 และ 74, 75 นอกจากนี้การปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ ตามวิธีการคุมประพฤดียังต้องปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติวิธีดำเนินการคุมประพฤติ ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2522 นอกจากจะเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลักดังกล่าวแล้ว งานคุมประพฤดียังเกี่ยวข้องกับกฎหมาย และระเบียบอื่น ๆ ทั้งในด้านการบริหารงานระดับกรม และการปฏิบัติงานระดับสำนักงาน ดังนี้

3.3.4.1 ประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 56, 57, 58 และ 74, 75 เป็นกฎหมายที่ให้อำนาจศาลในการเลือกใช้วิธีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด ซึ่งคดีนั้นศาลจะลงโทษจำคุกไม่เกิน 2 ปี หากศาลเห็นสมควรอาจพิพากษารอการกำหนดโทษหรือรอการลงโทษไว้แล้วปล่อยตัวไป เพื่อให้โอกาสผู้นั้นกลับตัวภายในระยะเวลาที่ศาลกำหนด โดยศาลอาจกำหนดเงื่อนไขคุมความประพฤติผู้นั้นไว้ด้วยก็ได้

ซึ่งแต่เดิมไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามกฎหมายดังกล่าว เป็นผลให้กฎหมายไม่สามารถบังคับใช้ได้อย่างสมบูรณ์ในกรณีที่ศาลกำหนดเงื่อนไขคุมความประพฤติจำเลยไว้ จึงจำเป็นต้องมีการจัดตั้งหน่วยงาน คือ สำนักงานคุมประพฤติกลาง ซึ่งต่อมาได้ยกฐานะขึ้นเป็นกรมคุมประพฤตินั้นมารองรับ

3.3.4.2 พระราชบัญญัติวิธีดำเนินการคุมประพฤติ ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2522 กำหนดอำนาจหน้าที่ของพนักงานคุมประพฤติ และวิธีดำเนินการคุมความประพฤติเพื่อให้ประมวล

กฎหมายอาญามีผลใช้บังคับอย่างสมบูรณ์ และตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ทำให้พนักงานคุมประพฤติมีอำนาจหน้าที่เพื่อสามารถปฏิบัติงานตามวิธีการคุมประพฤติได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์

3.3.4.3 ระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการดำเนินการคุมความประพฤติผู้กระทำผิดที่ เป็นผู้ใหญ่ พ.ศ. 2526 เป็นระเบียบที่วางขึ้นเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติงานคุมประพฤติ ตั้งแต่งานธุรการ งานสืบเสาะ งานสอดส่อง และการรายงานผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปโดยเรียบร้อยเป็นแนวทางเดียวกัน

3.3.4.4 ระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการปกครองและการปฏิบัติราชการของ ข้าราชการ และ ลูกจ้างในสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลจังหวัด พ.ศ. 2526 เป็นระเบียบที่ใช้ในการ ปกครอง และการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานคุมประพฤติในส่วนภูมิภาคที่จะ ต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล และอธิบดีผู้พิพากษามาตร ซึ่งถือเป็นผู้บังคับ บัญชาโดยตรงนอกเหนือจากหัวหน้าสำนักงานคุมประพฤติ

3.3.4.5 พระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2534 เป็นกฎหมายที่ บัญญัติขึ้นเพื่อกำหนดมาตรการ การบังคับรักษาอย่างต่อเนื่องแก่ผู้ติดยาเสพติด หากผู้ติดยาเสพติดพ้น จากสภาพดังกล่าวถือว่าผู้นั้นไม่เคยตกเป็นผู้ต้องหาในคดีอาญามาก่อน แต่หากไม่อาจบำบัดรักษาให้หาย ได้ภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด ก็จะต้องถูกดำเนินคดีอาญาต่อไป

### 3.3.5 อัตรากำลัง

อัตรากำลังของกรมคุมประพฤติ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,183 อัตรากำลัง ประกอบด้วย

ข้าราชการ	961	อัตรากำลัง
ลูกจ้างประจำ	313	อัตรากำลัง
ลูกจ้างชั่วคราว	909	อัตรากำลัง

: ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2542

: ที่มา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมคุมประพฤติ

### 3.3.6 งบประมาณ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 กรมคุมประพฤติได้รับงบประมาณแผ่นดินเป็นค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานตามแผนงานโครงการต่าง ๆ จำนวน 179,067,241.04 บาท ซึ่งงบประมาณ ดังกล่าว อยู่ในสัดส่วนที่ต่ำมาก และเงินงบประมาณที่ได้รับบางหมวดก็ไม่เพียงพอ กรมคุมประพฤติต้องสรรหา เงินนอกงบประมาณมาเสริมในหมวดที่ยังขาดอยู่ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 กรมคุมประพฤติต้อง สรรหาเงินนอกงบประมาณ จำนวน 71,251,623.91 บาท มาเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถดำเนินการตาม แผนงานโครงการที่กำหนดไว้ได้ รายละเอียดของงบประมาณ ประจำปี พ.ศ. 2541 ของกรมคุมประพฤติ ปรากฏตามภาพที่ 9



## ภาพที่ 9 แสดงงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2541 ของกรมคุมประพฤติ

หมวดงบประมาณ	เงินงบประมาณ		เงินนอกงบประมาณ	
	รับ	จ่าย	รับ	จ่าย
เงินเดือนและค่าจ้างประจำ	115,393,700	107,612,332.60	-	-
ค่าจ้างชั่วคราว	-	-	-	57,459,982.88
ค่าตอบแทน วัสดุและวัสดุ	99,025,500	55,857,303.32	-	11,737,475.29
ค่าสาธารณูปโภค	10,529,400	11,776,150.62	-	10,618.54
ค่าครุภัณฑ์ที่ดินและค่าก่อสร้าง	74,687,600	810,600	-	2,043,547.20
เงินอุดหนุน	440,000	43,918.00	-	-
รายจ่ายอื่น ๆ	-	2,570,936.50	-	-
<b>รวม</b>	<b>301,509,000</b>	<b>179,067,241.04</b>	<b>-</b>	<b>71,251,623.91</b>

ที่มา : ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขาธิการกรม กรมคุมประพฤติ

### 3.4 กรมบังคับคดี

งานของกรมบังคับคดี มีที่มาจากหน่วยราชการระดับกองในสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม รวม 2 กอง คือ กองบังคับคดีแพ่ง และกองบังคับคดีล้มละลาย ซึ่งงานของกองบังคับคดีแพ่งประกอบด้วยงานที่สำคัญ 2 ส่วน คือ งานบังคับคดีแพ่ง และงานเดินหมาย งานของกองบังคับคดีล้มละลายที่สำคัญคือ งานจัดการพิทักษ์ทรัพย์ของลูกหนี้ ซึ่งต้องคำพิพากษาให้ล้มละลาย ครั้นถึง พ.ศ. 2517 กระทรวงยุติธรรมประสงค์จะขยายขอบเขตของกองบังคับคดีแพ่งออกไปยังส่วนภูมิภาค รวมทั้งต้องการให้งานบังคับคดีล้มละลายและงานบัญชีห้างหุ้นส่วนบริษัท หรือนิติบุคคลตามคำสั่งศาลได้ดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงได้มีการออกพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2517 ยกฐานะกองบังคับคดีแพ่ง และกองบังคับคดีล้มละลาย จัดตั้งขึ้นเป็นกรมบังคับคดีอยู่ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม และตราพระราชบัญญัติโอนบรรดาอำนาจหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวกับราชการของกองทั้งสอง ไปเป็นของกรมบังคับคดี กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2517 (จากเอกสารสรุปผลการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบสอง (พ.ศ. 2535-2537) กรมบังคับคดี พ.ศ. 2535 หน้า 3, ข้อ 7-8)

#### 3.4.1 หน้าที่ความรับผิดชอบ

กรมบังคับคดี มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมบังคับคดี กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2541 ดังนี้

- (1) ดำเนินการบังคับคดีแพ่งตามคำสั่งศาล
- (2) ดำเนินการบังคับคดีล้มละลายตามคำสั่งศาล
- (3) ดำเนินการบังคับคดีฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ตามคำสั่งศาล
- (4) ชำระบัญชีห้างหุ้นส่วนบริษัท หรือนิติบุคคลในฐานะผู้ชำระบัญชีตามคำสั่งศาล

- (5) รับวางทรัพย์ จากลูกหนี้หรือผู้มีสิทธิวางทรัพย์
- (6) ดำเนินการประเมินราคาทรัพย์
- (7) ดำเนินการเกี่ยวกับการเดินหมาย คำคู่ความ หนังสือหรือประกาศของศาลหรือหน่วยงานในสังกัดกรมบังคับคดี
- (8) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย หรือตามคำสั่งศาล

### 3.4.2 โครงสร้างและสายการบังคับบัญชา

เดิมกรมบังคับคดีได้จัดโครงสร้างส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมบังคับคดี กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2536 ซึ่งแบ่งหน่วยงานออกเป็นกองต่าง ๆ 21 กอง แต่เนื่องจากได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติล้มละลาย (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2541 ว่าด้วยการฟื้นฟูกิจการลูกหนี้ ซึ่งกฎหมายดังกล่าวได้เพิ่มอำนาจหน้าที่ให้กรมบังคับคดีในการดำเนินการด้านฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ จึงได้มีการปรับปรุงพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมบังคับคดีใหม่ ซึ่งพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมบังคับคดี กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2541 มาตรา 5 ให้แบ่งส่วนราชการกรมบังคับคดี กระทรวงยุติธรรม ดังนี้

- (1) สำนักงานเลขานุการกรม
- (2) กองคลัง
- (3) กองคำนวณและเฉลี่ยทรัพย์
- (4) - (6) กองบังคับคดีแพ่ง 1-3
- (7) - (11) กองบังคับคดีล้มละลาย 1-5
- (12) สำนักฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้
- (13) สำนักงานวางทรัพย์กลาง
- (14) - (22) สำนักงานบังคับคดีและวางทรัพย์ภูมิภาคที่ 1-9

(1) **สำนักงานเลขานุการกรม** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของกรมและราชการที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกรม หรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะ อำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้รวมถึง

- (ก) ปฏิบัติงานสารบรรณของกรม
- (ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก และงานเลขานุการของกรม
- (ค) จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของกรม เว้นแต่การฝึกอบรม
- (ง) ประสานราชการและเผยแพร่กิจกรรมความรู้ ความก้าวหน้าและผลการ

ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของกรม

(จ) เสนอแนะและประสานการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานนั้น

(ฉ) ดำเนินการเกี่ยวกับการเดินหมาย คำคู่ความ หนังสือหรือประกาศ และการเก็บสำนวน

(2) กองคลัง มีอำนาจหน้าที่

(ก) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคาร สถานที่และยานพาหนะของกรม

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีเพื่อควบคุมเงินที่อยู่ในระหว่างดำเนินการบังคับคดีและเงินอื่นที่เกี่ยวข้องกับคดี

(ค) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(3) กองคำนวณและเฉลี่ยทรัพย์สิน มีอำนาจหน้าที่

(ก) รวบรวม ตรวจสอบเอกสารและหลักฐานทางการเงินต่าง ๆ ของลูกหนี้คดีล้มละลายตามที่ได้รับมอบหมายจากเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีแบ่งทรัพย์สินในการบังคับคดีแพ่ง การบังคับคดีล้มละลาย และการชำระบัญชีตามคำสั่งศาล

(ค) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(4)-(6) กองบังคับคดีแพ่ง 1-3 มีอำนาจหน้าที่

(ก) ดำเนินการบังคับคดีตามคำสั่งศาลหรือหมายบังคับคดีของศาลโดยการยึดอายัดและจำหน่ายทรัพย์สิน รวมทั้งบังคับคดีให้ขับไล่หรือต้องออกไป หรือต้องรื้อถอนสิ่งปลูกสร้างออกไปจากอสังหาริมทรัพย์ ที่อยู่อาศัยหรือทรัพย์สินที่ครอบครองตามกฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความแพ่งหรือตามคำสั่งศาล

(ข) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(7)-(11) กองบังคับคดีล้มละลาย 1-5 มีอำนาจหน้าที่

(ก) ดำเนินการบังคับคดีล้มละลายตามกฎหมายว่าด้วยการล้มละลาย

(ข) ดำเนินการชำระบัญชีห้างหุ้นส่วนบริษัท หรือนิติบุคคลในฐานะผู้ชำระบัญชีตามคำสั่งศาล

(ค) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(12) สำนักฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ มีอำนาจหน้าที่

(ก) ดำเนินการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้โดยดำเนินการเกี่ยวกับการออกประกาศ การโฆษณา การออกหมาย การประชุมเจ้าหนี้ การวินิจฉัยค่าชอรับชำระหนี้ การจัดการทรัพย์สินของลูกหนี้และการกำกับดูแลการดำเนินการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้

(ข) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(13) สำนักงานวางทรัพย์สินกลาง มีอำนาจหน้าที่

(ก) ดำเนินการเกี่ยวกับการวางทรัพย์สิน การประเมินราคาทรัพย์สิน และการรักษาทรัพย์สิน

(ข) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(14)-(22) สำนักงานบังคับคดีและวางทรัพย์สินภูมิภาคที่ 1-9 มีอำนาจหน้าที่

(ก) ดำเนินการเกี่ยวกับการบังคับคดีแห่งในเขตที่ตั้งหน่วยงาน หรือตามคำสั่งศาล

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับการบังคับคดีล้มละลายตามกฎหมายว่าด้วยการล้มละลายในเขตภูมิภาคของหน่วยงาน

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับการวางทรัพย์สินในเขตภูมิภาคของหน่วยงาน หรือตามคำสั่งศาล

(ง) ดำเนินการชำระบัญชีห้างหุ้นส่วนบริษัทหรือนิติบุคคลในฐานะผู้ชำระบัญชีตามคำสั่งศาลในเขตภูมิภาคของหน่วยงาน

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**กรมบังคับคดี** มีอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกรมให้เป็นไปตามนโยบายแนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง และในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนด อำนาจหน้าที่ของอธิบดีไว้เป็นการเฉพาะ มีรองอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากอธิบดี และช่วยอธิบดีปฏิบัติราชการ นอกจากนี้กรมบังคับคดียังมีผู้ตรวจราชการกรมซึ่งทำหน้าที่ตรวจและแนะนำการปฏิบัติราชการอันเกี่ยวกับกรมให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของกรม หรือมติของคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรี สำหรับสำนักงานเลขานุการกรมจะมีเลขานุการกรมเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขานุการกรม ส่วนราชการในกรมที่มีชื่อเรียกว่ากอง จะมีผู้อำนวยการกองเป็นผู้บังคับบัญชา ส่วนราชการที่มีชื่อเรียกว่า สำนัก ซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากอง จะมีผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ปราบกฏรายละเอียดดังภาพที่ 10

### 3.4.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ / การกิจ

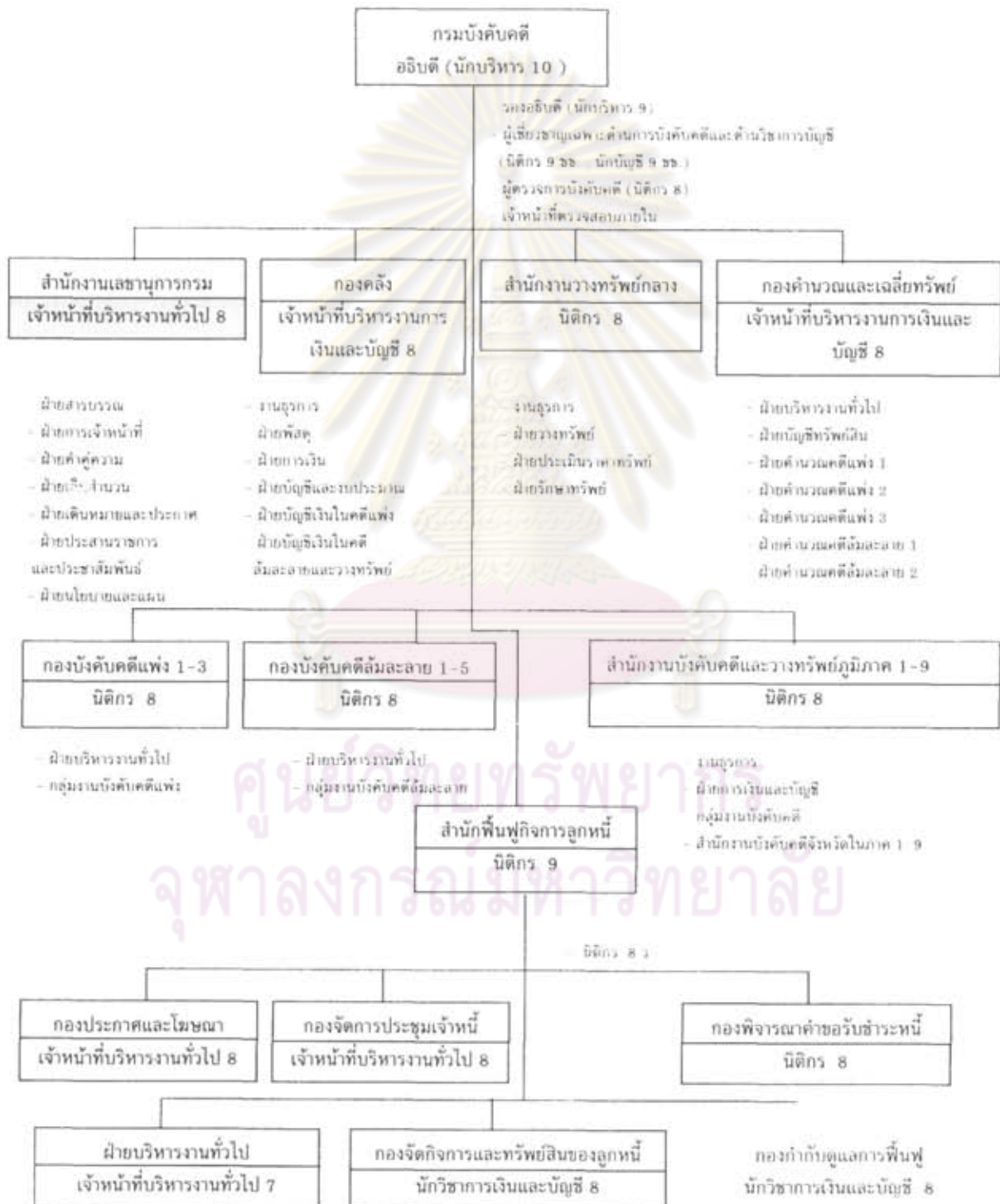
กรมบังคับคดี เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนเป็นสำคัญ โดยมีภารกิจหลัก ดังนี้

- ดำเนินการบังคับคดีแพ่ง คดีล้มละลาย คดีฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ตามคำสั่งศาล การวางทรัพย์ รวมทั้งงานชำระบัญชีห้างหุ้นส่วน บริษัท หรือนิติบุคคลในฐานะผู้ชำระบัญชีตามคำสั่งศาล

- ดำเนินการประเมินราคาทรัพย์

- ดำเนินการเกี่ยวกับการเดินหมาย คำคู่ความ หนังสือหรือประกาศของศาล

ภาพที่ 10 แสดงแผนภูมิโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาของกรมบังคับคดี



### 3.4.4 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินงานของกรมบังคับคดี จะต้องอาศัยกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง มาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีทั้งกฎระเบียบที่ใช้บังคับทั่ว ๆ ที่ใช้ในกระทรวง ทบวง กรม อื่น ๆ เช่น กฎระเบียบด้านงานสารบรรณ งานการบริหารงานบุคคล งานการเงินและงบประมาณ และ จะมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เฉพาะภายในกรมด้วย คือ

1. พระราชบัญญัติล้มละลาย พ.ศ. 2483
2. พระราชบัญญัติล้มละลาย (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2541
3. ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง
4. ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
5. ระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการบังคับคดีล้มละลายและการชำระบัญชี พ.ศ. 2520
6. ระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการบังคับคดีของเจ้าพนักงานบังคับคดี พ.ศ. 2522
7. ระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการวางทรัพย์ สำนักงานวางทรัพย์กลางกรมบังคับคดี พ.ศ. 2518
8. ระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยงานอนุญาโตตุลาการ สำนักงานวางทรัพย์กลางกรมบังคับคดี พ.ศ. 2525
9. ระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการประเมินราคาทรัพย์ สำนักงานวางทรัพย์กลาง และ สำนักงานบังคับคดี และวางทรัพย์ภูมิภาค พ.ศ. 2524
10. ระเบียบกระทรวงยุติธรรม ว่าด้วยเรื่อง การปกครองและการปฏิบัติราชการของสำนักงานบังคับคดี และวางทรัพย์ภูมิภาค และสำนักงานบังคับคดีและวางทรัพย์ประจำศาล พ.ศ. 2521
11. ระเบียบกระทรวงยุติธรรม ว่าด้วยการรับและจ่ายเงินสำนักงานบังคับคดี และวางทรัพย์ภูมิภาค พ.ศ. 2527
12. ระเบียบกระทรวงยุติธรรม ว่าด้วย การส่งคำคู่ความ เอกสาร และสำนวนความ พ.ศ. 2522
13. ระเบียบกระทรวงยุติธรรม ว่าด้วย การเก็บรักษาและทำลายสมุดบัญชี ดวงตรา เอกสาร และสำนวนในกรมบังคับคดี พ.ศ. 2519

### 3.4.5 อัตรากำลัง

อัตรากำลังของกรมบังคับคดีมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,242 อัตรากำลัง ประกอบด้วย

ข้าราชการ	884	อัตรากำลัง
ลูกจ้างประจำ	311	อัตรากำลัง
ลูกจ้างชั่วคราว	1,047	อัตรากำลัง

: ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2542

: ที่มา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมบังคับคดี

### 3.4.6 งบประมาณ

ภาพที่ 11 แสดงงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2541 ของกรมบังคับคดี

หมวดงบประมาณ	เงินงบประมาณ		เงินนอกงบประมาณ	
	รับ	จ่าย	รับ	จ่าย
เงินเดือนและค่าจ้างประจำ	143,372,600	143,449,981.27	-	-
ค่าจ้างชั่วคราว	-	-	-	57,459,982.88
ค่าตอบแทน ใช้น้อยและวัสดุ	37,928,200	20,578,823.95	-	44,573,548.92
ค่าสาธารณูปโภค	9,155,000	9,752,162.05	-	10,532,451.17
ค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	7,646,300	14,472,599	-	23,238,766.86
เงินอุดหนุน	-	-	-	-
รายจ่ายอื่น ๆ	495,000	153,000	-	364,798,833.94
<b>รวม</b>	<b>267,413,800</b>	<b>188,406,566.27</b>	<b>-</b>	<b>504,536,799.59</b>

ที่มา : กองคลัง กรมบังคับคดี

ในปีงบประมาณ 2541 กรมบังคับคดีได้รับเงินงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของกรม จำนวน 267,413,800 บาท โดยใช้จ่ายเงินงบประมาณในการบริหารงานไป จำนวน 188,406,566.27 บาท ซึ่งเงินงบประมาณที่ได้รับนั้นไม่เพียงพอต่อการดำเนินการโครงการต่าง ๆ ของกรมบังคับคดี ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสรรหาเงินนอกงบประมาณมาเพิ่มเติมเพื่อให้โครงการต่าง ๆ สามารถดำเนินการได้ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 กรมบังคับคดีได้สรรหาเงินนอกงบประมาณ จำนวน 504,536,799.59 บาท เพื่อมาเป็นค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม

### 3.5 สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ

สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรม เปิดทำการเมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2518 โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งขึ้นมาเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมราชการของศาลยุติธรรมในด้านการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีของศาลให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และเป็นธรรม สามารถสนองตอบต่อประชาชนได้ทันต่อภาวะทางเศรษฐกิจ และสังคม ในรูปของที่ปรึกษาทางด้านวิชาการกฎหมาย

#### 3.5.1 หน้าที่ความรับผิดชอบ

สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ มีหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2535 ดังนี้

- (1) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการ และ ตระไต้ยุติธรรมตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ
- (2) พัฒนากฎหมายและดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมาย ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรมและศาล

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ และลูกจ้างของกระทรวงยุติธรรม รวมทั้งการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมและประชาชนทั่วไป

(4) ส่งเสริมและประสานการดำเนินการเกี่ยวกับการประนอมข้อพิพาทและการดำเนินวิธีอนุญาโตตุลาการในทางแพ่ง และพาณิชย์ ตามกฎหมายว่าด้วยอนุญาโตตุลาการ

(5) ปฏิบัติราชการอื่นใด ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

### 3.5.2 โครงสร้างและสายการบังคับบัญชา

สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการหลายครั้ง ซึ่งแต่ละครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถสนับสนุนและส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และภารกิจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกยุติธรรมอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ปัจจุบันสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการกำหนดโครงสร้างออกเป็น 5 กอง

ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2535 ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 5 กอง ดังนี้

- (1) สำนักงานเลขานุการกรม
- (2) กองงานคณะกรรมการตุลาการ
- (3) กองวิชาการ
- (4) สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ
- (5) สำนักงานอนุญาโตตุลาการ

(1) สำนักงานเลขานุการกรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ และราชการที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะอำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้รวมถึง

- (ก) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ
  - (ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ งานเลขานุการ งานประชาสัมพันธ์ รวมทั้งจัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ
  - (ค) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ
  - (ง) จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ
- เว้นแต่การฝึกอบรม

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(2) กองงานคณะกรรมการตุลาการ มีอำนาจหน้าที่

- (ก) ดำเนินการเกี่ยวกับบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการ และคณะตุลาการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ เว้นแต่การฝึกอบรม



(ข) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

(3) กองวิชาการ มีอำนาจหน้าที่

(ก) พัฒนากฎหมายและดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรมหรือศาล รวมทั้งงานนิติกรรมสัญญาและงานคดีของกระทรวงยุติธรรม

(ข) ติดต่อประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานระหว่างประเทศด้านความช่วยเหลือ ความร่วมมือทางการคดี รวมทั้งการจัดประชุมและเจรจาตามที่ได้รับมอบหมาย

(ค) ปฏิบัติงานห้องสมุดกระทรวงยุติธรรม รวมทั้งให้คำปรึกษาและสนับสนุนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานห้องสมุดแก่ศาลทั่วประเทศ

(ง) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(4) สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ มีอำนาจหน้าที่

(ก) ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรม และพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการและลูกจ้างของกระทรวงยุติธรรมตลอดจนการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่บุคคลอื่นในกระบวนการยุติธรรมและประชาชนทั่วไป

(ข) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(5) สำนักงานอนุญาโตตุลาการ มีอำนาจหน้าที่

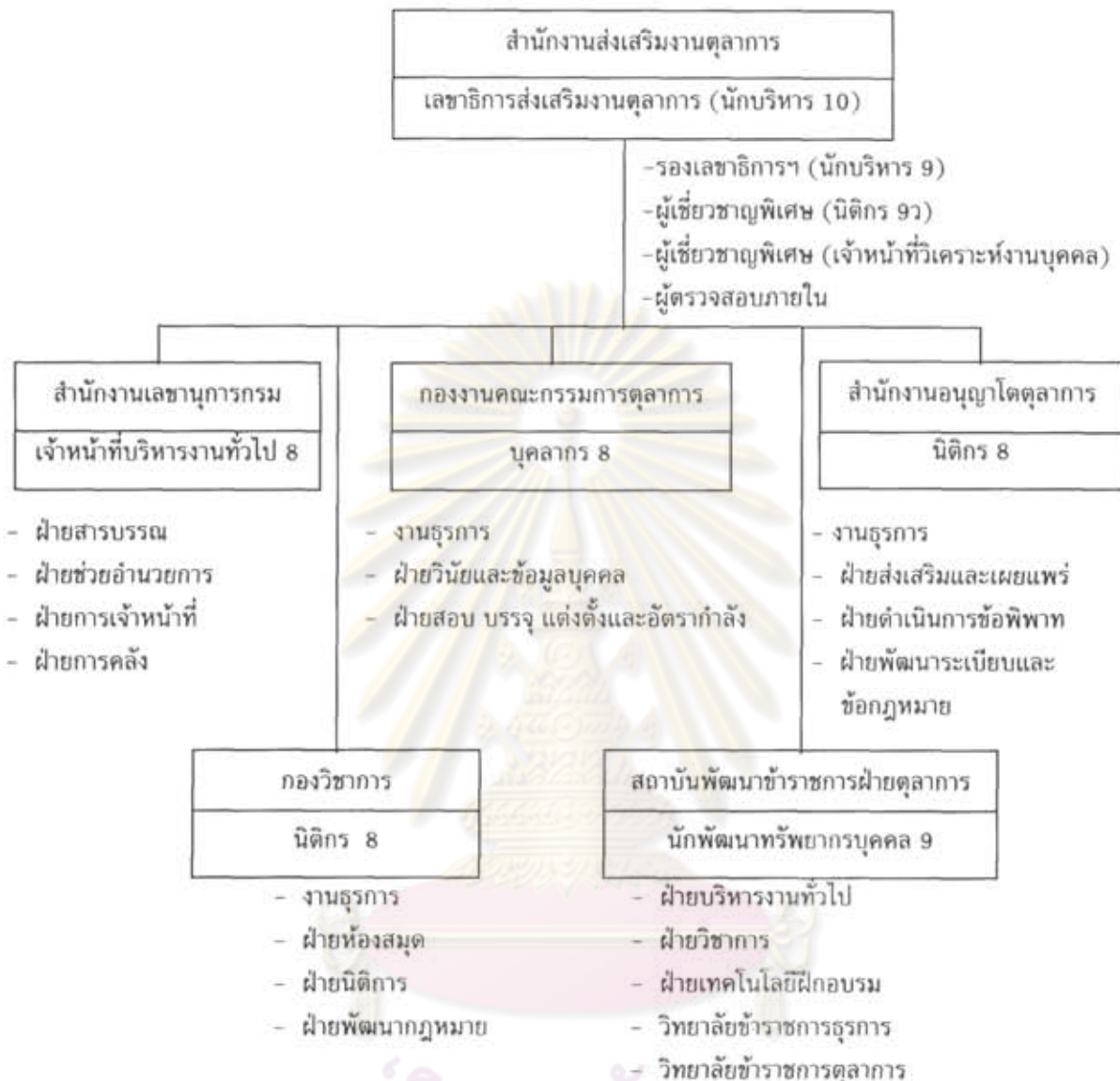
(ก) ส่งเสริมและประสานการดำเนินการเกี่ยวกับการประนอมข้อพิพาทและการดำเนินวิธีอนุญาโตตุลาการในทางแพ่ง และพาณิชย์ตามกฎหมายว่าด้วยอนุญาโตตุลาการ

(ข) พัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการ การประนอมข้อพิพาททางแพ่งและพาณิชย์ และการอนุญาโตตุลาการ

(ค) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ เป็นส่วนราชการที่มีฐานะเทียบเท่ากอง มีเลขาธิการส่งเสริมงานตุลาการซึ่งเทียบเท่าอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกรมให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง และในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของอธิบดีเป็นการเฉพาะ โดยมีรองเลขาธิการส่งเสริมงานตุลาการเป็นผู้บังคับบัญชารองจากเลขาธิการและช่วยเลขาธิการปฏิบัติราชการ สำหรับสำนักงานเลขานุการกรม จะมีเลขานุการกรมเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขานุการกรม ส่วนราชการในสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ ที่มีชื่อเรียกว่ากอง จะมีผู้อำนวยการกองเป็นผู้บังคับบัญชาส่วนราชการที่มีชื่อเรียกว่า สำนัก ซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากอง จะมีผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ส่วนสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ ซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากองจะมีผู้อำนวยการสถาบันเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ

ภาพที่ 12 แสดงแผนภูมิโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ



### 3.5.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ / การกิจ

สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรม มีภารกิจหลักในการสนับสนุนส่งเสริมราชการของศาลยุติธรรมในด้านการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีของศาลให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และเป็นธรรม สามารถสนองตอบต่อประชาชนได้ทันต่อภาวะทางเศรษฐกิจและสังคม ในรูปของที่ปรึกษาทางด้านวิชาการกฎหมาย และเป็นหน่วยงานที่รองรับการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล ของข้าราชการตุลาการ และคณะตุลาการ โดยสามารถสรุปออกได้ 4 ประการ คือ

3.5.3.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ และคณะตุลาการ ตามกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ ซึ่งภารกิจนี้อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของกองงานคณะกรรมการตุลาการ

3.5.3.2 พัฒนากฎหมายและดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรมและศาล การกึ่งในส่วนนี้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของกองวิชาการ ซึ่งจะแบ่งงานหลักออกเป็น 2 ส่วน

**ส่วนแรก** การพัฒนากฎหมาย จะดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณาและดำเนินการเพื่อปรับปรุงแก้ไข กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาคดี ระบบงานศาล และการบริหารงานยุติธรรม พัฒนาและปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของกระทรวงยุติธรรม ที่ใช้ในการดำเนินงานทั้งทางด้านตุลาการ และธุรการ

**ส่วนที่สอง** งานนิติการ จะดำเนินการเกี่ยวกับคดี และความร่วมมือทางการศาลระหว่างประเทศ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหากฎหมายต่างประเทศที่มาสู่กระทรวงยุติธรรม รวมทั้งทำความเข้าใจในปัญหากฎหมาย หรือระเบียบปฏิบัติของกระทรวงยุติธรรมที่ใช้บังคับในปัจจุบัน

3.5.3.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรม และพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ และลูกจ้างของกระทรวงยุติธรรม รวมทั้งการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรม และประชาชนทั่วไป การกึ่งนี้อยู่ในความรับผิดชอบของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ

3.5.3.4 ส่งเสริมและประสานการดำเนินการเกี่ยวกับการประนอมข้อพิพาท และการดำเนินวิธีอนุญาโตตุลาการในทางแพ่ง และพาณิชย์ ตามกฎหมายว่าด้วยอนุญาโตตุลาการ ซึ่งการกึ่งนี้อยู่ในหน้าที่รับผิดชอบของสำนักงานอนุญาโตตุลาการ

### 3.5.4 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ จะต้องอาศัยกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน โดยในส่วนของสำนักงานเลขานุการกรมจะใช้กฎ ระเบียบทั่วไปทั้งทางด้านงานสารบรรณ งานการบริหารงานบุคคล งานการเงินและงบประมาณ เช่นเดียวกับส่วนราชการอื่นๆ สำหรับกฎ ระเบียบที่กองงานคณะกรรมการตุลาการ กองวิชาการ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ และสำนักงานอนุญาโตตุลาการใช้นั้น มีทั้งกฎ ระเบียบทั่วไป เช่น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี เป็นต้น ส่วนกฎ ระเบียบที่ใช้เฉพาะมีดังนี้

1. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ พ.ศ. 2521
2. กฎกระทรวง ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ พ.ศ. 2521
3. ข้อบังคับกระทรวงว่าด้วยการอนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการกระทรวงยุติธรรม
4. ข้อบังคับกระทรวงว่าด้วยการประนอมข้อพิพาทสถาบันอนุญาโตตุลาการ กระทรวงยุติธรรม

### 3.5.5 อัตราค่าจ้าง

อัตราค่าจ้างของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 314 อัตรา โดยแยกได้ดังนี้

ข้าราชการ	164	อัตรา
ลูกจ้างประจำ	29	อัตรา
ลูกจ้างชั่วคราว	121	อัตรา

: ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2542

: ที่มา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักเลขานุการกรม สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ

### 3.5.6 งบประมาณ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการได้รับงบประมาณแผ่นดินเป็นค่าใช้จ่ายในโครงการต่าง ๆ จำนวน 80,956,735.35 บาท ซึ่งงบประมาณดังกล่าวอยู่ในสัดส่วนที่ต่ำมาก และเงินงบประมาณที่ได้รับบางหมวดก็ไม่เพียงพอ สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการต้องสรรหาเงินนอกงบประมาณมาเสริมในหมวดที่ยังขาดอยู่ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการต้องสรรหาเงินนอกงบประมาณ จำนวน 18,938,449.35 บาท มาเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ได้

ภาพที่ 13 แสดงงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2541 ของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ

หมวดงบประมาณ	เงินงบประมาณ		เงินนอกงบประมาณ	
	รับ	จ่าย	รับ	จ่าย
เงินเดือนและค่าจ้างประจำ	24,682,200	23,225,120	-	-
ค่าจ้างชั่วคราว	-	-	-	6,874,314.37
ค่าตอบแทน ใช้น้อยและวัสดุ	12,614,900	8,217,315	-	4,810,886.58
ค่าสาธารณูปโภค	1,573,700	1,712,749	-	59,306
ค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	142,394,400	18,254,141	-	4,828,457
เงินอุดหนุน	374,600	374,598	-	-
รายจ่ายอื่น ๆ	41,783,600	10,234,363	-	2,365,485.40
<b>รวม</b>	<b>223,423,400</b>	<b>62,018,286</b>	<b>-</b>	<b>18,938,449.35</b>

ที่มา : ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการกรม สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ

## 3.6 สรุปภารกิจขององค์การ

### 3.6.1 ศาลยุติธรรม

- ดำเนินกระบวนการพิจารณาพิพากษาคดีในขั้นตอนต่างๆ ที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้พิพากษา และ หน่วยงานศาลยุติธรรม
- บริหารจัดการงานธุรการภายในศาลยุติธรรมให้เรียบร้อย

- บังคับโทษปรับ และดำเนินการตามคำสั่งศาล เฉพาะส่วนที่มีใช้อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ในกระบวนการยุติธรรม หรือของส่วนราชการอื่น

### 3.6.2 กระทรวงยุติธรรม

- บริหารจัดการเกี่ยวกับงานสนับสนุนทั่วไปในภาพรวมของศาลยุติธรรมและส่วนราชการในกระทรวงยุติธรรมทั่วราชอาณาจักร
- พิทักษ์คุ้มครองสิทธิเด็กและเยาวชน
- ดำเนินการสืบเสาะ คุมความประพฤติ และแก้ไขฟื้นฟูพฤติกรรมและจิตใจผู้กระทำผิดตามคำสั่งศาล
- บังคับคดีแพ่ง คดีล้มละลาย พิทักษ์ทรัพย์ และวางทรัพย์ตามกฎหมาย
- ดำเนินการเกี่ยวกับกรณีที่ต้องใช้วิธีการอนุญาโตตุลาการ
- ปรับปรุงและพัฒนานโยบายด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของรัฐ
- งานอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

### 3.7 เป้าหมายองค์การ

“เพื่ออำนวยความสะดวกยุติธรรมที่มีคุณภาพให้แก่ผู้รับบริการ  
อย่างยุติธรรม (Justice) เทียงธรรม (Equity)  
ชอบธรรม (Legitimacy) เป็นธรรม (Fairness)  
และ ซอบด้วยกฎหมาย (Legality) ”

### 3.8 ผู้รับบริการ หรือลูกค้าขององค์การ

ได้แก่

- ส่วนราชการต่าง ๆ ที่ติดต่อประสานงานกับกระทรวงยุติธรรม
- ตำรวจ
- อัยการ
- ทนายความ
- ราชทัณฑ์
- ประชาชน ในฐานะ
  - โจทก์
  - จำเลย
  - พยาน
  - ผู้มาติดต่อราชการอื่น ๆ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปกรณ์ ปรียากร (2532) ทำการศึกษาวิจัยบทบาทของกระทรวงมหาดไทยในการบริหาร การพัฒนา โดยพิจารณาและวิเคราะห์ลักษณะเด่นและข้อจำกัดในการบริหารงานของสำนักงานปลัด กระทรวงมหาดไทย และสำนักนโยบายและแผนมหาดไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อม ที่สำคัญระหว่างฝ่ายการเมืองและนักบริหารระดับสูงของกระทรวงกับกรมต่างๆ พร้อมกับชี้ให้เห็นถึง ปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ ปฏิบัติได้ ในอันที่จะปรับปรุงระบบ และวิธีการ บริหารงานทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และหรือระยะยาว ในการศึกษามุ่งเน้นวิเคราะห์ลักษณะเด่น และข้อจำกัดของ (1) สภาพแวดล้อมของการบริหาร (2) การบริหารทรัพยากร (3) กระบวนการ วินิจฉัยสั่งการ (4) กระบวนการในการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนงานของกระทรวง

##### ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

(1) สภาพแวดล้อมของการบริหาร กระทรวงมหาดไทยมีลักษณะเด่นอันสำคัญยิ่งคือ มี ฐานะและบทบาทเป็นแกนนำสำคัญของภาครัฐบาล ในการบริหารการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม การ เมืองการปกครอง กิจการสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ รวมทั้งการอำนวยความยุติธรรม โดย กฎหมายและการเมืองกำหนดบทบาทดังกล่าวให้ และมีส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยการปกครอง ท้องถิ่นจำนวนมากร่วมกันรับผิดชอบในการนำนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ครอบคลุม ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนเกือบทุกด้าน ทั้งยังมีสำนักนโยบายและแผนมหาดไทยที่มีความสามารถ และศักยภาพที่กำหนดนโยบายและแผนอย่างกว้างขวางและครอบคลุมภารกิจอันกว้างขวางของกระทรวง และมีสำนักงานปลัดกระทรวง ที่สามารถประสานการปฏิบัติงานของกรมต่างๆ ผู้ว่าราชการจังหวัด อัยการ นายอำเภอ ตำรวจ สำนักงานจังหวัด พนักงานรัฐวิสาหกิจ นักการเมือง และนักบริหาร ท้องถิ่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน องค์กรประชาชนรูปแบบต่างๆ เข้ามาเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาบ้าน เมือง พัฒนาชนบท และพัฒนาพื้นที่เฉพาะได้เป็นอันมาก

อย่างไรก็ตามกระทรวงมหาดไทยประสบปัญหาสำคัญอันเป็นข้อจำกัด คือ

- มีภารกิจ อำนาจและหน้าที่รับผิดชอบมากเกินไป ทำให้นโยบายด้านการพัฒนาสังคม ชาติความชัดเจน มีงานและโครงการที่อาจจะซ้ำซ้อนกับกระทรวงอื่น
- กฎหมายจำนวนมากที่หน่วยงานนี้รับผิดชอบอยู่มีลักษณะเก่า ล้าสมัย ไม่สอดคล้องกับ สภาพการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงไป
- ขาดอำนาจการตัดสินใจและขาดเอกภาพทางการบริหารของจังหวัด ทำให้การบริหารงาน ชาติความคล่องตัวและขาดประสิทธิภาพ
- การแบ่งงานภายในบางหน่วยงานไม่สอดคล้องกับลักษณะการจัดส่วนราชการในกรม อื่นๆ
- การกำหนดนโยบายและแผนกำหนดจากแนวคิดของข้าราชการประจำมากกว่ารับฟัง ความคิดเห็นของประชาชน

- การวางแผนพัฒนาระดับจังหวัดไม่รุกคืบไปสู่จุดมุ่งหมายในการพัฒนาเพื่อพึ่งตนเองในระยะยาว

(2) การบริหารทรัพยากรของกระทรวงมหาดไทย เรื่องนี้นับเป็นลักษณะเด่นของกระทรวงมหาดไทย เนื่องจากมีศักยภาพในการประสานการจัดการทั้งทางด้านการวางแผนกำลังคน วางแผนงาน และวางแผนงบประมาณ ทั้งยังมีความคิดริเริ่มและความพยายามที่จะนำทรัพยากรทางกายภาพในรูปของเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ส่วนข้อจำกัดอันถือเป็นช่องว่างที่ควรปรับปรุงแก้ไข ได้แก่

- ขาดการประสานแนวทางและวิธีการร่วมกันของส่วนราชการในระดับต้นและระดับกลาง
- ขาดบุคลากรกลุ่มเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ต่างๆ ที่จะประสานแผนงาน แผนเงิน และแผนคนให้มีประสิทธิภาพ
- ขาดระบบการวิเคราะห์โครงการและงบประมาณ รวมทั้งวิธีติดตามผลการใช้ทรัพยากร และวิธีติดตามผลงานที่เหมาะสม
- ขาดวิธีการประสานประโยชน์การใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด

(3) กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ กระทรวงมหาดไทยมีการกำหนดโครงสร้างอำนาจและระดับในการตัดสินใจที่มีการแบ่งพรมแดนที่ชัดเจนระหว่างรัฐมนตรี ปลัดกระทรวง และอธิบดีกรมต่างๆ มีเส้นทางในการกลั่นกรองและวินิจฉัยปัญหาที่นำไปสู่การตัดสินใจเพื่อสั่งการให้ปฏิบัติลดหลั่นกันลงมาจากระดับกระทรวง กรม กอง จังหวัด ฝ่าย และงาน การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมักจะเป็นที่ยอมรับจากผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น จึงมีความขัดแย้งที่เปิดเผยระหว่างข้าราชการประจำชั้นผู้ใหญ่กับข้าราชการการเมือง คือ รัฐมนตรีว่าการ ค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับกระทรวงอื่นๆ

สิ่งที่เป็นข้อจำกัดอันควรปรับปรุงแก้ไข คือ

- การขาดระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุมภารกิจหลักและภารกิจรองอย่างสมบูรณ์ที่จะเรียกใช้ประโยชน์ได้ทันท่วงที ในรูปของศูนย์ข้อมูลมหาดไทย
- การวิเคราะห์นโยบาย โครงการ แผนงาน แผนเงิน ยังคงยึดตัวกฎหมายและประสบการณ์เป็นหลักการพัฒนาทางเลือกในการตัดสินใจ จึงค่อนข้างจะเป็นไปในเชิงอนุรักษ์นิยม
- ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาจากภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน อันสืบเนื่องจากการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจไว้ในส่วนกลางค่อนข้างมาก ทำให้กระบวนการวินิจฉัยสั่งการถูกผูกขาดได้ง่าย โดยหน่วยงานเจ้าของเรื่อง

(4) กระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับกระทรวง เป็นหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการใช้ประโยชน์ของหน่วยงานวางแผนประสานกับบทบาทของสำนักงานปลัดกระทรวงในการแปลงนโยบายจากระดับมหภาคมาเป็นแผนแม่บท แผนปฏิบัติการระยะยาว และระยะสั้น มีแผนงานโครงการรองรับ มีการจัดทำคู่มือ กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานที่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานตามแผน และ

ง่ายในการติดตามผลและประเมินผล และเนื่องจากเป็นกระทรวงที่มีอำนาจมาก และมีโครงสร้างเป็นเครือข่ายกว้างขวาง มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ทำให้มีบทบาทเป็นแกนประสานกับกระทรวงหลักอื่น ๆ ทั้งในส่งนกลางและส่วนภูมิภาคได้ดี

ส่วนข้อจำกัดที่ควรปรับปรุง ได้แก่

- การปฏิบัติงานยึดกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นหลักมากกว่าคำนึงถึงสภาวะความจำเป็น และความแตกต่างของสภาพพื้นที่หรือปัญหาเฉพาะ ทำให้ขาดความละเอียดอ่อนในการแก้ปัญหา ขาดความคิดริเริ่มที่จะทำให้ภาวะการพัฒนามีความสมดุลระหว่างการพัฒนาทางวัตถุ และพัฒนาทัศนคติของคนให้มีศักยภาพในการพึ่งตนเองมากขึ้น
- ขาดการประเมินผลในรูปของการวิจัยประเมินผล เพื่อนำประโยชน์มาใช้ในการพัฒนานโยบายและแผน
- การใช้ประโยชน์ของระบบการตรวจราชการเพื่อการแก้ปัญหาด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภายใต้อำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยยังอาจเป็นจริงได้

จรี วิจิตรวาทการ (2532) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กรมประชาสงเคราะห์” โดยศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานกรมประชาสงเคราะห์ เพื่อการปรับปรุงการบริหารงานให้มีขีดความสามารถในการลดปัญหาทางสังคมและตอบสนองต่อแนวนโยบายของรัฐบาล รวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

#### ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

กรมประชาสงเคราะห์จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นกลไกของรัฐในการแก้ปัญหาทางสังคมของประเทศในขณะนั้น คือ 1) ปัญหาความยากจนของชาวชนบทที่ลี้ภัยเข้ามาในเมืองโดยขาดอาชีพหลากหลายรองรับจึงสร้างภาพพจน์และปัญหาอันไม่ดีงามแก่สังคมเมือง 2) การขาดคุณภาพชีวิตของประชาชนผู้ยากจน อันได้แก่ คุณภาพด้านความเป็นอยู่ เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม อาหารที่ถูกหลักโภชนาการ ที่อยู่อาศัยที่ถูกมาตรฐาน เป็นต้น 3) การเสื่อมโทรมทางศีลธรรมว่าด้วยเรื่องโสเภณีและขอทานซึ่งบั่นทอนภาพพจน์อันดีงามของประเทศ 4) การให้ความช่วยเหลือบุคคลในสังคมที่ด้อยโอกาสและช่วยเหลือตนเองไม่ได้ เช่น เด็กอนาถา คนพิการทุพพลภาพ คนชราที่ถูกทอดทิ้ง เป็นต้น นอกจากนี้รัฐยังคาดหวังให้กรมประชาสงเคราะห์มีบทบาทในการช่วยเสริมสร้างชาติตามปรัชญาและแนวความคิด “สร้างคนและสร้างชาติ” อีกด้วย

ในช่วงแรก กรมประชาสงเคราะห์เน้นการช่วยเหลือประชาชนอย่างเต็มที่และครบวงจร โดยให้ความช่วยเหลือแบบเบ็ดเสร็จอย่างเต็มที่และครบวงจร ซึ่งปรากฏในรูปของสถานสงเคราะห์ประเภทต่างๆ ที่เน้นการเลี้ยงดูผู้รับการสงเคราะห์โดยตลอด หรือ ในรูปแบบของนิคมสร้างตนเอง ที่กรมมีบทบาทในการสร้างปัจจัยพื้นฐานให้สมาชิกของนิคม จัดที่ให้ทำกิน ให้ผู้เชี่ยวชาญทางการเกษตรช่วยเหลือทางการเกษตร มีโรงเรียน และสถานพยาบาลให้อย่างครบถ้วน ตลอดจนให้เงินกู้เพื่อทำกินแก่สมาชิก เป็นต้น การช่วยเหลือจึงมีลักษณะสมบูรณ์แบบ แต่ปรัชญาดังกล่าวนี้ถูกท้าทายในปัจจุบัน



เนื่องจากหลักวิชาสังคมสงเคราะห์ได้เน้นการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสให้ช่วยเหลือตนเองเป็นสำคัญ โดยมีภาครัฐและเอกชนหน่วยอื่น ๆ ให้ความช่วยเหลือด้านอื่น ๆ อยู่แล้วตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม บุคลากรภายในกรมได้ยอมรับกระแสความคิดใหม่ว่าด้วยเรื่องเสริมศักยภาพของประชาชนให้ช่วยเหลือตนเอง และยอมรับว่าน่าจะมีการทบทวนเปลี่ยนแปลงบทบาทของกรม แต่ในขณะนั้น การปฏิบัติงานของกรมยังไม่มีเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด

จุดแข็ง กรมประชาสงเคราะห์มีจุดแข็งที่สำคัญ 2 ประการ คือ

- 1) บุคลากรส่วนหนึ่งของกรมมีคุณภาพ อยากร่างงานเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และสังคมส่วนรวม และต้องทำงานภายใต้เงื่อนไขที่จำกัด เพื่อความก้าวหน้าของกรม ซึ่งเป็นที่น่ายินดีและสรรเสริญยิ่ง
- 2) กรมประชาสงเคราะห์ได้แบกภาระแทนสังคมในการดูแลสมาชิกที่ด้อยโอกาสของสังคม และที่ขาดความสามารถในการช่วยเหลือดูแลตนเอง ซึ่งเป็นบริการพื้นฐานของสังคม และเป็นสิ่งที่สังคมจะขาดไม่ได้

ปัญหาหลัก หรือ จุดอ่อน ที่สำคัญ คือกรม มีบทบาทและหน้าที่กว้างขวาง ครอบคลุมงานหลายประเภท แต่มีปัญหาในการจัดเรียงลำดับความสำคัญของงาน คือไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าอะไรควรเป็นภารกิจหลัก หรือภารกิจรองของกรม เพราะเกรงว่าจะกระทบต่อจิตใจและความรู้สึกของทุกๆ กอง ผลที่ตามมาคือ

- 1) ทำให้ภาพรวมของกรมมีลักษณะไม่ชัดเจน รวมตลอดถึงบทบาทหน้าที่ ทิศทาง และนโยบายที่พึงมี
- 2) การกระจายงานทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (ทั้งบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ) ต้องจำกัดมากยิ่งขึ้นเพราะต้องกระจายไปหลายทาง
- 3) การที่ต้องทำงานหลายเรื่องหลายอย่าง แต่ไม่สามารถทำแต่ละเรื่องอย่างเจาะลึกได้ถึงแก่นแท้ของปัญหา จึงไม่สามารถแก้ปัญหาได้ถึงรากเหง้าของปัญหา เปรียบเหมือนการกระทำเชิงผักชีโรยหน้า เช่น งานตรวจหอพักและสถานรับเลี้ยงเด็ก งานองค์กรเอกชน เป็นต้น
- 4) กรมขาดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นที่จะตัดหรือยุบงานเก่าบางเรื่องบางประเภทที่ไม่จำเป็นหรือที่ล้าสมัยออกไป เนื่องจากเกิดการต่อต้านและไม่เห็นชอบด้วย และเนื่องจากระบบราชการเน้นปริมาณของงาน จึงอยากยืดงานไว้เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของตนและของหน่วยงาน
- 5) กรมยึดงานประจำ เป็นหลักมีงานโครงการริเริ่มใหม่บ้างในกรณีที่จำเป็น ดังนั้นกรมจึงขาดขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้รองรับงานใหม่ที่สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงของสังคม เพราะยังต้องแบกภาระงานประจำทั้งหมดเหมือนเดิม
- 6) การบริหารงานส่วนภูมิภาคควรมีการปรับปรุงแก้ไขประชาสงเคราะห์จังหวัด ขาดศักดิ์ศรี ทรัพยากร และอำนาจ และมีการจัดหน่วยงานบางหน่วยขึ้นตรงต่อกองในส่วนกลางมิได้อยู่ใต้นักับบัญชาของประชาสงเคราะห์จังหวัด

ผู้วิจัยได้เสนอแนะไว้ในช่วงท้ายของงานวิจัยว่า ในขั้นแรกสุด กรมประชาสัมพันธ์จะต้อง ทบทวนบทบาท ภารกิจ หน้าที่รับผิดชอบ นโยบายและทิศทางให้ชัดเจน โดยต้องตัดสินใจว่ากรมจะ ต้องการก้าวไปทิศทางใด จะเสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนอย่างไร และควรจัดระบบงานอย่างไรเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าว กล่าวคือ ยังคงความเป็นหน่วยปฏิบัติหรือเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ สนับสนุน จัดการ และให้บริการวิชาการแก่หน่วยปฏิบัติทั่วประเทศต่อไป

ประธาน สุวรรณมงคล (2532) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “สำนักงานคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ (สวล.)” เพื่อวิเคราะห์การบริหารงานของสวล. เสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารงานให้สามารถตอบสนองบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการ ศึกษาเปรียบเทียบหน่วยงานกลางเชิงนโยบายในด้านต่างๆ และหาตัวแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาการ การบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของรัฐโดยรวม

#### ผลการศึกษาพบว่า

สำนักงานคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมเป็นองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ ในปี พ.ศ. 2518 เพื่อปฏิบัติ ภารกิจสำคัญ 3 ประการ คือ การจัดทำนโยบายและแผนด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม การให้คำปรึกษา แนะนำ และการประสานงานกับหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน ขณะทำการวิจัยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการสิ่งแวดล้อมกระจายอยู่ในกระทรวงต่างๆ และมีกฎหมายเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการ จัดการสิ่งแวดล้อมกว่า 60 ฉบับ ซึ่งมีหน่วยงานระดับปฏิบัติรับผิดชอบอยู่ นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมภายนอก สวล. มีความเป็นเมืองมาก เพราะประเด็นสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องกับกลุ่มต่างๆ หลากหลายใน สังคม ซึ่งมีวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน และบ่อยครั้งนำไปสู่ความขัดแย้งจนกลายเป็น ปัญหาทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับเสถียรภาพของรัฐบาล ดังเช่นกรณี เขื่อนน้ำโจน เป็นต้น

การดำเนินบทบาทของสวล. ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นกลาง และความแข็งแกร่ง ทางวิชาการ ความชำนาญงานและประสบการณ์ของบุคลากรจะเป็นเกราะป้องกันแรงกดดันทางการเมือง ที่มีต่อสวล. และทำให้สวล. สามารถปฏิบัติภารกิจในการเสนอแนะ ให้คำปรึกษาต่อองค์กรวินิจฉัยสั่งการ ระดับสูงคือ คณะรัฐมนตรีได้อย่างมีหลักการและเป็นกลาง เนื่องจากการตัดสินใจของคณะรัฐมนตรีต้อง คำนึงถึงทั้งเหตุผลทางวิชาการและเหตุผลทางการเมือง

#### ลักษณะเด่น มีดังนี้

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของสวล. เป็นลักษณะเด่นพื้นฐานที่ทำให้ สวล. สามารถปฏิบัติงานตามอาณัติที่ได้รับมอบหมายเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ โดยผู้บริหารของ สวล. ได้เน้น การประสานงานภายในกับผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกับหน่วยงานกลางระดับนโยบาย คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จนทำให้บทบาทของ สวล. ได้รับการ เข้าใจและยอมรับมากขึ้น

2) ความชัดเจนในอาณัติทางกฎหมาย ที่กำหนดให้ สวล. มีบทบาทสำคัญ ประการ คือ จัดทำนโยบายและแผน การให้คำปรึกษาแนะนำ และการประสานงาน ทำให้บุคลากรทุกระดับของ

สวล. ตระหนักถึงบทบาทหลักของหน่วยงานว่า สวล. เป็นหน่วยงานนโยบายไม่ใช่หน่วยงานปฏิบัติ และทำให้การพัฒนาสวล. มีทิศทางที่ชัดเจนขึ้น

3) คุณภาพของบุคลากร บุคลากรของ สวล. เกือบครึ่งจบปริญญาตรีขึ้นไป และในขณะเดียวกันก็มีความหลากหลายของสาขาวิชาบุคลากรจึงนับเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญของ สวล. เพราะ สวล. เป็นหน่วยงานทางวิชาการซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้สูง นอกจากนี้ ประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมมีหลายมิติเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จำเป็นต้องอาศัยสหวิทยาการเข้าแก้ไข

4) อุทมการณ์และความอดทนของบุคลากรของ สวล. ในสภาพการบริหารภายใต้ภาวะจำกัดโดยเฉพาะทางด้านจำนวนบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรบางครั้งขาดความคล่องตัว เมื่อมีเรื่องต่างๆ ไหลเข้าสู่กระบวนการของ สวล. เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้จากการที่รัฐเริ่มให้ความสนใจด้านสิ่งแวดล้อมทำให้ต้องการบุคลากรด้านสิ่งแวดล้อมทั้งจากภาครัฐและเอกชนเพิ่มมากขึ้น ทำให้ปัญหาการไหลออกของบุคลากรผู้ชำนาญงานจาก สวล. อาจเป็นปัญหาในอนาคต ขณะที่ปัจจุบันยังมีอุทมการณ์และความอดทนเหนียวรั้งอยู่

5) การสนับสนุนจากภายนอก ในด้านการพัฒนาบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ และการใช้วิธีการจ้างสถานบันการศึกษาทำการวิเคราะห์งานโครงการของ สวล. ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวขึ้น แม้จะมีข้อจำกัดทางทรัพยากรการบริหารที่ได้รับจากรัฐบาลก็ตาม

ข้อจำกัด จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า

1) การที่ฝ่ายการเมืองยังขาดเจตนารมณ์ทางการเมืองที่จริงจังในการป้องกันและแก้ไขปัญหาล้างแวล้อมในระยะยาว ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากงบประมาณที่จัดสรรให้สาขาการพัฒนาสิ่งแวดล้อมไม่ถึงร้อยละ 1 ของงบประมาณประจำปีทั้งหมดในแต่ละปี การขาดเจตนารมณ์ทางการเมืองดังกล่าวนับเป็นข้อจำกัดสำคัญพื้นฐานของการจัดการสิ่งแวดล้อมของประเทศไทยมาโดยตลอด

2) การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่อย่างหลากหลาย นับเป็นข้อจำกัดที่สำคัญอีกประการหนึ่งของ สวล. ซึ่งมีภารกิจสำคัญในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่ละหน่วยงานต่างก็มีกฎหมายเฉพาะตลอดจนมาตรฐานที่กำหนดขึ้นซึ่งบังคับใช้เป็นการเฉพาะในงานที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบ ปัญหาการประสานงานซึ่งเป็นปัญหาที่เรื้อรังมาโดยตลอด

3) การโอน สวล. จากสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีมาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการพลังงาน มีผลกระทบต่อแสดงบทบาทหลักของ สวล. โดยเฉพาะการประสานงาน เพราะโดยพฤติกรรมการบริหารของระบบราชการไทย มักไม่ยอมรับให้หน่วยงานที่มีฐานะเท่าเทียมกันมาตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานของตน นอกจากนี้ยังทำให้ สวล. ออกห่างหรือเกือบหลุดพ้นจาก “วงจการพัฒนา” ของประเทศ เพราะหน่วยงานกลางเชิงนโยบายที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในด้านแผนงาน แผนเงิน และแผนคน คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงบประมาณ และ สำนักงาน ก.พ. ล้วนสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี

4) การจัดโครงสร้างภายใน สวล. ยังไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การสนองตอบของสวล. ต่อปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมและการเปิดบทบาท

เชิงรุกของ สวล. กระทำได้จำกัด และงานบางงานยังไม่ได้รับความสำคัญเท่าที่ควร เช่น งานติดตามและประเมินผลยังเป็นส่วนหนึ่งในงานนโยบายรวม และประเมินผลของกองนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

5) สวล. ยังขาดข้อมูลกลางที่จะช่วยเอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจของผู้บริหารของ สวล. และคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ ข้อมูลยังมีลักษณะกระจายอยู่ตามกองต่างๆ ในรูปแบบฟอร์มที่กองนั้นจะใช้ นอกจากนี้ระบบการจัดเก็บเอกสารของแต่ละงานในกองส่วนใหญ่ยังเป็นแฟ้มเฉพาะบุคคล ทำให้บางครั้งยากแก่การค้นหา ติดตามเรื่องเดิม

6) ความไม่สม่ำเสมอในความสามารถการวิเคราะห์-สังเคราะห์ของบุคลากร สวล. นับเป็นข้อจำกัดสำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากงานส่วนใหญ่เป็นงานวิชาการที่ต้องอาศัยความครอบคลุมและลุ่มลึกในการวิเคราะห์-สังเคราะห์ แต่เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุราชการอยู่ในช่วง 1-10 ปี เป็นผลให้บุคลากรจำนวนหนึ่งมีความชำนาญและประสบการณ์ในการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมน้อย ซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพงาน นอกจากนี้ การเป็นนักวิชาการที่มีความชำนาญเฉพาะด้านสูง ทำให้บางครั้งขาดทักษะการบริหารงาน และขาดความยืดหยุ่นอันเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

7) ระบบงานเอกสาร และการติดตามเรื่องเข้าออกหน่วยงานยังล่าช้า และไม่เป็นระบบ

ดังนั้น สวล. จึงยังมีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขจุดอ่อนอันเป็นปัญหาอุปสรรคบางประการในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

=====  
**วิธีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพองค์การ**

**1. กรอบความคิด**

ในการศึกษาวิเคราะห์ภาพรวมของปัญหาพฤติกรรมองค์การ และทรัพยากรบุคคลขององค์การในแง่มุมและมิติต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพของหน่วยงานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบความคิดในลักษณะแบบจำลองที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

**1.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย**

1. ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ประเภทข้าราชการ และหน่วยงาน
2. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพ และทัศนคติต่องานที่ทำ
3. ลักษณะของกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งในองค์การ การเมืองในองค์การ และภาวะผู้นำ
4. ลักษณะขององค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ความเครียดในงานที่ทำ และการบริหารจัดการองค์การ

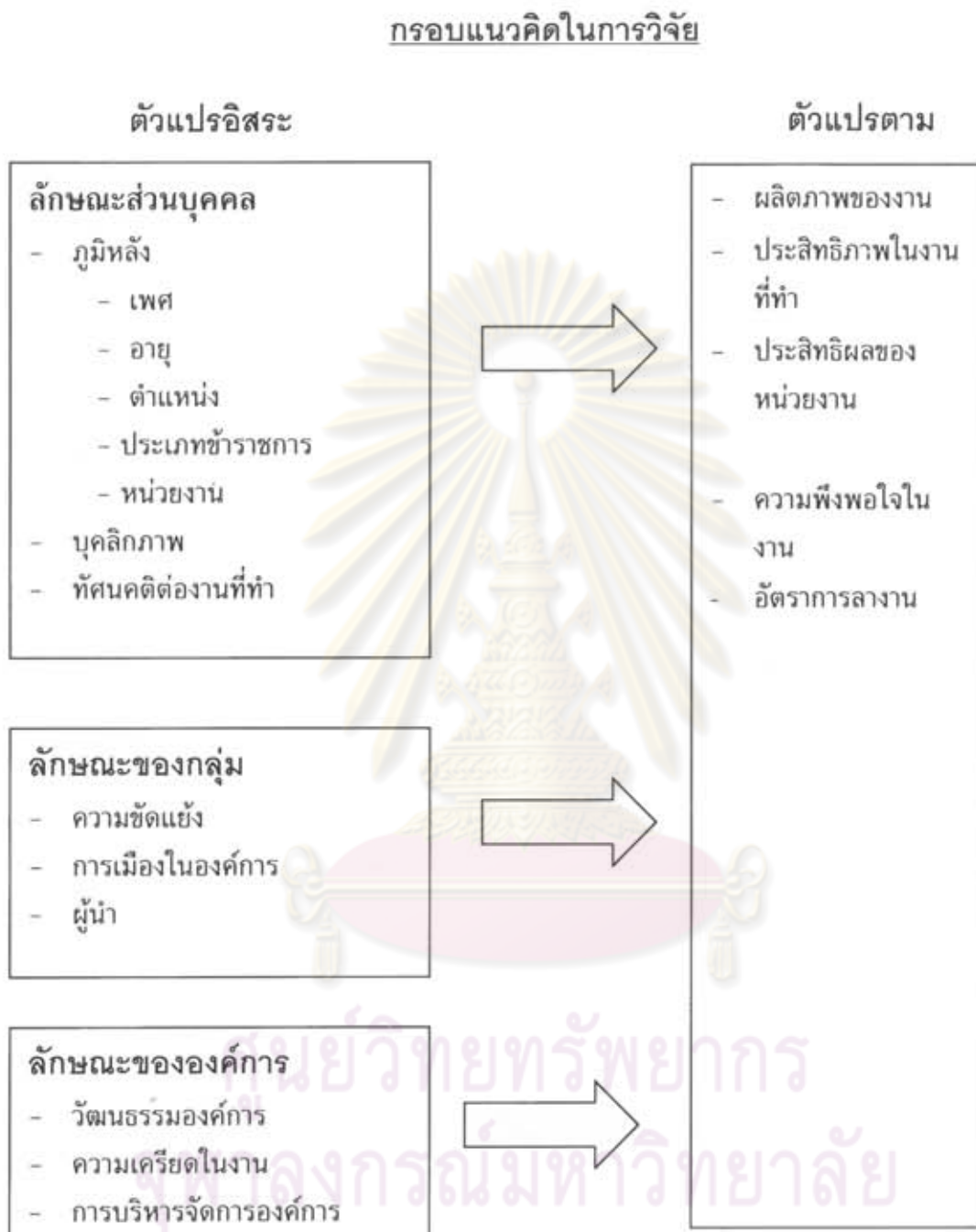
**1.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย**

1. ประสิทธิภาพการทำงาน
2. ประสิทธิภาพของหน่วยงาน
3. ความพึงพอใจในงาน
4. อัตราการลางาน

โดยสามารถจัดตัวแปรเชิงสาเหตุและผลได้ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 14 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพหน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงยุติธรรม ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยภาคสนามโดยใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจทางด้านจิตวิทยาองค์การเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

- เพศ
- อายุ
- ตำแหน่งหน้าที่
- ประเภทข้าราชการ
- หน่วยงาน

สำหรับเครื่องมือ ส่วนที่ 2-11 เป็นแบบวัดที่มีลักษณะเป็นแบบวัดทางจิตวิทยา ซึ่งสามารถสะท้อนถึงพฤติกรรมการตัดสินใจของกลุ่มตัวอย่างได้ โดยอาศัยเหตุการณ์ และพฤติกรรมในองค์การในลักษณะต่างๆ กัน เป็นตัวกระตุ้นให้แสดงความรู้สึกนึกคิดที่อยู่ในจิตใต้สำนึกออกมาโดยไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังเปิดเผยความจริง และไม่สามารถใช้กลวิธีในการป้องกันตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพและการตัดสินใจ

Robbins ได้ปรับปรุงตัวชี้วัดของแบบวัดส่วนนี้ จาก The Myers-Briggs Type และ พัฒนาสเกล โดย D. Hellriegel, J. Slocum และ R.W. Woodman (1983) แปลแบบสอบถามเป็นภาษาไทย โดย สุทธิ โคมิน

แบบสอบถามส่วนนี้เป็นการวัดบุคลิกภาพ และ การตัดสินใจของบุคลากรในสายยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมว่าส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพเป็นคนมองโลกบนฐานคติแบบ การรู้โดยสัญชาตญาณ (Intuition) หรือ แบบ รับรู้เหตุผล (Sensation) และมักจะตัดสินใจโดยใช้ ความคิด (Thinking) หรือ อารมณ์ความรู้สึก (Feeling)

ถ้าระดับคะแนน Intuition มากกว่า Sensation แสดงว่าบุคลากรในหน่วยงานเป็นคนมองโลกแบบองค์รวม (Holistic) มีแนวโน้มที่จะคิดสร้างสรรค์ แต่ถ้าระดับคะแนน Sensation มากกว่า Intuition แสดงว่าบุคลากรในหน่วยงานเป็นคนมองโลกแบบ Realistic คือมองโลกตามความเป็นจริงยึดติดกับกฎเกณฑ์

ถ้าระดับคะแนน Feeling สูงกว่า Thinking แสดงว่าบุคลากรในหน่วยงานมักตัดสินใจตามอารมณ์ความรู้สึกของตน แต่ถ้าระดับคะแนน Thinking สูงกว่า Feeling แสดงว่าบุคลากรในหน่วยงานเป็นคนมีเหตุผล มักใช้หลักการทฤษฎีและการวิเคราะห์มาช่วยในการตัดสินใจอย่างมาก

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามทัศนคติต่องานที่ทำ

แบบสอบถามส่วนนี้วัดทัศนคติต่องานที่ทำโดยวิธีการประเมินค่าใช้มาตราส่วนวัดทัศนคติแบบลิเคิร์ต 5 ตัวเลือก คือ

- 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 = ไม่เห็นด้วย

3 = ไม่น่าใจ

4 = เห็นด้วย

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การคิดคะแนนให้นำคะแนนทั้ง 10 ข้อ รวมกัน โดยค่าคะแนนจะแสดงถึงระดับของทัศนคติที่มีต่องานและหน่วยงาน ซึ่งแปรผลได้ว่า

- ถ้าได้คะแนนตั้งแต่ 41 คะแนนขึ้นไป แสดงว่า ผู้ตอบมีทัศนคติต่องานและหน่วยงานในระดับดีมากที่สุด
- ถ้าได้คะแนนระหว่าง 31-40 คะแนน แสดงว่า ผู้ตอบมีทัศนคติต่องานและหน่วยงานในระดับดี
- ถ้าได้คะแนนระหว่าง 21-30 คะแนน แสดงว่า ผู้ตอบมีทัศนคติต่องานและหน่วยงานในระดับปานกลาง
- ถ้าได้คะแนนระหว่าง 11-20 คะแนน แสดงว่า ผู้ตอบมีทัศนคติต่องานและหน่วยงานค่อนข้างจะติดลบ
- ถ้าได้คะแนนตั้งแต่ 10 คะแนนลงมา แสดงว่า ผู้ตอบมีทัศนคติต่องานและหน่วยงานในทางลบ

#### ส่วนที่ 4 แบบวัดความขัดแย้งในองค์กร

แบบสอบถามส่วนดังกล่าวนี้ ปรับปรุงจากแบบสอบถามของสุนทรีย์ โคมิน เพื่อใช้วัดและประเมินการอยู่ร่วมกันในองค์กรของบุคลากรในกระทรวงยุติธรรมว่ามีความขัดแย้งในหน่วยงานระดับใด ใน 3 ระดับ คือ

- ระดับปรกติ (Daily Event)
- ระดับท้าทายตั้งแ่งกัน (Challenge) หรือ
- ระดับวิกฤติ (Battle)

โดยรวมคะแนนคำตอบ ใช่ หรือ ไม่ใช่ จากข้อคำถาม 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 ข้อ 1-7
- ส่วนที่ 2 ข้อ 8-13
- ส่วนที่ 3 ข้อ 14-20

จากนั้นจะนำคะแนนรวมมาเปรียบเทียบสัดส่วน มาก-น้อย ระหว่างกัน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป



### ส่วนที่ 5 แบบวัดอำนาจและการเมืองในองค์กร

ปรับปรุงจากแบบวัดของ A.J. DuBrin (1990 : 19-27) โดยค่าคะแนนจะแสดงถึงแนวโน้มในการที่จะเล่นการเมืองในหน่วยงาน เมื่อมีการทำงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งแปรผลได้ว่า

- ถ้าได้คะแนนตั้งแต่ 10 คะแนนขึ้นไป แสดงว่า ผู้ตอบชอบที่จะมีส่วนร่วมทางการเมืองมาก
- ถ้าได้คะแนนระหว่าง 7-9 คะแนน แสดงว่า ผู้ตอบได้รับการฝึกหัดมาพอที่จะเอาตัวรอดจากหัวหน้าและคนอื่น ๆ ได้อย่างดี
- ถ้าได้คะแนนระหว่าง 4-6 คะแนน แสดงว่า ผู้ตอบเชื่อว่าคนส่วนมากที่อยู่รอบข้าง เป็นคนซื่อสัตย์ และ ไว้วางใจได้ ซึ่งถ้ามีเทคนิคที่ดีอาจสามารถพัฒนาอาชีพได้
- ถ้าได้คะแนนตั้งแต่ 3 คะแนนลงไป แสดงว่า ผู้ตอบไม่มีความรู้ด้านการเมืองในหน่วยงานเลย อย่างไรก็ตาม ความไม่มีพรสวรรค์ของคนกลุ่มนี้เป็นสิ่งที่ทำให้การพัฒนาหน่วยงานเป็นไปได้ยากมาก

### ส่วนที่ 6 แบบวัดภาวะผู้นำ

ปรับปรุงจากแบบวัดของ F. E. Fiedler and M. M. Chemers 1974 (อ้างถึงใน Robbins, Stephen 1993: 398) โดย คะแนนของ Least preferred Co-worker (LPC) Questionnaire จะเป็นตัววัดลักษณะความเป็นผู้นำ ซึ่งให้เห็นความสามารถในการตัดสินใจเบื้องต้น หรือ การมีเป้าหมายในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน

การคิดคะแนน โดยนำคะแนนทั้งหมดมารวมกัน

- ถ้าได้คะแนนตั้งแต่ 61 คะแนน ขึ้นไป แสดงว่าเป็นผู้ที่ LPC สูง คือเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เหมาะแก่การทำงานลักษณะประสาน และจัดการงาน
- ถ้าได้คะแนนตั้งแต่ 60 คะแนน ลงมา แสดงว่าเป็นผู้ที่ LPC ต่ำ คือเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดี

### ส่วนที่ 7 แบบวัดวัฒนธรรมองค์กร

เป็นแบบวัดที่เปิดโอกาสให้สมาชิกของหน่วยงานได้มีโอกาสประเมินระบบวัฒนธรรมหลักที่องค์กรให้ความสำคัญแก่ลักษณะพื้นฐาน 10 ประการ คือ

1. เอกลักษณ์ของสมาชิก (Member Identity) เป็นภาพลักษณ์โดยรวมของสมาชิกองค์กรมากกว่า ภาพเพียงบางส่วนที่กำหนดขึ้นตามลักษณะของงาน
2. การเน้นกลุ่ม (Group Emphasis) เป็นระดับของกิจกรรมที่ถูกจัดขึ้นมาและดำเนินโดยกลุ่มมากกว่าโดยใครคนใดคนหนึ่ง
3. การให้ความสำคัญแก่คน (People Focus) เป็นระดับซึ่งพิจารณาว่าการตัดสินใจในการจัดการให้ความสำคัญถึงผลกระทบของสิ่งที่ได้ต่อคนภายในองค์กร
4. การร่วมมือกันของหน่วยงาน (Unit Integration) ระดับกลุ่มภายในองค์กรถูกจงใจให้ร่วมมือกัน หรือเป็นอิสระต่อกัน

5. การควบคุม (Control) ระดับซึ่งกฎเกณฑ์ ข้อห้าม และคำแนะนำ ถูกนำมาใช้ควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
6. ระดับความเสี่ยง (Risk Tolerance) ระดับที่พนักงานถูกใจให้ ก้าวร้าว มุ่งมั่น สร้างสรรค์ และกล้าเสี่ยง
7. เกณฑ์มาตรฐานซึ่งรางวัล/การตอบแทน (Reward Criteria) ระดับการให้รางวัล เช่น แต่งตั้ง เลื่อนระดับ ได้ 2 ชั้น ฯลฯ ถูกนำมาใช้โดยคำนึงถึงผลงานของพนักงานมากกว่าระดับอาวุโส ความชอบส่วนตัว เส้นสาย หรือปัจจัยอื่นซึ่งเกี่ยวกับผลงาน
8. ระดับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ระดับซึ่งพนักงานถูกใจให้แสดงความขัดแย้ง หรือ วิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผย
9. การเน้นกระบวนการหรือเป้าหมาย (Means-Ends Orientation) ระดับซึ่งการจัดการเน้นผลหรือสิ่งที่ได้มากกว่าวิธีการ หรือเทคนิคที่นำมาใช้
10. การเน้นระบบเปิด (Open-System Focus) ระดับซึ่งองค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมภายนอกจากนั้นนำค่าเฉลี่ยของคะแนนแต่ละข้อมาสร้างกราฟขึ้น รูปกราฟที่ได้จะแสดงถึงพื้นฐานความรู้สึกของระดับการเข้าใจกันของสมาชิกในองค์การ วิถีทางที่สิ่งต่างๆ ดำเนินไป และ วิธีการที่สมาชิกได้รับการเสริมแรงต่อพฤติกรรมที่กระทำไป

วิธีการวัด ใช้มาตราส่วนแบบซีเมนติคดิฟเฟอเรนเชียล (Semantic Differential Scales) ซึ่ง Charles E. Osgood เป็นผู้คิดขึ้น เพื่อวัดทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้คำคุณศัพท์ 2 คำ มีความหมายตรงข้ามกัน ระหว่างคำทั้งสองนี้จะมีค่าคะแนนอยู่ระหว่างกลาง เรียงจาก 1-7 ซึ่งคำคุณศัพท์ที่ใช้จะมี 3 ลักษณะ คือ แสดงถึงการประเมินค่า (Evaluative) ศักยภาพ (Potency) และ การกระทำ (Activity)

#### ส่วนที่ 8 แบบสอบถามการบริหารจัดการองค์การ

แบบสอบถามส่วนนี้ใช้เพื่อสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ ในลักษณะต่างๆ โดยให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นว่า เห็นด้วย หรือ ไม่เห็นด้วย เป็นสัดส่วน ร้อยละเท่าไร

ในการให้คะแนนข้อความที่เป็นบวก หากเห็นด้วยจะได้ 1 คะแนน ถ้าไม่เห็นด้วยจะไม่ได้คะแนน ส่วนข้อความที่เป็นลบหากเห็นด้วยจะไม่ได้คะแนนถ้าไม่เห็นด้วยจะได้ 1 คะแนน หลังจากนั้นจะนำคะแนนทั้ง 8 ข้อ รวมกันโดยค่าคะแนนจะแสดงถึงระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งแปรผลได้ว่า

- ถ้าได้คะแนนตั้งแต่ 7 คะแนนขึ้นไป แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าหน่วยงานมีการบริหารจัดการในระดับดีมาก
- ถ้าได้คะแนนระหว่าง 5-6 คะแนน แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าหน่วยงานมีการบริหารจัดการในระดับดี

- ถ้าได้คะแนนระหว่าง 3-4 คะแนน แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าหน่วยงานมีการบริหารจัดการในระดับพอใช้
- ถ้าได้คะแนนตั้งแต่ 2 คะแนนลงมา แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าหน่วยงานมีการบริหารจัดการในระดับที่ต้องปรับปรุง

### ส่วนที่ 9 แบบวัดความเครียดในงาน

แบบสอบถามส่วนนี้ใช้วัดลักษณะบุคลิกภาพ อันเนื่องมาจากความเครียดในการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

Type A behavior คือ พฤติกรรมแสดงออกถึงความเร่งด่วนและเป็นต่อเหนือคู่แข่งชั้น สามารถในการต่อสู้กับอุปสรรคได้ตลอดเวลาเพื่อให้บรรลุผลมากขึ้น โดยใช้เวลาลดลง พฤติกรรมที่ปรากฏ ได้แก่

- ชอบเคลื่อนไหว เดิน และกิน อย่างรวดเร็ว
- ไม่ค่อยอดทนต่อสรรพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- พยายามคิด หรือทำงานที่ละสองอย่างหรือมากกว่าในเวลาเดียวกัน
- ไม่ชอบปล่อยให้มีความว่าง หรืออยู่เฉยๆ และ
- มีอิทธิพลเหนือหมู่สมาชิก และ ชีวีตความสำเร็จโดยปริมาณงานที่ทำเสร็จ

Type B behavior คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถค่อยเป็นค่อยไป ขาดทัศนคติในการแข่งขัน มีลักษณะเฉื่อยชา ตรงข้ามกับ Type A คือปล่อยปละละเลย ไม่รีบเร่งไม่สนใจเร่งรัดเวลา พฤติกรรมที่ปรากฏ ได้แก่

- ไม่ทุกระร้อน เร่งรีบกับเวลา
- ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายโต้แย้งใคร เว้นแต่ถูกสถานการณ์บังคับให้เป็นไป
- สนุกสนาน และไม่เครียด และไม่ชอบแสดงความเหนือกว่าไม่ว่ากรณีใดๆ
- สามารถผ่อนคลายและปล่อยวางโดยไม่รู้สึกรัด

การคิดคะแนน ให้นำคะแนนรวมทั้ง 7 ข้อ X 3 ถ้าได้คะแนน 120 คะแนนขึ้นไป แสดงว่ามีบุคลิกภาพ Type A แบบมากที่สุด ถ้าคะแนนต่ำกว่า 90 คะแนนลงมา แสดงว่ามีบุคลิกภาพแบบ Type B แบบมากที่สุด โดยสามารถแบ่งกลุ่มคะแนนได้ดังนี้

คะแนน	ลักษณะบุคลิกภาพ
120 หรือมากกว่า	A <sup>+</sup>
106-119	A
100-105	A <sup>-</sup>
90-99	B <sup>+</sup>
น้อยกว่า 90	B

### ส่วนที่ 10 แบบประเมินประสิทธิภาพการทำงาน

เป็นแบบสอบถามที่มีข้อความซึ่งใช้ประเมินประสิทธิภาพการทำงานตามความคิดเห็นของสมาชิกองค์การ โดยประเมินเกี่ยวกับ ผลผลิต อัตราการผลงาน การร้องเรียน อัตราการลาออก คุณภาพงาน ความเฉื่อย/กระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญกำลังใจ ความขัดแย้ง ปัญหาการบริหาร ทัศนคติต่องานที่ทำ ความคิดริเริ่ม ความสัมพันธ์ไม่ดีระหว่างฝ่าย/หน่วยงาน ประสิทธิภาพการประชุม การติดต่อ สื่อสาร และการรับรู้ในงานที่ทำ

แบบสอบถามส่วนนี้วัดความคิดเห็นต่องานที่ทำโดยวิธีการประเมิน ใช้มาตราส่วนการวัดแบบลิเคิร์ต 5 ตัวเลือก คือ

- 1 = น้อยที่สุด
- 2 = น้อย
- 3 = ไม่น่าใจ
- 4 = มาก
- 5 = มากที่สุด

การให้คะแนน ถ้าตอบ 1 จะได้ 5 คะแนน ตอบ 2 ได้ 4 คะแนน ตอบ 3 ได้ 3 คะแนน ตอบ 4 ได้ 2 คะแนน ตอบ 5 ได้ 1 คะแนน หลังจากนั้นนำคะแนนทั้ง 15 ข้อ รวมกัน โดยค่าคะแนนจะแสดงถึงระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน ซึ่งแปรผลได้ว่า

- ถ้าได้คะแนนตั้งแต่ 64 คะแนนขึ้นไป แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูงมาก
- ถ้าได้คะแนนระหว่าง 52-63 คะแนน แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูง
- ถ้าได้คะแนนระหว่าง 40-51 คะแนน แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าหน่วยงานมีประสิทธิภาพปานกลาง
- ถ้าได้คะแนนระหว่าง 28-39 คะแนน แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าหน่วยงานมีประสิทธิภาพต่ำ
- ถ้าได้คะแนนตั้งแต่ 27 คะแนนลงมา แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าหน่วยงานมีประสิทธิภาพต่ำมาก

### ส่วนที่ 11 แบบประเมินประสิทธิผลของหน่วยงาน

เป็นการประเมิน ประสิทธิภาพของหน่วยงานในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- การตั้งเป้าหมาย
- การตอบสนอง (Feed back)
- ความรับผิดชอบ

- การมีส่วนร่วม
- ผู้นำ
- ทีมงาน
- การประสานงาน
- มาตรฐาน
- รางวัล
- การรับรู้ผลงาน

วิธีการประเมิน ใช้มาตราส่วนวัดทัศนคติแบบลิเคิร์ต 7 ตัวเลือก คือ

- 1 = น้อยที่สุด
- 2 = น้อย
- 3 = ค่อนข้างน้อย
- 4 = ปานกลาง
- 5 = ค่อนข้างมาก
- 6 = มาก
- 7 = มากที่สุด

การให้คะแนน ถ้าตอบ 1 จะได้ 1 คะแนน ตอบ 2 ได้ 2 คะแนน ตอบ 3 ได้ 3 คะแนน ตอบ 4 ได้ 4 คะแนน ตอบ 5 ได้ 5 คะแนน ตอบ 6 ได้ 6 คะแนน ตอบ 7 ได้ 7 คะแนน แล้วนำคะแนนทั้ง 10 ข้อ รวมกัน โดยค่าคะแนนจะแสดงถึงระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน ซึ่งแปรผลได้ว่า

- ถ้าได้คะแนนตั้งแต่ 59 คะแนนขึ้นไป แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าหน่วยงานมีประสิทธิผลสูงมาก
- ถ้าได้คะแนนระหว่าง 47-58 คะแนน แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าหน่วยงานมีประสิทธิผลสูง
- ถ้าได้คะแนนระหว่าง 34-46 คะแนน แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าหน่วยงานมีประสิทธิผลปานกลาง
- ถ้าได้คะแนนระหว่าง 23-33 คะแนน แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าหน่วยงานมีประสิทธิผลต่ำ
- ถ้าได้คะแนนตั้งแต่ 22 คะแนนลงมา แสดงว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าหน่วยงานมีประสิทธิผลต่ำมาก

### ส่วนที่ 12 แบบประเมินความพึงพอใจงานที่ทำ

เป็นการประเมินความพึงพอใจในงานในภาพรวม

วิธีการประเมิน ใช้มาตราส่วนวัดทัศนคติแบบลิเคิร์ต 5 ตัวเลือก คือ

- 1 = น้อยที่สุด
- 2 = น้อย
- 3 = ไม่น่าใจ
- 4 = มาก
- 5 = มากที่สุด

### ส่วนที่ 13 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม 2 ชุด สำหรับ บุคลากรในศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 แบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับ ผู้พิพากษา ดะโต๊ะยุติธรรม และ ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย

- ข้อมูลทั่วไป
- ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพและการตัดสินใจ
- แบบวัดทัศนคติต่องานที่ทำ
- แบบวัดความขัดแย้งในองค์กร
- แบบวัดอำนาจและการเมืองในองค์กร
- แบบวัดภาวะผู้นำ
- แบบวัดวัฒนธรรมองค์กร
- แบบสอบถามการบริหารจัดการองค์กร
- แบบวัดความเครียดในงาน
- แบบประเมินประสิทธิภาพการทำงาน
- แบบประเมินประสิทธิผลของหน่วยงาน
- แบบประเมินความพึงพอใจในงาน และ
- ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

2.2 แบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ประกอบด้วย ข้อคำถามเช่นเดียวกับชุดที่ 1 ยกเว้นแบบสอบถามการบริหารจัดการองค์การและแบบวัดภาวะผู้นำ

เมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงจำนวน 30 ราย จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขถ้อยคำให้มีความชัดเจนในประเด็นที่ถาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการศึกษา และให้มีความเชื่อถือได้ตรงตามวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มประชากรเป้าหมายต่อไป

### 3. ประชากร

ประชากรเป้าหมายในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือบุคลากรในสายยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 ขนาดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จำแนกตามประเภทของข้าราชการ ดังนี้

ประเภทข้าราชการ	ประชากร (ราย)	กลุ่มตัวอย่าง (ราย)
• ข้าราชการตุลาการ	2,232	836
• ตะโตะยุติธรรม	8	5
• ข้าราชการตุลาการ (ทุกกรม)	7,668	5,775
• ลูกจ้างประจำ	3,090	1,546
• ลูกจ้างชั่วคราว	3,819	2,416
รวม	16,817	10,578

อนึ่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ครั้งนี้คิดเป็น ร้อยละ 62.90 ของประชากรทั้งหมด

#### 3.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งหน่วยงานที่ทำการเก็บข้อมูลออกเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้

- สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี
- สำนักงานปลัดกระทรวง
- กรมคุมประพฤติ
- กรมบังคับคดี
- สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ

จากนั้นดำเนินการจัดแบ่งสัดส่วนการเก็บข้อมูลและทดสอบแบบสอบถามตามประเภทของข้าราชการในแต่ละหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทุกหน่วยงานทุกระดับจำนวน 392 แห่ง ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

1. สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวง ประกอบด้วย
  - ศาลยุติธรรม จำนวน 163 แห่ง
  - สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล จำนวน 9 แห่ง
  - สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน จำนวน 29 แห่ง และ
  - หน่วยงานระดับกองในสำนักงานปลัดกระทรวง จำนวน 6 แห่ง
3. กรมคุมประพฤติ
4. กรมบังคับคดี และ
5. สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูล 2 ลักษณะ คือ

##### 4.1 การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งประกอบด้วย

4.1.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Survey) โดยการศึกษาจากหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการ ศึกษาวิจัย

4.1.2 ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ จำนวนอัตรากำลัง งบประมาณที่ได้รับ งบประมาณรายจ่ายที่ใช้ไป สถิติการลาป่วย ลาภิจ ลาออก และโอนย้าย ของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม จากทุกกรม ในรอบปีงบประมาณ พ.ศ.2541 (1 ตุลาคม 2540-30 กันยายน 2541)

4.2 การรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้แบบสอบถามเชิงจิตวิทยาองค์การเป็น เครื่องมือ ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น โดยผู้วิจัยได้ติดต่อขออนุญาตปลัดกระทรวงยุติธรรมและขอความร่วมมือหน่วยงานต่างๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างวันที่ 4 มกราคม 2542 ถึง 12 มีนาคม 2542 โดยส่งแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 16,817 ชุด ได้รับกลับคืนมา 10,661 ชุด คิดเป็นร้อยละ 63.39 และเมื่อนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความครบถ้วนของคำตอบ พบว่าแบบสอบถามที่มี คำตอบครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้มีจำนวน 10,578 ชุด หลังจากนั้น ได้นำข้อมูลมาดำเนินการตามกรรมวิธีต่อไป



## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ได้นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 10,578 ชุด ดังนี้

- 5.1 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
- 5.2 กำหนดรหัสและจัดทำคู่มือการลงรหัส พร้อมกับดำเนินการลงรหัสข้อมูล
- 5.3 บันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์
- 5.4 ประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS for Window
- 5.5 วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา อัตราส่วนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และใช้ค่าแปรผลแบบสอบถามของ รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทรี โคมิน สำหรับข้อมูลเฉพาะซึ่งเป็นแบบสอบถามเชิงจิตวิทยา
- 5.6 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เปรียบเทียบระหว่างประเภทข้าราชการ และระหว่างหน่วยงาน โดยใช้สถิติขั้นสูงหลายลักษณะ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

=====

## การวิเคราะห์ภาพรวมพฤติกรรมองค์การ “ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม”

การศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานในองค์การ พฤติกรรมของกลุ่มคนที่โดยสภาพและกลไกของงานทำให้บุคคลรวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานให้องค์การ รวมถึงพฤติกรรมขององค์การที่เผชิญกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล และพฤติกรรมของกลุ่ม สะท้อนกลับออกมาเป็นภาพลักษณ์ของพฤติกรรมองค์การอีกครั้ง

ดังนั้น ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพหน่วยงานกระทรวงยุติธรรม ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพการทำงานว่าหน่วยงาน หรือ องค์การนี้สามารถทำงานโดยประหยัด ได้ผลงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ คุ่มค่ากับการใช้ทรัพยากรในด้านการเงิน คน อุปกรณ์ และ เวลา เพียงใด โดยใช้กระบวนการทำงานแบบใดนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การแห่งนี้ก่อนเพื่อให้ทราบจุดเด่น จุดด้อย ปัญหา และอุปสรรคของขุมกำลังที่มีอยู่ โดยเฉพาะ “ทรัพยากรบุคคล” อันเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการชี้ขาดประสิทธิภาพองค์การ เมื่อมีการนำมาเปรียบเทียบกับ

อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาพรวมขององค์การที่มีชื่อว่า “กระทรวงยุติธรรม” ซึ่งขณะที่ทำการวิจัย องค์การแห่งนี้ หมายรวมถึง บรรดาศาลสถิตยยุติธรรมทั่วราชอาณาจักรเอาไว้ด้วย จึงขอเรียกชื่อองค์การนี้ในภาพรวมว่า องค์การ “ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม” และนอกจากนี้ หากจะยึดถือเอาความเป็นนิติบุคคลของหน่วยงานหรือองค์การมาเป็นขอบเขตพิจารณาความเบ็ดเสร็จของการบริหารราชการในระดับหนึ่งแล้ว พบว่า กระทรวงยุติธรรม แบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 กรม คือ 1) สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม 2) กรมคุมประพฤติ 3) กรมบังคับคดี และ 4) สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ นอกเหนือไปจากสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี ซึ่งเป็นหน่วยงานเฉพาะที่ต้องกล่าวถึง แม้ว่าจะมีได้มีฐานะเป็นนิติบุคคลก็ตาม การวิเคราะห์จึงกล่าวถึง “ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม” ในฐานะ “องค์การ” และเรียกกรมอื่นๆ ว่า “หน่วยงาน” แทน

โครงสร้างการวิเคราะห์ในบทนี้ จะกล่าวถึง

1. ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ลักษณะส่วนบุคคล
3. ลักษณะของกลุ่ม
4. ลักษณะขององค์การ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างกับลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะของกลุ่ม และลักษณะขององค์การ
6. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างกับผลผลิตภาพของหน่วยงาน

7. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะของกลุ่ม และลักษณะขององค์การ กับ ผลผลิตภาพของหน่วยงาน

“การวิเคราะห์ประสิทธิภาพหน่วยงานกระทรวงยุติธรรม เพื่อการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ ในยุคโลกาภิวัตน์” ครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยภาคสนามโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรทุกประเภท ในกระทรวงยุติธรรม ซึ่งมีข้อมูลสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 10,578 ราย (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ จำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวน	(ร้อยละ)
สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี	13	(0.12)
สำนักงานปลัดกระทรวง	7,080	(66.93)
กรมคุมประพฤติ	1,667	(15.76)
กรมบังคับคดี	1,662	(15.71)
สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ	156	(1.48)
รวม	10,575	(100)

ในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงมากที่สุด ร้อยละ 66.93 รองลงมาสังกัดกรมคุมประพฤติ ร้อยละ 15.76 กรมบังคับคดี ร้อยละ 15.71 สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการร้อยละ 1.48 และ สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี ร้อยละ 0.12 ตามลำดับ

จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยมีผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

### 1. ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมของกระทรวงยุติธรรม และจำแนกรายกรมสรุปได้ ดังนี้

#### 1.1 เพศ

ข้าราชการและลูกจ้างศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 6,312 คน (ร้อยละ 59.67) ส่วนเพศชายมีจำนวน 4,266 คน (ร้อยละ 40.33) ซึ่งเมื่อพิจารณาจำแนกรายหน่วยงาน คือ 1) สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี 2) สำนักงาน ปลัดกระทรวง 3) กรมคุมประพฤติ 4) กรมบังคับคดี และ 5) สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ ต่างก็มี เพศหญิงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากกว่าเพศชายทุกหน่วยงานเช่นกัน คือร้อยละ 63.23 58.32 61.79 61.91 และ 73.72 ตามลำดับ (ตารางที่ 2)

## 1.2 อายุ

ภาพรวมโดยทั่วไปเกี่ยวกับระดับอายุของข้าราชการและลูกจ้างศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 43.31 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี รองลงมา ร้อยละ 36.30 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 14.62 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 5.06 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี และ ร้อยละ 0.71 มีอายุระหว่าง 20 ปีและต่ำกว่า ตามลำดับ จัดว่าบุคลากรเหล่านี้อยู่ในวัยหนุ่มสาวที่มีความคล่องตัวสูงในการทำงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละหน่วยงาน พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างส่วนใหญ่ของสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี กรมคุมประพฤติ กรมบังคับคดี และสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ มีสัดส่วนของระดับอายุ อยู่ในกลุ่มช่วงอายุใกล้เคียงกัน คือ ช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.85 46.01 47.53 และ 46.15 ตามลำดับ ยกเว้นสำนักงานปลัดกระทรวงที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับอายุระหว่าง 31-40 ปี ส่วนกรมคุมประพฤติ พบว่าข้าราชการและลูกจ้างส่วนใหญ่ นอกจากจะอยู่ในกลุ่มระดับอายุ 21-30 ปี แล้วยังมีกลุ่มตัวอย่างอีกจำนวนเท่าๆ กัน คือร้อยละ 46.01 ที่มีระดับอายุอยู่ในกลุ่ม 31-40 ปี ด้วยเช่นกันจำนวนร้อยละ 46.01 เท่ากัน

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเกณฑ์อายุเฉลี่ยของข้าราชการและลูกจ้างศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมในภาพรวมพบว่า มีระดับอายุเฉลี่ย 34.29 ปี ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรมและศาลยุติธรรม จึงเป็นเพียงหน่วยงานเดียวที่มีอายุเฉลี่ยของบุคลากร สูงกว่าอายุเฉลี่ยรวม คือ 35.56 ปี จากลักษณะทั่วไปดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการและลูกจ้างศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่ยังมีอายุราชการเหลือทำงานให้กับองค์การแห่งนี้เฉลี่ยแล้วประมาณ 25.71 ปี ก่อนที่จะถึงเวลาเกษียณอายุราชการของข้าราชการส่วนใหญ่ทั่วไป คือ 60 ปี (ตารางที่ 3)

## 1.3 ตำแหน่งหน้าที่การงาน

อาจกล่าวได้ว่า องค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม เป็นองค์การที่มีข้าราชการหลายประเภท และหลายระดับมากที่สุดแห่งหนึ่ง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่จัดกลุ่มและระดับในทางการวิจัยได้มากถึง 17 กลุ่ม ตั้งแต่ระดับอธิบดีผู้พิพากษา หรือเทียบเท่า ลงมาจนถึงระดับลูกจ้างชั่วคราว โดยส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างเป็นระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดถึงร้อยละ 37.24 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มลูกจ้างชั่วคราวซึ่งถึงแม้จะมีช่วงเวลาทำงานในองค์การแห่งนี้ค่อนข้างสั้นและผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนรวดเร็ว แต่เป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ที่มีจำนวนมากเป็นอันดับรองลงมา คือร้อยละ 22.84 ลูกจ้างประจำ ร้อยละ 14.62 หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มงาน ร้อยละ 14.04 ผู้พิพากษา ร้อยละ 7.73 ผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้าสำนักงาน ร้อยละ 3.32 อธิบดีผู้พิพากษา และอธิบดีกรม ร้อยละ 0.22 ตามลำดับ เมื่อจำแนกรายละเอียดของแต่ละหน่วยงาน พบข้อมูลที่น่าสนใจในกรมคุมประพฤติ และกรมบังคับคดี ซึ่งเป็นกรมที่มีภารกิจหน้าที่ในเชิงเทคนิคเฉพาะที่จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความเป็นวิชาชีพเฉพาะ ปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างชั่วคราว ร้อยละ

42.77 และร้อยละ 47.11 ตามลำดับ รองลงมาเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มลูกจ้างประจำ เช่นเดียวกัน ขณะที่กลุ่มตัวอย่างของสำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มลูกจ้างประจำ และกลุ่มหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มงาน ตามลำดับ (ตารางที่ 4)

#### 1.4 ประเภทข้าราชการ

ในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการตุลาการ ร้อยละ 54.59 รองลงมาเป็นลูกจ้างชั่วคราว ร้อยละ 22.84 ลูกจ้างประจำ ร้อยละ 14.62 ข้าราชการตุลาการ ร้อยละ 7.90 และ คະโตะยุติธรรม ร้อยละ 0.05 ตามลำดับ (ตารางที่ 5)



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศและหน่วยงาน

เพศ	สง.เลขานุการรัฐมนตรี		สง.ปลัดกระทรวง		กรมคุมประพฤติ		กรมบังคับคดี		สง.ส่งเสริมงานตุลาการ		รวม	
	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)		
ชาย	4	(30.77)	2,951	(41.68)	637	(38.21)	633	(38.09)	41	(26.28)	4,266	(40.33)
หญิง	9	(69.23)	4,129	(58.32)	1,030	(61.79)	1,029	(61.91)	115	(73.72)	6,312	(59.67)
รวม	13	(100)	7,080	(100)	1,667	(100)	1,662	(100)	156	(100)	10,578	(100)

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุและหน่วยงาน

อายุ	สนง.เลขาธิการรัฐมนตรี		สนง.ปลัดกระทรวง		กรมคุมประพฤติ		กรมบังคับคดี		สนง.ส่งเสริมงานตุลาการ		รวม	
	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)
20 ปี และต่ำกว่า	0	(0.00)	47	(0.66)	16	(0.96)	13	(0.78)	0	(0.00)	76	(0.71)
21 - 30 ปี	7	(53.85)	2,204	(31.13)	767	(46.01)	790	(47.53)	72	(46.15)	3,840	(36.30)
31 - 40 ปี	4	(30.77)	3,108	(43.90)	767	(46.01)	640	(38.51)	62	(39.74)	4,581	(43.31)
41 - 50 ปี	2	(15.38)	1,231	(17.39)	110	(6.60)	184	(11.07)	19	(12.18)	1,546	(14.62)
51 - 60 ปี	0	(0.00)	490	(6.92)	7	(0.42)	35	(2.11)	3	(1.92)	535	(5.06)
รวม	13	(100)	7,080	(100)	1,667	(100)	1,662	(100)	156	(100)	10,578	(100)

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งและหน่วยงาน

ตำแหน่ง	สอน.เลขานุการรัฐมนตรี	สอน.ปลัดกระทรวง	กรมคุมประพฤติ	กรมบังคับคดี	สอน.ส่งเสริมงานตุลาการ	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
อธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม	0 (0.00)	23 (0.32)	0 (0.00)	(0.00)	0 (0.00)	23 (0.22)
ผู้พิพากษาและตะติษยุติธรรม	0 (0.00)	812 (11.47)	1 (0.06)	1 (0.06)	4 (2.56)	818 (7.73)
ผู้อำนวยการ จำศาล และหัวหน้าสำนักงาน	1 (7.69)	197 (2.78)	78 (4.68)	74 (4.45)	1 (0.64)	351 (3.32)
หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มงาน	2 (15.38)	1121 (15.83)	235 (14.10)	105 (6.32)	22 (14.10)	1485 (14.04)
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ	6 (46.15)	2891 (40.83)	423 (25.37)	555 (33.39)	64 (41.03)	3939 (37.24)
ลูกจ้างประจำ	1 (7.69)	1174 (16.58)	217 (13.02)	144 (8.66)	10 (6.41)	1546 (14.62)
ลูกจ้างชั่วคราว	3 (23.08)	862 (12.18)	713 (42.77)	783 (47.11)	55 (35.26)	2416 (22.84)
รวม	13 (100)	7080 (100)	1667 (100)	1662 (100)	156 (100)	10578 (100)



ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทข้าราชการและหน่วยงาน

ประเภทข้าราชการ	สนง.เลขานุการรัฐมนตรี		สนง.ปลัดกระทรวง		กรมคุมประพฤติ		กรมบังคับคดี		สนง.ส่งเสริมงานตุลาการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ข้าราชการตุลาการ	0	(0.00)	830	(11.72)	1	(0.06)	1	(0.06)	4	(2.56)	836	(7.90)
คดีไต่เบญญัติธรรม	0	(0.00)	5	(0.07)	0	(0.00)	0	(0.00)	0	(0.00)	5	(0.05)
ข้าราชการตุลาการ	9	(69.23)	4,209	(59.45)	736	(44.15)	734	(44.16)	87	(55.77)	5,775	(54.59)
ลูกจ้างประจำ	1	(7.69)	1,174	(16.58)	217	(13.02)	144	(8.66)	10	(6.41)	1,546	(14.62)
ลูกจ้างชั่วคราว	3	(23.08)	862	(12.18)	713	(42.77)	783	(47.12)	55	(35.26)	2,416	(22.84)
รวม	13	(100)	7,080	(100)	1,667	(100)	1,662	(100)	156	(100)	10,578	(100)

## 2. ลักษณะส่วนบุคคล

การวิจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพองค์การครั้งนี้ ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล 2 ลักษณะ คือ 1) บุคลิกภาพและการตัดสินใจ และ 2) ทักษะที่ต้องงานที่ทำ ซึ่งมีรายละเอียดที่น่าสนใจ ดังนี้

### 2.1 บุคลิกภาพและการตัดสินใจ

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรขององค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพเด่นชัดแบบเดียวกัน คือร้อยละ 97.54 เป็นคนที่มีบุคลิกภาพบนฐานคติแบบมีเหตุผล (Sensation) มากกว่าการหยั่งรู้ (Intuition)

เมื่อพิจารณาในเรื่องการตัดสินใจ พบว่าบุคลากรขององค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่ คือร้อยละ 82.51 มักจะตัดสินใจโดยใช้ความคิด (Thinking) มากกว่าจะตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ความรู้สึก (Feeling) (ตารางที่ 6)

### 2.2 ทักษะที่ต้องงานที่ทำ

ผลการวิจัยพบว่าในภาพรวมแล้วบุคลากรในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่มีทักษะที่ต้องงานที่ทำ ซึ่งหมายถึงบุคลากรเหล่านั้นมีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบรู้สึกชอบงานที่ทำ และแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ดีต่อการทำงานในองค์การแห่งนี้ โดยในรายละเอียดพบว่า ส่วนใหญ่ ร้อยละ 52.72 เห็นด้วยว่าพวกเขาต้องทำงานกันหนักมาก คือมีปริมาณงานมากแต่ไม่ถึงกับเป็นภาระล้นมือ ขณะที่บุคลากรกลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่งคือ ร้อยละ 50.96 รู้สึกเห็นด้วย และร้อยละ 35.25 เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าพวกเขาได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจและความสามารถให้กับงานที่ทำ ส่วนร้อยละ 41.01 เห็นด้วยว่า เขาสามารถเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานนี้ได้ถ้าเขามีความพยายาม นอกจากนี้ ร้อยละ 40.32 เห็นด้วย และร้อยละ 23.79 เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเขารู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาของพวกเขา ซึ่งร้อยละ 39.01 เห็นด้วยว่าพวกเขาสามารถบอกผู้บังคับบัญชาได้ว่าเขามีความคิดเห็นอย่างไร

อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นปานกลาง หรือกลางๆ ต่อสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้ คือ มีทัศนคติกลางๆ ต่อคำถามที่ว่าพวกเขาหรือไม่ว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวังจะได้อะไรจากพวกเขา (ร้อยละ 47.11) ต่อการจัดแต่งสถานที่ทำงานของหน่วยงานที่เขาทำงานอยู่นี้ว่าจัดแต่งได้เหมาะสมน่าทำงานเพียงใด (ร้อยละ 42.21) ต่อการแต่งตั้งเลื่อนระดับว่าได้รับการพิจารณาอย่างยุติธรรมและเหมาะสม (ร้อยละ 38.34) ต่ออัตราค่าตอบแทนของหน่วยงานแห่งนี้แข่งขันกับหน่วยงานอื่นๆ ได้เพียงใด (ร้อยละ 38.32) และ ต่อผลตอบแทนอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือนว่าหน่วยงานนี้มีให้พอสมควรเพียงใด (ร้อยละ 34.32) ตามลำดับ (ตารางที่ 7)

ตารางที่ 6 แสดงภาพรวมบุคลิกภาพและการตัดสินใจของบุคลากรสายวิชาการและกระบวนวิทยุธรรม

บุคลิกภาพ	สนใจการรัฐมนตร์		สนใจปลัดกระทรวง		กรมคุมประพฤติ		กรมบังคับคดี		ส่งเสริมงานตุลาการ		รวม
	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	
การมองโลก											
แบบการหยิ่ง	0	(0.00)	164	(2.32)	43	(2.58)	50.00	(3.01)	3	(1.92)	260.00 (2.46)
แบบมีเหตุผล	13	(100)	6916	(97.68)	1624	(97.42)	1612.00	(96.99)	153	(98.08)	10318.00 (97.54)
รวม	13	(100)	7080	(100)	1667	(100)	1662	(100)	156	(100)	10578 (100)
การตัดสินใจ											
ใช้อารมณ์ความรู้สึก	4	(30.77)	1200	(16.95)	309	(18.54)	308	(18.53)	29	(18.59)	1850 (17.49)
ใช้ความคิด	9	(69.23)	5880	(83.05)	1358	(81.46)	1354	(81.47)	127	(81.41)	8728 (82.51)
รวม	13	(100)	7080	(100)	1667	(100)	1662	(100)	156	(100)	10578 (100)

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละของทัศนคติต่องานที่ทำของบุคลากรในสายบริหารและกระทรวงยุติธรรม

ประเด็น	ไม่เห็นด้วย		ปานกลาง		เห็นด้วย		รวม
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ปานกลาง เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
1. หน่วยงานที่ทำงานอยู่จัดแสดงสถานที่ทำงานได้เหมาะสมมีท่าทาง	3.30	567 (5.36)	1160 (10.97)	4465 (42.21)	3352 (31.69)	1034 (9.78)	10578 (100)
2. ขั้นตอนการเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานนี้ได้ก้าวหน้าขึ้นมีความพยายาม	3.68	438 (4.14)	823 (7.78)	2723 (25.74)	4338 (41.01)	2256 (21.33)	10578 (100)
3. ยึดราคาตอบแทนของหน่วยงานนี้แข่งขันกับหน่วยงานอื่นๆ ได้	2.95	1201 (11.35)	2057 (19.45)	4051 (38.3)	2573 (24.32)	696 (6.58)	10578 (100)
4. การแต่งตั้งเลื่อนระดับได้ับการพิจารณาอย่างยุติธรรมและเหมาะสม	3.12	990 (9.36)	1608 (15.2)	4056 (38.34)	2940 (27.79)	984 (9.3)	10578 (100)
5. หน่วยงานนี้ไม่ลดทอนแทนอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือนของสมควร	2.75	2081 (19.67)	1978 (18.7)	3630 (34.32)	2331 (22.04)	558 (5.28)	10578 (100)
6. ฉันทุ่มเทแรงกายแรงใจและความสามารถให้กับงานที่ทำ	4.19	57 (0.54)	95 (0.9)	1306 (12.35)	5391 (50.96)	3729 (35.25)	10578 (100)
7. ฉันมีงานมากที่เดียว แต่ไม่ถึงกับเป็นภาระล้นมือ	3.75	236 (2.23)	472 (4.46)	2641 (24.97)	5577 (52.72)	1652 (15.62)	10578 (100)
8. ฉันใช้วางใจและเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาของตน	3.76	347 (3.28)	566 (5.35)	2884 (27.26)	4265 (40.32)	2516 (23.79)	10578 (100)
9. ฉันสามารถบอกผู้บังคับบัญชาได้ว่าฉันมีความคิดเห็นอย่างไร	3.48	497 (4.7)	872 (8.24)	3649 (34.5)	4127 (39.01)	1433 (13.55)	10578 (100)
10. ฉันเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวังจะได้อะไรจากฉัน	3.16	726 (6.86)	1176 (11.12)	4983 (47.11)	3020 (28.55)	673 (6.36)	10578 (100)

ค่าเฉลี่ยรวม = 3.41

### 3. ลักษณะของกลุ่ม

การวิจัยลักษณะของกลุ่มที่มีผลต่อประสิทธิภาพองค์การครั้งนี้ ได้ทราบผลการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่ม 3 ลักษณะ คือ 1) ความขัดแย้งในองค์การ 2) อำนาจและการเมืองในองค์การ และ 3) ภาวะผู้นำ ซึ่งมีรายละเอียดที่น่าสนใจ ดังนี้

#### 3.1 ความขัดแย้งในองค์การ

ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมแล้วบุคลากรในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่ ร้อยละ 49.82 มีความเห็นว่าองค์การนี้มีความขัดแย้งในองค์การอยู่ในระดับปรกติ (Daily) มีเพียงร้อยละ 25.78 ที่มีความเห็นว่าสถานการณ์ความขัดแย้งในองค์การนี้อยู่ในระดับที่น่าเป็นห่วงมีการท้าทายตั้งแง่กัน (Challenge) ส่วนอีกร้อยละ 24.4 มีความเห็นว่าบรรยากาศของความขัดแย้งในองค์การอยู่ในระดับวิกฤติ (Battle) ที่ไม่อาจประสานสัมพันธ์กันได้ จำเป็นต้องแก้ไขโดยเร็ว (ตารางที่ 8)

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละของความขัดแย้งในศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม

ระดับความขัดแย้งในองค์การ	จำนวน	(ร้อยละ)
ปรกติ	5270	(49.82)
ท้าทาย	2727	(25.78)
วิกฤติ	2581	(24.40)
รวม	10578	(100)

#### 3.2 อำนาจและการเมืองในองค์การ

ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมแล้วบุคลากรในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่ คือร้อยละ 64.22 เชื่อว่าเพื่อนร่วมงานเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ ทำงานหนัก และมีลักษณะมั่นคงไว้ใจได้ ขณะที่ร้อยละ 21.72 อยู่ในระดับที่พอจะเอาตัวรอดจากหัวหน้า และคนอื่นได้ อย่างดี มีเพียงร้อยละ 10.91 ที่ไม่มีความรู้ด้านการเมืองในองค์การ เล่นการเมืองไม่เป็น ไม่มีพรรคพวกทางด้านนี้ ส่วนอีกร้อยละ 3.15 เท่านั้น ที่อยู่ในระดับชอบที่จะมีส่วนร่วมทางการเมืองมาก และเล่นการเมืองเก่ง (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของระดับอำนาจและการเมืองในศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม

ระดับการเมืองในองค์การ	จำนวน	(ร้อยละ)
ชอบเล่นการเมือง	333	(3.15)
เอาตัวรอดได้	2298	(21.72)
ซื่อสัตย์ ไว้ใจได้	6793	(64.22)
เล่นการเมืองไม่เป็น	1154	(10.91)
รวม	10578	(100)

### 3.3 ภาวะผู้นำ

ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมแล้วบุคลากรภายในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม เฉพาะกลุ่มข้าราชการตุลาการและผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไปส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 76.85 มีลักษณะความเป็นผู้นำสูงมาก มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีการตัดสินใจเบื้องต้นดี มีเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งนับได้ว่าเป็นคุณสมบัติที่ดีสำหรับผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และ ระดับสูงขององค์การนี้ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่า บุคลากรอีกร้อยละ 14.26 เป็นกลุ่มที่มีระดับคะแนนที่แสดงภาวะผู้นำในระดับกลางๆ ซึ่งคนกลุ่มนี้จำเป็นต้องกำหนดหน้าที่ของตนเองในลำดับต่อไปว่าจะอยู่กลุ่มใดระหว่างการพัฒนาสู่บทบาทความเป็นผู้นำ กับการเป็นเพียงผู้ทำตามคำสั่งในองค์การนี้ ส่วนอีกร้อยละ 8.89 เป็นกลุ่มผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่จัดว่ามีภาวะผู้นำต่ำ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ (ตารางที่ 10)

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของภาวะผู้นำของบุคลากรศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม

ระดับภาวะผู้นำ	จำนวน	(ร้อยละ)
สูง	916	(76.85)
ปานกลาง	170	(14.26)
ต่ำ	106	(8.89)
รวม	1,192	(100)

## 4. ลักษณะขององค์การ

การวิจัยลักษณะขององค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การครั้งนี้ ได้ทราบผลการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะองค์การ 3 ลักษณะ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การ 2) การบริหารจัดการองค์การ และ 3) ความเครียดในงาน ซึ่งมีรายละเอียดที่น่าสนใจ ดังนี้

### 4.1 วัฒนธรรมองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ระดับความภูมิใจและความผูกพันกับองค์การของบุคลากรในศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมมีลักษณะขึ้นกับชนิดของงานที่ทำมากกว่าจะมีเอกลักษณ์รวมขององค์การ (ร้อยละ 19.48) มีลักษณะการทำงานที่เน้นกลุ่มสูงกว่าเน้นตัวบุคคล (ร้อยละ 18.48) ให้ความสำคัญกับเรื่องงานมากกว่าเรื่องคน (ร้อยละ 21.12) ระดับความประสานกันของหน่วยงานมีการให้ความร่วมมือสอดประสานและพึ่งพาอาศัยกันสูงมาก (ร้อยละ 31.99) มีระดับการควบคุมปานกลางค่อนข้างเข้มงวดเล็กน้อย (ร้อยละ 24.86) มีแรงจูงใจ หรือ ระดับความสร้างสรรค์ ทำหายหากมุ่งมันที่จะคิดค้นและกระทำสิ่งแปลกใหม่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 26.64) อย่างไรก็ตามในเรื่องของมาตรการผลงานและระบบรางวัลพบว่า เกณฑ์มาตรฐานของรางวัลหรือผลตอบแทนในการปฏิบัติงานมีระดับกลางๆ ไม่ชัดเจนระหว่างการวัดกันด้วยตัวผลงานกับเกณฑ์อื่นๆ แต่ก็ค่อนข้างไปทางที่

พิจารณาจากเกณฑ์อื่นๆ เป็นหลัก (ร้อยละ 18.94) มีระดับความขัดแย้งปานกลางค่อนข้างสูง (ร้อยละ 19.11) การทำงานมีลักษณะกลางๆ ระหว่างการเน้นวิธีการทำงาน (Mean) กับเป้าหมายการทำงาน (Aim) ค่อนข้างเน้นเป้าหมายเป็นหลัก (ร้อยละ 19.95) และองค์การมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกในระดับกลางๆ ค่อนข้างไปทางระบบเปิด ที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนมากกว่า (ร้อยละ 26.21)

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การจำแนกรายหน่วยงาน พบว่า สำนักงาน ปลัดกระทรวง กรมคุมประพฤติ และ กรมบังคับคดี ต่างก็มีองค์ประกอบของภาพลักษณ์ของวัฒนธรรม หน่วยงานของตนไม่แตกต่างกัน และไม่แตกต่างจากภาพรวมของศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น มีเพียงสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ ที่บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างไปจากภาพรวมขององค์การบ้างเล็กน้อย ในเรื่องการให้ความสำคัญกับกลุ่ม การให้ความสำคัญกับงาน และความร่วมมือกันของหน่วยงาน ซึ่งภาพรวมเห็นว่าองค์การนี้ให้ความสำคัญต่อกลุ่มงาน และ พึ่งพาอาศัยกันสูงสุด ขณะที่สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการเห็นว่าหน่วยงานของตนมีการให้ความสำคัญต่อกลุ่ม ต่อ งาน และมีการพึ่งพาอาศัยกันในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ส่วนสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การคล้ายกับภาพรวมเป็นส่วนใหญ่ แตกต่างไปเล็กน้อยตรงที่มีระดับความขัดแย้งใน องค์การค่อนข้างต่ำ และการทำงานเน้นเป้าหมายมากกว่าเน้นวิธีการ เป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป องค์การนี้มีลักษณะเด่นตรงที่มีความประสานสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานภายในสูงมาก โดยการทำงานมีลักษณะที่เน้นกลุ่มสูงกว่าเน้นตัวบุคคล ให้ความสำคัญกับเรื่อง ของงานมากจนอาจลืมนับถึงความสำคัญของคน และแม้ว่าจะมีการเปิดโอกาสอย่างมากให้ บุคลากรได้สร้างสรรค์ คิดค้น และ กระทำสิ่งแปลกใหม่ที่ท้าทาย แต่มาตรการผลงานและระบบ รางวัลที่ตอบแทนให้กับคนทำงานยังไม่ชัดเจนเนื่องจากมีการให้ความสำคัญกับเกณฑ์อื่นๆ มากกว่า ผลงาน และยังขาดเอกลักษณ์ร่วมขององค์การ (ตารางที่ 11)

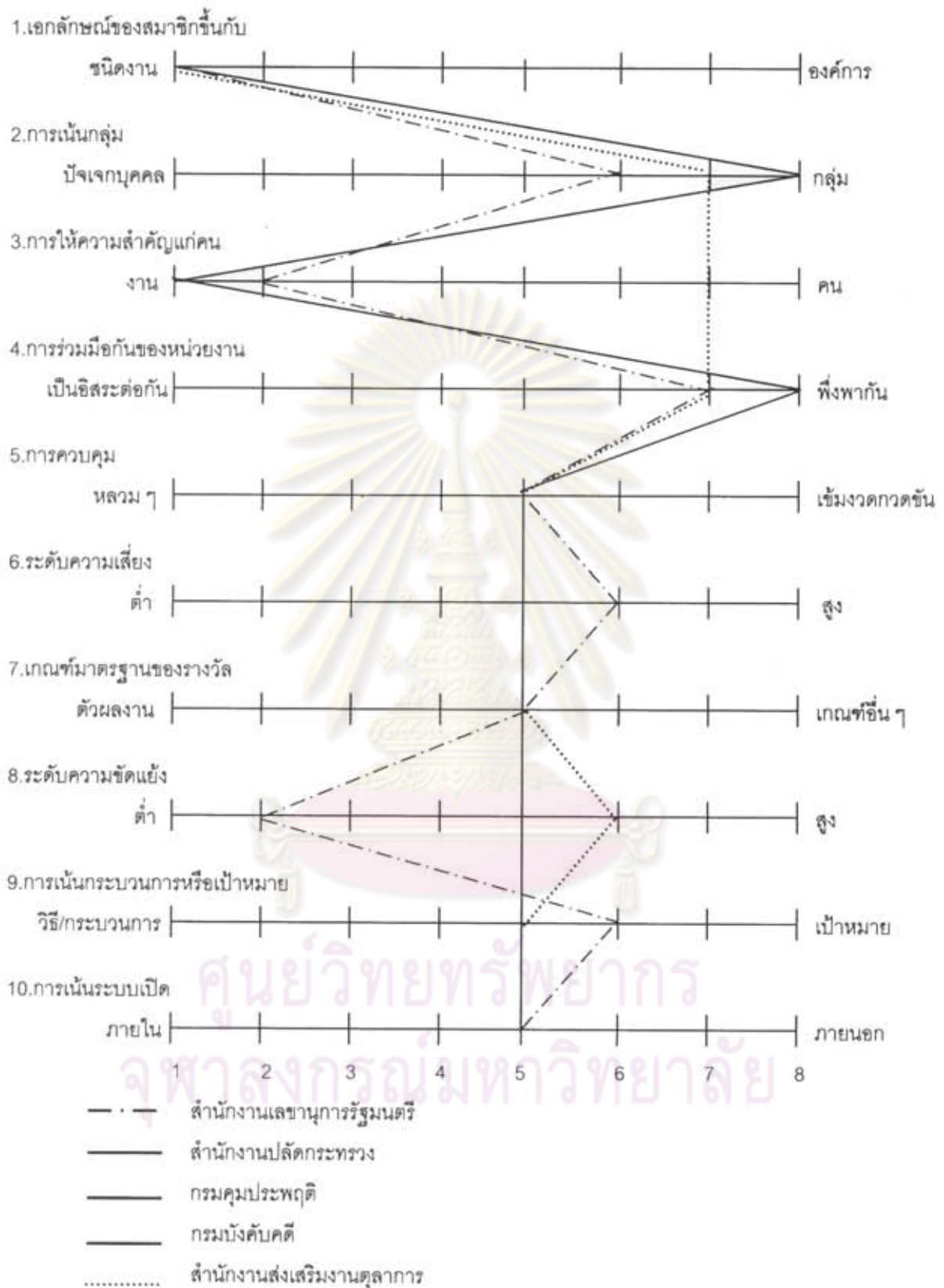
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 11 แสดงภาพรวมวัฒนธรรมองค์การศึกษายุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม

	1	2	3	4	5	6	7	8
วัฒนธรรมองค์การ	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
1.เอกลักษณ์ของสมาชิก								
ชนิตงาน	2,061 (19.48)	1,087 (10.28)	1,442 (13.63)	1,234 (11.67)	1,249 (11.81)	1,074 (10.15)	1,028 (9.72)	1,403 (13.26) องค์การ
2.การเน้นกลุ่ม								
ปัจเจกบุคคล	1,139 (10.77)	678 (6.41)	1,084 (10.25)	1,121 (10.60)	1,558 (14.73)	1,471 (13.91)	1,572 (14.86)	1,955 (18.48) กลุ่ม
3.การให้ความสำคัญแก่คน								
งาน	2,234 (21.12)	1,127 (10.65)	1,058 (10.00)	1,055 (9.97)	1,452 (13.73)	946 (8.94)	1,158 (10.95)	1,548 (14.63) คน
4.การร่วมมือสอดประสานกันของหน่วยงาน								
เป็นอิสระต่อกัน	583 (5.51)	405 (3.83)	572 (5.41)	841 (7.95)	1,345 (12.72)	1,363 (12.89)	2,085 (19.71)	3,384 (31.99) พึ่งพากัน
5.การควบคุม								
หลวมๆ	945 (8.93)	592 (5.60)	886 (8.38)	1,396 (13.20)	2,630 (24.86)	1,655 (15.65)	1,098 (10.38)	1,376 (13.01) เข้มงวดกวดขัน
6.ระดับความเสี่ยง / ความสร้างสรรค์								
ต่ำ	641 (6.06)	421 (3.98)	762 (7.20)	1,439 (13.60)	2,818 (26.64)	1,830 (17.30)	1,289 (12.19)	1,378 (13.03) สูง
7.เกณฑ์มาตรฐานของรางวัล / การตอบแทน								
ดีเยี่ยม	1,881 (17.78)	1,061 (10.03)	1,280 (12.10)	1,515 (14.32)	2,004 (18.95)	1,075 (10.16)	820 (7.75)	942 (8.91) เกณฑ์อื่นๆ
8.ระดับความขัดแย้ง								
ต่ำ	1,432 (13.54)	1,184 (11.19)	1,235 (11.68)	1,589 (15.02)	2,021 (19.11)	1,168 (11.04)	807 (7.63)	1,142 (10.80) สูง
9.การเน้นกระบวนการหรือเป้าหมาย								
วิธี/กระบวนการ	987 (9.33)	704 (6.66)	1,062 (10.04)	1,436 (13.58)	2,110 (19.95)	1,536 (14.52)	1,446 (13.67)	1,297 (12.26) เป้าหมาย
10.การเน้นระบบเปิด								
ภายใน	1,120 (10.59)	715 (6.76)	1,084 (10.25)	1,791 (16.93)	2,773 (26.22)	1,208 (11.42)	933 (8.82)	954 (9.02) ภายนอก



ภาพที่ 15 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจำแนกตามหน่วยงาน



**หมายเหตุ** 1. ร้อยละของระดับความคิดเห็นของแต่ละหน่วยงานปรากฏตามตารางในภาคผนวก

2. เส้นแสดงร้อยละของระดับความคิดเห็นของสำนักงานปลัดกระทรวง กรมคุมประพฤติ และ กรมบังคับคดีเป็นเส้นเดียวกัน

#### 4.2 การบริหารจัดการองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมแล้วบุคลากรภายในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม เฉพาะกลุ่มข้าราชการตุลาการและผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไปส่วนใหญ่ร้อยละ 97.05 เห็นด้วยว่าเป็นสิ่งสำคัญมากที่ผู้บริหารจะต้องพร้อมที่จะตอบปัญหาหรือคำถามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับงานของเขา ส่วนใหญ่ร้อยละ 92.09 เห็นด้วยว่าหน่วยงานส่วนใหญ่จะดีขึ้นมากถ้าสามารถจัดการความขัดแย้งในองค์การให้หมดสิ้นไป ส่วนใหญ่ร้อยละ 67.51 เห็นด้วยว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งแต่อยากอยู่ในตำแหน่งอำนาจมากกว่ามุ่งจะไฝ่บรรลุเป้าหมายสูงสุดของหน่วยงาน ส่วนใหญ่ร้อยละ 65.66 ไม่เห็นด้วยว่าเหตุผลหลักของการมีโครงสร้างการบริหารก็เพื่อให้ทุกคนได้รู้ว่าใครมีอำนาจเหนือใคร ส่วนใหญ่ร้อยละ 63.47 มีความเห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ชัดเจนในเรื่องโครงสร้างองค์การ ส่วนใหญ่ร้อยละ 60.69 ไม่เห็นด้วยว่าการทำงานมีความจำเป็นต้องข้ามสายการบังคับบัญชาบ่อยครั้ง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่ร้อยละ 58.67 เห็นด้วยว่าผู้บริหารในอนาคตจะต้องเป็นนักเจรจาต่อรอง และ ส่วนใหญ่ร้อยละ 57.91 เห็นด้วยว่าทุกวันนี้ดูเหมือนมีปรากฏการณ์วิกฤติทางอำนาจในองค์การ (ตารางที่ 12)



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละของความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม

	ประเด็น		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		รวม
	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	
1. ผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งแต่อยากอยู่ในตำแหน่งอีกมากกว่ามุ่งจะไม่บรรลุป้านามัยสูงสุดของหน่วยงาน	802	(67.51)	386	(32.49)	1,188	(100)	
2. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความรู้ชัดเจนในเรื่องโครงสร้างองค์กร	434	(36.53)	754	(63.47)	1,188	(100)	
3. เหตุผลหลักของการมีโครงสร้างการบริหารก็เพื่อให้ทุกคนได้รู้ว่าใครมีอำนาจเหนือใคร	408	(34.34)	780	(65.66)	1,188	(100)	
4. ทุกวันนี้ดูเหมือนมีปรากฏการณ์วิกฤติทางอำนาจในองค์กร	688	(57.90)	500	(42.10)	1,188	(100)	
5. ผู้บริหารในขนาดจะต้องเป็นนักเจรจาต่อรอง	697	(58.67)	491	(41.33)	1,188	(100)	
6. หน่วยงานส่วนใหญ่จะดีขึ้นมาถ้าสามารถจัดการความขัดแย้งในองค์กรให้หมดสิ้นไป	1,094	(92.09)	94	(7.91)	1,188	(100)	
7. เป็นสิ่งสำคัญมากที่ผู้บริหารจะต้องพร้อมที่จะตอบปัญหาหรือคำถามที่ผู้บังคับบัญชามีเกี่ยวกับงาน	1,153	(97.05)	35	(2.95)	1,188	(100)	
8. เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ บ่อยครั้งมีความจำเป็นต้องข้ามสายการบังคับบัญชา	467	(39.31)	721	(60.69)	1,188	(100)	

#### 4.3 ความเครียดในงาน

ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมแล้วบุคลากรภายในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ส่วนใหญ่ ร้อยละ 36.4 เป็นคนตรงต่อเวลาไม่เคยสายเรื่องนัดหมาย ส่วนใหญ่ร้อยละ 24.9 มีความรู้สึกที่ต้องเร่งรีบในการทำงานอยู่เสมอ (เนื่องจากเป็นงานที่มีเงื่อนไขตามกฎหมายและเกี่ยวข้องกับสิทธิเสรีภาพและผลประโยชน์ของประชาชนผู้รับบริการ) ส่วนใหญ่ร้อยละ 23.1 สนใจในอะไรหลายๆ อย่างนอกเหนือไปจากงานที่ทำ ส่วนใหญ่ร้อยละ 21.0 เป็นคนทำอะไร่วงไวปานกลางถึงมาก ส่วนใหญ่ร้อยละ 19.6 มีความรู้สึกกลางๆ ระหว่างชอบการแข่งขัน กับ ไม่ชอบการแข่งขัน ค่อนไปทางไม่ชอบการแข่งขัน (ร้อยละ 18.9) ส่วนใหญ่ร้อยละ 15.8 ชอบทำอะไรที่ละเอียดแต่กลุ่มที่เลือกกลับพยายามทำอะไรหลายอย่างในเวลาเดียวกันและคิดถึงสิ่งที่จะทำถัดไปเสมอ และส่วนใหญ่ร้อยละ 15.7 เก็บความรู้สึกได้ดี (ตารางที่ 13)



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและร้อยละของระดับความเครียดในงานของบุคลากรทางสาธารณสุขและกระทรวงยุติธรรม

	1	2	3	4	5	6	7	8
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
1. เป็นคนไม่เคร่งครัดกับเรื่องเวลา	325 (3.07)	175 (1.65)	344 (3.25)	698 (6.60)	1,081 (10.22)	1,391 (13.15)	2,711 (25.63)	3,853 (36.42) เป็นคนที่ตรงต่อเวลาไม่เคยสาย
2. ไม่ค่อยชอบการแข่งขัน	1,995 (18.86)	1,097 (10.37)	1,211 (11.45)	1,411 (13.34)	2,072 (19.59)	1,160 (10.97)	729 (6.89)	903 (8.54) ชอบการแข่งขัน
3. ไม่เคยรู้สึกต้องเร่งรีบ	260 (2.46)	173 (1.64)	407 (3.85)	936 (8.85)	1,768 (16.71)	1,984 (18.76)	2,417 (22.85)	2,633 (24.89) เองรีบอยู่เสมอ
4. ชอบทำอะไรทีละอย่าง	1,667 (15.76)	905 (8.56)	1,001 (9.46)	959 (9.07)	1,396 (13.20)	1,460 (13.80)	1,610 (15.22)	1,580 (14.94) พยายามทำหลายอย่างในเวลาเดียวกัน
5. เป็นคนทำอะไรช้า	387 (3.66)	231 (2.18)	523 (4.94)	1,051 (9.94)	2,220 (20.99)	2,164 (20.46)	1,934 (18.28)	2,068 (19.55) ทำอะไรไว้อีก (กิน เดิน ฯลฯ)
6. แสดงความรู้สึก	1,163 (10.99)	837 (7.91)	930 (8.79)	1,084 (10.25)	1,812 (17.13)	1,479 (13.98)	1,613 (15.25)	1,660 (15.69) เก็บความรู้สึก
7. สนใจในหลายอย่าง	2,446 (23.12)	1,794 (16.96)	1,724 (16.30)	1,288 (12.16)	1,424 (13.46)	776 (7.34)	545 (5.15)	581 (5.49) ไม่มีความสนใจอะไรเลย

เมื่อพิจารณาคะแนนความเครียดในงานที่ทำในภาพรวม พบว่า บุคลากรภายในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ส่วนใหญ่ ร้อยละ 27.20 มีระดับความเครียดในงานสูงมาก รองลงมาร้อยละ 21.43 มีระดับความเครียดในงานสูง หรือค่อนข้างเครียด ขณะเดียวกันกลุ่มตัวอย่างบางส่วน ร้อยละ 18.63 กลับมีระดับความเครียดในงานต่ำมาก รองมาเป็นกลุ่มที่มีระดับความเครียดในงานต่ำ และ ระดับปานกลาง ร้อยละ 17.56 และ 15.17 ตามลำดับ (ตารางที่ 14)

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและร้อยละของระดับคะแนนความเครียดในงานของบุคลากรศาลยุติธรรม และกระทรวงยุติธรรม

ระดับความเครียดในงาน	จำนวน	(ร้อยละ)
สูงมาก	2,877	(27.20)
ค่อนข้างสูง	2,267	(21.43)
ปานกลาง	1,605	(15.17)
ค่อนข้างต่ำ	1,858	(17.56)
ต่ำ	1,971	(18.63)
รวม	10,578	(100)

## 5. ผลผลิตของงาน (Productivity)

ผลผลิตของงานพิจารณาจากประสิทธิภาพของงาน ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ระดับความพึงใจในงานที่ทำ และ อัตราการลางาน ประกอบกัน ดังนี้

### 5.1 ประสิทธิภาพการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมแล้วประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี โดยความคิดเห็นของผู้ทำงานที่มีต่อประเด็นคำถามต่าง มีสัดส่วนที่น่าสนใจ คือ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 53.03 มีความเห็นว่าผลผลิตของงานอยู่ในระดับกลางๆ คือไม่ลดลง หรืองานไม่ล่าช้ากว่าที่ควร แต่ก็ไม่เพิ่มขึ้นในระดับที่น่าพึงพอใจ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 41.92 เห็นด้วยระดับกลางๆ ว่าองค์การแห่งนี้มีอัตราการลางานสูง และ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 40.24 เห็นด้วยปานกลางว่าองค์การแห่งนี้มีคุณภาพงานต่ำ คนมีความเฉื่อยหรือขาดความกระตือรือร้นสนใจ (ร้อยละ 38.24) ขาดความสร้างสรรค์ริเริ่มโดยทั่วไป (ร้อยละ 37.93) กำลังขวัญไม่ค่อยดี (ร้อยละ 35.89) การประชุมผู้ร่วมงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 34.67) คนรู้สึกวุ่นวายถึงทำงานดีก็ไม่ได้มีการรับรู้ (ร้อยละ 33.73) การติดต่อสื่อสารไม่ดี คนไม่กล้าพูด ไม่ฟังกัน หรือไม่ค่อยได้พูดกันเลย (ร้อยละ 32.26) และ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายหรือระหว่างหน่วยงานไม่ดี (ร้อยละ 31.51) อย่างไรก็ตาม

บุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยน้อยกว่าองค์การแห่งนี้มีอัตราการลาออกจากงานสูง (ร้อยละ 61.22) มีปัญหาในการทำงานกับผู้บริหาร (ร้อยละ 41.49) มีการบ่นหรือร้องเรียน (ร้อยละ 36.60) มีทัศนคติต่องานไม่ดีพอ (ร้อยละ 33.66) และ มีความขัดแย้งเป็นอริต่อกันในกลุ่มคนทำงาน (ร้อยละ 30.83) (ตารางที่ 15)

## 5.2 ประสิทธิภาพของหน่วยงาน

ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมแล้วบุคลากรภายในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ส่วนใหญ่ โดยเฉลี่ย 4.45 มีความเห็นว่าองค์การนี้มีมาตรฐาน คือเครื่องครัดที่จะให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงสุด และกำชับให้คนงานทุกระดับทำงานให้สุดความสามารถ ส่วนใหญ่ โดยเฉลี่ย 4.13 มีความเห็นว่าองค์การนี้บุคลากรมีความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระในการกำหนดวิธีทำงานที่ตนรับผิดชอบได้มาก ส่วนใหญ่ โดยเฉลี่ย 4.06 มีความเห็นว่าองค์การนี้มีผู้นำเป็นผู้บริหารที่มีความคิดกว้างไกล มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำให้คนงานมีใจผูกพันที่จะทำงานอย่างมีคุณภาพ โดยการตอกย้ำถึงความจำเป็นเลิศในทุกสิ่งที่ทำ ส่วนใหญ่ โดยเฉลี่ย 3.94 มีความเห็นว่าองค์การนี้มีการประสานงาน การสื่อสารร่วมมือกันระหว่างกลุ่มต่างๆ ในหน่วยงานมากกว่าการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกัน ส่วนใหญ่ โดยเฉลี่ย 3.89 มีความเห็นว่าองค์การนี้มีทีมงาน ได้มีการวางให้คนงานสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างอิสระเต็มที่ ส่วนใหญ่ โดยเฉลี่ย 3.86 มีความเห็นว่าองค์การนี้มีการตั้งเป้าหมายชัดเจน และเป้าหมายส่วนตัวก็มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน ส่วนใหญ่ โดยเฉลี่ย 3.86 มีความเห็นว่าองค์การนี้มีการรับรู้ผลงาน โดยคนที่ทำงานดีได้รับการยอมรับ รับรู้ และชื่นชมในผลงานที่ทำ ส่วนใหญ่ โดยเฉลี่ย 3.81 มีความเห็นว่าองค์การนี้มี การตอบสนอง คือมีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับคนทำงานและการตอบสนอง ผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเปิดเผย และเป็นการสื่อสารแบบสองทาง ส่วนใหญ่ โดยเฉลี่ย 3.78 มีความเห็นว่าองค์การนี้คนทำงานได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กล่าวคือเมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บริหาร และกล้าเสนอแนะต่อผู้บริหาร และ ส่วนใหญ่ โดยเฉลี่ย 3.43 มีความเห็นว่าองค์การนี้มีการให้รางวัล มีการบริหารการขึ้นเงินเดือน สวัสดิการ สิ่งเกื้อกูล และผลประโยชน์อื่นๆ อย่างเที่ยงธรรม มีประสิทธิภาพโดยคนที่ทำงานจะได้รับรางวัลตอบแทนดี (ตารางที่ 16)

## 5.3 ความพึงพอใจในงานที่ทำ

ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมแล้วบุคลากรภายในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ส่วนใหญ่รู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำในระดับปานกลาง ร้อยละ 47.6 รองลงมา รู้สึกพึงพอใจในระดับค่อนข้างสูง ร้อยละ 33.1 และระดับสูง ร้อยละ 13.2 ตามลำดับ (ตารางที่ 17)

ตารางที่ 15 แสดงภาพรวมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายวิชาการและกระบวนวิทยากร

ประสิทธิภาพการทำงาน	ค่าเฉลี่ย		น้อยมาก		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม
	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	
1. ผลผลิตงาน (productivity) ลดลง หรืองานล่าช้า	2.68	1632 (15.43)	1912	(18.08)	5609	(53.03)	1090	(10.30)	335	(3.17)	10578	(100)	
2. อัตราการลางานสูง	2.49	2310 (21.84)	2454	(23.20)	4434	(41.92)	1075	(10.16)	305	(2.88)	10578	(100)	
3. มีการบ่น / ร้องเรียน	2.14	3872 (36.60)	2948	(27.87)	2496	(23.60)	956	(9.04)	306	(2.89)	10578	(100)	
4. อัตราการลาออกจากงานสูง	1.66	6476 (61.22)	1984	(18.76)	1565	(14.80)	391	(3.70)	162	(1.53)	10578	(100)	
5. คุณภาพต่ำ	2.34	3133 (29.62)	2097	(19.82)	4257	(40.24)	825	(7.80)	266	(2.51)	10578	(100)	
6. คนทำงานมีความเครียดหรือขาดความสนใจระดับดีหรือขึ้น	2.55	2216 (20.95)	2575	(24.34)	4045	(38.24)	1233	(11.66)	509	(4.81)	10578	(100)	
7. กำลังขวัญกำลังใจ	2.75	2023 (19.13)	2185	(20.66)	3796	(35.89)	1559	(14.74)	1015	(9.60)	10578	(100)	
8. มีความขัดแย้งเป็นอริต่อกันในกลุ่มคนทำงาน	2.35	3261 (30.83)	2616	(24.73)	3014	(28.49)	1108	(10.48)	579	(5.47)	10578	(100)	
9. มีปัญหาในการทำงานกับผู้บริหาร	2.05	4389 (41.49)	2692	(25.45)	2423	(22.91)	704	(6.66)	370	(3.50)	10578	(100)	
10. มีทัศนคติต่องานไม่ได้พอ	2.18	3561 (33.66)	2803	(26.50)	3197	(30.22)	760	(7.18)	257	(2.43)	10578	(100)	
11. ขาดความสร้างสรรค์ / วิจัยโดยทั่วไป	2.61	2154 (20.36)	2377	(22.47)	4012	(37.93)	1477	(13.96)	558	(5.28)	10578	(100)	
12. ความสัมพันธ์ไม่ดีระหว่างฝ่าย หรือระหว่างหน่วยงาน	2.39	3057 (28.90)	2547	(24.08)	3333	(31.51)	1074	(10.15)	567	(5.36)	10578	(100)	
13. การประชุมผู้ร่วมงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ	2.63	2198 (20.78)	2523	(23.85)	3667	(34.67)	1423	(13.45)	767	(7.25)	10578	(100)	
14. การติดต่อสื่อสารไม่ดี / คนไม่กล้าพูด ไม่ฟังกัน หรือไม่ค่อยได้พูดกันเลย	2.68	2171 (20.52)	2477	(23.42)	3412	(32.26)	1601	(15.14)	917	(8.67)	10578	(100)	
15. คนรู้สึกว่าการทำงานดีที่ไม่ได้รับการรับรู้ (Recognized)	2.80	1929 (18.24)	2269	(21.45)	3568	(33.73)	1647	(15.57)	1165	(11.01)	10578	(100)	

ค่าเฉลี่ยโดยรวม = 2.42



ตารางที่ 16 แสดงภาพรวมประสิทธิผลขององค์การภายใต้ธรรมแต่ละกระทรวงยุติธรรม

ประสิทธิผลขององค์การ	ค่าเฉลี่ย							รวม	
	1	2	3	4	5	6	7		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
1. การตั้งเป้าหมาย	3.86	670 (6.33)	874 (8.26)	2680 (25.34)	3346 (31.63)	1465 (13.85)	1139 (10.77)	404 (3.82)	10578 (100)
2. การ Feed back	3.81	605 (5.72)	1097 (10.37)	2506 (23.69)	3492 (33.01)	1573 (14.87)	968 (9.15)	337 (3.19)	10578 (100)
3. ความรับผิดชอบ	4.13	595 (5.62)	984 (9.30)	1900 (17.96)	2845 (26.90)	2050 (19.38)	1591 (15.04)	613 (5.80)	10578 (100)
4. การมีส่วนร่วม	3.78	1115 (10.54)	1396 (13.20)	1854 (17.53)	2772 (26.21)	1731 (16.36)	1242 (11.74)	468 (4.42)	10578 (100)
5. ผู้นำ	4.06	793 (7.50)	998 (9.43)	1984 (18.76)	2713 (25.65)	1922 (18.17)	1472 (13.92)	696 (6.58)	10578 (100)
6. ทีมงาน	3.89	874 (8.26)	1312 (12.40)	2030 (19.19)	2759 (26.08)	1688 (15.96)	1303 (12.32)	612 (5.79)	10578 (100)
7. การประสานงาน	3.94	812 (7.68)	1271 (12.02)	1999 (18.90)	2744 (25.94)	1758 (16.62)	1392 (13.16)	602 (5.69)	10578 (100)
8. มาตรฐาน	4.45	397 (3.75)	671 (6.34)	1672 (15.81)	2791 (26.39)	2166 (20.48)	1796 (16.98)	1085 (10.26)	10578 (100)
9. รางวัล	3.43	1716 (16.22)	1587 (15.00)	1942 (18.36)	2792 (26.39)	1249 (11.81)	849 (8.03)	443 (4.19)	10578 (100)
10. การรับใช้ผลงาน	3.86	1101 (10.41)	1176 (11.12)	1955 (18.48)	2775 (26.23)	1658 (15.67)	1283 (12.13)	630 (5.96)	10578 (100)

ค่าเฉลี่ยโดยรวม 3.92

ตารางที่ 17 แสดงภาพรวมความพึงพอใจในงานที่ทำของบุคลากรองค์การศาสนิติธรรมและกระทรวงยุติธรรม

ความพึงพอใจในงาน	ค่าเฉลี่ย	น้อยมาก		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม
		จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	รวม (ร้อยละ)	
	3.51	226 (2.14)	416 (3.93)	5035 (47.60)	3502 (33.11)	1399 (13.23)	10578 (100)					

#### 5.4 อัตราการลางาน

จากการวิจัยเอกสารโดยเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ลาคลอดบุตร และ ลาอุปสมบท ของข้าราชการและลูกจ้างทุกหน่วยงานในกระทรวงยุติธรรม ในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 โดยได้รับความอนุเคราะห์จากฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของกรมคุมประพฤติ กรมบังคับคดี และสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ และงานธุรการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวง อย่างดียิ่ง เมื่อประมวลสถิติและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการลาประเภทต่างๆ ของข้าราชการและลูกจ้างพบว่าในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 มีการลาทั้งสิ้น 153,289 วัน คิดเป็นร้อยละ 5.80 ของจำนวนวันทำงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำในองค์การแห่งนี้ โดยมีอัตราการลาป่วยมากที่สุดคือ 63,292 วัน คิดเป็นร้อยละ 41.29 ของวันลาทั้งหมด และเป็นร้อยละ 2.02 ของจำนวนวันลาทำงานทั้งหมด รองลงมาได้แก่ ลาพักผ่อน มีจำนวน 62,973 วัน คิดเป็นร้อยละ 41.08 และเป็นร้อยละ 2.38 ของจำนวนวันทำงานทั้งหมด ลาคลอดบุตร มีจำนวน 19,459 วัน คิดเป็นร้อยละ 12.69 และเป็นร้อยละ 0.74 ของจำนวนวันทำงาน ทั้งหมด ลากิจ มีจำนวน 5,510 วัน คิดเป็นร้อยละ 3.59 และคิดเป็นร้อยละ 0.21 ของจำนวนวันทำงานทั้งหมด และลาอุปสมบท มีจำนวน 2,158 วัน คิดเป็นร้อยละ 1.41 คิดเป็นร้อยละ 0.08 ของจำนวนวันทำงานทั้งหมด ตามลำดับ

สำหรับหน่วยงานที่มีอัตราการลาป่วยสูงสุด คือ กรมบังคับคดี ร้อยละ 47.04 รองลงมาคือ สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ ร้อยละ 43.49 สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี ร้อยละ 42.72 สำนักงานปลัดกระทรวง ร้อยละ 41.11 และกรมคุมประพฤติ ร้อยละ 34.01 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบอัตราการลางานระหว่างหน่วยงานแล้ว พบว่า กรมบังคับคดีมีอัตราการลางานสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 7.87 ของวันทำงานทั้งปี รองลงมา คือ สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ ร้อยละ 7.35 กรมคุมประพฤติ ร้อยละ 6.89 สำนักงานปลัดกระทรวง ร้อยละ 5.34 และสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี ร้อยละ 3.25 ตามลำดับ (ตารางที่ 18)

ในการคำนวณวันทำงานในรอบหนึ่งปี มีสูตรการคำนวณ ดังนี้

หนึ่งปี มี	52	สัปดาห์
สัปดาห์หนึ่งทำงาน	5	วัน
ในปีหนึ่งมีวันทำงาน	260	วัน
วันหยุดราชการประจำปี	<u>16</u>	วัน
ดังนั้นวันทำงานในปีหนึ่ง คือ	244	วัน

อนึ่ง ไม่นับรวมวันลาของลูกจ้างชั่วคราว เนื่องจากมีอัตราการเข้า - ออก สูง และมีระเบียบการลาที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 18 แสดงสถิติการลาประเภทต่างๆ ของข้าราชการและลูกจ้างศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม

หน่วยงาน	จำนวน ข้าราชการ และลูกจ้าง	จำนวน วันทำงาน	ประเภทการลา					รวม
			ป่วย (ร้อยละ)	กิจ (ร้อยละ)	พักผ่อน (ร้อยละ)	คลอดบุตร (ร้อยละ)	อุปสมบท (ร้อยละ)	
สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี	13	3172	44 (42.72)	8 (7.77)	51 (49.51)	0 (0.00)	0 (0.00)	103 (3.25)
สำนักงานปลัดกระทรวง	8401	2049844	45026 (41.11)	4614 (4.21)	44511 (40.64)	14527 (13.26)	847 (0.77)	109525 (5.34)
กรมคุมประพฤติ	1026	250344	5867 (34.01)	496 (2.88)	7780 (45.10)	2195 (12.72)	913 (5.29)	17251 (6.89)
กรมบังคับคดี	1210	295240	10936 (47.04)	295 (1.27)	9122 (39.23)	2499 (10.75)	398 (1.71)	23250 (7.87)
สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ	182	44408	1419 (43.49)	97 (2.97)	1509 (46.25)	238 (7.29)	0 (0.00)	3263 (7.35)
รวม	10832	2643008	63292	5510	62973	19459	2158	153289
ร้อยละ			(41.29)	(3.59)	(41.08)	(12.69)	(1.41)	(5.80)

## 6. ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับลักษณะส่วนบุคคล/กลุ่ม/องค์การ

การหาความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับลักษณะส่วนบุคคล กลุ่ม และ องค์การต่อไปนี้ จะกล่าวถึงเฉพาะข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นสำคัญ ตัวแปรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ ณ ระดับนัยสำคัญ ดังกล่าว ได้แก่

### 6.1 เพศกับบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับบุคลิกภาพ พบว่า เพศหญิงในกระทรวงยุติธรรมมองโลกบนฐานคติแบบมีเหตุผล มากกว่าเพศชาย ขณะที่เพศชายมองโลกแบบหยิ่งรู้มากกว่าเพศหญิง โดยเพศที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องบุคลิกภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 (ตารางที่ 19)

ตารางที่ 19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับบุคลิกภาพและการตัดสินใจ

เพศ	บุคลิกภาพด้านการมองโลก		
	หยิ่งรู้	มีเหตุผล	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
ชาย	138 (3.2)	4128 (96.8)	4266 (100)
หญิง	122 (1.9)	6190 (98.1)	6312 (100)
รวม	260 (2.5)	10318 (97.5)	10578 (100)

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบต่อไปอีกว่า เพศชายในสาขายุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมตัดสินใจโดยใช้ความคิด มากกว่าเพศหญิง ขณะที่เพศหญิงตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ความรู้สึกมากกว่าเพศชาย โดยเพศที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 (ตารางที่ 20)

ตารางที่ 20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจ

เพศ	บุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจ		
	ใช้อารมณ์ความรู้สึก	ใช้ความคิด	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
ชาย	649 (15.2)	3617 (84.8)	4266 (100)
หญิง	1201 (19.0)	5111 (81.0)	6312 (100)
รวม	1850 (17.5)	8728 (82.5)	10578 (100)

## 6.2 เพศกับทัศนคติต่องานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับทัศนคติต่องานที่ทำ พบว่า เพศชายมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำระดับมาก มากกว่าระดับอื่นๆ รองลงมาเป็นกลุ่มเพศชายที่มีทัศนคติในระดับกลางๆ ต่องานที่ทำ ขณะที่เพศหญิงมีทัศนคติในระดับกลางๆ ต่องานที่ทำมากกว่าระดับอื่นๆ รองลงมาเป็นกลุ่มเพศหญิงที่มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำระดับมาก โดยเพศที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องทัศนคติในงานที่ทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 21)

ตารางที่ 21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับทัศนคติต่องานที่ทำ

เพศ	ระดับทัศนคติต่องานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	
ชาย	262 (6.1)	1962 (46.0)	1744 (40.9)	275 (6.4)	23 (0.5)	4266 (100)
หญิง	231 (3.7)	2675 (42.4)	2931 (46.4)	448 (7.1)	27 (0.4)	6312 (100)
รวม	493 (4.7)	4637 (43.8)	4675 (44.2)	723 (6.8)	50 (0.5)	10578 (100)

## 6.3 เพศกับความขัดแย้งในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความขัดแย้งในองค์กร พบว่า เพศชายเห็นว่าความขัดแย้งในองค์กรนี้อยู่ในระดับปรกติมากกว่าเพศหญิง ขณะที่เพศหญิงเห็นว่าความขัดแย้งในองค์กรนี้อยู่ในระดับท้าทายและระดับวิกฤติมากกว่าเพศชาย โดยเพศที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องระดับความขัดแย้งในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 22)

ตารางที่ 22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความขัดแย้งในองค์กร

เพศ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร			รวม จำนวน (ร้อยละ)
	ปรกติ จำนวน (ร้อยละ)	ท้าทาย จำนวน (ร้อยละ)	วิกฤติ จำนวน (ร้อยละ)	
ชาย	2348 (55.0)	945 (22.2)	973 (22.8)	4266 (100)
หญิง	2922 (46.3)	1782 (28.2)	1608 (25.5)	6312 (100)
รวม	5270 (49.8)	2727 (25.8)	2581 (24.4)	10578 (100)

#### 6.4 เพศกับอำนาจและการเมืองในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับอำนาจและการเมืองในองค์กร พบว่า เพศหญิงมีความเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ทำงานหนักและมีลักษณะมั่นคงไว้ใจได้มากกว่าเพศชาย ขณะที่เพศชายเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนชอบเล่นการเมือง เอาตัวรอดได้ และเล่นการเมืองไม่เป็นมากกว่าเพศหญิง โดยเพศที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องอำนาจและการเมืองในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 23)

ตารางที่ 23 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับอำนาจและการเมืองในองค์กร

เพศ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอำนาจและการเมืองในองค์กร				
	ชอบเล่นการเมือง	เอาตัวรอดได้	ซื่อ ทำงานหนัก	เล่นการเมือง ไม่เป็น	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
ชาย	174 (4.1)	957 (22.4)	2634 (61.7)	501 (11.7)	4266 (100)
หญิง	159 (2.5)	1341 (21.2)	4159 (65.9)	653 (10.3)	6312 (100)
รวม	333 (3.1)	2298 (21.7)	6793 (64.2)	1154 (10.9)	10578 (100)

#### 6.5 เพศกับความเครียดในงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความเครียดในงานที่ทำ พบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความเครียดในงานที่ทำเท่า ๆ กันในระดับที่สูงและสูงมาก และมากกว่าระดับอื่น ๆ โดยเพศที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องระดับความเครียดในงานที่ทำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 24)

ตารางที่ 24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความเครียดในงานที่ทำ

เพศ	ระดับความเครียดในงานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
ชาย	1160 (27.2)	930 (21.8)	633 (14.8)	755 (17.7)	788 (18.5)	4266 (100)
หญิง	1717 (27.2)	1337 (21.2)	972 (15.4)	1103 (17.5)	1183 (18.7)	6312 (100)
รวม	2877 (27.2)	2267 (21.4)	1605 (15.2)	1858 (17.6)	1971 (18.6)	10578 (100)

## 7. ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับผลิตภาพของหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับผลิตภาพของหน่วยงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระตัวหนึ่งกับกลุ่มตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

### 7.1 เพศกับประสิทธิภาพการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่าเพศชายเห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก มากกว่าเพศหญิง ขณะที่เพศหญิงเห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรอยู่ในระดับปานกลางและระดับต่ำมากกว่าเพศชาย โดยเพศที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องระดับความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 25)

ตารางที่ 25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับประสิทธิภาพการทำงาน

เพศ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
ชาย	944 (22.1)	1588 (37.2)	1321 (31.0)	354 (8.3)	59 (1.4)	4266 (100)
หญิง	1216 (19.3)	2340 (37.1)	2142 (33.9)	546 (8.7)	68 (1.1)	6312 (100)
รวม	2160 (20.4)	3928 (37.1)	3463 (32.7)	900 (8.5)	127 (1.2)	10578 (100)



## 7.2 เพศกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พบว่าเพศชายเห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก มากกว่าเพศหญิง ขณะที่เพศหญิงเห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำถึงต่ำมาก มากกว่าเพศชาย อย่างไรก็ตามทั้งเพศชายและเพศหญิงต่างก็เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลางมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยเพศที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องระดับความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 26)

ตารางที่ 26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

เพศ	ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลของหน่วยงาน					รวม
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
ชาย	315 (7.4)	973 (22.8)	1700 (39.8)	1010 (23.7)	268 (6.3)	4266 (100)
หญิง	242 (3.8)	1158 (18.3)	2600 (41.2)	1862 (29.5)	450 (7.1)	6312 (100)
รวม	557 (5.3)	2131 (20.1)	4300 (40.7)	2872 (27.2)	718 (6.8)	10578 (100)

## 7.3 เพศกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความพึงพอใจในงานที่ทำ พบว่าเพศชายมีความพึงพอใจในงานที่ทำมากที่สุด มากกว่าเพศหญิง ขณะที่เพศหญิงมีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับปานกลางมากกว่าเพศชาย โดยเพศที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องระดับความพึงพอใจในงานที่ทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 27)

ตารางที่ 27 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

เพศ	ระดับความพึงพอใจในงานที่ทำ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
ชาย	772 (18.1)	1474 (34.6)	1775 (41.6)	148 (3.5)	97 (2.3)	4266 (100)
หญิง	627 (9.9)	2028 (32.1)	3260 (51.6)	268 (4.2)	129 (2.0)	6312 (100)
รวม	1399 (13.2)	3502 (33.1)	5035 (47.6)	416 (3.9)	226 (2.1)	10578 (100)

## 8. ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับลักษณะส่วนบุคคล/กลุ่ม/องค์การ

การหาความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับลักษณะส่วนบุคคล กลุ่ม และองค์การ ต่อไปนี้จะกล่าวถึงเฉพาะข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นสำคัญ ตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ ณ ระดับนัยสำคัญดังกล่าว ได้แก่

### 8.1 อายุกับบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจ พบว่ากลุ่มบุคลากรที่มีระดับอายุ 51-60 ปี มีการตัดสินใจโดยใช้ความคิด มากกว่าระดับอายุอื่นๆ รองลงมาได้แก่ กลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 31-40 และ 41-50 ปี ขณะที่บุคลากรที่มีอายุ 20 ปี และต่ำกว่า มีการตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ความรู้สึก มากกว่าระดับอายุอื่น ๆ และกลุ่มที่ตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ ความรู้สึกที่น้อยที่สุด คือ กลุ่มบุคลากรที่มีระดับอายุ 51-60 ปี อย่างไรก็ตามบุคลากรใน องค์การนี้ทุกระดับอายุส่วนใหญ่จะมีการตัดสินใจโดยใช้ความคิดมากกว่าการตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ โดยระดับอายุที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 28)

ตารางที่ 28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจ

อายุ	ระดับความเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจ		
	ใช้อารมณ์ ความรู้สึก	ใช้ความคิด	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
20 ปี และต่ำกว่า	21 (27.6)	55 (72.4)	76 (100)
21 - 30 ปี	746 (19.4)	3094 (80.6)	3840 (100)
31 - 40 ปี	761 (16.6)	3820 (83.4)	4581 (100)
41 - 40 ปี	257 (16.6)	1289 (83.4)	1546 (100)
51 - 60 ปี	65 (12.1)	470 (87.9)	535 (100)
รวม	1850 (17.5)	8728 (82.5)	10578 (100)

## 8.2 อายุกับทัศนคติต่องานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับทัศนคติต่องานที่ทำ พบว่ากลุ่มบุคลากรที่มีระดับอายุ 51-60 ปี มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำมากที่สุดสูงกว่าระดับอายุอื่น ๆ รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีระดับอายุ 41-50 ปี และระดับอายุ 31-40 ปี ตามลำดับ ขณะที่กลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 20 ปีและต่ำกว่า มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำน้อยที่สุดสูงกว่าระดับอายุอื่น ๆ อย่างไรก็ตามบุคลากรในองค์การนี้เกือบทุกระดับอายุ ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มที่มีทัศนคติในระดับมากและระดับกลาง ๆ ต่องานที่ทำ โดยระดับอายุที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องทัศนคติต่องานที่ทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 29)

ตารางที่ 29 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับทัศนคติต่องานที่ทำ

อายุ	ระดับทัศนคติต่องานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	
20 ปีและต่ำกว่า	3 (3.9)	37 (48.7)	31 (40.8)	4 (5.3)	1 (1.3)	76 (100)
21 - 30 ปี	149 (3.9)	1661 (43.3)	1741 (45.3)	266 (6.9)	23 (0.6)	3840 (100)
31 - 40 ปี	202 (4.4)	1994 (43.5)	2035 (44.4)	330 (7.2)	20 (0.4)	4581 (100)
41 - 50 ปี	88 (5.7)	699 (45.2)	654 (42.3)	101 (6.5)	4 (0.3)	1546 (100)
51 - 60 ปี	51 (9.5)	246 (46.0)	214 (40.0)	22 (4.1)	2 (0.4)	535 (100)
<b>รวม</b>	<b>493 (4.7)</b>	<b>4637 (43.8)</b>	<b>4675 (44.2)</b>	<b>723 (6.8)</b>	<b>50 (0.5)</b>	<b>10578 (100)</b>

### 8.3 อายุกับความขัดแย้งในองค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความขัดแย้งในองค์การ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีระดับอายุ 51-60 ปี เห็นว่าความขัดแย้งในองค์การนี้อยู่ในระดับปรกติมากกว่าระดับอายุอื่นๆ ขณะที่กลุ่มบุคลากรที่มีระดับอายุ 31-40 ปี และ ระดับอายุ 21-30 ปี เห็นว่าความขัดแย้งในองค์การนี้อยู่ในระดับวิกฤติ และระดับทำลายมากกว่าระดับอายุอื่นๆ โดยระดับอายุที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องระดับความขัดแย้งในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 30)

ตารางที่ 30 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความขัดแย้งในองค์การ

อายุ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การ			
	ปรกติ จำนวน (ร้อยละ)	ทำลาย จำนวน (ร้อยละ)	วิกฤติ จำนวน (ร้อยละ)	รวม จำนวน (ร้อยละ)
20 ปี และต่ำกว่า	45 (59.2)	16 (21.1)	15 (19.7)	76 (100)
21 - 30 ปี	1839 (47.9)	1021 (26.6)	980 (25.5)	3840 (100)
31 - 40 ปี	2278 (49.7)	1176 (25.7)	1127 (24.6)	4581 (100)
41 - 50 ปี	779 (50.4)	409 (26.5)	358 (23.2)	1546 (100)
51 - 60 ปี	329 (61.5)	105 (19.6)	101 (18.9)	535 (100)
<b>รวม</b>	<b>5270</b> (49.8)	<b>2727</b> (25.8)	<b>2581</b> (24.4)	<b>10578</b> (100)

#### 8.4 อายุกับอำนาจและการเมืองในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับอำนาจและการเมืองในองค์กร พบว่ากลุ่มบุคลากรที่มีระดับอายุ 41-50 ปี เป็นกลุ่มที่เชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนชอบเล่นการเมืองมากกว่าระดับอายุอื่น ๆ รองลงมาได้แก่ กลุ่มบุคลากรที่มีระดับอายุ 51-60 ปี และ ระดับ อายุ 21-30 ปี ตามลำดับ ขณะที่กลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 20 ปีและต่ำกว่า และระดับอายุ 21-30 ปี เป็นกลุ่มที่เชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนเล่นการเมืองไม่เป็นสูงกว่าระดับอายุอื่น ๆ อย่างไรก็ตามบุคลากรในองค์กรนี้ทุกระดับอายุส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มที่เชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนมีความซื่อสัตย์ ทำงานหนักและมั่นคงไว้ใจได้ โดยระดับอายุที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องอำนาจและการเมืองในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 31)

ตารางที่ 31 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับอำนาจและการเมืองในองค์กร

อายุ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอำนาจและการเมืองในองค์กร				
	ชอบเล่นการเมือง	เอาตัวรอดได้	ซื่อทำงานหนัก	เล่นการเมืองไม่เป็น	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
20 ปีและต่ำกว่า	2 (2.6)	15 (19.7)	48 (63.2)	11 (14.5)	76 (100)
21 - 30 ปี	120 (3.1)	736 (19.2)	2488 (64.8)	496 (12.9)	3840 (100)
31 - 40 ปี	125 (2.7)	1015 (22.2)	2960 (64.6)	481 (10.5)	4581 (100)
41 - 50 ปี	68 (4.4)	380 (24.6)	966 (62.5)	132 (8.5)	1546 (100)
50 - 60 ปี	18 (3.4)	152 (28.4)	331 (61.9)	34 (6.4)	535 (100)
<b>รวม</b>	<b>333 (3.1)</b>	<b>2298 (21.7)</b>	<b>6793 (64.2)</b>	<b>1154 (10.9)</b>	<b>10578 (100)</b>

### 8.5 อายุกับความเครียดในงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความเครียดในงาน พบว่าบุคลากรทุกระดับอายุมีความเครียดในงานอยู่ในระดับที่เครียดสูงมาก โดยกลุ่มบุคลากรที่มีระดับอายุ 51-60 ปี มีระดับความเครียดในงานสูงมาก มากกว่าระดับความเครียดในงานสูงหรือปานกลาง และมีความเครียดระดับต่ำ เช่นเดียวกับกลุ่มบุคลากรที่มีระดับอายุ 41-50 ปี และระดับอายุ 31-40 ปี ขณะที่กลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 20 ปีและต่ำกว่า และระดับอายุ 21-30 ปี มีความเครียดในงานอยู่ในระดับต่ำหรือไม่ค่อยเครียดสูงกว่ากลุ่มระดับอายุอื่น ๆ โดยระดับอายุที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องความเครียดในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 32)

ตารางที่ 32 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความเครียดในงานที่ทำ

อายุ	ระดับความเครียดในงานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
20 ปี และต่ำกว่า	18 (23.7)	9 (11.8)	10 (13.2)	23 (30.3)	16 (21.1)	76 (100)
21 - 30 ปี	890 (23.2)	806 (21.0)	618 (16.1)	748 (19.5)	778 (20.3)	3840 (100)
31 - 40 ปี	1305 (28.5)	1006 (22.0)	685 (15.0)	768 (16.8)	817 (17.8)	4581 (100)
41 - 50 ปี	449 (29.0)	346 (22.4)	221 (14.3)	249 (16.1)	281 (18.2)	1546 (100)
51 - 60 ปี	215 (40.2)	100 (18.7)	71 (13.3)	70 (13.1)	79 (14.8)	535 (100)
<b>รวม</b>	<b>2877</b> (27.2)	<b>2267</b> (21.4)	<b>1605</b> (15.2)	<b>1858</b> (17.6)	<b>1971</b> (18.6)	<b>10578</b> (100)

## 8.6 อายุกับการบริหารจัดการองค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการบริหารจัดการองค์การ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีระดับอายุ 21-30 ปี เห็นว่าองค์การนี้มีการบริหารจัดการองค์การที่ดีมากสูงกว่าระดับอายุอื่น ๆ รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีระดับอายุ 31-40 ปี และ 41-50 ปี ตามลำดับ ขณะที่ กลุ่มบุคลากรที่มีระดับอายุ 51-60 ปี เห็นว่าองค์การนี้ยังต้องปรับปรุงการบริหารจัดการมากกว่าระดับอายุอื่น ๆ อย่างไรก็ตามบุคลากรในองค์การนี้เกือบทุกระดับอายุส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มที่เห็นว่้องค์การนี้มีการบริหารจัดการองค์การอยู่ในระดับพอใช้ถึงระดับดี ยกเว้นกลุ่มบุคลากรที่มีระดับอายุ 21-30 ปี เพียงกลุ่มเดียวที่มีความเห็นว่าการบริหารจัดการองค์การอยู่ในระดับดี มากกว่าระดับพอใช้ โดยระดับอายุที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องการบริหารจัดการองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 33)

ตารางที่ 33 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการบริหารจัดการองค์การ

อายุ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ				
	ดีมาก	ดี	พอใช้	ยังต้องปรับปรุง	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
21 - 30 ปี	9 (12.9)	32 (45.7)	27 (38.6)	2 (2.9)	70 (100)
31 - 40 ปี	63 (11.3)	224 (40.1)	229 (41.0)	42 (7.5)	558 (100)
41 - 50 ปี	28 (7.2)	139 (35.6)	197 (50.5)	26 (6.7)	390 (100)
51 - 60 ปี	12 (6.9)	54 (31.0)	82 (47.1)	26 (14.9)	174 (100)
รวม	112 (9.4)	449 (37.7)	535 (44.9)	96 (8.1)	1192 (100)

## 9 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับผลผลิตภาพของหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นตัวหนึ่งกับกลุ่มตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

### 9.1 อายุกับประสิทธิภาพการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่ากลุ่มบุคลากรระดับอายุ 51-60 ปี เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับที่สูงมาก มากกว่าระดับอายุอื่น ๆ รองลงมาได้แก่กลุ่มบุคลากรระดับอายุ 20 ปีและต่ำกว่า และระดับอายุ 31-40 ปี ตามลำดับ ขณะที่กลุ่มบุคลากรระดับอายุ 41-50 ปี เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับที่ต่ำมาก มากกว่าระดับอายุอื่น ๆ อย่างไรก็ตามบุคลากรทุกระดับอายุส่วนใหญ่เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง โดยระดับอายุที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 34)

ตารางที่ 34 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับประสิทธิภาพการทำงาน

ระดับอายุ	ระดับความคิดเห็นประสิทธิภาพการทำงาน					รวม
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
20 ปี และต่ำกว่า	21 (27.6)	27 (35.5)	23 (30.3)	5 (6.6)	-	76 (100)
21-30 ปี	722 (18.8)	1456 (37.9)	1312 (34.2)	299 (7.8)	51 (1.3)	3840 (100)
31-40 ปี	944 (20.6)	1637 (35.7)	1521 (33.2)	433 (9.5)	46 (1.0)	4581 (100)
41-50 ปี	314 (20.3)	585 (37.8)	484 (31.3)	139 (9.0)	24 (1.6)	1546 (100)
51-60 ปี	159 (29.7)	223 (41.7)	123 (23.0)	24 (4.5)	6 (1.1)	535 (100)
<b>รวม</b>	<b>2160</b> (20.4)	<b>3928</b> (37.1)	<b>3463</b> (32.7)	<b>900</b> (8.5)	<b>127</b> (1.2)	<b>10578</b> (100)



## 9.2 อายุกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พบว่ากลุ่มบุคลากรระดับอายุ 51-60 ปี เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก มากกว่ากลุ่มระดับอายุอื่น ๆ รองลงมา ได้แก่ บุคลากรระดับอายุ 41-50 ปี ขณะที่กลุ่มบุคลากรระดับอายุ 20 ปี และต่ำกว่า เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำมาก มากกว่าระดับอายุอื่น ๆ อย่างไรก็ตามบุคลากรทุกระดับอายุส่วนใหญ่เห็นว่าการประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับอายุที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 35)

ตารางที่ 35 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ระดับอายุ	ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลของหน่วยงาน					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
20 ปี และต่ำกว่า	4 (5.3)	20 (26.3)	30 (39.5)	15 (19.7)	7 (9.2)	76 (100)
21-30 ปี	164 (4.3)	747 (19.5)	1627 (42.4)	1068 (27.8)	234 (6.1)	3840 (100)
31-40 ปี	213 (4.6)	889 (19.4)	1864 (40.7)	1283 (28.0)	332 (7.2)	4581 (100)
41-50 ปี	105 (6.8)	338 (21.9)	582 (37.6)	410 (26.5)	111 (7.2)	1546 (100)
51-60 ปี	71 (13.3)	137 (25.6)	197 (36.8)	96 (17.9)	34 (6.4)	535 (100)
<b>รวม</b>	<b>557 (5.3)</b>	<b>2131 (20.1)</b>	<b>4300 (40.7)</b>	<b>2872 (27.2)</b>	<b>718 (6.8)</b>	<b>10578 (100)</b>

### 9.3 อายุกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในงานที่ทำ พบว่ากลุ่มบุคลากรระดับอายุ 51-60 ปี มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดในงานที่ทำ มากกว่ากลุ่มระดับอายุอื่น ๆ ขณะที่กลุ่มบุคลากรระดับอายุ 21-30 ปี มีความพึงพอใจในระดับปานกลางในงานที่ทำมากกว่าระดับอายุอื่น ๆ และกลุ่มบุคลากรระดับอายุ 41-50 ปี มีความพึงพอใจในระดับน้อยมากในงานที่ทำมากกว่าระดับอายุอื่น ๆ โดยอายุที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในงานที่ทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 36)

ตารางที่ 36 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ระดับอายุ	ระดับความพึงพอใจในงานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยมาก จำนวน (ร้อยละ)	
20 ปี และต่ำกว่า	7 (9.2)	27 (35.5)	37 (48.7)	4 (5.3)	1 (1.3)	76 (100)
21-30 ปี	414 (10.8)	1198 (31.2)	1966 (51.2)	172 (4.5)	90 (2.3)	3840 (100)
31-40 ปี	641 (14.0)	1527 (33.3)	2149 (46.9)	178 (3.9)	86 (1.9)	4581 (100)
41-50 ปี	229 (14.8)	548 (35.4)	680 (44.0)	48 (3.1)	41 (2.7)	1546 (100)
51-60 ปี	108 (20.2)	202 (37.8)	203 (37.9)	14 (2.6)	8 (1.5)	535 (100)
<b>รวม</b>	<b>1399 (13.2)</b>	<b>3502 (33.1)</b>	<b>5035 (47.6)</b>	<b>416 (3.9)</b>	<b>226 (2.1)</b>	<b>10578 (100)</b>

## 10. ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับลักษณะส่วนบุคคล/กลุ่ม/องค์การ

การหาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับลักษณะส่วนบุคคล กลุ่มและองค์การ ต่อไปนี้จะกล่าวถึงเฉพาะข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นสำคัญ ตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ ณ ระดับนัยสำคัญดังกล่าว ได้แก่

### 10.1 ตำแหน่งกับบุคลิกลักษณะเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับบุคลิกลักษณะเกี่ยวกับการตัดสินใจ พบว่าทุกกลุ่มตำแหน่งตัดสินใจโดยใช้ความคิด มากกว่าการตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ความรู้สึก โดยกลุ่มตำแหน่งอธิบดี ผู้พิพากษาและอธิบดีกรม มีการตัดสินใจโดยใช้ความคิดมากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่น ๆ รองลงมาได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการ จำศาล และหัวหน้าสำนักงาน และ กลุ่มผู้พิพากษาและตะโตะยุติธรรม ตามลำดับ ขณะที่กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว และลูกจ้างประจำ มีการตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ความรู้สึก มากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่น ๆ ตามลำดับ โดยกลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องบุคลิกลักษณะเกี่ยวกับการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 37)

ตารางที่ 37 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับบุคลิกลักษณะเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ตำแหน่ง	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจ		
	ใช้อารมณ์ความรู้สึก จำนวน (ร้อยละ)	ใช้ความคิด จำนวน (ร้อยละ)	รวม จำนวน (ร้อยละ)
อธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม	1 (4.3)	22 (95.7)	23 (100)
ผู้พิพากษาและตะโตะยุติธรรม	96 (11.7)	722 (88.3)	818 (100)
ผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้า สำนักงาน	39 (11.1)	312 (88.9)	351 (100)
หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้า กลุ่มงาน	240 (16.2)	1245 (83.8)	1485 (100)
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ	751 (19.1)	3188 (80.9)	3939 (100)
ลูกจ้างประจำ	272 (17.6)	1274 (82.4)	1546 (100)
ลูกจ้างชั่วคราว	451 (18.7)	1965 (81.3)	2416 (100)
<b>รวม</b>	<b>1850 (17.5)</b>	<b>8728 (82.5)</b>	<b>10578 (100)</b>

## 10.2 ตำแหน่งกับทัศนคติต่องานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับทัศนคติต่องานที่ทำ พบว่า กลุ่มตำแหน่งผู้พิพากษาและตะโตะยุติธรรม มีทัศนคติที่ต่องานที่ทำมาก มากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่น ๆ และมีทัศนคติต่องานที่ทำมาก สูงกว่าระดับกลาง ๆ และระดับมากที่สุด เช่นเดียวกับกลุ่มผู้อำนวยการ จำศาล และหัวหน้าสำนักงาน และกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ขณะที่กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มงานและกลุ่มลูกจ้างประจำ กลับมีทัศนคติที่ต่องานที่ทำอยู่ในระดับกลาง ๆ มากกว่าระดับมาก ตามลำดับ อย่างไรก็ตามพบว่า กลุ่มตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม มีทัศนคติต่องานที่ทำในระดับมากที่สุด มากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่น ๆ ตรงกันข้ามกับกลุ่มตำแหน่งลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวที่มีทัศนคติระดับน้อยที่สุดต่องานที่ทำมากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่น ๆ โดยกลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องทัศนคติต่องานที่ทำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 38)

ตารางที่ 38 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับทัศนคติต่องานที่ทำ

ตำแหน่ง	ระดับทัศนคติต่องานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	
อธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม	9 (39.1)	11 (47.8)	3 (13.0)	-	-	23 (100)
ผู้พิพากษาและตะโตะยุติธรรม	87 (10.6)	493 (60.3)	223 (27.3)	15 (1.8)	-	818 (100)
ผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้า สำนักงาน	24 (6.8)	167 (47.6)	138 (39.3)	22 (6.3)	-	351 (100)
หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและ หัวหน้ากลุ่มงาน	63 (4.2)	616 (41.5)	685 (46.1)	114 (7.7)	7 (0.5)	1485 (100)
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ	127 (3.2)	1605 (40.7)	1887 (47.9)	306 (7.8)	14 (0.4)	3939 (100)
ลูกจ้างประจำ	78 (5.0)	629 (40.7)	689 (44.6)	138 (8.9)	12 (0.8)	1546 (100)
ลูกจ้างชั่วคราว	105 (4.3)	1116 (46.2)	1050 (43.5)	128 (5.3)	17 (0.7)	2416 (100)
<b>รวม</b>	<b>493 (4.7)</b>	<b>4637 (43.8)</b>	<b>4675 (44.2)</b>	<b>723 (6.8)</b>	<b>50 (0.5)</b>	<b>10578 (100)</b>

### 10.3 ตำแหน่งกับความขัดแย้งในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับความขัดแย้งในองค์กร พบว่า กลุ่มตำแหน่งอธิบดี ผู้พิพากษาและอธิบดีกรม มีความเห็นถึงความขัดแย้งในองค์กรนี้อยู่ในระดับปรกติมากกว่าระดับ ทำทาย และระดับวิกฤติ เช่นเดียวกับกลุ่มผู้พิพากษาและตะโตะยุติธรรม กลุ่มผู้อำนวยกาฯ จำศาล และหัวหน้าสำนักงาน ขณะที่กลุ่มลูกจ้างประจำและกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นถึงความขัดแย้งในองค์กรนี้อยู่ในระดับวิกฤติสูงกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่น ๆ โดยกลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องความขัดแย้งในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 39)

ตารางที่ 39 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับความขัดแย้งในองค์กร

ตำแหน่ง	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร			
	ปรกติ จำนวน (ร้อยละ)	ทำทาย จำนวน (ร้อยละ)	วิกฤติ จำนวน (ร้อยละ)	รวม จำนวน (ร้อยละ)
อธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม	21 (91.3)	1 (4.3)	1 (4.3)	23 (100)
ผู้พิพากษาและตะโตะยุติธรรม	660 (80.7)	87 (10.6)	71 (8.7)	818 (100)
ผู้อำนวยกาฯ จำศาล และหัวหน้า สำนักงาน	251 (71.5)	54 (15.4)	46 (13.1)	351 (100)
หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และ หัวหน้ากลุ่มงาน	688 (46.3)	446 (30.0)	351 (23.6)	1485 (100)
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ	1598 (40.6)	1219 (30.9)	1122 (28.5)	3939 (100)
ลูกจ้างประจำ	694 (44.9)	385 (24.9)	467 (30.2)	1546 (100)
ลูกจ้างชั่วคราว	1358 (56.2)	535 (22.1)	523 (21.6)	2416 (100)
<b>รวม</b>	<b>5270 (49.8)</b>	<b>2727 (25.8)</b>	<b>2581 (24.4)</b>	<b>10578 (100)</b>

#### 10.4 ตำแหน่งกับอำนาจและการเมืองในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับอำนาจและการเมืองในองค์กร พบว่า กลุ่มตำแหน่งลูกจ้างประจำเป็นกลุ่มที่เชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนชอบเล่นการเมืองในองค์กร มากกว่ากลุ่มอื่นๆ รองลงมาได้แก่กลุ่มตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว กลุ่มหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มงาน ตามลำดับ ขณะที่กลุ่มตำแหน่งผู้พิพากษาและตะไต้ยุติธรรม และกลุ่มตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม เป็นกลุ่มที่เชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนเล่นการเมืองไม่เป็นสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ อย่างไรก็ตาม บุคลากรในองค์กรนี้ทุกตำแหน่งส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มที่เชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนมีความซื่อสัตย์ทำงานหนัก และมีลักษณะมั่นคงไว้ใจได้ โดยกลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องอำนาจและการเมืองในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 40)

ตารางที่ 40 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับอำนาจและการเมืองในองค์กร

ตำแหน่ง	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอำนาจและการเมืองในองค์กร				
	ชอบเล่นการเมือง	เอาตัวรอดได้	ชื่อ	เล่นการเมืองไม่เป็น	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
อธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม	-	4	15	4	23
	-	(17.4)	(65.2)	(17.4)	(100)
ผู้พิพากษาและตะไต้ยุติธรรม	14	98	551	155	818
	(1.7)	(12.0)	(67.4)	(18.9)	(100)
ผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้าสำนักงาน	7	73	243	28	351
	(2.0)	(20.8)	(69.2)	(8.0)	(100)
หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มงาน	43	309	1003	130	1485
	(2.9)	(20.8)	(67.5)	(8.8)	(100)
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ	110	830	2567	432	3939
	(2.8)	(21.1)	(65.2)	(11.0)	(100)
ลูกจ้างประจำ	76	493	868	109	1546
	(4.9)	(31.9)	(56.1)	(7.1)	(100)
ลูกจ้างชั่วคราว	83	491	1546	296	2416
	(3.4)	(20.3)	(64.0)	(12.3)	(100)
<b>รวม</b>	<b>333</b>	<b>2298</b>	<b>6793</b>	<b>1154</b>	<b>10578</b>
	(3.1)	(21.7)	(64.2)	(10.9)	(100)

### 10.5 ตำแหน่งกับความเครียดในงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับความเครียดในงาน พบว่า กลุ่มตำแหน่งอธิบดี ผู้พิพากษาและอธิบดีกรม และกลุ่มตำแหน่งผู้อำนวยการ จำศาล และหัวหน้าสำนักงาน เป็นกลุ่มที่มีระดับความเครียดในงานสูงมากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่นๆ ขณะที่กลุ่มตำแหน่งผู้พิพากษาและตะไต้ยุติธรรมเป็นเพียงกลุ่มเดียวในองค์การนี้ที่ส่วนใหญ่มีระดับความเครียดในงานเพียงระดับค่อนข้างสูง ส่วนกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวเป็นกลุ่มที่มีระดับความเครียดต่ำกว่ามากกว่ากลุ่มอื่นๆ เมื่อเปรียบในระดับความเครียดต่ำด้วยกัน โดยกลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันก่อให้เกิดระดับความเครียดในงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 41)

ตารางที่ 41 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับความเครียดในงาน

ตำแหน่ง	ระดับความเครียดในงานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
อธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม	8 (34.8)	4 (17.4)	3 (13.0)	4 (17.4)	4 (17.4)	23 (100)
ผู้พิพากษาและตะไต้ยุติธรรม	162 (19.8)	196 (24.0)	130 (15.9)	172 (21.0)	158 (19.3)	818 (100)
ผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้า สำนักงาน	122 (34.8)	88 (25.1)	44 (12.5)	62 (17.7)	35 (10.0)	351 (100)
หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและ หัวหน้ากลุ่มงาน	446 (30.0)	370 (24.9)	217 (14.6)	207 (13.9)	245 (16.5)	1485 (100)
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ	1114 (28.3)	833 (21.1)	563 (14.3)	693 (17.6)	736 (18.7)	3939 (100)
ลูกจ้างประจำ	428 (27.7)	325 (21.0)	234 (15.1)	273 (17.7)	286 (18.5)	1546 (100)
ลูกจ้างชั่วคราว	597 (24.7)	451 (18.7)	414 (17.1)	447 (18.5)	507 (21.0)	2416 (100)
<b>รวม</b>	<b>2877 (27.2)</b>	<b>2267 (21.4)</b>	<b>1605 (15.2)</b>	<b>1858 (17.6)</b>	<b>1971 (18.6)</b>	<b>10578 (100)</b>

### 10.6 ตำแหน่งกับการบริหารจัดการองค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับการบริหารจัดการองค์การ พบว่า กลุ่มผู้อำนวยการ จำศาล และหัวหน้าสำนักงานมีความเห็นว่าองค์การนี้มีการบริหารจัดการองค์การอยู่ในระดับพอใช้ และระดับที่ต้องปรับปรุงมากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่นๆ เช่นเดียวกับกลุ่มผู้พิพากษาและดะโต๊ะยุติธรรม ขณะที่กลุ่มอธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม เป็นเพียงกลุ่มเดียวที่มีความเห็นว่าองค์การนี้มีการบริหารจัดการองค์การที่ดีมากกว่าพอใช้ และเป็นเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้นที่มีความเห็นว่าองค์การนี้ไม่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงการบริหารจัดการ โดยกลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันต่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องการบริหารจัดการองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 42)

ตารางที่ 42 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับการบริหารจัดการองค์การ

ตำแหน่ง	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ				
	ดีมาก	ดี	พอใช้	ยังต้องปรับปรุง	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
อธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม	4 (17.4)	10 (43.5)	9 (39.1)	-	23 (100)
ผู้พิพากษาและดะโต๊ะยุติธรรม	82 (10.0)	333 (40.4)	352 (43.0)	51 (6.2)	818 (100)
ผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้าสำนักงาน	26 (7.4)	106 (30.2)	174 (49.6)	45 (12.8)	351 (100)
<b>รวม</b>	<b>112 (9.4)</b>	<b>449 (37.7)</b>	<b>535 (44.9)</b>	<b>96 (8.1)</b>	<b>1192 (100)</b>



## 11. ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับผลิตภาพของหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับผลิตภาพของหน่วยงานซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นตัวหนึ่งกับกลุ่มตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

### 11.1 ตำแหน่งกับประสิทธิภาพการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่ากลุ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ และกลุ่มตำแหน่งลูกจ้างประจำ เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำมากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่นๆ ขณะที่กลุ่มตำแหน่งผู้พิพากษาและตะโตะยุติธรรม และกลุ่มตำแหน่งผู้อำนวยการ จำศาล และหัวหน้าสำนักงานเห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูงมากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่นๆ ส่วนกลุ่มตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับที่สูงมาก มากกว่ากลุ่มอื่นๆ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานในระดับสูงด้วยกัน โดยกลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 43)

ตารางที่ 43 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับประสิทธิภาพการทำงาน

ตำแหน่ง	ระดับความคิดเห็นประสิทธิภาพการทำงาน					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
อธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม	11 (47.8)	7 (30.4)	4 (17.4)	1 (4.3)	-	23 (100)
ผู้พิพากษาและตะโตะยุติธรรม	264 (32.3)	368 (45.0)	167 (20.4)	19 (2.3)	-	818 (100)
ผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้าสำนักงาน	109 (31.1)	153 (43.6)	79 (22.5)	10 (2.8)	-	351 (100)
หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มงาน	271 (18.2)	522 (35.2)	522 (35.2)	150 (10.1)	20 (1.3)	1485 (100)
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ	652 (16.6)	1418 (36.0)	1397 (35.5)	404 (10.3)	68 (1.7)	3939 (100)
ลูกจ้างประจำ	284 (18.4)	554 (35.8)	525 (34.0)	160 (10.3)	23 (1.5)	1546 (100)
ลูกจ้างชั่วคราว	569 (23.6)	906 (37.5)	769 (31.8)	156 (6.5)	16 (0.7)	2416 (100)
<b>รวม</b>	<b>2160 (20.4)</b>	<b>3928 (37.1)</b>	<b>3463 (32.7)</b>	<b>900 (8.5)</b>	<b>127 (1.2)</b>	<b>10578 (100)</b>

## 11.2 ตำแหน่งกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พบว่ากลุ่มตำแหน่งผู้อำนวยการ จำศาล และหัวหน้าสำนักงาน เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่นๆ ขณะที่กลุ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และกลุ่มตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มงาน เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำถึงต่ำมาก มากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่นๆ ส่วนกลุ่มตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม เป็นเพียงกลุ่มเดียวที่เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับที่สูงมาก อย่างไรก็ตามบุคลลากรในองค์การนี้เกือบทุกกลุ่มตำแหน่งส่วนใหญ่เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยกลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 44)

ตารางที่ 44 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ตำแหน่ง	ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลของหน่วยงาน					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
อธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม	8 (34.8)	6 (26.1)	7 (30.4)	2 (8.7)	-	23 (100)
ผู้พิพากษาและตะไต้ยุติธรรม	90 (11.0)	272 (33.3)	339 (41.4)	103 (12.6)	14 (1.7)	818 (100)
ผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้า สำนักงาน	50 (14.2)	145 (41.3)	124 (35.3)	29 (8.3)	3 (0.9)	351 (100)
หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และ หัวหน้ากลุ่มงาน	60 (4.0)	281 (18.9)	594 (40.0)	439 (29.6)	111 (7.5)	1485 (100)
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ	130 (3.3)	623 (15.8)	1586 (40.3)	1242 (31.5)	358 (9.1)	3939 (100)
ลูกจ้างประจำ	80 (5.2)	285 (19.1)	622 (40.2)	442 (28.6)	107 (6.9)	1546 (100)
ลูกจ้างชั่วคราว	139 (5.8)	509 (21.1)	1028 (42.5)	615 (25.5)	125 (5.2)	2416 (100)
<b>รวม</b>	<b>557 (5.3)</b>	<b>2131 (20.1)</b>	<b>4300 (41.7)</b>	<b>2872 (27.2)</b>	<b>718 (6.8)</b>	<b>10578 (100)</b>

### 11.3 ตำแหน่งกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับความพึงพอใจในงานที่ทำ พบว่ากลุ่มตำแหน่งอธิบดี ผู้พิพากษาและอธิบดีกรม มีความพึงพอใจมากในงานที่ทำมากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่น ๆ รองลงมาเป็นกลุ่มผู้อำนวยการ จำศาล หัวหน้าสำนักงาน และกลุ่มผู้พิพากษา และตะโตะยุติธรรมตามลำดับ ขณะที่กลุ่มลูกจ้างประจำมีความพึงพอใจน้อยมากในงานที่ทำมากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่น ๆ อย่างไรก็ตามบุคลากรเกือบทุกกลุ่มตำแหน่งในองค์การนี้ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับปานกลาง โดยตำแหน่งที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในงานที่ทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 45)

ตารางที่ 45 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ตำแหน่ง	ระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในงานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยมาก จำนวน (ร้อยละ)	
อธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม	9 (39.1)	12 (52.2)	2 (8.7)	-	-	23 (100)
ผู้พิพากษาและตะโตะยุติธรรม	210 (25.7)	388 (47.4)	208 (25.4)	9 (1.1)	3 (0.4)	818 (100)
ผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้า สำนักงาน	50 (14.2)	174 (49.6)	119 (33.9)	6 (1.7)	2 (0.6)	351 (100)
หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและ หัวหน้ากลุ่มงาน	151 (10.2)	517 (34.8)	714 (48.1)	68 (4.6)	35 (2.4)	1485 (100)
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ	374 (9.5)	1275 (32.4)	2016 (51.2)	187 (4.7)	87 (2.2)	3939 (100)
ลูกจ้างประจำ	285 (18.4)	421 (27.2)	722 (46.7)	62 (4.0)	56 (3.6)	1546 (100)
ลูกจ้างชั่วคราว	320 (13.2)	715 (29.6)	1254 (51.9)	84 (3.5)	43 (1.8)	2416 (100)
<b>รวม</b>	<b>1399 (13.2)</b>	<b>3502 (33.1)</b>	<b>5035 (47.6)</b>	<b>416 (3.9)</b>	<b>226 (2.1)</b>	<b>10578 (100)</b>

## 12. ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับลักษณะส่วนบุคคล/กลุ่ม/องค์การ

การหาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับลักษณะส่วนบุคคล กลุ่ม และ องค์การต่อไปนี้จะกล่าวถึงเฉพาะข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นสำคัญ ตัวแปรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ ณ ระดับนัยสำคัญดังกล่าว ได้แก่

### 12.1 ประเภทข้าราชการกับบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจ พบว่า ข้าราชการตุลาการตัดสินใจโดยใช้ความคิด สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ ขณะที่ตะไต้ยุติธรรมและลูกจ้างชั่วคราวตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ความรู้สึก สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ข้าราชการทุกประเภทในองค์การนี้ส่วนใหญ่มีการตัดสินใจโดยใช้ความคิด โดยประเภทข้าราชการที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 46)

ตารางที่ 46 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ประเภทข้าราชการ	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจ		
	ใช้อารมณ์ความรู้สึก	ใช้ความคิด	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
ข้าราชการตุลาการ	96 (11.5)	740 (88.5)	836 (100)
ตะไต้ยุติธรรม	1 (20.0)	4 (80.0)	5 (100)
ข้าราชการธุรการ	1030 (17.8)	4745 (82.2)	5775 (100)
ลูกจ้างประจำ	272 (17.6)	1274 (82.4)	1546 (100)
ลูกจ้างชั่วคราว	451 (18.7)	1965 (81.3)	2416 (100)
<b>รวม</b>	<b>1850</b> (17.5)	<b>8728</b> (82.5)	<b>10578</b> (100)

## 12.2 ประเภทข้าราชการกับทัศนคติต่องานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับทัศนคติที่ต่องานที่ทำ พบว่า ข้าราชการตุลาการมีทัศนคติที่ต่องานที่ทำมาก มากกว่าข้าราชการประเภทอื่น ๆ ส่วนข้าราชการธุรการมีทัศนคติที่ต่องานที่ทำระดับปานกลาง และมาก เช่นเดียวกับลูกจ้างประจำ ขณะที่ลูกจ้างประจำมีทัศนคติที่ต่องานที่ทำน้อยที่สุด มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ เมื่อเปรียบในระดับทัศนคติน้อยด้วยกัน อย่างไรก็ตาม ข้าราชการตุลาการและคະໂຕ້ຍຸຕິຮຽມเป็นเพียง 2 กลุ่มในองค์การนี้ที่ไม่มีทัศนคติที่ต่องานในระดับน้อยที่สุด โดยประเภทข้าราชการที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 47)

ตารางที่ 47 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับทัศนคติต่องานที่ทำ

ประเภทข้าราชการ	ระดับทัศนคติต่องานที่ทำ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)
ข้าราชการตุลาการ	94	504	224	14	-	836
	(11.2)	(60.3)	(26.8)	(1.7)	-	(100)
คະໂຕ້ຍຸຕິຮຽມ	2	-	2	1	-	5
	(40.0)	-	(40.0)	(20.0)	-	(100)
ข้าราชการธุรการ	214	2388	2710	442	21	5775
	(3.7)	(41.4)	(46.9)	(7.7)	(0.4)	(100)
ลูกจ้างประจำ	78	629	689	138	12	1546
	(5.0)	(40.7)	(44.6)	(8.9)	(0.8)	(100)
ลูกจ้างชั่วคราว	105	1116	1050	128	17	2416
	(4.3)	(46.2)	(43.5)	(5.3)	(0.7)	(100)
<b>รวม</b>	<b>493</b>	<b>4637</b>	<b>4675</b>	<b>723</b>	<b>50</b>	<b>10578</b>
	(4.7)	(43.8)	(44.2)	(6.8)	(0.5)	(100)

### 12.3 ประเภทข้าราชการกับความขัดแย้งในองค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับความขัดแย้งในองค์การ พบว่า ข้าราชการตุลาการ เห็นว่าความขัดแย้งในองค์การนี้อยู่ในระดับปรกติมากกว่ากลุ่มอื่นๆ ขณะที่ลูกจ้างประจำ และข้าราชการธุรการเห็นว่าความขัดแย้งในองค์การนี้อยู่ในระดับวิกฤตและระดับทำลายมากกว่ากลุ่มอื่น อย่างไรก็ตามข้าราชการทุกประเภทในองค์การนี้ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าความขัดแย้งในองค์การนี้อยู่ในระดับปรกติ โดยประเภทข้าราชการที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องความขัดแย้งในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 48)

ตารางที่ 48 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับความขัดแย้งในองค์การ

เพศ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การ			
	ปรกติ จำนวน (ร้อยละ)	ทำลาย จำนวน (ร้อยละ)	วิกฤติ จำนวน (ร้อยละ)	รวม จำนวน (ร้อยละ)
ข้าราชการตุลาการ	677 (81.0)	87 (10.4)	72 (8.6)	836 (100)
ตะโตะยุติธรรม	4 (80.0)	1 (20.0)	-	5 (100)
ข้าราชการธุรการ	2537 (43.9)	1719 (29.8)	1519 (26.3)	5775 (100)
ลูกจ้างประจำ	694 (44.9)	385 (24.9)	467 (30.2)	1546 (100)
ลูกจ้างชั่วคราว	1358 (56.2)	535 (22.1)	523 (21.6)	2416 (100)
<b>รวม</b>	<b>5270 (49.8)</b>	<b>2727 (25.8)</b>	<b>2581 (24.4)</b>	<b>10578 (100)</b>

#### 12.4 ประเภทข้าราชการกับอำนาจและการเมืองในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับอำนาจและการเมืองในองค์กร พบว่า ตะโตะยุติธรรม และ ข้าราชการตุลาการเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนเล่นการเมืองไม่เป็นสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ ในองค์กร ขณะที่ตะโตะยุติธรรม และ ลูกจ้างชั่วคราวเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนเล่นการเมืองสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ อย่างไรก็ตามข้าราชการทุกประเภทในองค์กรนี้ส่วนใหญ่เชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนมีความซื่อสัตย์ ทำงานหนัก และมีลักษณะมั่นคงไว้ใจได้ โดยกลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องอำนาจและการเมืองในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 49)

ตารางที่ 49 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับอำนาจและการเมืองในองค์กร

ประเภทข้าราชการ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอำนาจและการเมืองในองค์กร				
	ชอบเล่นการเมือง	เอาตัวรอดได้	ซื่อ	เล่นการเมือง	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	ทำงานหนัก จำนวน (ร้อยละ)	ไม่เป็น จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
ข้าราชการตุลาการ	13 (1.6)	102 (12.2)	563 (67.3)	158 (18.9)	836 (100)
ตะโตะยุติธรรม	1 (20.0)	-	3 (60.0)	1 (20.0)	5 (100)
ข้าราชการธุรการ	160 (2.8)	1212 (21.0)	3813 (66.0)	590 (10.2)	5775 (100)
ลูกจ้างประจำ	76 (4.9)	493 (31.9)	868 (56.1)	109 (7.1)	1546 (100)
ลูกจ้างชั่วคราว	83 (3.4)	491 (20.3)	1546 (64.0)	296 (12.3)	2416 (100)
<b>รวม</b>	<b>333 (3.1)</b>	<b>2298 (21.7)</b>	<b>6793 (64.2)</b>	<b>1154 (10.9)</b>	<b>10578 (100)</b>

## 12.5 ประเภทข้าราชการกับความเครียดในงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับความเครียดในงานที่ทำ พบว่า ตะโตะยุติธรรม และข้าราชการธุรการมีความเครียดในงานที่ทำอยู่ในระดับสูงมาก มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ โดยที่ข้าราชการตุลาการและตะโตะยุติธรรมเป็นกลุ่มที่ส่วนใหญ่มีระดับความเครียดในงานเพียงระดับค่อนข้างสูง ส่วนลูกจ้างประจำและข้าราชการตุลาการมีความเครียดในงานที่ทำอยู่ในระดับต่ำหรือไม่ค่อยเครียดมากกว่าข้าราชการประเภทอื่น ๆ เมื่อเปรียบในระดับความเครียดต่ำด้วยกัน โดยประเภทข้าราชการที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องความเครียดในงานที่ทำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 50)

ตารางที่ 50 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับความเครียดในงานที่ทำ

ประเภทข้าราชการ	ระดับความเครียดในงานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
ข้าราชการตุลาการ	168 (20.1)	198 (23.7)	133 (15.9)	175 (20.9)	162 (19.4)	836 (100)
ตะโตะยุติธรรม	2 (40.0)	2 (40.0)	- -	1 (20.0)	- -	5 (100)
ข้าราชการธุรการ	1682 (29.1)	1291 (22.4)	824 (14.3)	962 (16.7)	1016 (17.6)	5775 (100)
ลูกจ้างประจำ	428 (27.7)	325 (21.0)	234 (15.1)	273 (17.7)	286 (18.5)	1546 (100)
ลูกจ้างชั่วคราว	597 (24.7)	451 (18.7)	414 (17.1)	447 (18.5)	507 (21.0)	2416 (100)
<b>รวม</b>	<b>2877 (27.2)</b>	<b>2267 (21.4)</b>	<b>1605 (15.2)</b>	<b>1858 (17.6)</b>	<b>1971 (18.6)</b>	<b>10578 (100)</b>



## 12.6 ประเภทข้าราชการกับการบริหารจัดการองค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับการบริหารจัดการองค์การ พบว่า คະໂຕ້ຍຸຕິຮຮມมีความเห็นว่าการบริหารจัดการองค์การขององค์การนี้อยู่ในระดับพอใช้สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ รองลงมาได้แก่ข้าราชการธุรการและข้าราชการตุลาการตามลำดับ ขณะที่ข้าราชการตุลาการเห็นว่าองค์การนี้มีการบริหารจัดการองค์การอยู่ในระดับดีมาก และข้าราชการธุรการเห็นว่าองค์การนี้ยังต้องปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การ เมื่อเปรียบเทียบในระดับการบริหารจัดการที่ดีมาก และในระดับที่ต้องปรับปรุงการบริหารจัดการด้วยกัน โดยประเภทข้าราชการที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องการบริหารจัดการองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 51)

ตารางที่ 51 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับการบริหารจัดการองค์การ

ประเภทข้าราชการ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ				
	ดีมาก	ดี	พอใช้	ยังต้องปรับปรุง	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
ข้าราชการตุลาการ	86 (10.3)	342 (40.9)	357 (42.7)	51 (0.6)	836 (100)
คະໂຕ້ຍຸຕິຮຮມ	-	1 (20.0)	4 (80.0)	-	5 (100)
ข้าราชการธุรการ	26 (7.4)	106 (30.2)	174 (49.6)	45 (12.8)	351 (100)
<b>รวม</b>	<b>112 (9.4)</b>	<b>449 (37.7)</b>	<b>535 (44.9)</b>	<b>96 (8.1)</b>	<b>1192 (100)</b>

ศูนย์วิทยพัชการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 13. ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับผลิตภาพของหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับผลิตภาพของหน่วยงานซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นตัวหนึ่งกับกลุ่มตัวแปรตาม ในการวิจัยครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

#### 13.1 ประเภทข้าราชการกับประสิทธิภาพการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า ตะไຕະຍုຕိຣຣມและข้าราชการตุลาการ เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูงมากกว่ากลุ่มอื่นๆ ในองค์การ ขณะที่ลูกจ้างประจำและข้าราชการธุรการ เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงาน of บุคลากรอยู่ในระดับต่ำมากกว่ากลุ่มอื่นๆ อย่างไรก็ตามบุคลากรเกือบทุกประเภทในองค์การนี้ส่วนใหญ่เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงาน of บุคลากรอยู่ในระดับสูง โดยประเภทของข้าราชการที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน of บุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 52)

ตารางที่ 52 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับประสิทธิภาพการทำงาน

ประเภทข้าราชการ	ระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในงานที่ทำ					รวม
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
ข้าราชการตุลาการ	273 (32.7)	374 (44.7)	169 (20.2)	20 (2.4)	-	836 (100)
ตะไຕະຍုຕິຣຣມ	2 (40.0)	1 (20.0)	2 (40.0)	-	-	5 (100)
ข้าราชการธุรการ	1032 (17.9)	2093 (36.2)	1998 (34.6)	564 (9.8)	88 (1.5)	5775 (100)
ลูกจ้างประจำ	284 (18.4)	554 (35.8)	525 (34.0)	160 (10.3)	23 (1.5)	1546 (100)
ลูกจ้างชั่วคราว	569 (23.6)	906 (37.5)	769 (31.8)	156 (6.5)	16 (0.7)	2416 (100)
<b>รวม</b>	<b>2160 (20.4)</b>	<b>3928 (37.1)</b>	<b>3463 (32.7)</b>	<b>900 (8.5)</b>	<b>127 (1.2)</b>	<b>10578 (100)</b>

### 13.2 ประเภทข้าราชการกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พบว่าข้าราชการตุลาการ และลูกจ้างชั่วคราว เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมากกว่ากลุ่มอื่นๆ ในองค์การ ขณะที่ข้าราชการเกือบทุกประเภทในองค์การนี้ส่วนใหญ่เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนคณะตุลาการเห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงานในระดับต่ำด้วยกัน โดยประเภทของข้าราชการที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 53)

ตารางที่ 53 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ประเภทข้าราชการ	ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลของหน่วยงาน					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
ข้าราชการตุลาการ	97 (11.6)	277 (33.1)	345 (41.3)	103 (12.3)	14 (1.7)	836 (100)
คณะตุลาการ	1 (20.0)	1 (20.0)	1 (20.0)	2 (40.0)	-	5 (100)
ข้าราชการตุลาการ	240 (4.2)	1049 (18.2)	2304 (39.9)	1710 (29.6)	472 (8.2)	5775 (100)
ลูกจ้างประจำ	80 (5.2)	295 (19.1)	622 (40.2)	442 (28.6)	107 (6.9)	1546 (100)
ลูกจ้างชั่วคราว	139 (5.8)	509 (21.1)	1028 (42.5)	615 (25.5)	125 (5.2)	2416 (100)
รวม	557 (5.3)	2131 (20.1)	4300 (40.7)	2872 (27.2)	718 (6.8)	10578 (100)

### 13.3 ประเภทข้าราชการกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับความพึงพอใจในงานที่ทำ พบว่าข้าราชการตุลาการและข้าราชการธุรการ มีความพึงพอใจมากในงานที่ทำมากกว่ากลุ่มอื่นๆ ในองค์การ ขณะที่ลูกจ้างประจำมีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับที่น้อยมาก มากกว่ากลุ่มอื่นๆ ในองค์การ อย่างไรก็ตาม ข้าราชการเกือบทุกประเภทในองค์การนี้ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับปานกลาง โดยประเภทของข้าราชการที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 54)

ตารางที่ 54 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ประเภทข้าราชการ	ระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในงานที่ทำ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
ข้าราชการตุลาการ	218 (26.1)	399 (47.7)	207 (24.8)	9 (1.1)	3 (0.4)	836 (100)
ตะไต้ะยุติธรรม	1 (20.0)	1 (20.0)	3 (660.0)	-	-	5 (100)
ข้าราชการธุรการ	575 (10.0)	1966 (34.0)	2849 (49.3)	261 (4.5)	124 (2.1)	5775 (100)
ลูกจ้างประจำ	285 (18.4)	421 (27.2)	722 (46.7)	62 (4.0)	56 (3.6)	1546 (100)
ลูกจ้างชั่วคราว	320 (13.2)	715 (29.6)	1254 (51.9)	84 (3.5)	43 (1.8)	2416 (100)
<b>รวม</b>	<b>1399 (13.2)</b>	<b>3502 (33.1)</b>	<b>5035 (47.6)</b>	<b>416 (3.9)</b>	<b>226 (2.1)</b>	<b>10578 (100)</b>

#### 14. ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับลักษณะส่วนบุคคล/กลุ่ม/องค์การ

การหาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับลักษณะส่วนบุคคล กลุ่ม และ องค์การต่อไปนี้จะกล่าวถึงเฉพาะข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นสำคัญ ตัวแปรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ ณ ระดับนัยสำคัญ ดังกล่าว ได้แก่

##### 14.1 หน่วยงานกับทัศนคติต่องานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับทัศนคติต่องานที่ทำ พบว่าหน่วยงานสังกัดสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ระดับปานกลางและระดับมากเช่นเดียวกับสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กรมคุมประพฤติ และสำนักงานปลัดกระทรวง ขณะที่กรมบังคับคดีเป็นเพียงหน่วยงานเดียวในองค์การนี้ที่มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำมากและมากที่สุดสูงกว่าทุกหน่วยงาน โดยหน่วยงานที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องทัศนคติต่องานที่ทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 55)

ตารางที่ 55 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับทัศนคติต่องานที่ทำ

หน่วยงาน	ระดับทัศนคติต่องานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	
สำนักงานเลขานุการ รัฐมนตรี	-	3	8	2	-	13 (100)
สำนักงานปลัดกระทรวง	327 (4.6)	3070 (43.4)	3149 (44.5)	504 (7.1)	30 (0.4)	7080 (100)
กรมคุมประพฤติ	51 (3.1)	613 (36.8)	831 (49.9)	157 (9.4)	15 (0.9)	1667 (100)
กรมบังคับคดี	113 (6.8)	893 (53.7)	609 (36.6)	43 (2.6)	4 (0.2)	1662 (100)
สำนักงานส่งเสริม งานตุลาการ	2 (1.3)	58 (37.2)	78 (50.0)	17 (10.9)	1 (0.6)	156 (100)
<b>รวม</b>	<b>493 (4.7)</b>	<b>4637 (43.8)</b>	<b>4675 (44.2)</b>	<b>723 (6.8)</b>	<b>50 (0.5)</b>	<b>10578 (100)</b>

## 14.2 หน่วยงานกับความขัดแย้งในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับความขัดแย้งในองค์กร พบว่าหน่วยงานทุกหน่วยงานในองค์กรนี้ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ความขัดแย้งในองค์กรอยู่ในระดับปรกติ โดยสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีและกรมบังคับคดีเห็นว่าความขัดแย้งในองค์กรอยู่ในระดับปรกติมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ขณะที่สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ เห็นว่าความขัดแย้งในองค์กรอยู่ในระดับวิกฤติและระดับท้าทายสูงกว่าหน่วยงานอื่น ๆ โดยหน่วยงานที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องความขัดแย้งในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 56)

ตารางที่ 56 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับความขัดแย้งในองค์กร

หน่วยงาน	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร			
	ปรกติ จำนวน (ร้อยละ)	ท้าทาย จำนวน (ร้อยละ)	วิกฤติ จำนวน (ร้อยละ)	รวม จำนวน (ร้อยละ)
สำนักงานเลขานุการ รัฐมนตรี	8 (61.5)	3 (23.1)	2 (15.4)	13 (100)
สำนักงานปลัดกระทรวง	3251 (45.9)	1962 (27.7)	1867 (26.4)	7080 (100)
กรมคุมประพฤติ	963 (57.8)	357 (21.4)	347 (20.8)	1667 (100)
กรมบังคับคดี	990 (59.6)	354 (21.3)	318 (19.1)	1662 (100)
สำนักงานส่งเสริม งานตุลาการ	58 (37.2)	51 (32.7)	47 (30.1)	156 (100)
<b>รวม</b>	<b>5270 (49.8)</b>	<b>2727 (25.8)</b>	<b>2581 (24.4)</b>	<b>10578 (100)</b>

### 14.3 หน่วยงานกับอำนาจและการเมืองในองค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับอำนาจและการเมืองในองค์การ พบว่าหน่วยงานกรมบังคับคดีเป็นกลุ่มที่เชื่อว่า เพื่อนร่วมงานของตนชอบเล่นการเมืองมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ รองลงมา ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ ตามลำดับ ขณะที่สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีเป็นกลุ่มที่เชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนเล่นการเมืองไม่เป็นสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานในองค์การนี้ทุกหน่วยงานส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มที่เชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนมีความซื่อสัตย์ทำงานหนัก และมีลักษณะมั่นคงไวใจได้ และเอาตัวรอดได้ โดยหน่วยงานที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องอำนาจและการเมืององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 57)

ตารางที่ 57 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับอำนาจและการเมืองในองค์การ

เพศ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอำนาจและการเมืองในองค์การ					รวม
	ชอบเล่นการเมือง	เอาตัวรอดได้	ซื่อ	เล่นการเมือง	รวม	
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	ทำงานหนัก จำนวน (ร้อยละ)	ไม่เป็น จำนวน (ร้อยละ)		
สำนักงานเลขานุการ	-	-	10	3	13	
รัฐมนตรี	-	-	(76.9)	(23.1)	(100)	
สำนักงานปลัดกระทรวง	232 (3.3)	1671 (23.6)	4485 (63.3)	692 (9.8)	7080 (100)	
กรมคุมประพฤติ	37 (2.2)	285 (17.1)	1131 (67.8)	214 (12.8)	1667 (100)	
กรมบังคับคดี	60 (3.6)	310 (18.7)	1077 (64.8)	215 (12.9)	1662 (100)	
สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ	4 (2.6)	32 (20.5)	90 (57.7)	30 (19.2)	156 (100)	
<b>รวม</b>	<b>333 (3.1)</b>	<b>2298 (21.7)</b>	<b>6793 (64.2)</b>	<b>1154 (10.9)</b>	<b>10578 (100)</b>	

## 15. ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผลิตภาพของหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผลิตภาพของหน่วยงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระตัวหนึ่งกับกลุ่มตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีความสัมพันธ์ทางสถิติในระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

### 15.1 หน่วยงานกับประสิทธิภาพการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่ากรมบังคับคดี และ กรมคุมประพฤติ เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การ อยู่ในระดับที่สูงมาก มากกว่าหน่วยงานอื่นๆ ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ขณะที่สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการเป็นเพียงหน่วยงานเดียวในองค์การนี้ที่เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การอยู่ในระดับที่ต่ำมาก อย่างไรก็ตามหน่วยงานเกือบทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การอยู่ในระดับสูง โดยหน่วยงานที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 58)

ตารางที่ 58 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับประสิทธิภาพการทำงาน

หน่วยงาน	ระดับความคิดเห็นประสิทธิภาพการทำงาน					รวม
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
สำนักงานเลขานุการ	2	7	4	-	-	13
รัฐมนตรี	(15.4)	(53.8)	(30.8)	-	-	(100)
สำนักงานปลัดกระทรวง	1383	2597	2356	650	94	7080
	(19.5)	(36.7)	(33.3)	(9.2)	(1.3)	(100)
กรมคุมประพฤติ	338	610	565	132	22	1667
	(20.3)	(36.6)	(33.9)	(7.9)	(1.3)	(100)
กรมบังคับคดี	420	665	479	91	7	1662
	(25.3)	(40.0)	(28.8)	(5.5)	(0.4)	(100)
สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ	17	49	59	27	4	156
	(10.9)	(31.4)	(37.8)	(17.3)	(2.6)	(100)
<b>รวม</b>	<b>2160</b>	<b>3928</b>	<b>3463</b>	<b>900</b>	<b>127</b>	<b>10578</b>
	(20.4)	(37.1)	(32.7)	(8.5)	(1.2)	(100)



## 15.2 หน่วยงานกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พบว่ากรมบังคับคดีเห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับกลางๆ มากกว่าหน่วยงานอื่นๆ รองลงมาได้แก่ กรมคุมประพฤติ และสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ขณะที่สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีเห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมากกว่าหน่วยงานอื่นๆ ส่วนสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการเห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำมากกว่าหน่วยงานอื่นๆ โดยหน่วยงานที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 59)

ตารางที่ 59 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

หน่วยงาน	ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลของหน่วยงาน					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
สำนักงานเลขาธิการ รัฐมนตรี	1 (7.7)	5 (38.5)	2 (15.4)	3 (23.1)	2 (15.4)	13 (100)
สำนักงานปลัดกระทรวง ยุติธรรม	355 (5.0)	1305 (18.4)	2832 (40.0)	2040 (28.8)	548 (7.7)	7080 (100)
กรมคุมประพฤติ	86 (5.2)	417 (25.0)	683 (41.0)	408 (24.5)	73 (4.4)	1667 (100)
กรมบังคับคดี	111 (6.7)	382 (23.0)	724 (43.6)	366 (22.0)	79 (4.8)	1662 (100)
สำนักงานส่งเสริม งานตุลาการ	4 (2.6)	22 (14.1)	59 (37.8)	55 (35.3)	16 (10.3)	156 (100)
<b>รวม</b>	<b>557 (5.3)</b>	<b>2131 (20.1)</b>	<b>4300 (40.7)</b>	<b>2872 (27.2)</b>	<b>718 (6.8)</b>	<b>10578 (100)</b>

### 15.3 หน่วยงานกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่ากรมบังคับคดีเป็นหน่วยงานที่มีความพึงพอใจในงานที่ทำมากที่สุด มากกว่าหน่วยงานอื่น ขณะที่สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีเป็นหน่วยงานที่มีความพึงพอใจน้อยมากในงานที่ทำมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในระดับน้อยมากด้วยกัน อย่างไรก็ตามหน่วยงานทุกหน่วยงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับปานกลางมากที่สุด โดยหน่วยงานที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในงานที่ทำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 60)

ตารางที่ 60 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

หน่วยงาน	ระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในงานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยมาก จำนวน (ร้อยละ)	
สำนักงานเลขานุการ รัฐมนตรี	-	3	8	1	1	13 (100)
สำนักงานปลัดกระทรวง	945	2272	3402	291	170	7080 (100)
กรมคุมประพฤติ	212	558	794	69	34	1667 (100)
กรมบังคับคดี	235	630	735	45	17	1662 (100)
สำนักงานส่งเสริม งานตุลาการ	7	39	96	10	4	156 (100)
<b>รวม</b>	<b>1399</b>	<b>3502</b>	<b>5035</b>	<b>416</b>	<b>226</b>	<b>10578</b> (100)

## 16. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับผลผลิตของหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับผลผลิตของหน่วยงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระตัวหนึ่งกับกลุ่มตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนี้

### 16.1 บุคลิกภาพกับผลผลิตของหน่วยงาน

#### 16.1.1 บุคลิกภาพกับประสิทธิภาพการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่ากลุ่มบุคลากรที่มีบุคลิกภาพมองโลกบนฐานคติแบบมีเหตุผล เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก มากกว่าบุคลากรที่มีบุคลิกภาพมองโลกแบบหยิ่งรู้ ขณะที่กลุ่มบุคลากรที่มีบุคลิกภาพมองโลกแบบหยิ่งรู้ ส่วนใหญ่เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยบุคลิกภาพที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 61)

ตารางที่ 61 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพด้านการมองโลกกับประสิทธิภาพการทำงาน

บุคลิกภาพ (การมองโลก)	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน					
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
แบบหยิ่งรู้	39 (15.0)	82 (31.5)	110 (42.3)	22 (8.5)	7 (2.7)	260 (100)
แบบมีเหตุผล	2121 (20.6)	3846 (37.3)	3353 (32.5)	878 (8.5)	120 (1.2)	10318 (100)
รวม	2160 (20.4)	3928 (37.1)	3463 (32.7)	900 (8.5)	127 (1.2)	10578 (100)

นอกจากนี้จากผลการวิจัยยังพบต่อไปอีกว่ากลุ่มบุคลากรที่ตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่ในระดับสูง มากกว่าบุคลากรที่ตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึก โดยบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 62)

ตารางที่ 62 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจกับประสิทธิภาพการทำงาน

บุคลิกภาพ (การตัดสินใจ)	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
อารมณ์ความรู้สึก	324 (17.5)	683 (36.9)	669 (36.2)	145 (7.8)	29 (1.6)	1850 (100)
ใช้ความคิด	1836 (21.0)	3245 (37.2)	2794 (32.0)	755 (8.7)	98 (1.1)	8728 (100)
รวม	2160 (20.4)	3928 (37.1)	3463 (32.7)	900 (8.5)	127 (1.2)	10578 (100)

### 16.1.2 บุคลิกภาพกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พบว่ากลุ่มบุคลากรที่มองโลกแบบมีเหตุผล เห็นว่าประสิทธิภาพของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลางมากกว่ากลุ่มอื่น ขณะที่กลุ่มบุคลากรที่มองโลกบนฐานคติแบบหยิ่งรู้ เห็นว่า ประสิทธิภาพของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมากน้อยที่สุด โดยบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 63)

ตารางที่ 63 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

บุคลิกภาพ (การมองโลก)	ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลของหน่วยงาน					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
แบบหยิ่งรู้	10 (3.8)	52 (20.0)	102 (39.2)	82 (31.5)	14 (5.4)	260 (100)
แบบมีเหตุผล	547 (5.3)	2079 (20.1)	4198 (40.7)	2790 (27.0)	704 (6.8)	10318 (100)
รวม	557 (5.3)	2131 (20.1)	4300 (40.7)	2872 (27.2)	718 (6.8)	10578 (100)

### 16.1.3 บุคลิกภาพกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในงานที่ทำ พบว่ากลุ่มบุคลากรที่มีบุคลิกภาพมองโลกบนฐานคติแบบมีเหตุผลมีความพึงพอใจในงานที่ทำมากที่สุด มากกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีบุคลิกภาพมองโลกแบบหยิ่งรู้ ขณะที่บุคลากรที่มีบุคลิกภาพมองโลกแบบหยิ่งรู้ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม กลุ่มบุคลากรที่มองโลกแบบหยิ่งรู้มีความพึงพอใจในงานที่ทำน้อยถึงน้อยมาก มากกว่ากลุ่มบุคลากรที่มองโลกบนฐานคติแบบมีเหตุผล โดยบุคลิกภาพที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในงานที่ทำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 64)

ตารางที่ 64 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

บุคลิกภาพ (การมองโลก)	ระดับความพึงพอใจในงานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยมาก จำนวน (ร้อยละ)	
แบบหยิ่งรู้	22 (8.5)	87 (33.5)	125 (48.1)	18 (6.9)	8 (3.1)	260 (100)
แบบมีเหตุผล	1377 (13.3)	3415 (33.1)	4910 (47.6)	398 (3.9)	218 (2.1)	10318 (100)
<b>รวม</b>	<b>1399 (13.2)</b>	<b>3502 (33.1)</b>	<b>5035 (47.6)</b>	<b>416 (3.9)</b>	<b>226 (2.1)</b>	<b>10578 (100)</b>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นอกจากนี้จากผลการวิจัยยังพบต่อไปอีกว่า กลุ่มบุคลากรที่ตัดสินใจโดยใช้ความคิด มีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับมาก ถึงมากที่สุด มากกว่ากลุ่มบุคลากรที่ตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึก ขณะที่กลุ่มบุคลากรที่ตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึกมีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับปานกลาง ถึงน้อยมาก มากกว่ากลุ่มที่ตัดสินใจโดยใช้ความคิด โดยบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในงานที่ทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 65)

ตารางที่ 65 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

บุคลิกภาพ (การมองโลก)	ระดับความพึงพอใจในงานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยมาก จำนวน (ร้อยละ)	
แบบหยิ่งรู้	214 (11.6)	587 (31.7)	915 (49.5)	83 (4.5)	51 (2.8)	1850 (100)
แบบมีเหตุผล	1185 (13.6)	2915 (33.4)	4120 (47.2)	333 (3.8)	175 (2.0)	8728 (100)
<b>รวม</b>	<b>1399 (13.2)</b>	<b>3502 (33.1)</b>	<b>5035 (47.6)</b>	<b>416 (3.9)</b>	<b>226 (2.1)</b>	<b>10578 (100)</b>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 16.2 ทักษะคติกับผลผลิตภาพของหน่วยงาน

### 16.2.1 ทักษะคติกับประสิทธิภาพการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะคติกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่ากลุ่มบุคลากรที่มีทักษะคติที่ดีต่อการทำงานมากที่สุด เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ และกลุ่มที่มีทักษะคติที่ดีต่อการทำงานน้อยที่สุด เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับสูงมาก น้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ อย่างไรก็ตามบุคลากรที่มีทักษะคติต่อการทำงานในระดับปานกลางเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานอยู่ระดับปานกลาง โดยทักษะคติที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 66)

ตารางที่ 66 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะคติกับประสิทธิภาพการทำงาน

ระดับทักษะคติต่องานที่ทำ	ระดับความคิดเห็นประสิทธิภาพการทำงาน					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
มากที่สุด	260 (52.7)	132 (26.8)	74 (15.0)	24 (4.9)	3 (.6)	493 (100)
มาก	1275 (27.5)	1994 (43.0)	1185 (25.6)	170 (3.7)	13 (.3)	4637 (100)
ปานกลาง	602 (12.9)	1659 (35.5)	1876 (40.1)	483 (10.3)	55 (1.2)	4675 (100)
น้อย	22 (3.0)	134 (18.5)	313 (43.3)	210 (29.0)	44 (6.1)	723 (100)
น้อยที่สุด	1 (2.0)	9 (18.0)	15 (30.0)	13 (26.0)	12 (24.0)	50 (100)
รวม	2160 (20.4)	3928 (37.1)	3463 (32.7)	900 (8.5)	127 (1.2)	10578 (100)

### 16.2.2 ทักษะการคิดกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการคิดกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พบว่ากลุ่มบุคลากรที่มีทักษะการคิดที่ติดต่อกการทำงานมากเห็นว่า ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีทักษะการคิดที่ติดต่อกการทำงานในระดับปานกลางเห็นว่า ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่บุคลากรที่มีทักษะการคิดที่ติดต่อกการทำงานมากที่สุดเห็นว่า ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก มากกว่าบุคลากรที่มีทักษะการคิดที่ติดต่อกการทำงานในระดับอื่น ๆ โดยทักษะการคิดที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 67)

ตารางที่ 67 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการคิดกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ระดับทักษะการคิดต่อการทำงานที่	ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลของหน่วยงาน					รวม
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
มากที่สุด	142 (28.8)	168 (34.1)	130 (26.4)	47 (9.5)	6 (1.2)	493 (100)
มาก	323 (7.0)	1324 (28.6)	2018 (43.5)	840 (18.1)	132 (2.8)	4637 (100)
ปานกลาง	85 (1.8)	605 (12.9)	1975 (42.2)	1646 (35.2)	364 (7.8)	4675 (100)
น้อย	5 (.7)	33 (4.6)	170 (23.5)	320 (44.3)	195 (27.0)	723 (100)
น้อยที่สุด	2 (4.0)	1 (2.0)	7 (14.0)	19 (38.0)	21 (42.0)	50 (100)
รวม	557 (5.3)	2131 (20.1)	4300 (40.7)	2872 (27.2)	718 (6.8)	10578 (100)



### 16.2.3 ทักษะคติกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะคติกับความพึงพอใจในงานที่ทำ พบว่ากลุ่มบุคลากรที่มีทักษะคติที่ติดต่อกการทำงานในระดับปานกลางมีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับปานกลาง มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ รองลงมาเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีทักษะคติที่ติดต่อกการทำงานในระดับน้อย มีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับปานกลาง ขณะที่บุคลากรที่มีทักษะคติที่ติดต่อกการทำงานในระดับมาก ถึงมากที่สุด มีความพึงพอใจในงานที่ทำมาก โดยทักษะคติที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในงานที่ทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 68)

ตารางที่ 68 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะคติกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ระดับทัศนคติต่องานที่ทำ	ระดับความพึงพอใจในงานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยมาก จำนวน (ร้อยละ)	
มากที่สุด	205 (41.6)	210 (42.6)	73 (14.8)	2 (0.4)	3 (0.66)	493 (100)
มาก	810 (17.5)	1969 (42.5)	1749 (37.7)	75 (1.6)	34 (0.7)	4637 (100)
ปานกลาง	351 (7.5)	1231 (26.3)	2767 (59.2)	229 (4.9)	97 (2.1)	4675 (100)
น้อย	30 (4.1)	87 (12.0)	426 (58.9)	103 (14.2)	77 (10.7)	723 (100)
น้อยที่สุด	3 (6.0)	5 (10.0)	20 (40.0)	7 (14.0)	15 (30.0)	50 (100)
<b>รวม</b>	<b>1399 (13.2)</b>	<b>3502 (33.1)</b>	<b>5035 (47.6)</b>	<b>416 (3.9)</b>	<b>226 (2.1)</b>	<b>10578 (100)</b>

## 17. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของกลุ่มกับผลผลิตภาพของหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของกลุ่มกับผลผลิตภาพของหน่วยงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระตัวหนึ่งกับตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนี้

### 17.1 ความขัดแย้งในองค์การกับผลผลิตภาพของหน่วยงาน

#### 17.1.1 ความขัดแย้งในองค์การกับประสิทธิภาพการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในองค์การกับประสิทธิภาพการทำงานพบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้งในองค์การในระดับวิกฤติเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ รองลงมาเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้งในองค์การในระดับท้าทายเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานอยู่ที่ระดับปานกลาง ขณะที่กลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้งในองค์การในระดับปรกติเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับที่สูง โดยความขัดแย้งในองค์การที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 69)

ตารางที่ 69 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในองค์การกับประสิทธิภาพการทำงาน

ระดับความขัดแย้งในองค์การ	ระดับความคิดเห็นประสิทธิภาพการทำงาน					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
ปรกติ	1753 (33.3)	2373 (45.0)	1054 (20.0)	81 (1.5)	9 (0.2)	5270 (100)
ท้าทาย	262 (9.6)	952 (34.9)	1233 (45.2)	261 (9.6)	19 (0.7)	2727 (100)
วิกฤติ	145 (5.6)	603 (23.4)	1176 (45.6)	558 (21.6)	99 (3.8)	2581 (100)
รวม	2160 (20.4)	3928 (37.1)	3463 (32.7)	900 (8.5)	127 (1.2)	10578 (100)

### 17.1.2 ความขัดแย้งในองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้งในองค์การในระดับปรกติเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ กลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้งในองค์การในระดับวิกฤติเห็นว่า ประสิทธิภาพของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำ มากกว่าระดับอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้งในองค์การในระดับวิกฤติเห็นว่า ประสิทธิภาพของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก น้อยที่สุด โดยความขัดแย้งในองค์การที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 70)

ตารางที่ 70 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ระดับความขัดแย้งในองค์การ	ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลของหน่วยงาน					
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	รวม จำนวน (ร้อยละ)
ปรกติ	488 (9.3)	1581 (30.0)	2261 (42.9)	855 (16.2)	85 (1.6)	5270 (100)
ท้าทาย	37 (1.4)	322 (11.8)	1136 (41.7)	1012 (37.1)	220 (8.1)	2727 (100)
วิกฤติ	32 (1.2)	228 (8.8)	903 (35.0)	1005 (38.9)	413 (16.0)	2581 (100)
รวม	557 (5.3)	2131 (20.1)	4300 (40.7)	2872 (27.2)	718 (6.8)	10578 (100)

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 17.1.3 ความขัดแย้งในองค์การกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในองค์การกับความพึงพอใจในงานที่ทำ พบว่ากลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้งในองค์การในระดับต่ำทนายมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ กลุ่มที่มีความขัดแย้งในองค์การในระดับปรกติมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก มากกว่าระดับอื่น ๆ และกลุ่มที่น้อยที่สุดเป็นกลุ่มที่มีความขัดแย้งในองค์การในระดับปรกติที่มีความพึงพอใจในงานน้อยมาก โดยความขัดแย้งในองค์การที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 71)

ตารางที่ 71 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในองค์การกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ระดับความขัดแย้งในองค์การ	ระดับความพึงพอใจในงานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยมาก จำนวน (ร้อยละ)	
ปรกติ	902 (17.1)	2200 (41.7)	2050 (38.9)	83 (1.6)	35 (0.7)	5270 (100)
ทำทนาย	237 (8.7)	766 (28.1)	1545 (56.7)	133 (4.9)	46 (1.7)	2727 (100)
วิกฤติ	260 (10.1)	536 (20.8)	1440 (55.8)	200 (7.7)	145 (5.6)	2581 (100)
<b>รวม</b>	<b>1399 (13.2)</b>	<b>3502 (33.1)</b>	<b>5035 (47.6)</b>	<b>416 (3.9)</b>	<b>226 (2.1)</b>	<b>10578 (100)</b>

## 17.2 อำนาจและการเมืองในองค์การกับผลิตภาพของหน่วยงาน

### 17.2.1 อำนาจและการเมืองในองค์การกับประสิทธิภาพการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและการเมืองในองค์การกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่ากลุ่มบุคลากรที่ชอบมีส่วนร่วมทางการเมืองมากเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ รองลงมาเป็นกลุ่มที่เชื่อว่าคนส่วนมากที่อยู่รอบข้างเป็นคนซื่อสัตย์ และไว้วางใจได้เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง ขณะที่กลุ่มที่น้อยที่สุดเป็นกลุ่มที่ไม่มีความรู้ด้านการเมืองในหน่วยงานเลยที่เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ โดยอำนาจและการเมืองในองค์การที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 72)

ตารางที่ 72 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและการเมืองในองค์การกับประสิทธิภาพการทำงาน

อำนาจและการเมืองในองค์การ	ระดับความคิดเห็นประสิทธิภาพการทำงาน					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
ชอบมีส่วนร่วมทางการเมือง	30	89	143	62	9	333
มาก	(9.0)	(26.7)	(42.9)	(18.6)	(2.7)	(100)
ได้รับการฝึกหัดมาพอที่จะ	378	838	809	234	39	2298
เอาตัวรอดได้อย่างดี	(16.4)	(36.5)	(35.2)	(10.2)	(1.7)	(100)
เชื่อว่าคนส่วนมากที่อยู่รอบข้าง	1473	2569	2170	514	67	6793
เป็นคนซื่อสัตย์และไว้วางใจได้	(21.7)	(37.8)	(31.9)	(7.6)	(1.0)	(100)
ไม่มีความรู้ด้านการเมืองใน	279	432	341	90	12	1154
หน่วยงานเลย	(24.2)	(37.4)	(29.5)	(7.8)	(1.0)	(100)
<b>รวม</b>	<b>2160</b>	<b>3928</b>	<b>3463</b>	<b>900</b>	<b>127</b>	<b>10578</b>
	(20.4)	(37.1)	(32.7)	(8.5)	(1.2)	(100)

### 17.2.2 อำนาจและการเมืองในองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและการเมืองในองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พบว่ากลุ่มบุคลากรชอบมีส่วนร่วมทางการเมืองมากเห็นว่า ประสิทธิภาพของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลางมากที่สุด โดยอำนาจและการเมืองในองค์การที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 73)

ตารางที่ 73 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและการเมืองในองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

อำนาจและการเมืองในองค์การ	ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลของหน่วยงาน					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
ชอบมีส่วนร่วมทางการเมือง	14	27	148	114	30	333
มาก	(4.2)	(8.1)	(44.4)	(34.2)	(9.0)	(100)
ได้รับการฝึกหัดมาพอที่จะ	101	383	946	677	191	2298
เอาตัวรอดได้อย่างดี	(4.4)	(16.7)	(41.2)	(29.5)	(8.3)	(100)
เชื่อว่าคนส่วนมากที่อยู่รอบข้าง	371	1463	2751	1780	428	6793
เป็นคนซื่อสัตย์และไวใจได้	(5.5)	(21.5)	(40.5)	(26.2)	(6.3)	(100)
ไม่มีความรู้ด้านการเมืองใน	71	258	455	301	69	1154
หน่วยงานเลย	(6.2)	(22.4)	(39.4)	(26.1)	(6.0)	(100)
<b>รวม</b>	<b>557</b>	<b>2131</b>	<b>4300</b>	<b>2872</b>	<b>718</b>	<b>10578</b>
	(5.3)	(20.1)	(40.7)	(27.2)	(6.8)	(100)

### 17.2.3 อำนาจและการเมืองในองค์การกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและการเมืองในองค์การกับความพึงพอใจในงานที่ทำพบว่า กลุ่มบุคลากรที่ชอบมีส่วนร่วมทางการเมืองมาก มีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับปานกลางมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ ขณะที่กลุ่มบุคลากรที่ไม่มีความรู้ด้านการเมืองในหน่วยงานเลยมีความพึงพอใจในงานน้อยที่สุด เป็นกลุ่มน้อยที่สุด โดยความแตกต่างกันในเรื่องอำนาจและการเมืองในองค์การที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในงานที่ทำ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 74)

ตารางที่ 74 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและการเมืองในองค์การกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

อำนาจและการเมืององค์การ	ระดับความพึงพอใจในงานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยมาก จำนวน (ร้อยละ)	
ชอบมีส่วนร่วมทางการเมือง	28	67	203	14	21	333
มาก	(8.4)	(20.1)	(61.0)	(4.2)	(6.3)	(100)
ได้รับการฝึกหัดมาพอที่จะเอา	311	692	1126	104	65	2298
ตัวรอดได้อย่างดี	(13.5)	(30.1)	(49.0)	(4.5)	(2.8)	(100)
เชื่อว่าคนส่วนมากที่อยู่รอบข้าง	916	2325	3190	234	128	6793
เป็นคนซื่อสัตย์และไว้วางใจได้	(13.5)	(34.2)	(47.0)	(3.4)	(1.9)	(100)
ไม่มีความรู้ด้านการเมืองใน	144	418	516	64	12	1154
หน่วยงานเลย	(12.5)	(36.2)	(44.7)	(5.5)	(1.0)	(100)
<b>รวม</b>	<b>1399</b>	<b>3502</b>	<b>5035</b>	<b>416</b>	<b>226</b>	<b>10578</b>
	(13.2)	(33.1)	(47.6)	(3.9)	(2.1)	(100)

## 18. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การกับผลผลิตภาพของหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การกับผลผลิตภาพของหน่วยงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระตัวหนึ่งกับตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

### 18.1 การบริหารจัดการองค์การกับผลผลิตภาพของหน่วยงาน

#### 18.1.1 การบริหารจัดการองค์การกับประสิทธิภาพการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการองค์การกับประสิทธิภาพการทำงานพบว่า กลุ่มบุคลากรที่มองการบริหารจัดการอยู่ในระดับดีมากเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูงมาก มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ รองลงมาเป็นกลุ่มที่มองการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่ดี เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับที่สูง ขณะที่บุคลากรกลุ่มที่มองการบริหารจัดการอยู่ในระดับดีเห็นว่า ประสิทธิภาพหน่วยงานระดับต่ำ น้อยที่สุด โดยการบริหารจัดการองค์การที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 75)

ตารางที่ 75 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการองค์การกับประสิทธิภาพการทำงาน

ระดับการบริหารจัดการ องค์การ	ระดับความคิดเห็นประสิทธิภาพการทำงาน					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
ดีมาก	60 (53.6)	47 (42.0)	5 (4.2)	-	-	112 (100)
ดี	164 (36.5)	203 (45.2)	73 (16.3)	9 (2.0)	-	449 (100)
พอใช้	141 (26.4)	231 (43.2)	144 (26.9)	19 (3.6)	-	535 (100)
ควรปรับปรุง	19 (19.8)	47 (49.0)	28 (29.2)	2 (2.1)	-	96 (100)
<b>รวม</b>	<b>384 (32.2)</b>	<b>528 (44.3)</b>	<b>250 (21.0)</b>	<b>30 (2.5)</b>	<b>-</b>	<b>1192 (100)</b>



### 18.1.2 การบริหารจัดการองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มองการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่ดีมาก เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ รองลงมาเป็นกลุ่มบุคลากรที่มองการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่ควรปรับปรุงเห็นว่า ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่กลุ่มบุคลากรที่มองการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่ดีเห็นว่า ประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับที่ต่ำมากน้อยที่สุด โดยการบริหารจัดการองค์การที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 76)

ตารางที่ 76 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ระดับการบริหารจัดการ องค์การ	ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลของหน่วยงาน					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	สูงมาก จำนวน (ร้อยละ)	สูง จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำ จำนวน (ร้อยละ)	ต่ำมาก จำนวน (ร้อยละ)	
ดีมาก	23 (20.5)	59 (52.7)	28 (25.0)	2 (1.8)	-	112 (100)
ดี	61 (13.6)	175 (39.0)	170 (37.9)	39 (8.7)	4 (0.9)	449 (100)
พอใช้	57 (10.7)	173 (32.3)	222 (41.5)	73 (13.6)	10 (1.9)	535 (100)
ควรปรับปรุง	7 (7.3)	16 (16.7)	50 (52.1)	20 (20.8)	3 (3.1)	96 (100)
<b>รวม</b>	<b>148 (12.4)</b>	<b>423 (35.5)</b>	<b>470 (39.4)</b>	<b>134 (11.2)</b>	<b>17 (1.4)</b>	<b>1192 (100)</b>

### 18.1.3 การบริหารจัดการองค์การกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการองค์การกับความพึงพอใจในงานที่ทำ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มองการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่ดี มีความพึงพอใจในงานที่ทำมาก มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ รองลงมาเป็นกลุ่มบุคลากรที่มองการบริหารจัดการอยู่ในระดับดีมาก มีความพึงพอใจในงานที่ทำมาก ขณะที่กลุ่มบุคลากรที่มองการบริหารจัดการอยู่ในระดับพอใช้ มีความพึงพอใจในงานที่ทำน้อยมาก เป็นกลุ่มน้อยที่สุด โดยการบริหารจัดการองค์การที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในงานที่ทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 77)

ตารางที่ 77 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการองค์การกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ระดับการบริหารจัดการ องค์การ	ระดับความพึงพอใจในงานที่ทำ					รวม จำนวน (ร้อยละ)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
ดีมาก	41 (36.6)	56 (50.0)	15 (13.4)	-	-	112 (100)
ดี	111 (24.7)	227 (50.6)	108 (24.1)	3 (0.7)	-	449 (100)
พอใช้	103 (19.3)	252 (47.1)	169 (31.6)	6 (1.1)	5 (0.9)	535 (100)
ควรปรับปรุง	14 (14.6)	39 (40.6)	37 (38.5)	6 (6.3)	-	96 (100)
<b>รวม</b>	<b>269 (22.6)</b>	<b>574 (48.2)</b>	<b>329 (27.6)</b>	<b>15 (1.3)</b>	<b>5 (0.4)</b>	<b>1192 (100)</b>

## 18.2 ความเครียดในงานกับผลผลิตภาพของหน่วยงาน

### 18.2.1 ความเครียดในงานกับประสิทธิภาพการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานกับประสิทธิภาพการทำงานพบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีความเครียดในงานต่ำเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ ขณะที่กลุ่มที่มีความเครียดสูงเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรต่ำมาก เป็นกลุ่มน้อยที่สุด โดยความเครียดในงานที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างกันเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 78)

ตารางที่ 78 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานกับประสิทธิภาพการทำงาน

ระดับความเครียดในงาน	ระดับความคิดเห็นประสิทธิภาพการทำงาน					รวม
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
สูงมาก	649 (22.6)	1069 (37.2)	867 (30.1)	244 (8.5)	48 (1.7)	2877 (100)
สูง	475 (21.0)	851 (37.5)	743 (32.8)	180 (7.9)	18 (0.8)	2267 (100)
ปานกลาง	306 (19.1)	590 (36.8)	553 (34.5)	137 (8.5)	19 (1.2)	1605 (100)
ต่ำ	361 (19.4)	718 (38.6)	611 (32.9)	150 (8.1)	18 (1.0)	1858 (100)
ต่ำมาก	369 (18.7)	700 (35.5)	689 (35.0)	189 (9.6)	24 (1.2)	1971 (100)
รวม	2160 (20.4)	3928 (37.1)	3463 (32.7)	900 (8.5)	127 (1.2)	10578 (100)

### 18.2.2 ความเครียดในงานกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานกับประสิทธิผลของหน่วยงานพบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีความเครียดในงานต่ำเห็นว่า ประสิทธิภาพของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ รองลงมาเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความเครียดในงานปานกลางเห็นว่า ประสิทธิภาพของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม กลุ่มที่มีความเครียดในงานอยู่ในระดับต่ำมากเห็นว่า ประสิทธิภาพของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก มีน้อยที่สุด โดยความเครียดในงานที่ทำแตกต่างกัน ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 79)

ตารางที่ 79 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ระดับความเครียดในงาน	ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลของหน่วยงาน					รวม
	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
สูงมาก	219 (7.6)	668 (23.2)	1044 (36.3)	729 (25.3)	217 (7.5)	2877 (100)
สูง	112 (4.9)	471 (20.8)	953 (42.0)	614 (27.1)	117 (5.2)	2267 (100)
ปานกลาง	62 (3.9)	303 (18.9)	684 (42.6)	438 (27.3)	118 (7.4)	1605 (100)
ต่ำ	85 (4.6)	347 (18.7)	840 (45.2)	489 (26.3)	97 (5.2)	1858 (100)
ต่ำมาก	79 (4.0)	342 (17.4)	779 (39.5)	602 (30.5)	169 (8.6)	1971 (100)
รวม	557 (5.3)	2131 (20.1)	4300 (40.7)	2872 (27.2)	718 (6.8)	10578 (100)

### 18.2.3 ความเครียดในงานกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานกับความพึงพอใจในงานที่ทำพบว่า บุคลากรที่มีความเครียดในงานในระดับต่ำมาก มีความพึงพอใจในงานที่ทำปานกลาง มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ รองลงมาได้แก่ กลุ่มบุคลากรที่มีระดับความเครียดในงานระดับปานกลาง ระดับต่ำ ระดับสูง และระดับสูงมาก ตามลำดับ ขณะที่กลุ่มบุคลากรที่มีความเครียดในงานสูงมีความพึงพอใจในงานที่ทำมาก มากกว่ากลุ่มระดับความเครียดในงานระดับอื่น ๆ โดยความเครียดในงานที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในงานที่ทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 80)

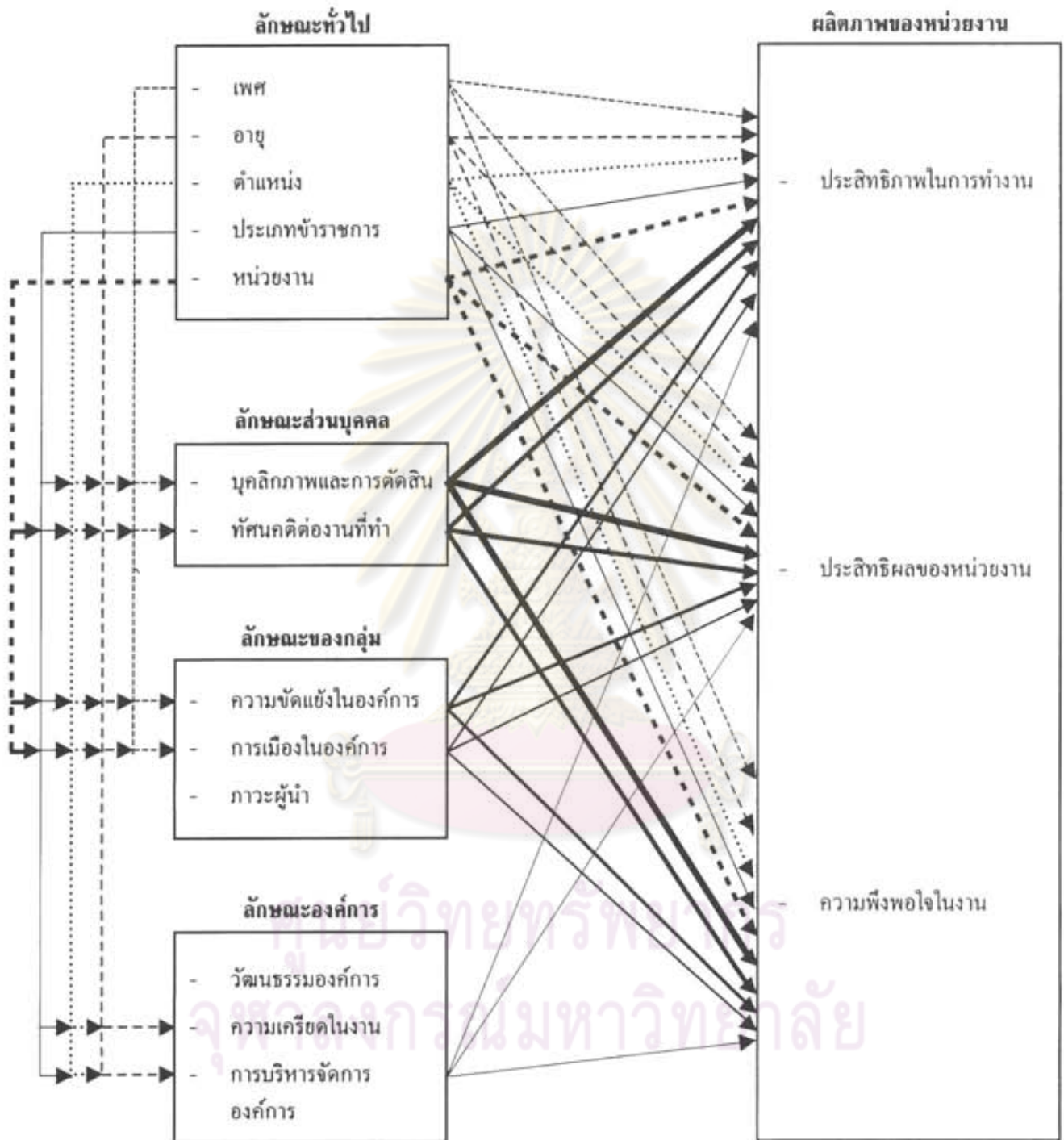
ตารางที่ 80 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานกับความพึงพอใจในงานที่ทำ

ระดับความเครียดในงาน	ระดับความพึงพอใจในงานที่ทำ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
สูงมาก	500 (17.4)	980 (34.1)	1212 (42.1)	117 (4.1)	68 (2.4)	2877 (100)
สูง	272 (12.0)	807 (35.6)	1067 (47.1)	86 (3.8)	35 (1.5)	2267 (100)
ปานกลาง	182 (11.3)	507 (31.6)	814 (50.7)	63 (3.9)	39 (2.4)	1605 (100)
ต่ำ	210 (11.3)	638 (34.3)	926 (49.8)	55 (3.0)	29 (1.6)	1858 (100)
ต่ำมาก	235 (11.9)	570 (28.9)	1016 (51.5)	95 (4.8)	55 (2.8)	1971 (100)
<b>รวม</b>	<b>1399 (13.2)</b>	<b>3502 (33.1)</b>	<b>5035 (47.6)</b>	<b>416 (3.9)</b>	<b>226 (2.1)</b>	<b>10578 (100)</b>

## 19. สรุป

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามในภาพรวมของการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม สรุปได้ดังนี้

ภาพที่ 16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



=====

**อภิปรายผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพหน่วยงานในกระทรวงยุติธรรม :  
เปรียบเทียบ**

การเผชิญกับความหลากหลายของวัฒนธรรมโลกในศตวรรษที่ 21 สำหรับสังคมไทยแล้วย่อมสังเกตเห็นได้ว่ามีความจำเป็นต้องปรับตัวครั้งใหญ่ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เนื่องจากสถานการณ์ทางด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมข้ามชาติ และการเผชิญกับความท้าทายระหว่างประเทศ ก่อให้เกิดความยุ่งเหยิงในวัฒนธรรมที่เกิดการปะทะสัมพันธ์กัน มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การในทุกระดับ ทุกลักษณะงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานของ “ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม” ซึ่งเป็นหน่วยงานปลายทางที่จำเป็นต้องรองรับคดีความอันเกิดเนื่องจากปัญหาสังคม และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมทุกรูปแบบตลอดเวลาและในทุกสถานการณ์ ดังนั้น การวิเคราะห์ประสิทธิภาพองค์การ “ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม” ครั้งนี้ จึงเป็นโอกาสดีของหน่วยงานแห่งนี้ที่จะได้ข้อมูลซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเตรียมการปรับตัว เตรียมพร้อมรองรับการจัดการกับความหลากหลายในองค์การที่จะเกิดขึ้นต่อไป

**1. วิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของบุคลากรในกระทรวงยุติธรรม**

ฟูจิซาวา (T. Fujisawa) หนึ่งในผู้ก่อตั้งบริษัท ฮอนด้ามอเตอร์ จำกัด กล่าวว่า ผู้บริหารของญี่ปุ่น และอเมริกัน ร้อยละ 95 ใช้วิธีการบริหารจัดการเหมือนกัน ส่วนที่แตกต่างกัน ร้อยละ 5 คือ

- ญี่ปุ่นมุ่งให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในการร่วมมือกันดำเนินงาน
- ภูมิหลังทางสังคมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการดำเนินงานของชาวญี่ปุ่น
- ญี่ปุ่นเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนภารกิจขององค์การให้บรรลุผลตามนโยบายของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ใน “ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม” ประกอบด้วยบุคลากรในระดับต่างๆ ที่ทำงานในตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันไป ซึ่งบุคคลย่อมมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน บ้างก็กระตือรือร้น บ้างก็เฉื่อยชาในการทำงาน บ้างก็สามารถจัดการงานหลายอย่างให้สำเร็จได้ในเวลาเดียวกันกับที่บางคนทำงานได้ทีละอย่าง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกแตกต่างกันนี้ มีสาเหตุมาจาก ภูมิหลังของบุคคล หรือลักษณะทั่วไปของบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ประเภทของข้าราชการ และส่วนราชการที่สังกัด รวมทั้งบุคลิกภาพ และทัศนคติต่องานที่ทำ

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลในกระทรวงยุติธรรมที่น่าสนใจ มีดังนี้

### 1.1 เพศกับการทำงานในกระทรวงยุติธรรม

จากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า เพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความสามารถในการแก้ปัญหา ทักษะการวิเคราะห์ แรงจูงใจ ความสามารถในการเข้าสังคม และ ความสามารถในการเรียนรู้ แต่จากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้ายตามมากกว่าเพศชาย ส่วนเพศชายจะก้าวร้าวกว่า (แข็งกร้าวกว่า) และมีความคาดหวังที่จะก้าวหน้ามากกว่า ส่วนในเรื่องของความพึงพอใจในงานที่ทำแล้ว ทั้งสองเพศไม่มีความแตกต่างกัน

ตามข้อเท็จจริงแล้ว กระทรวงยุติธรรม มีบุคลากรเพศหญิงมากกว่าเพศชายในทุกหน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่เพศหญิงอยู่ในระดับผู้ปฏิบัติ และเป็นข้าราชการธุรการในตำแหน่งระดับสูงคือตั้งแต่ นักบริหารระดับ 9 ผู้อำนวยการ จำศาล หัวหน้าสำนักงาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทั้งในกองต่าง ๆ และในศาลยุติธรรมทั่วประเทศจนถึงระดับนักการภารโรง ซึ่งเป็นลูกจ้างประจำ ทำให้นโยบายที่ผู้บริหารกำหนดส่วนใหญ่ได้รับความเอาใจใส่ในการนำไปปฏิบัติได้ผลดีโดยไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งใด โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ขณะที่เพศชายมีโอกาสรับราชการในระดับบริหารมากกว่าเพศหญิง ทั้งข้าราชการตุลาการและข้าราชการธุรการ และเพศชายรับราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ทุกระดับเช่นกันตั้งแต่ระดับประธานศาลฎีกา ปลัดกระทรวงยุติธรรม (ซึ่งเพศหญิงยังไม่เคยได้รับตำแหน่งดังกล่าว) ไปจนถึงนักการภารโรง ยาม คนสวน และ คนขับรถ เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ในส่วนเพศหญิงกับการเป็นข้าราชการตุลาการนั้น ประภาพรรณ อุดมจรรยา (2541 : 31) กล่าวว่า เนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์การ ทำให้สายงานด้านตุลาการโดยเฉพาะอาชีพผู้พิพากษา เพิ่งเปิดโอกาสให้ผู้หญิงเข้าสู่ตำแหน่งได้ในปี พ.ศ. 2508 หลังจากตราฎกระทรวง ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2502) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ พ.ศ. 2497 และเมื่อได้รับแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่งก็ถูกกำหนดว่าอยู่ได้เฉพาะศาลคดีเด็กและเยาวชนเท่านั้น จนถึงปี 2517 จึงผ่อนปรนให้อยู่ในศาลอื่น ๆ ได้ เพราะเกรงว่าจะขัดกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2517 มาตรา 28 วรรคสองว่า “ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน” แต่ในลักษณะงานบางประเภทแม้ไม่กำหนดชัดเจน แต่ผู้บริหารก็วางแผนปฏิบัติไว้ เช่น การทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้พิพากษาในศาลฎีกา ปี 2535 จึงจะมีการยินยอมให้ผู้หญิงไปทำงานตำแหน่งดังกล่าวได้ ทศณะดังกล่าวของผู้บริหารที่เป็นชายปรากฏให้เห็นตามมาในเรื่องของการส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงาน และอื่น ๆ

ข้อมูลจำเพาะขององค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของเพศหญิงที่น่าสนใจอีกเรื่องหนึ่ง คือเรื่องของการที่ข้าราชการธุรการเพศหญิง สมรสกับข้าราชการตุลาการ ซึ่งโดยวัฒนธรรมองค์การแห่งนี้ได้ยกฐานะข้าราชการธุรการหญิงกลุ่มดังกล่าวให้สูงขึ้นกว่าสถานภาพของข้าราชการธุรการทั่วไปเมื่อมีการจัดลำดับความสำคัญบางกรณี และเรียกกันว่า “เลี่ยมทอง” ส่วนกรณีข้าราชการธุรการชายสมรสกับข้าราชการตุลาการหญิงนั้น มีจำนวนน้อยมาก



ส่วนคำกล่าวที่มักจะได้ยินในกระทรวงยุติธรรมว่า การเป็นข้าราชการธรรมาภิบาลนั้นจะไม่มีสิทธิ์เติบโตในเส้นทางอาชีพไปสู่ระดับสุดยอดทางสายงานราชการ คือ เป็น “ปลัดกระทรวงยุติธรรม” เนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ พ.ศ. 2497 มาตรา 47 กำหนดว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงยุติธรรมจะต้องเป็นหรือเคยเป็นผู้พิพากษานั้น กรณีดังกล่าวกลับไม่เป็นอุปสรรคสำหรับเพศหญิงในกระทรวงยุติธรรมที่มีตำแหน่งเป็นผู้พิพากษา เพราะไม่ถูกปิดกั้นโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบใด

## 1.2 อายุกับการทำงานในกระทรวงยุติธรรม

แม้ว่าบุคคลที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไปจะเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานสูง และสามารถปฏิบัติหน้าที่การทำงานซึ่งก่อให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) สูงได้มากกว่าคนอายุน้อย แต่เป็นที่ยอมรับกันว่าผลงานของบุคคลจะลดลงเมื่อมีอายุเพิ่มขึ้น และเป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ที่ขอโอนย้าย หรือลาออกมักจะมีระดับอายุไม่สูงนัก เพราะเมื่ออายุมากขึ้นบุคคลเหล่านี้มักจะขอทำงานที่เดิม เพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและสิทธิในการลา ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะเปลี่ยนงานก็มีน้อยลง อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีอายุมากมักประสบปัญหาด้านสุขภาพมากกว่า ใช้ระยะเวลาการลาป่วย ลากิจ นานกว่า แต่จะขาดงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุน้อย

เกณฑ์อายุเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการและลูกจ้างศาลยุติธรรม และ กระทรวงยุติธรรม ในภาพรวมพบว่า มีระดับอายุเฉลี่ย 34.29 ปี ซึ่งนับว่าอยู่ในวัยกลางคนที่ยังมีระยะเวลารับราชการในองค์การนี้อีกยาวนานกว่าจะเกษียณอายุราชการ ซึ่งนับวันบุคคลเหล่านี้จะมีอายุเพิ่มมากขึ้น สุขภาพทรุดโทรมลง ทำให้ใช้จ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลเพิ่มมากขึ้น ขณะที่มีการสั่งสมประสบการณ์เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ธรรมเนียมการทำงานของข้าราชการไทยรวมทั้งงานศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมเป็นเหตุให้ต้องมีการโยกย้ายข้าราชการทุกระดับผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนไปรับราชการในจังหวัดต่าง ๆ ทั่วราชอาณาจักรตามวาระของทางราชการจนกระทั่งเกษียณอายุราชการ ซึ่งในช่วงระยะเวลาใกล้เกษียณอายุราชการอาจมีระดับอาวุโสพอที่จะรับราชการอยู่ในกรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียงได้ เนื่องจากระบบการบริหารราชการไทยมีลักษณะรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง (Centralization) แต่ลักษณะดังกล่าวขัดแย้งกับการใช้ชีวิตครอบครัวที่ในที่สุดแล้วจำเป็นต้องลงหลักปักฐาน ณ ที่ใดที่หนึ่ง ผู้ที่มีอายุมากจึงมักจะต้องการอยู่จังหวัดเดียวกับครอบครัว หรือจังหวัดใกล้เคียงที่สะดวกในการเดินทางมากกว่า ดังนั้น ปัญหาการวิ่งเต้นโยกย้าย หรือไม่ก็ปัญหาสังคมอันเกิดจากครอบครัวขาดความรักความอบอุ่นจึงมักจะเกิดขึ้น ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง

## 1.3 โครงสร้างกระทรวงยุติธรรมกับการมีข้าราชการหลายประเภทหลายตำแหน่ง

กนก วงษ์ตระหง่าน (2536) กล่าวว่า โครงสร้างกระทรวงจะมีรูปแบบโดยย่อขึ้นอยู่กับการกิจและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุภารกิจนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งโครงสร้างกระทรวงออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1) กระทรวงที่มีลักษณะงานที่เป็นประจำแต่ต้องการทักษะในระดับหนึ่ง กระบวนการเน้นความเป็นทางการของการกระทำ ตลอดจนเน้นบุคคลกลุ่มปฏิบัติงานโดยตรงมาก มีการแบ่งหน้าที่และงานอย่างชัดเจนระหว่างเจ้าหน้าที่สายบังคับบัญชา (Line) และ สายสนับสนุน (Staff) องค์การลักษณะ

นี้จะให้ความสำคัญกับการบังคับบัญชาอย่างมาก กล่าวคือผู้บริหารระดับสูงจะต้องสามารถบังคับบัญชาควบคุมจนถึงระดับล่างสุดได้ เพื่อประกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร และ การกระจายอำนาจตามแนวดิ่งมีจำกัด ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นงานประจำและปฏิบัติต่อเนื่องกันมาเป็นเวลานาน งานที่ปฏิบัติไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างมาตรฐานของกระบวนการได้ กระบวนการที่มีโครงสร้างแบบนี้ คือ กระบวนการกลาโหม

2) กระบวนการที่มีลักษณะงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถทางวิชาชีพมากและบุคลากรทางวิชาชีพต้องการความเป็นอิสระในการทำงานของตน บุคลากรระดับปฏิบัติในกระบวนการลักษณะนี้ (ได้แก่ ผู้พิพากษา ดะโต๊ะยุติธรรม พนักงานคุมประพฤติ และ เจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์) ถือเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญขององค์กร เพราะต้องใช้วิจารณ์ญาณทางวิชาชีพของตนพิจารณาปัญหา หรืองานที่พึงกระทำให้กับผู้มาใช้บริการของตนว่าควรจะเป็นอย่างไร ลักษณะการทำงานเช่นนี้ จะปฏิบัติได้เมื่อมีการกระจายอำนาจมายังระดับปฏิบัติอย่างมาก ในขณะที่ผู้ปฏิบัติมีความรับผิดชอบทางวิชาชีพในงานที่ตนทำจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาชีพเป็นพิเศษเพราะลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความยุ่งยากซับซ้อนมากเกินกว่าที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะมากำกับหรือให้คำแนะนำได้ตลอดเวลา หรือมากเกินกว่าที่จะสร้างเป็นมาตรฐานของกระบวนการที่เมื่อทำตามขั้นตอนแล้วก็สามารถทำได้ กล่าวได้ว่าลักษณะงานเช่นนี้ให้คนอื่นมาทำแทนไม่ได้ นอกจากว่าคนนั้นจะมีความรู้ความสามารถทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับงานนั้น ดังนั้น มาตรฐานของทักษะความชำนาญทางวิชาชีพอันแสดงถึงความรู้ความสามารถจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานและผลผลิตงานในองค์กรลักษณะนี้ ซึ่งถ้าบุคลากรทางวิชาชีพไม่มีมาตรฐานของทักษะตามที่กำหนดแล้วการจัดองค์กรแบบนี้ก็ไม่มีประโยชน์ การฝึกอบรมเพื่อให้ได้มาตรฐานของทักษะจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

ในการบริหารงาน หากจะบริหารงานในลักษณะเดียวกันกับที่ตนปฏิบัติงานทางวิชาชีพย่อมจะทำให้เกิดความเสียหาย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานบริการที่ดีเพื่อสนับสนุนการบริหารโดยช่วยประสานให้ผู้บริหารซึ่งมีพื้นฐานเป็นผู้ปฏิบัติงานทางวิชาชีพสามารถปรับตัวเข้าหากันและบริหารให้บรรลุเป้าหมายได้ รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้รับความร่วมมือที่ดี และแก้ไขปัญหาหรือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้วิชาชีพได้ใช้วิชาชีพของตนได้มากโดยปลอดจากการรบกวน หรือ ปลอดจากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก ไม่ต้องพะวงต่อการแก้ไขปัญหาก็จะทำให้ผลงานที่ต้องใช้วิชาชีพทำไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด

การจัดโครงสร้างลักษณะนี้เหมาะกับกระบวนการที่มีสภาพแวดล้อมของงานมีเสถียรภาพ (ไม่แกว่งมาก) แต่อาจมีความสลับซับซ้อนสูง กล่าวคือเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากเกินกว่าผู้ปฏิบัติงานทั่วไปจะทำได้ จึงต้องอาศัยผู้ปฏิบัติที่มีวิชาชีพเฉพาะทางมาปฏิบัติงานจึงสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมนั้นได้ และหลักแห่งวิชาชีพที่เป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงานนี้ ไม่สัมพันธ์กับอายุ หรือขนาดของกระบวนการ คือจะมีขนาดใหญ่เล็ก หรืออายุยาวนานหรือเป็นกระบวนการตั้งใหม่ ก็ไม่เกี่ยวกับมาตรฐานของทักษะในวิชาชีพ กระบวนการที่จัดโครงสร้างในลักษณะนี้คือ ทบวงมหาวิทยาลัย กระบวนการศึกษาธิการ กระบวนการวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการพลังงาน กระบวนการต่างประเทศ กระบวนการคลัง กระบวนการสาธารณสุข และ กระบวนการยุติธรรม

จะเห็นได้ว่า หัวใจของการปรับโครงสร้างองค์การแบบนี้ คือ การจัดให้บุคลากรทางวิชาชีพ ลงสู่หน่วยปฏิบัติให้มาก พร้อมทั้งกระจายอำนาจให้หน่วยปฏิบัติมีอิสระและคล่องตัวสูง การเป็นหน่วยปฏิบัติงานของกระทรวง หมายความว่านโยบายหรือแนวทางกระทรวงเป็นผู้กำหนด ส่วนการปฏิบัติเป็นเรื่องของหน่วยปฏิบัติที่กระทรวงจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องในรายละเอียด โดยจะต้องมีโครงสร้างส่วนสนับสนุนการบริหารหรือบริการที่เข้มแข็งด้วย เพราะหน่วยปฏิบัติที่มีบุคลากรทางวิชาชีพจะมีจุดอ่อนด้านการบริหารหรือบริการ เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้ได้รับการฝึกฝนให้มาเป็นผู้ปฏิบัติงานทางวิชาชีพมากกว่าที่จะมาเป็นผู้บริหาร ฉะนั้นการจัดกรมหรือสำนักงานปลัดกระทรวงในส่วนที่ติดกับผู้บริหารระดับสูงจะต้องสามารถให้บริการด้านการบริหารแก่หน่วยปฏิบัติได้ดี คือต้องมีสำนักงานปลัดกระทรวงที่เข้มแข็ง และมีศักยภาพในการประสานงานทางการบริหารที่ดี รวมทั้งมีกรมอื่นๆ ที่สนับสนุนทางการบริหาร เช่น สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ เป็นต้น โครงสร้างส่วนที่อาจเพิ่มขึ้นคือ โครงสร้างส่วนที่จะกำหนดมาตรฐานทางวิชาชีพเพื่อให้ผู้พิพากษาปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด

3) กระทรวงที่มีลักษณะงานทางการปฏิบัติในพื้นที่มากแต่สภาพแวดล้อมของงานมีการเปลี่ยนแปลงสูง โครงสร้างจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพในพื้นที่เพื่อให้สามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามสภาพของพื้นที่ได้ การปฏิบัติงานจะกำหนดมาตรฐานของผลงานเป็นสำคัญ การกระจายอำนาจไม่มากเท่าแบบที่ 2 โดยต้องรักษาและควบคุมไว้ที่ส่วนกลางหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดทิศทางการบริหารได้และใช้ระบบการติดตามประเมินผลเป็นหลัก ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ กระบวนการและขั้นตอนงานถูกต้องตามมาตรฐาน แต่ผลงานที่ออกมาไม่ได้มาตรฐาน กระทรวงที่จัดโครงสร้างในลักษณะนี้คือ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ และ กระทรวงคมนาคม

4) กระทรวงที่มีลักษณะภารกิจเฉพาะที่แตกต่างกันและแต่ละภารกิจต้องอาศัยความรู้ความสามารถในงานเป็นการเฉพาะ จึงทำให้มีการจัดกลุ่มงานภายในตามลักษณะความรู้พิเศษที่ต้องใช้ในงาน และจะมีการกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานที่ต้องการความเป็นอิสระและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นกลไกเพื่อการประสานงานด้านข้างจึงจำเป็นสำหรับโครงสร้างแบบนี้ และมักจะมีการจัดโครงสร้างแบบ Matrix คือมีโครงสร้างที่สัมพันธ์ทั้งในแนวขวางและแนวตั้งควบคู่กันไป โครงสร้างเช่นนี้คือ สำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานที่มีภารกิจเฉพาะ ได้แก่ สำนักงบประมาณ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

ดังนั้น ข้าราชการในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม จึงมีหลายประเภท ซึ่งนอกจากเนื่องจากกฎหมายกำหนดแล้ว ยังเป็นเพราะลักษณะงานที่รับผิดชอบปฏิบัติกันอยู่มีความหลากหลาย ที่ต้องใช้บุคลากรสายงานต่างๆ หลายระดับ ทั้งที่ต้องใช้ผู้ปฏิบัติที่มีทักษะวิชาชีพทางกฎหมายระดับสูงมาก คือผู้พิพากษา ทักษะกฎหมายลักษณะเฉพาะ คือ ดะโต๊ะยุติธรรม ทักษะทางกฎหมายหลายลักษณะ คือ เจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ และนิติกร และทักษะทางการแก้ไขฟื้นฟูพฤติกรรมผู้กระทำผิดทั้งเด็กเยาวชนและผู้ใหญ่ คือพนักงานคุมประพฤติ

นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องใช้บุคลากรตำแหน่งต่างๆ ที่มีลักษณะทั่วไปในการบริหารจัดการงาน สนับสนุนและบริการ ทั้งในสายยุทธธรรมและกระทรวงยุทธธรรมอีกหลายสิบตำแหน่ง เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป บุคลากร เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ วิศวกร สถาปนิก แพทย์ พยาบาล ฯลฯ ส่วนลูกจ้างประจำตำแหน่งต่างๆ ในกระทรวงยุทธธรรม ได้แก่ นักการภารโรง ยาม คนขับรถ คนสวน ฯลฯ เป็นต้น

สำหรับลูกจ้างชั่วคราว เป็นกลุ่มพิเศษที่จ้างโดยเงินดอกเบียอันเกิดจากเงินกลางของกระทรวงยุทธธรรม เพื่อเสริมอัตรากำลังที่ขาดหายไปอันเนื่องมาจากปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นไม่ได้สัดส่วนกับอัตรา กำลัง และการเพิ่มอัตรากำลังติดขัดด้วยข้อจำกัดของการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐตามมติคณะรัฐมนตรี ลูกจ้างชั่วคราวในองค์การนี้จึงมีทั้งตำแหน่งที่ปฏิบัติงานแทนข้าราชการธุรการ และแทนลูกจ้างประจำ ซึ่งมีความรู้ทั้งระดับปริญญาตรีขึ้นไป และต่ำกว่าปริญญาตรี แม้ว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติจะมีความหลากหลายและกระจายอยู่ทุกหน่วยงานทั่วราชอาณาจักร แต่มีลักษณะร่วมบางประการที่เป็นลักษณะพิเศษของลูกจ้างชั่วคราว คือ มีวาระการทำงานตามสัญญาจ้างปีต่อปี ให้ออกได้ตลอดเวลาตามแต่หลักเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนด ไม่มีการขึ้นเงินเดือน มีสวัสดิการอันเกิดจากกองทุนประกันสังคม ลาได้ตามลัทธิที่กำหนด ขาดความมั่นคงในอาชีพการงาน (เลิกจ้างเมื่อเงินหมด) เข้าออกงานบ่อย หน่วยงานมีอัตราเสี่ยงสูงต่อการทุจริต และข้าราชการต้องเสียเวลาในการฝึกหัดงานให้กับคนกลุ่มใหญ่โดยใช้งานได้ไม่คุ้มค่าอยู่ตลอดเวลา และปัญหาสำคัญยิ่งประการหนึ่งเกี่ยวกับการใช้ลูกจ้างชั่วคราวปฏิบัติงานวิชาชีพ ในกรมบังคับคดี และกรมคุมประพฤติที่เป็นอยู่ขณะนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด เนื่องจากคนของกรมเทคนิคทั้งสองกรมมีลักษณะที่ต้องอาศัยสหวิทยาการ ต้องเรียนรู้ ฝึกงานและสั่งสมประสบการณ์ต่อเนื่องเป็นเวลานาน กว่าจะชดเชยเข้าสู่ความเป็นวิชาชีพ จนถึงระดับที่สามารถทำงานได้ผลดี ดังนั้นการที่หน่วยงานเทคนิคทั้งสองหน่วยใช้ลูกจ้างชั่วคราวถึงร้อยละ 47.11 และ 42.77 ในการปฏิบัติงานหลายอย่างจึงเป็นตัวเลขที่น่าตกใจเป็นอย่างยิ่ง เป็นปัญหาท้าทายที่รอการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรมในทุกกระดับ

## 2. วิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในกระทรวงยุทธธรรม

### 2.1 บุคลิกภาพและการตัดสินใจ

**บุคลิกภาพ (Personality)** คือ แบบแผนพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แสดงออกทั้งทางด้านลักษณะภายนอกและภายใน ได้แก่ สรีระ ทรวดทรง อากัปกริยาท่าทาง นิสัย ความสามารถ เซว้ปัญญา การจำ การลืม และ รสนิยม ถูกกำหนดโดยพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้แก่ ปัจจัยทางด้านสรีรวิทยา (ร่างกายและจิตใจ) ปัจจัยในการเป็นสมาชิกกลุ่ม ปัจจัยเกี่ยวกับบทบาท ปัจจัยทางด้านสถานการณ์ หรือสภาวะแวดล้อม และการยอมรับของกลุ่ม

**การตัดสินใจ** เป็นบุคลิกภาพทางจิตใจ (Psychological personality) เป็นสิ่งที่เกี่ยวพันกับสมอง เช่น ความจำ การลืม จินตนาการ ความสนใจ ความตั้งใจ ฯลฯ การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยความรวดเร็ว และถูกต้องถูกจัดไว้เป็นบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ดี ร่วมกับบุคลิกภาพอื่นๆ คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความคล่องตัวสูงในการทำงาน มีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารงาน มีบุคลิกภาพที่เปิดเผย

ชอบพบปะผู้คน มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

ในการวัดบุคลิกภาพของบุคลากรในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ใช้แบบทดสอบมายเยอร์-บริกซ์ (The Myers-Briggs Type Indicator < MBTI > , 1983) ข้อคำถามมีลักษณะเป็นสถานการณ์เฉพาะ และแปรผลออกมาเป็นบุคลิกภาพ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่ (ร้อยละ 97.54) เป็นคนมีบุคลิกภาพแบบมีเหตุผล (Sensation) คือ มีลักษณะบุคลิกภาพที่กระตือรือร้น คล่องแคล่ว (Active) เต็มไปด้วยพลังงาน (Energetic) มั่นคงแน่วแน่ (Decisive) ให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ (Emphatic) และ ลงมือกระทำ (Practical) เป้าหมายของคนที่มีบุคลิกภาพแบบนี้ คือ การเป็นผู้ชนะ (Winner) มุ่งผลสัมฤทธิ์จากงานสูง (Get job done) เล็งผลเลิศ (Come out on top) ส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกมักจะมีลักษณะก้าวร้าว (Aggressive) ชอบสั่งการ (Commanding) ขาดความอดทน (Impatient) แสดงว่าบุคลากรในหน่วยงานเป็นคนมองโลกแบบ Realistic คือเป็นคนจริงจัง มองโลกแบบเป็นจริงเป็นจัง ตามที่ปรากฏหรือที่รับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า มากกว่าที่จะมองโลกแบบภาพรวม (Holistic) หรือที่เรียกว่ามีบุคลิกภาพแบบการหยั่งรู้ (Intuition) ซึ่งมักจะเป็นคนที่มีแนวโน้มที่จะคิดสร้างสรรค์มาก อย่างไรก็ตาม บุคลิกภาพแบบมีเหตุผล (Sensation) ที่มากเกินไป (Overextended) จะแสดงลักษณะบางประการออกมาคือ ลักษณะขาดความอดทน ไม่สามารถอดทนรอคอยได้นาน (impatient) ก่อให้เกิดศัตรูโดยใช้เหตุอันเนื่องมาจากการเรียกร้อง (Demanding) ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง (Unrealistic) มีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะแข่งขันตลอดเวลา (Competitive) และ ใช้อำนาจเด็ดขาด ควบคุม ชี้นำผู้อื่น (Dominating) มากเกินไป

เมื่อพิจารณาในเรื่องการตัดสินใจ พบว่า บุคลากรขององค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่ คือร้อยละ 82.51 มักจะตัดสินใจโดยใช้ความคิด (Thinking) มากกว่าจะตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ความรู้สึก (Feeling) แสดงว่าบุคลากรในองค์การนี้เป็นคนมีเหตุผล (Logical) ชอบการวิเคราะห์ (Analytical) เป็นนักพิสูจน์-พิเคราะห์ (Tester) สนใจเกี่ยวกับข้อเท็จจริง (Factual) คิดอย่างเป็นระบบ (Systematic) และ ชอบการจัดระเบียบ (Organized) อย่างมาก สำหรับเป้าหมายการตัดสินใจของบุคลากรที่มีบุคลิกภาพแบบนี้ คือ อยู่ในระเบียบวินัย (Orderly) เก่ง/มีความสามารถในการแข่งขัน (Competent) และถูกต้อง (Correct) ส่วนพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้มีลักษณะ ชอบพิเคราะห์ข้อเท็จจริง (Research facts) ชอบการศึกษาวิเคราะห์จำแนกแยกแยะ (Study/Analyze) และ เสนอทางเลือก (Identify options) อย่างไรก็ตาม กรณีที่บุคลากรมีบุคลิกภาพการตัดสินใจแบบใช้ความคิด (Thinking) มากเกินไป (Overextended) จะส่งผลให้คนกลุ่มนี้มีลักษณะละเอียดถี่ถ้วนมากเกินไป (Too detailed) ไร้จินตนาการ (Unimaginative) แข็ง ดายตัว ยึดติดกับกฎเกณฑ์ (Rigid) ตัดสินใจไม่เด็ดขาด ลังเลไม่ชี้ขาด (Indecisive) เห็นอะไรก็วิเคราะห์วิจารณ์ไปหมด (Analytical) และ ตื้อรั้น ขาดความยืดหยุ่น (Inflexible)

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาบุคลิกภาพจำแนกตามเพศสำหรับบุคลากรในองค์การนี้ พบว่า เพศหญิงมีบุคลิกภาพแบบมีเหตุผล (Sensation) มากกว่าเพศชาย แต่ในการตัดสินใจปรากฏว่า เพศชาย

มักจะตัดสินใจโดยใช้ความคิด (Thinking) มากกว่า และระดับอายุที่สูงขึ้นได้หล่อหลอมให้บุคลากรในองค์กรนี้ตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ความรู้สึก (Feeling) ลดลง ขณะที่ใช้เหตุผลเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งก็สอดคล้องกับวัยของคนทั่วไป และเช่นเดียวกันที่พบว่า ยิ่งถ้าผู้บริหารขององค์กรนี้มีระดับสูงมากเท่าไร ก็ยิ่งตัดสินใจโดยใช้ความคิด (Thinking) มากขึ้นเท่านั้น เมื่อนับจากระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มงาน ระดับผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้าสำนักงาน ระดับผู้พิพากษาและดะโต๊ะยุติธรรม จนถึงระดับอธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานที่แตกต่างกันนั้นไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับบุคลิกภาพ และการตัดสินใจ คือ ไม่ว่าบุคลากรจะสังกัดสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง กรมคุมประพฤติ กรมบังคับคดี หรือ สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ ต่างก็มีลักษณะการตัดสินใจโดยใช้ความคิดมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกเช่นเดียวกัน ซึ่งนับว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรนี้

ประเด็นในมุมแย้งที่น่าสนใจ คือการที่บุคลากรส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพแบบมีเหตุผลกลับมีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กรนี้อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อาจเนื่องจากมองโลกแบบจริงจังและเล็งผลเลิศ ทำให้คาดหวังที่จะเห็นความสมบูรณ์แบบ จึงค่อนข้างจะผิดหวังกับประสิทธิภาพของงานที่เป็นอยู่ และเห็นว่ามีประสิทธิภาพค่อนข้างต่ำ ขณะที่บุคลากรส่วนใหญ่ที่มีบุคลิกภาพแบบหยิ่งรู้มีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กรนี้อยู่ในระดับปานกลางมากกว่า ส่วนบุคลากรที่ตัดสินใจโดยใช้ความคิดซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กรนี้อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำมากกว่าบุคลากรส่วนที่ตัดสินใจใช้อารมณ์ความรู้สึก อย่างไรก็ตามในเรื่องความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ พบว่า การที่บุคลากรส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพแบบมีเหตุผลกลับมีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำในระดับปานกลางน้อยกว่ากลุ่มที่มีบุคลิกภาพแบบหยิ่งรู้ ส่วนบุคลากรที่ตัดสินใจโดยใช้ความคิดซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่มีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำในระดับปานกลางน้อยกว่ากลุ่มที่ใช้อารมณ์ความรู้สึก ทั้งนี้ด้วยเหตุผลทำนองเดียวกับที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

## 2.2 ทักษะคิตต่องานที่ทำ

ที่ทำงาน คือสถานที่ที่คนเราใช้เวลาหนึ่งในสามของวัน หรือ กว่าครึ่งชีวิตในการสร้างสรรค์ผลงาน แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และแสดงความเป็นเจ้าของ หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คนทำงานที่มีความสุข มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ รักงานที่ทำงานจะสามารถสร้างผลิตภาพของงานได้มากขึ้น มีความจงรักภักดี และ แสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร

ทัศนคติ (Attitudes) เป็นเรื่องของกาให้ค่า หรือประเมินค่า หรือ ตัดสินเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบในวัตถุ คน สิ่งของ หรือ เหตุการณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง ในลักษณะพอใจหรือไม่พอใจ ชอบหรือไม่ชอบ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร และเชื่อว่าความรู้สึกนี้มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แม้ว่าจะเป็นพลังที่มองไม่เห็นแต่ก็สามารถผลักดันให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามความรู้สึกได้

ทัศนคติต่องานที่ทำเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับความพอใจในงาน (Job Satisfaction) การมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement) และ ความผูกพันกับองค์กร หรือความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Commitment) ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมคนทำงานในองค์กรทั้งสิ้น

ในการวัดทัศนคติต่องานที่ทำของบุคลากรในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมในภาพรวมพบว่า ส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ แม้ว่าพวกเขาจะต้องทำงานกันหนักมาก โดยได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจและความสามารถให้กับงานที่ทำอย่างเต็มที่ มีความก้าวหน้าในงานถ้ามีความพยายามเชื่อมั่น ไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และ พุดคุยแสดงความคิดเห็นได้

อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่าเพศชายมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในองค์กรนี้มากกว่าเพศหญิง กลุ่มคนทำงานที่อายุน้อย คือ 20 ปี และต่ำกว่า และกลุ่มคนอายุมาก คือ 41-60 ปี มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำมากกว่ากลุ่มคนระดับอายุ 21-40 ปี ทั้งนี้อาจเนื่องจากกลุ่มคนที่มีอายุน้อยเป็นบุคลากรในระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่เพิ่งจะเข้ารับราชการและทำงานในองค์กรที่มีเกียรติแห่งนี้ จึงยังคงตื่นตัว สนุกสนาน และ ชอบงานที่ทำ ขณะที่กลุ่มคนอายุมาก คือ 41-60 ปี เป็นกลุ่มที่ส่วนใหญ่มีสถานภาพและบทบาทในฐานะผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงขององค์การ จึงเข้าใจธรรมชาติของงาน ระบบงาน รู้จักผู้คน ประสบความสำเร็จในงาน และได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในระดับหนึ่ง หรือเป็นผู้บังคับบัญชาเอง จึงมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีส่วนร่วมในงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์การสูง ส่วนกลุ่มคนระดับอายุ 21-40 ปี เป็นบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นกำลังสำคัญขององค์การที่จะต้องลงมือทำงานทุกชิ้นด้วยตนเองโดยไม่อาจมอบหมายสั่งการคนอื่นได้ ทั้งจำเป็นต้องทำงานที่มีปริมาณมากให้เสร็จภายใต้เงื่อนไขเวลาที่กฎหมายกำหนด ย่อมมีความเครียดในการทำงานสูง จึงทำให้มีทัศนคติต่อหน่วยงานเพียงระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณากลุ่มตำแหน่งกับทัศนคติ พบว่ากลุ่มตำแหน่งระดับผู้อำนวยการขึ้นไปถึงระดับอธิบดี คือ กลุ่มตำแหน่งผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้าสำนักงาน กลุ่มตำแหน่งผู้พิพากษาและคณะตุลาการ และกลุ่มตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม ส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การมากกว่ากลุ่มตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มงาน กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และกลุ่มลูกจ้างประจำซึ่งส่วนใหญ่มีทัศนคติระดับกลางๆ หรือรู้สึกเฉยๆ ต่องานที่ทำ ทั้งนี้อาจเนื่องจากกลุ่มผู้บริหารทุกระดับ เป็นผู้ที่มีอำนาจสั่งการ มีศักดิ์ศรี ได้รับการยอมรับตามควรแก่ฐานะ แม้จะมีงานมากหลายลักษณะ แต่ก็รู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรสูง ส่วนกลุ่มหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มงาน เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจเด็ดขาดในการปกครองบังคับบัญชา มีแต่หน้าที่ที่จะต้องกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จ ถูกต้อง ตามกำหนดเวลา โดยมีผู้บังคับบัญชาในระดับกองกำกับอีกชั้นหนึ่ง กลุ่มดังกล่าวจึงมีลักษณะที่จำต้องทนต่อแรงเสียดทานสูง เช่นเดียวกับกลุ่มผู้ปฏิบัติที่ต้องทำงานตามคำสั่งของเจ้านายหลายระดับ หลายคนตลอดเวลา และกลุ่มลูกจ้างประจำ ได้แก่ นักการภารโรง ยาม คนขับรถ ที่ไม่อาจออกคำสั่งต่อใครได้ เป็นเพียงผู้รับคำสั่งเท่านั้นจึงรู้สึกเฉยๆ ต่องานที่ทำ อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกนี้กลับไม่เกิดแก่กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว โดยกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวกลับมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่เคยดรงงาน หรือว่างงาน หรือเพิ่งจบการศึกษายังไม่เคยทำงานมาก่อน ดังนั้น การได้ทำงานในองค์การแห่งนี้จึงสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้น

อนึ่ง ข้อมูลดังกล่าวได้รับการยืนยันชัดเจนอีกครั้งเมื่อพิจารณาจำแนกประเภทข้าราชการออกเป็นประเภทต่างๆ ซึ่งพบว่าข้าราชการตุลาการและคณะตุลาการส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ขณะที่ข้าราชการธุรการ และ ลูกจ้างประจำ ส่วนใหญ่มีความรู้สึกเฉยๆ ต่องานที่ทำ

การพิจารณาทัศนคติต่องานที่ทำจำแนกรายหน่วยงาน พบว่า มีเพียงกรมบังคับคดีกรมเดียวเท่านั้นที่บุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ (ร้อยละ 53.7) นอกนั้นต่างก็มีทัศนคติในระดับปานกลาง หรือรู้สึกเฉยๆ ต่องานที่ทำ ทั้งนี้ควรศึกษาหาข้อมูลต่อไปว่ากรมบังคับคดีมีปัจจัยหรือเงื่อนไขใดนอกจากการจัดสวัสดิการเสริมในเรื่องชุดข้าราชการ อาหารกลางวัน และอื่นๆ ให้แก่บุคลากรของกรมที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานดีกว่ากรมอื่นๆ และกรมอื่นๆ ควรเร่งดำเนินการปรับปรุงขวัญกำลังใจและทัศนคติในการทำงานภายในกรมของตนเพื่อยังให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นต่อไป

ประเด็นที่น่าสนใจอีกประเด็นหนึ่งซึ่งได้รับจากผลการวิจัยครั้งนี้ คือ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งพบว่า บุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีมากๆ ต่องานที่ทำ ส่วนใหญ่จะทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้ที่สร้าง หรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ขณะที่ผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่องาน ก็ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับดีเช่นกัน ส่วนผู้ที่มีทัศนคติกลางๆ หรือรู้สึกเฉยๆ ต่องานที่ทำ รวมทั้งผู้ที่มีทัศนคติไม่ดี คือ ไม่ชอบงานที่ทำ และผู้ที่ไม่ชอบงานที่ทำมากๆ ส่วนใหญ่จะทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ คือ ทำเพียงระดับกลางๆ เท่านั้น ซึ่งนับได้ว่าทัศนคติต่องานที่ทำเป็นตัวแปรที่สำคัญตัวแปรหนึ่งในการบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์การ การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จึงควรแก้ไขปรับปรุงตัวแปรที่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำเป็นสำคัญ และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรเร่งดำเนินการปรับปรุงแก้ไขทัศนคติของคนอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมีทัศนคติที่ไม่ดีมากๆ ต่องานที่ทำ ซึ่งมีอยู่จำนวนร้อยละ 0.5 ของกลุ่มตัวอย่าง และในจำนวนนี้มีอยู่ 12 คนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำที่สุดอันเนื่องมาจากมีทัศนคติในทางลบอย่างมากต่องานที่ทำ อาจเนื่องมาจากได้รับความยุติธรรมจากการโยกย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง แต่งตั้งเลื่อนระดับ หรือการพิจารณาความดีความชอบอย่างใดอย่างหนึ่ง

เช่นเดียวกันกับประสิทธิผลของหน่วยงาน ที่ผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำส่วนใหญ่เห็นว่าองค์การนี้มีประสิทธิผลสูง ขณะที่ผู้ที่มีทัศนคติเชิงลบต่องานที่ทำ จะเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การนี้อยู่ในระดับต่ำมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสำหรับความพึงพอใจในงานที่ทำก็มีความสัมพันธ์กับทัศนคติในงานที่ทำในทำนองเดียวกันกับประสิทธิผลขององค์การ คือผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานที่ทำสูง ส่วนผู้ที่มีทัศนคติกลางๆ ต่องานที่ทำก็มีความพึงพอใจในงานที่ทำระดับปานกลางเช่นกัน

### 3. วิเคราะห์ลักษณะของกลุ่มในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม

กลุ่มในองค์การ มีสองลักษณะคือ กลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ กลุ่มที่เป็นทางการ คือ กลุ่มที่ถูกกำหนดขึ้นภายใต้โครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินภารกิจตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มลักษณะนี้อาจรักใคร่ชอบพอกันหรือไม่ก็ตามแต่มีความจำเป็นโดยหน้าที่ที่จะต้อง



ทำงานร่วมกัน ส่วนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ คือ กลุ่มที่ไม่ได้ถูกกำหนดโดยองค์การ เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของผู้ปฏิบัติงานที่รักใคร่ชอบพอกัน หรือ มีผลประโยชน์ร่วมกันรวมกันเป็นกลุ่ม

ดังนั้น ปฏิสัมพันธ์ในองค์การที่เกิดจากกลุ่มจึงมีทั้งลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันเองภายในกลุ่ม สมาชิกกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันระหว่างกลุ่ม ซึ่งโยงโยให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และ สมาชิกกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ต่อองค์การ และนอกองค์การ ขณะเดียวกัน ก็จะมีบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์กับ 2 กลุ่ม หรือมากกว่า และบุคคลที่สามารถติดต่อเชื่อมโยงเครือข่ายงานได้ดีกับหลายๆ กลุ่ม หรือ ทุกกลุ่ม เนื่องจากได้รับความนิยมชมชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีภาวะผู้นำ หรือ มีอำนาจและเล่นการเมืองในองค์การเป็น

อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมของกลุ่มทั้งในบทบาทหน้าที่การงานและนอกเหนือหน้าที่ราชการ ล้วนเป็นส่วนสำคัญขององค์การขนาดใหญ่ เพราะกลุ่ม เป็นที่สั่งสมชุมพล “ทรัพยากรบุคคล” ที่มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการทำงาน เป็นที่หล่อหลอมทัศนคติเชิงบวกหรือเชิงลบต่อหน่วยงาน ขณะเดียวกัน สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อกลุ่ม ได้แก่ โครงสร้างองค์การที่อาจเสริมหรือสลายความเหนียวแน่นของกลุ่มได้ กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ที่เป็นทางการ การประเมินผลการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

การวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มในกระทรวงยุติธรรมครั้งนี้ ได้ศึกษาเรื่องสำคัญ 3 เรื่อง คือ ความขัดแย้งในองค์การ อำนาจและการเมืองในองค์การ และภาวะผู้นำ ซึ่งผลการวิจัยวิเคราะห์ได้ดังนี้

### 3.1 ความขัดแย้งในองค์การ

โดยภาพรวม พบว่า องค์การแห่งนี้มีความขัดแย้งในองค์การในระดับปกติ (Daily) ซึ่งนับว่าผลการวิจัยลักษณะนี้เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาสำหรับทุกองค์การ เพราะความขัดแย้งสามารถนำไปสู่ปัญหาที่ร้ายแรงในองค์การใดๆ ก็ได้ ทั้งสามารถทำให้สมรรถนะขององค์การสั่นคลอน นำไปสู่การสูญเสียบุคลากรที่ดีในทุกระดับได้ตลอดเวลา روبบิน (Robbin ,199) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เริ่มขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งทำให้เกิดผลกระทบที่ไม่พึงพอใจ หรือที่จริงแล้วก็คือความแตกต่างกันด้านความคิดเห็นของสองฝ่าย หรืออาจเกิดจากความคาดหวังในพฤติกรรมอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

ความขัดแย้งมิใช่จะทำให้เกิดแต่เรื่องเลวร้ายไปทั้งหมด เพราะความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์การจะช่วยสนับสนุนให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานตามหน้าที่ แต่ความขัดแย้งอีกแบบหนึ่งที่ซ่อนอยู่ในการทำงานของกลุ่ม เรียกว่าเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย มีผลทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศ พบว่า เพศหญิงในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมมีความขัดแย้งกันในระดับท้าทาย และระดับวิกฤติ มากกว่าเพศชาย และ กลุ่มบุคลากรที่มีระดับอายุ 51-60 ปี เห็นว่าความขัดแย้งในองค์การนี้อยู่ในระดับปกติมากกว่าระดับ

อายุอื่น ๆ ขณะที่กลุ่มบุคลากรที่มีระดับอายุ 31-40 ปี และ ระดับอายุ 21-30 ปี เห็นว่าความขัดแย้งในองค์กรนี้อยู่ในระดับระดับวิกฤติและระดับทำลายมากกว่าระดับอายุอื่น ๆ ส่วนเมื่อพิจารณาจากตำแหน่งกับความขัดแย้งพบประเด็นที่น่าสนใจ คือ ยิ่งตำแหน่งสูงขึ้นเท่าไร ยิ่งเห็นว่าการความขัดแย้งเป็นเรื่องปรกติธรรมดาขององค์กร อาจเนื่องจากเคยชินกับการที่จะต้องแก้ไขปัญหาและความขัดแย้ง รวมทั้งประสานประโยชน์ระหว่างกลุ่มอยู่ตลอดเวลา ในทางกลับกันยิ่งระดับตำแหน่งลดลงเท่าไรกลับยิ่งเห็นว่าการความขัดแย้งที่ตนประสบเป็นเรื่องที่มีความรุนแรงสูง ทั้งในระดับทำลายและระดับวิกฤติ เป็นลำดับไปยกเว้นกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว และเมื่อจำแนกตามประเภทข้าราชการ พบว่า กลุ่มลูกจ้างประจำ และกลุ่มข้าราชการธุรการ เห็นว่าระดับความขัดแย้งอยู่ในระดับวิกฤติมากกว่าข้าราชการประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องจากกลุ่มข้าราชการทั้งสองประเภท เป็นกลุ่มที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก การทำงานต้องมีการติดต่อประสานงานกันตลอดเวลา จึงอาจมีความขัดแย้งในส่วนบุคคลและในงานสูง

เมื่อแยกพิจารณารายกรม พบว่าสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการมีความขัดแย้งอยู่ในระดับวิกฤติสูงกว่าหน่วยงานอื่น คิดเป็นร้อยละ 30.1 และในระดับทำลายจำนวนใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 32.7 ซึ่งเป็นตัวเลขที่สูงน่าตกใจ และควรแก่การพิจารณาว่าเกิดอะไรขึ้นกับสภาพการทำงานและบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานแห่งนี้ เพราะความขัดแย้งในระดับนี้น่าจะสูงเกินกว่าที่จะทำงานร่วมกันได้ ทั้งเป็นการยากที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่าที่ควร ในทางตรงกันข้าม นอกจากสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีแล้ว กรมบังคับคดี เป็นหน่วยงานที่มีความขัดแย้งในระดับปรกติมากกว่าหน่วยงานอื่น จัดว่าเป็นหน่วยงานที่สงบ นำทำงาน เนื่องจากมีบรรยากาศในการทำงานดี แต่การทำงานที่มีลักษณะรอมชอมกันมากเกินไป โดยไม่ค่อยมีความขัดแย้ง หรือไม่มีการเสนอ มุมมองที่แตกต่างกัน อาจส่งผลให้การพัฒนาหน่วยงานเป็นไปอย่างล่าช้า

ผลการวิจัย พบต่อไปอีกว่า ความขัดแย้งในองค์กรที่อยู่ในระดับปรกติ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในงานที่ทำในระดับสูง และสูงมาก รวมทั้งทำให้ความพึงพอใจในงานที่ทำส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากอีกด้วย ขณะที่ความขัดแย้งในองค์กรที่อยู่ในระดับวิกฤติ ไม่เพียงแต่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในงานในระดับกลาง ๆ เท่านั้น ยังส่งผลให้ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำมากอีกด้วย โดยมีความพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในบทต่อไป

### 3.2 อำนาจและการเมืองในองค์กร

อำนาจ เป็นกระบวนการธรรมชาติที่มีอยู่ในกลุ่มต่างๆ ในองค์กร ซึ่งมีทั้งคุณและโทษ อำนาจหมายถึง ชีตความสามารถซึ่งบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอีกคนหนึ่งให้กระทำ หรือไม่กระทำบางอย่าง คนที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น สามารถควบคุมคนอื่นได้ คนที่มีอำนาจเหนือคนอื่น คือ คนที่มีบางสิ่งบางอย่างที่คนอื่นต้องการ ส่วนการเมือง คือ ภาคปฏิบัติของอำนาจ และการเมืองในองค์กร ก็คือ การที่บุคลากรในองค์กรซึ่งรวมตัวกันเข้าเป็นกลุ่ม เปลี่ยนอำนาจการต่อรองของเขาเป็นการกระทำ ซึ่งเรียกว่าเป็น พฤติกรรมการเมืองในองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ในภาพแล้วรวมองค์การนี้มีบุคลากรที่ซื้อสัตย์ ทำงานหนักมากที่สุดแห่งหนึ่งซึ่งเป็นเรื่องที่น่ายินดี มีเพียงร้อยละ 3.15 เท่านั้นที่ชอบเล่นการเมือง หรือมีทักษะทางด้านการเมือง ซึ่งมีความสามารถในการใช้ฐานอำนาจของตนให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการอย่างได้ผล โดยเพศชายในองค์การนี้ส่วนใหญ่เล่นการเมืองเก่งกว่าเพศหญิง ขณะที่เพศหญิงส่วนใหญ่ทำงานหนักกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี ส่วนใหญ่เล่นการเมืองในองค์การเก่งกว่ากลุ่มอื่นๆ กลุ่มลูกจ้างประจำส่วนใหญ่เล่นการเมืองในองค์การเก่งกว่ากลุ่มอื่นๆ อาจเป็นเพราะใกล้ชิดนายในฐานะคนขับรถ หรือคนทำความสะอาดห้องที่สามารถเข้าออกนอกในได้ รู้จักบ้านช่อง ครอบครัว และ รู้ความลับของนาย จึงมักกล่าวอ้างอำนาจ บารมีของนายแข่งกัน รองลงมาได้แก่กลุ่มหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจในตนเองต้องอ้างอิงอำนาจของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป จึงต้องสร้างความประทับใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาและสร้างเกราะป้องกันภัยให้แก่ตนเอง โดยอาศัยชื่อตำแหน่ง หรือ สายของผู้บังคับบัญชาเป็นการนำทาง ส่วนกลุ่มผู้พิพากษาและคณะตุลาการมีผู้ที่เล่นการเมืองไม่เป็นมากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่น ซึ่งผลการวิจัยข้อนี้เป็นเรื่องที่สอดคล้องกับความคาดหวังของคนในสังคมที่ประสงค์จะให้เป็นไปได้ เพราะหากข้าราชการตุลาการที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้พิพากษาและคณะตุลาการเล่นการเมืองในองค์การเก่งแล้ว ประชาชนจักแสวงหาความยุติธรรมได้จากผู้ใด และบุคลากรในสังกัดกรมบังคับคดีส่วนใหญ่เล่นการเมืองในองค์การเก่งมากกว่าหน่วยงานอื่น

ในทางตรงกันข้าม พบว่า กลุ่มที่เล่นการเมืองในองค์การเก่งกลับมีประสิทธิภาพในการทำงานในระดับปานกลาง ขณะที่กลุ่มที่เล่นการเมืองในระดับรองๆ ลงไป รวมทั้งที่เล่นการเมืองไม่เป็นกลับมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่า

### 3.3 ภาวะผู้นำ

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ซึ่งสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ Fred Fieldler (1967) กล่าวถึงทฤษฎีการทำงานของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จว่าขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับการควบคุม หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ และได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินบุคคลว่าบุคคลนั้นให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคคล มีลักษณะเป็นแบบสอบถามทางจิตวิทยา เรียกว่า Least Preferred Co-worker (LPC) Questionnaire แบ่งออกเป็น 3 สถานการณ์ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติกับผู้นำ 2) โครงสร้างของงาน และ 3) อำนาจตามตำแหน่ง ซึ่งผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมแล้วบุคลากรภายในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม เฉพาะกลุ่มข้าราชการตุลาการและผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไปส่วนใหญ่ มีลักษณะความเป็นผู้นำสูงมาก ข้อมูลที่น่าสนใจ คือ ร้อยละ 8.89 ของกลุ่มผู้นำระดับหัวหน้างานขึ้นไปในองค์การนี้ มีภาวะผู้นำต่ำ ซึ่งกลุ่มดังกล่าวจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การต่อไป

อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่าภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับ เพศ อายุ ตำแหน่ง ประเภทข้าราชการ ประสิทธิภาพของงาน ประสิทธิภาพของหน่วยงาน และความพึงพอใจในงานที่ทำ แต่อย่างไรก็ตาม

#### 4. วิเคราะห์ลักษณะขององค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม

ประสิทธิผลของหน่วยงานเกิดจากองค์การที่มีประสิทธิภาพ และองค์การจะมีประสิทธิภาพได้ก็เนื่องจากการบริหารจัดการที่ดี หน้าที่การจ้องค์การ เป็นภารกิจที่ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่วางแผนงาน แผนกำลังคน และแผนเงิน รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดภายในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจ้องค์การ จึงมีผลกระทบต่อกรออกแบบโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน และคุณลักษณะของกำลังคนที่จะต้องใช้ในการงาน

กระทรวงยุติธรรม เป็นกระทรวงขนาดเล็ก มีการจัดแบ่งองค์การ (Organization Division) หลายลักษณะ โดย

1. มีทั้งการยึดโครงสร้างตามลักษณะของผู้รับบริการเป็นหลัก คือ งานคดีความโดยหน่วยงานศาลยุติธรรม งานคุมประพฤติโดยกรมคุมประพฤติ งานบังคับคดีโดยกรมบังคับคดี และงานสนับสนุนโดยสำนักงานปลัดกระทรวง และ สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ
2. การจัดโครงสร้างโดยยึดลักษณะของพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน แบ่งเป็น 9 ภูมิภาค และกำหนดสายสัมพันธ์ของการบังคับบัญชาไว้ คือ
  - สำนักงานอธิบดีภาค 1-9
  - สำนักงานคุมประพฤติภาค 1-9
  - สำนักงานบังคับคดีภาค 1-9

เมื่อพิจารณาระดับการจ้องค์การและขนาดการจัดการ (Organization levels and the span of management) แล้วพบว่าในส่วนของศาลยุติธรรม มีทั้งศาลที่มีขนาดใหญ่ มีอัตรากำลังประมาณ 31-209 อัตรา เช่น ศาลแพ่ง ศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ศาลอาญา ศาลอาญากรุงเทพใต้ เป็นต้น ขนาดกลาง มีอัตรากำลังประมาณ 21-30 อัตรา และ ขนาดเล็ก มีอัตรากำลังไม่เกิน 20 อัตรา ซึ่งการที่หน่วยงานมีขนาดใหญ่และสลับซับซ้อน จะส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เกิดความขัดแย้ง มีอุปสรรคนานับประการ และมีข้อเสียในเรื่องการปรับตัว การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ค่อนข้างจะล่าช้า การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง แผนงานและแผนปฏิบัติการต่างๆ ที่วางไว้อาจไม่ประสบความสำเร็จ ไม่สามารถจะแข่งขันกับคู่แข่งได้ แต่ถ้าหน่วยงานมีขนาดเล็กเกินไปจะทำให้ได้รับงบประมาณน้อย แต่การที่มีสายการบังคับบัญชาสั้น ทำให้ควบคุมดูแลง่าย การติดต่อสื่อสารทั่วถึงโอกาสที่มีความผิดพลาดน้อย สามารถปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ทันที

อย่างไรก็ตาม นอกจากลักษณะทางกายภาพที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์การจะเป็นสิ่งสำคัญแล้วยังมีลักษณะทางจิตวิทยาขององค์การ บางประการที่มีลักษณะเป็นนามธรรมที่สำคัญในอีกมิติหนึ่งซึ่งไม่อาจละเลยที่จะไม่กล่าวถึงได้ คือ วัฒนธรรมองค์การ ส่วนความเครียดในงาน เป็นผลกระทบจากงานที่ทำ ซึ่งจะ

ช่วยสื่อสะท้อนให้เห็นถึงอาการขององค์การว่ามีสภาพอย่างไรในขณะหนึ่ง ๆ ซึ่งจะวิเคราะห์ผลการวิจัยเป็นลำดับไป ดังนี้คือ

#### 4.1 การบริหารจัดการองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมแล้วบุคลากรภายในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม เฉพาะกลุ่มข้าราชการตุลาการและผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไปส่วนใหญ่ร้อยละ 97.05 เห็นด้วยว่าเป็นสิ่งสำคัญมากที่ผู้บริหารจะต้องพร้อมที่จะตอบปัญหาหรือคำถามที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีเกี่ยวกับงานของเขา ทั้งนี้อาจเนื่องจากทุกคนคาดหวังว่าจะได้รับความยุติธรรมจากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีทั้งอำนาจและหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่องค์การ เป็นทั้ง ผู้นำ และ ผู้บังคับบัญชา จึงสมควรที่จะบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส และ ตรวจสอบได้

เมื่อพิจารณาเรื่องการบริหารจัดการจำแนกตามเพศ และหน่วยงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายความว่าเพศหญิง หรือ ชาย และ หน่วยงานต่าง ๆ ในศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมต่างมีศักยภาพในการบริหารองค์การในระดับที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนการบริหารจัดการกับอายุของคนในองค์การแห่งนี้ จากการสอบถามเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเพียงระดับปานกลาง โดยเฉพาะกลุ่มระดับอายุ 41-50 ปี และนอกจากนี้ยังปรากฏว่า ยิ่งบุคลากรมีอายุน้อยเท่าไรยิ่งมีความรู้ความสามารถ และเข้าใจถึงการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การได้เป็นอย่างดียิ่ง ขณะที่กลุ่มที่มีระดับอายุ 51-60 ปี มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ในระดับต่ำ ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า คนรุ่นใหม่ ได้รับการศึกษาและฝึกหัดอบรมเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่จึงมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้บริหารที่ดี และโดยระดับอายุดังกล่าว (21-30 ปี) เป็นเพียงผู้บริหารระดับต้น-กลาง คือ ผู้อำนวยการ จำศาล และ หัวหน้าสำนักงานเท่านั้น ซึ่งจัดได้ว่าเพิ่งจะมีประสบการณ์ในการบริหารงานในองค์การแห่งนี้เพียงไม่นานนัก ประกอบกับเงื่อนไข ปัจจัยที่รุมเร้าในการบริหารผลประโยชน์และรอกการตัดสินใจของผู้บริหารระดับนี้ยังมีลักษณะที่ง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเท่าการบริหารงานในระดับที่สูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป จึงทำให้มิติของการมองการบริหารจัดการสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีอายุน้อย หรือ “คนรุ่นใหม่” ขององค์การแห่งนี้มีความโดดเด่น น่าสนใจ หากได้รับการสนับสนุน และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องก็จะเป็นนักบริหารที่ดี และเป็นกำลังสำคัญขององค์การแห่งนี้ในอนาคตต่อไป

เมื่อพิจารณาจำแนกตำแหน่งของผู้บริหารเป็นกลุ่ม ๆ คือ กลุ่มอธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกลุ่มผู้พิพากษาและตะโตะยุติธรรม และกลุ่มผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้าสำนักงาน พบว่า กลุ่มอธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ ขณะที่กลุ่มผู้พิพากษาและตะโตะยุติธรรม และกลุ่มผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้าสำนักงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามประเภทของข้าราชการ ปรากฏว่า ข้าราชการตุลาการส่วนใหญ่มีความสามารถในการบริหารจัดการในระดับสูงกว่ากลุ่มข้าราชการตุลาการ ผลการวิจัยดังกล่าวก่อให้เกิดความประหลาดใจอย่างมาก เนื่องจากเป็นความเชื่อที่เล่าสู่กันฟังในองค์การนี้มานานแล้วว่า ข้าราชการตุลาการมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการมากกว่า เพราะข้าราชการตุลาการคือผู้ปฏิบัติงาน

ที่มีลักษณะเฉพาะในองค์กรนี้ เมื่อข้าราชการตุลาการต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้บริหารจึงอาจบริหารจัดการงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร ขณะเดียวกันก็มีความเป็นไปได้ว่าเนื่องจากตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ข้าราชการตุลาการในองค์กรนี้ไม่มีโอกาสได้แสดงฝีมือในการบริหารงานที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเต็มที่ในหน่วยงานหนึ่งๆ มาก่อน เช่นที่กระทรวง ทบวง กรม อื่นๆ ได้ใช้คนที่มีคุณลักษณะเดียวกันกับข้าราชการตุลาการทำงานบริหารจัดการงานในองค์กรของเขา เมื่อเวทีแห่งนี้ไม่เปิดโอกาสให้แสดงฝีมือ นานวันไป บุคลากรเหล่านี้จึงมีพฤติกรรมการทำงานด้านบริหารจัดการที่ถดถอยลง คือ เลือกใช้วิธีการ ถนอมตัว หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยส่งผ่านหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจไปให้กับผู้ที่แสดงบทบาทได้ดีกว่า และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานมากกว่า คือ ข้าราชการตุลาการ จึงนับได้ว่าเป็นจุดอ่อนอีกประการหนึ่งสำหรับทรัพยากรบุคคลในองค์กรนี้ ที่องค์กรไม่สามารถใช้ข้าราชการตุลาการที่มีการสั่งสมประสบการณ์ด้านงานสนับสนุนมานานให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มศักยภาพแก่องค์กร และยิ่งกว่านั้น ในทางตรงกันข้ามนานวันเข้า พลังความรู้ ความคิด และประสบการณ์ดังกล่าวกลับเสื่อมถอยลงไป ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่ส่งผ่านเผยแพร่ที่จะแสดงเอกลักษณ์แห่งตนต่อสังคม ผลก็คือ ข้าราชการตุลาการต้องทำงานหนักขึ้น มีการว่างงานแอบแฝงขึ้นทางความคิดเกิดความเหลื่อมล้ำ ขัดแย้ง และ คุกรุ่นในลักษณะไฟสุ่มขอนซึ่งบ่อนเบียนและทำลายการฝึกกำลังทำให้มีทิศทางที่ไม่คมชัดเพียงพอที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ได้โดยง่าย

ในทำนองเดียวกัน พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรจะมีประสิทธิภาพในการทำงานในระดับที่สูงมาก รวมทั้งก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานในระดับสูง และยังผลให้บังเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับสูงด้วยเช่นกัน

#### 4.2 ความเครียดในงาน

ความเครียด เป็นสภาพทางอารมณ์ที่บุคคลต้องเผชิญหน้ากับสภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือ ถูกขู่เชิญคุกคาม ความเครียดที่เกิดขึ้นในองค์กรมีทั้งที่ดี และไม่ดี ที่ดี คือ ความเครียดที่ผู้บังคับบัญชาสร้างให้เกิดขึ้นในที่ทำงานอาจผลักดันให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลงานที่ดีในเวลาที่จำกัด แต่ที่ไม่ดี คือ บั่นทอนสุขภาพอนามัยก่อให้เกิดผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจโดยแสดงออกเป็นอาการต่างๆ ได้แก่

- อาการทางกาย : ปวดศีรษะ ความดันโลหิต โรคหัวใจ
- อาการทางจิตใจ : ความกดดัน ความวิตกกังวล ความพึงพอใจในงานลดลง
- พฤติกรรม : การขาดงาน การลาออก ผลผลิตเปลี่ยนแปลง และบางคนอาจทำงานไม่ได้เมื่อเกิดความเครียดขึ้น

ความเครียดอาจเกิดขึ้นได้กับบุคลากรทุกระดับขององค์กร เฉพาะรายหรือกลุ่ม และแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล คือ เรื่องบางเรื่องก่อให้เกิดความเครียดต่อคนหนึ่ง แต่เรื่องทำนองเดียวกันอาจไม่มีผลกระทบต่ออีกคนหนึ่ง

เมื่อพิจารณาคะแนนความเครียดในงานที่ทำในภาพรวม พบว่า บุคลากรภายในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่ มีระดับความเครียดในงานสูงมาก และกลุ่มที่รองลงมาก็ยัง คงมีระดับความเครียดในงานสูง หรือค่อนข้างเครียด เพศ และ หน่วยงานที่ต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความเครียดสำหรับคนในองค์การนี้ คือมีความเครียดสูงทั้งหญิงและชายในทุกหน่วยงานในองค์การนี้ อายุระดับ 21-30 ปี ยังไม่ค่อยมีความเครียด แต่เมื่อระดับอายุสูงขึ้นกลับมีความเครียดในระดับสูงเพิ่มขึ้นตามลำดับ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง คือ กลุ่มอธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีกรม และกลุ่มผู้อำนวยการ จำศาล และหัวหน้าสำนักงานส่วนใหญ่มีระดับความเครียดสูงสุดเท่าๆ กัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความหลากหลาย ต้องบริหารจัดการงานหลายอย่าง ประสบกับความเสียดทานหลายรูปแบบ และต้องแก้ไขปัญหาหลายประการพร้อมๆ กัน ที่น่าสนใจคือ ข้าราชการตุลาการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวส่วนใหญ่มีความเครียดในระดับสูงมาก ขณะที่ข้าราชการตุลาการส่วนใหญ่มีระดับความเครียดเพียงระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ ข้าราชการตุลาการมีความเครียดเฉพาะในลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือในเนื้องานมีความยุ่งยากซับซ้อน และมีความรับผิดชอบสูง จึงก่อให้เกิดความเครียดสูง แต่ข้าราชการตุลาการและกลุ่มลูกจ้างประจำ มีความเครียดทั้งในเนื้องานที่นอกจากจะต้องปฏิบัติงานให้ทันตามคำสั่งศาลแล้ว ยังมีความเครียดอันเกิดจากปัจจัย สิ่งแวดล้อม ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ และปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคลประกอบกัน กล่าวคือ

- ปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เกิดจากความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ไม่มั่นคงในงาน รายได้ไม่พอใช้จ่าย ความไม่แน่นอนทางการเมือง ทั้งการเมืองภายในองค์การและการเมืองของประเทศ เนื่องจากชีวิตราชการของข้าราชการตุลาการ และลูกจ้างประจำ ขึ้นอยู่กับความพอใจของข้าราชการตุลาการที่จะบริหารจัดการให้เป็นไป ความไม่แน่นอนทางเทคโนโลยี ที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้คนรุ่นเก่าเกรงว่าเทคโนโลยีเหล่านี้จะถูกนำเข้ามาใช้แทนที่ตนเองในวันหนึ่ง ซึ่งตนจะต้องถูกลดความสำคัญลงไป คนกลุ่มนี้จึงมีระดับความเครียดสูงมาก
- ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ อาจเกิดจากสภาพการทำงาน ลักษณะงานที่ต้องให้บริการแก่ผู้มีความ มีความทุกข์ยากเดือดร้อน ดิดคุดตืดตาราง หรือ สูญเสียอิสรภาพ ซึ่งก่อให้เกิดความหดหู่ เศร้าหมอง นอกจากนี้ยังอาจจะได้รับความคิดเห็นจากการทำงานที่ผิดพลาด การที่ต้องร่วมงานกับคนอื่นที่ไม่คุ้นเคย อุณหภูมิในห้องพักไม่เหมาะสม สภาพห้องพักแออัดคับแคบ หรือบทบาทหน้าที่รับผิดชอบมากเกินไป หรือบางหน่วยงานเจ้าหน้าที่มีบทบาทรับผิดชอบงานที่สูงเกินระดับอายุ เช่น งานคุมประพฤติ เป็นต้น หรืออาจไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่นั้น นอกจากนี้อาจเนื่องจากลักษณะหรือวิธีการบริหารจัดการของกลุ่มผู้นำในองค์การ สร้างบรรยากาศแห่งความตึงเครียด กดดัน ควบคุมใกล้ชิดเกินไป ไม่ให้เกียรติ หรือไม่ยอมรับในความผิดพลาดระดับปรกติของมนุษย์ (Human error) อาจมีส่วนสร้างให้เกิดความเครียดในระดับสูงได้

- ปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล ปัญหาครอบครัว ปัญหาเศรษฐกิจในครอบครัว ปัญหาด้านบุคลิกภาพ ล้วนสามารถส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเครียดในระดับที่แตกต่างกันต่อคนในองค์กรได้ทั้งสิ้น

เมื่อพิจารณาระดับความเครียดกับประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรนี้ หรือ ในทางกลับกัน พิจารณาประสิทธิภาพการทำงาน และ ประสิทธิภาพของหน่วยงานกับระดับความเครียด พบว่ามีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ประสิทธิภาพการทำงานยังคงอยู่ในระดับสูงเท่าเดิมในขณะที่บุคลากรในองค์กรนี้ต้องทำงานโดยมีระดับความเครียดแตกต่างกันตั้งแต่ เครียดสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก ซึ่งน่าจะก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพทางร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานได้ แต่ถ้าองค์กรต้องการเร่งประสิทธิภาพให้สูงขึ้น บุคลากรจะมีระดับความเครียดสูงสุดด้วยเช่นกัน ดังนั้น หากองค์กรเพียงแต่รักษาประสิทธิภาพการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเท่าเดิม คือไม่ต้องสูงมาก แล้วหันมาลดปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติย่อมจะก่อให้เกิดผลดีกว่า เพราะผลการวิจัยบ่งบอกว่า ถึงบุคลากรไม่เครียดก็ทำงานได้ประสิทธิภาพเท่าเดิม โดยวิธีนี้องค์กรก็จะได้รับผลดีทั้งประสิทธิภาพของงานและถนนอมสุขภาพกาย-และสุขภาพจิตของคนทำงานไปพร้อมกัน ขณะที่กลุ่มที่มีความเครียดต่ำส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มที่มีความเครียดสูงอย่างเห็นได้ชัด

#### 4.3 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลสะท้อนของทัศนคติ ค่านิยม แบบแผนของพฤติกรรม จุดมุ่งหมาย และภาพพจน์ขององค์กร (สุนทร โคมิน 2538 :8) ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน และมีผลกระทบต่อหน้าที่การจัดการในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนกับบุคลิกภาพขององค์กร คือ มีเอกลักษณ์ที่แน่นอน มีวัตถุประสงค์ นโยบาย ความเชื่อ และ สัญลักษณ์ร่วมกัน (Robbins 1989 : 601) ซึ่งอาจจะต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์โลก วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรทุกองค์กร ปรากฏทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่ใช่วางการ โดยมีบทบาทสำคัญครอบคลุมบรรยากาศการทำงานทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ และแทรกซึมกลายเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพบุคลากรตลอดเวลาที่รับราชการอยู่ในองค์กรนั้นๆ

องค์กรขนาดใหญ่มีวางแผนกำหนดวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบที่เป็นทางการ คือ มีกฎระเบียบ และ วิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร มีการประกาศให้ทราบทั่วกัน และ หากมีใครฝ่าฝืน ไม่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรก็จะถูกแซงชั้น หรือลงโทษทางสังคมมากน้อยแล้วแต่กรณี แต่ถ้าเป็นองค์กรขนาดเล็กมักจะใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ คือไม่มีการประกาศที่ชัดเจน แต่ได้มีการยึดถือปฏิบัติกันในองค์กร และเป็นที่ยอมรับกันในมวลหมู่สมาชิก จนกระทั่งยึดถือว่าแนวปฏิบัตินั้นเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น โดยการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรสามารถเรียนรู้ได้หลายวิธี เช่น

- การเล่าเรื่องราว (Stories) ที่แสดงแนวคิด วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ขององค์กร ให้ข้าราชการใหม่ได้เห็นภาพรวมขององค์กร การแสดง



เอกลักษณ์แห่งตนในสังคมขององค์การ เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันในองค์การนี้

- กำหนดแบบแผนพิธีการ (Rituals) ในการปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจกรรมของงาน ในรอบปีอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน รวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์การ
- การใช้สัญลักษณ์ทางวัตถุ (Material symbols) สร้างเงื่อนไขให้บุคลากรเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การผ่านทางสัญลักษณ์ต่างๆ ในรูปของเครื่องมือ เครื่องใช้ ทั่วกระดานเอกสาร ฯลฯ
- ภาษา (Language) มีการถ่ายทอดภาษาเฉพาะที่สื่อแสดงวัฒนธรรมองค์การ

โดยนัยนี้ สามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ ศาสยุดิธรรม และกระทรวงยุติธรรมได้ในระดับหนึ่งว่า วัฒนธรรมองค์การ ศาสยุดิธรรม และกระทรวงยุติธรรม จะเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเป็นแบบแผนพิธีการ เคร่งครัด มีการแบ่งชนชั้น ชี้อิสต์ ไว้ใจได้ และเป็นที่พักของประชาชน จากประสบการณ์การทำงานในกระทรวงยุติธรรมของผู้วิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การ ศาสยุดิธรรม และกระทรวงยุติธรรมแสดงออกในหลายรูปลักษณะ คือ

1. วัฒนธรรมองค์การด้านภาษา มีการใช้ภาษาทางราชการเฉพาะ ศาสยุดิธรรม และกระทรวงยุติธรรมในการเขียนหนังสือราชการติดต่อประสานงานกันในหน่วยงาน ที่มีได้ถูกกำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ ได้แก่การใช้คำว่า “ขอประทานเสนอ.....” เป็นคำขึ้นต้นหนังสือแทนคำว่า “เรียน” ที่ใช้กันโดยทั่วไป ส่วนย่อหน้าสุดท้ายก่อนจบข้อความมักนิยมใช้วลีที่ว่า “จึงขอประทานเสนอมาเพื่อโปรดพิจารณา หากชอบด้วยคำริ ขอได้โปรดพิจารณา.....” จากนั้นจึงจะระบุข้อความที่ประสงค์จะเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงหรือข้าราชการตุลาการ ดำเนินการด้วยความสุภาพอ่อนน้อมต่อไป เช่น “.....ขอได้โปรดพิจารณาลงนามในหนังสือถึงท่านอธิบดีผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ ตามที่ได้ประทานเสนอมาพร้อมนี้” เป็นต้น รวมทั้งในการปฏิบัติปฏิบัติงานทั่วไป ข้าราชการตุลาการจะใช้สรรพนามเรียกข้าราชการตุลาการว่า “ท่าน” ขณะที่องค์การอื่นๆ จะใช้คำสรรพนามแทนตัวผู้ที่พูดด้วยว่า “คุณ” หรือ นับเครือญาติกันโดยเรียกว่า “พี่ คุณอา คุณน้า ฯลฯ” อาจจะใช้คำว่า “ท่าน” ในบางครั้งสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงเท่านั้น หรือ เช่นการใช้ภาษาพูดในห้องพิจารณาคดี ซึ่งทนายความจะใช้คำเรียกแทนตัวเองว่า “กระผม” และแทนผู้พิพากษาว่า “ได้เท่า” ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นคำที่ยกย่อง ให้เกียรติ ให้ความเคารพนบนอบระดับสูง เมื่อเทียบกับหน่วยงานในกระทรวง ทบวง กรมอื่นๆ
2. วัฒนธรรมองค์การด้านการแต่งกาย ในองค์การ ศาสยุดิธรรม และกระทรวงยุติธรรมมักนิยมแต่งการด้วยชุดที่เป็นทางการ สีสุภาพ เช่น ขาว น้ำเงิน และดำ ส่วนใหญ่จะใส่สูทสีเข้ม หรือ สูทสีล่อน ในการทำงาน หรืออาจสวมชุดข้าราชการสีน้ำตาลในการทำงานตามวันที่หน่วยงานกำหนดขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีงานที่เป็นพิธีการเกือบทุกชนิดมักสวมชุดสูททั้งชาย

และหญิง ประกติจึงมักจะไม่ค่อยพบเห็นเจ้าหน้าที่แต่งกายสีจืดจาดในองค์การแห่งนี้ ประกอบกับสีเข้ม ๆ ดังกล่าวช่วยเสริมบุคลิกภาพให้ผู้สวมใส่ที่กำลังปฏิบัติหน้าที่ดู น่าเกรงขาม เป็นผู้ใหญ่ และทรงภูมิความรู้ การเลือกใช้สีเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายจึงนับว่าเป็น วัฒนธรรมองค์การนี้อีกประการหนึ่ง

3. วัฒนธรรมองค์การที่เป็นสัญลักษณ์ทางวัตถุ ในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวง ยุติธรรมใช้เครื่องหมาย “ตุลพาห” หรือ เครื่องหมาย “ตราชั่ง” เป็นสัญลักษณ์ ซึ่งสื่อแสดง ความหมายถึง ความเที่ยงตรง เที่ยงธรรมแห่งสังคม
4. วัฒนธรรมองค์การด้านเอกลักษณ์ขององค์การ ในมิติของความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวของ องค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม เป็นเรื่องที่ต้องทำการศึกษาวิจัยในทางจิตวิทยา องค์การ โดยใช้แบบสอบถามทางจิตวิทยาประกอบการศึกษาวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิจัย เรื่องนี้ในครั้งนี้อยู่

ผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจที่ทำให้เข้าใจสภาพวัฒนธรรมองค์การที่แท้จริงขององค์การศาล ยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมในเชิงลึกโดยใช้กรรมวิธีทางวิทยาศาสตร์สังคม กล่าวคือ

- **เอกลักษณ์ของสมาชิก** ระดับความภูมิใจและความผูกพันกับองค์การ ที่แสดงออกเป็น พฤติกรรมการอุทิศตนให้กับองค์การ และ การทุ่มเททั้งกายใจให้กับงานของบุคลากรในศาลยุติธรรมและ กระทรวงยุติธรรมนั้นมีลักษณะขึ้นกับชนิดของงานที่ทำกับมากกว่าจะมีเอกลักษณ์รวมขององค์การ ซึ่ง วิเคราะห์ได้ว่า ในเชิงลึกแล้ว บุคลากรในองค์การนี้ยังไม่รู้สึกผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์การ ไม่เกิดความภาคภูมิใจที่จะประกาศตนว่าทำงานอยู่ในองค์การแห่งนี้ แต่บุคลากรส่วนใหญ่ได้ให้ ความสำคัญ ภาคภูมิใจ และผูกพันกับลักษณะเฉพาะของงานที่ตนทำในแต่ละหน่วยงานมากกว่า และ ผลการวิจัยพบว่าเป็นเช่นนี้ทั้งองค์การ คือบุคลากรส่วนใหญ่ของทุกหน่วยงานทั้ง สำนักงานเลขาธิการ รัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง ศาลยุติธรรม กรมคุมประพฤติ กรมบังคับคดี และสำนักงานส่งเสริม งานตุลาการ ต่างก็คิด รู้สึก และ ตอบคำถามนี้ตรงกันว่าเอกลักษณ์ของพวกเขาขึ้นอยู่กับชนิดของงานที่ทำ เป็นสำคัญ กล่าวคือ ผู้ที่ทำงานที่ศาลยุติธรรมก็รู้สึกว่าเอกลักษณ์ของพวกเขา คือการทำงานคดี เพื่อบริการประชาชน ผู้ที่ทำงานคุมประพฤติต่างก็ตระหนักว่า พวกเขาเป็นพนักงานคุมประพฤติที่ทำ หน้าที่แก้ไขฟื้นฟูพฤติกรรมผู้กระทำผิด เป็นงานเทคนิคเฉพาะ ผู้ที่ทำงานบังคับคดีรู้สึกว่าภารกิจเฉพาะ หน้าของตน เกี่ยวข้องกับเรื่องของผู้สัญญา การบังคับให้เกิดการปฏิบัติตามคำสั่งศาลในทางแพ่ง ส่วนผู้ที่ ทำหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนา หรือทำงานวิชาการสนับสนุนงานศาลรู้สึกว่าตนได้ปฏิบัติภารกิจเพียง ในส่วนที่หน่วยงานตนรับผิดชอบเท่านั้น แม้ว่างานของศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมจะเป็นงานหลัก หรือภารกิจหลักขององค์การนี้ แต่ผู้ทำงานอื่น ๆ นอกกระบวนการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลกลับไม่ รู้สึกผูกพัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าไม่ได้รับการปลูกฝังจากองค์การอย่างจริงจังให้รู้สึกว่าตนหรือกระบวนการ ย่อยในหน่วยงานของตนที่กระทำอยู่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการหลักขององค์การนี้แต่อย่างใด ดังนั้น แม้ว่าประสิทธิภาพของหน่วยงานอันเกิดจากวัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับความรู้สึกในเอกลักษณ์แห่ง ตนของคนในองค์การในปัจจุบันจะปรากฏผลดีในระดับหนึ่ง แต่หากได้มีการบริหารจัดการอุดหนุนให้

บรรยากาศแห่งช่องว่างนี้ลดลงไปโดยการผนึกกำลัง และผสมผสานเอกลักษณ์ของหน่วยงานเข้าด้วยกันแล้ว ย่อมเล็งเห็นได้ว่าประสิทธิผลขององค์การนี้จะมีพลัง และมีระดับความสำเร็จที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

- การเน้นกลุ่ม ปราบกฏวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งขึ้นในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม คือ เรื่องของการให้ความสำคัญกับกลุ่มในการทำงานมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับใครคนใดคนหนึ่งแต่เพียงคนเดียว หรือกิจกรรมที่ถูกจัดขึ้นมาจะดำเนินโดยกลุ่มและให้กับกลุ่มมากกว่าเพื่อใครคนใดคนหนึ่ง และ ข้อเท็จจริงจากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในองค์การแห่งนี้มีลักษณะการทำงานที่เน้นกลุ่มสูงกว่าเน้นตัวบุคคลในทุกหน่วยงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงความอบอุ่นเป็นกันเอง ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อันเป็นบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมที่ดี มิใช่ทำงานแบบตัวใครตัวมัน นับเป็นจุดแข็งที่ไม่อาจมองข้ามไปได้ประการหนึ่ง

- การให้ความสำคัญแก่คน ผลการวิจัยพบว่า องค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมให้ความสำคัญกับเรื่องงานมากกว่าเรื่องคน โดยมีเพียงสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการเท่านั้นที่ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่างาน ซึ่งนับเป็นเรื่องน่าเสียดายยิ่ง เนื่องจากทรัพยากรบุคคล เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการดำเนินงานในทุกองค์การ ความล้มเหลวในการพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และคนแข็งแรง ย่อมนำมาซึ่งปัญหามากมายหลายประการที่ประเทศไทยเองก็เคยประสบมาแล้วอันเป็นผลพวงมาจากการมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม จนกระทั่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ต้องหวนกลับมาเน้น หรือให้ความสำคัญกับ “คน” ในช่วงเวลาที่เกือบจะสายเกินไป ดังนั้นเมื่อองค์การนี้มีวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน จึงเป็นจุดอ่อนที่ควรแก่การปรับปรุงแก้ไข โดยควรสร้างสมดุลระหว่างการให้ความสำคัญกับคนให้มากขึ้นพอๆ กับที่ให้ความสำคัญกับงานด้วยการสร้างคนเพื่อให้คนไปสร้างงาน ให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคคล การฝึกอบรม การเพิ่มพูนความรู้ด้วยการศึกษาต่อทุกระดับ การใช้คนให้เต็มศักยภาพ การสร้างคนที่มีคุณภาพขึ้นมารองรับช่วงงานต่อจากผู้นำองค์การ รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้กับคนรุ่นใหม่ที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำองค์การที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่ารุ่นก่อนๆ แม้ว่าผลงานอันเกิดจากการพัฒนาบุคคลจะไม่บังเกิดให้เห็นในระยะเวลาอันสั้น และการพัฒนาคนต้องใช้เวลาเสียเวลา และ เสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากก็ตาม แต่คนที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะมีความรู้ ความสามารถ มีแวดวงสังคมใหม่ๆ และ โลกทัศน์ ส่วนตัวที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่เพิ่มพูน ขยายขีดจำกัดออกไปในระดับหนึ่ง ซึ่งจะกลายมาเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าขององค์การที่ผู้บริหารจะใช้ประโยชน์จากต้นทุนเหล่านี้ได้อย่างคุ้มค่าในภายหลัง

- การร่วมมือกันของหน่วยงาน พบว่า ระดับความประสานกันของบุคลากรในองค์การนี้ มีการให้ความร่วมมือสอดประสานและพึ่งพาอาศัยกันสูงมาก นับว่าเป็นจุดแข็งอีกประการหนึ่งทางด้านวัฒนธรรมขององค์การนี้ เพราะไม่ว่าจะเป็นการให้ความร่วมมืออันเนื่องมาจากกระบวนการงานและ

ขั้นตอนการปฏิบัติงานได้กำหนดไว้ หรือเพราะเหตุแห่งการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างบุคคลในแต่ละหน่วยงานก็ตาม ย่อมนำมาซึ่งพฤติกรรมกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน เครือข่ายและโยงใยของความร่วมมือเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยชักจูงให้โปรแกรมการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ประสบความสำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น

- การควบคุม พบว่าบรรยากาศของวัฒนธรรมองค์กรเรื่องนี้ขององค์กรนี้มีบรรยากาศที่ดี คือ มีการควบคุมเพียงระดับปานกลางค่อนข้างน้อย แม้ว่าองค์กรแห่งนี้จะทำงานเกี่ยวกับกฎหมาย โดยนักกฎหมาย และมีการยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการตัดสินใจในเกือบทุกเรื่องก็ตาม แต่อาจเนื่องจากบรรยากาศของความเคร่งครัดในระเบียบ กฎเกณฑ์ถูกใช้ในการปฏิบัติงานปรกติจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของทุกคนไปแล้ว จึงทำให้บุคลากรในองค์กรนี้รู้สึกว่าถูกควบคุมจากกฎเกณฑ์ ข้อห้ามต่างๆ เพียงระดับปานกลาง ค่อนข้างจะมีอิสระในการทำงานพอสมควร ไม่รู้สึกอึดอัดแต่ประการใด ประกอบกับผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นข้าราชการตุลาการ หรือข้าราชการตุลาการที่โอนมารับราชการเป็นข้าราชการตุลาการซึ่งอาจไม่สันทัดในการบริหารจัดการ ทำให้ข้าราชการตุลาการที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานสนับสนุนงานตุลาการมาเป็นเวลานานมีโอกาสช่วยเหลือควบคุมดูแลกันเองอีกทางหนึ่ง

- ระดับการสร้างสรรคต่อสิ่งท้าทาย ในองค์กรนี้ ปรากฏว่ามีแรงจูงใจ หรือ ระดับความสร้างสรรค์ท้าทายหากมุ่งมั่นที่จะคิดค้นและกระทำสิ่งแปลกใหม่ในระดับปานกลาง นั่นคือองค์กรนี้ยังใช้กลยุทธ์ในเชิงตั้งรับมากกว่าเชิงรุก ยังขาดเทคนิควิธีการใหม่ๆ หรือขาดการยอมรับเทคนิควิธีการใหม่ๆ ที่จะพัฒนาองค์กรสู่ช่วงแห่งการเปลี่ยนผ่าน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยังไม่สามารถพัฒนาบุคลากรถึงระดับที่ยอมรับและเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการทำงาน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือจนถึงจุดที่บุคลากรจะมีความพร้อมเพียงพอที่จะลุกขึ้นคิดค้น สร้างสรรค์ผลงานและผลผลิตให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกจุด และมีจำนวนมากพอที่จะรวมพลังกันทำงานทั่วทั้งองค์กร แม้ว่าทุกหน่วยงานจะเปรียบพร้อมไปด้วยอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัยก็ตาม จุดนี้นับว่าเป็นข้อจำกัดขององค์กรนี้ ที่ยังสามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นโอกาสได้

- มาตรการผลงานและระบบรางวัล พบว่า เกณฑ์มาตรฐานของรางวัลหรือผลตอบแทนในการปฏิบัติงานขององค์กรนี้ทุกหน่วยงานมีระดับกลางๆ ไม่ชัดเจนระหว่างการวัดกันด้วยตัวผลงานกับเกณฑ์อื่นๆ แต่ก็ค่อนข้างที่พิจารณาจากเกณฑ์อื่นๆ เป็นหลัก ประเด็นนี้นับเป็นอุปสรรคของการเพิ่มผลิตภาพขององค์กรอย่างมาก เพราะการเพิ่มประสิทธิภาพในงานที่ทำ การเพิ่มประสิทธิผลของหน่วยงาน ระดับความพึงพอใจในงาน และ อัตราการเพิ่มขึ้น หรือ ลดลงของการลาประเภทต่างๆ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความรู้สึกเชิงบวกต่องาน อันเนื่องมาจากการที่คนเราได้รับรางวัลเมื่อกระทำพฤติกรรมที่ดี ที่ถูกต้อง หรือที่พึงปรารถนาให้แก่องค์กร การที่คนทำงานดี หรืออุทิศตนให้กับงานขององค์กรอย่างสูง แต่ไม่ได้รับรางวัลตอบแทนผลกรรมดีนั้น อันเนื่องมาจากผู้บังคับ

บัญชาใช้เกณฑ์อื่นๆ ที่ไม่เปิดเผย หรือไม่โปร่งใส ซึ่งไม่ยุติธรรม ไม่อาจตรวจสอบได้ในการพิจารณา จะทำให้เกิดความท้อแท้ ไม่อยากกระทำพฤติกรรมดีเช่นนั้นอีกต่อไป หน่วยงานก็จะไม่ได้รับประโยชน์ จากศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ของตนอย่างเต็มที่ประการหนึ่ง เพื่อนร่วมงานที่ทราบต่างก็ท้อแท้ที่จะ ทำพฤติกรรมดีให้แก่หน่วยงานเพราะเห็นตัวอย่างว่าถึงทำดีก็ได้ดีประการหนึ่ง นอกจากนี้ยังอาจเปลี่ยน พฤติกรรมจากการทำงานให้องค์การไปเป็นการไม่ทำงานแต่ประจบเอาใจเจ้านายเพราะเจ้านายชอบ วิธีการนี้เพื่อจะได้รางวัลโดยที่ไม่ต้องทำงานในระดับดีเด่นแต่ประการใด เป็นอีกประการหนึ่งที่ควรแก่การ พิจารณาลดอุปสรรคดังกล่าวเพื่อนำไปสู่การมุ่งพัฒนาเพิ่มผลิตภาพแก่องค์การต่อไป

- **ระดับความขัดแย้ง** ผลการวิจัยปรากฏว่า องค์การนี้มีระดับความขัดแย้งปานกลาง ยกเว้นสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีที่มีระดับความขัดแย้งต่ำ มีความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกันดี ส่วนหน่วยงานอื่นๆ จัดว่ามีความขัดแย้งในระดับปรกติ จึงส่งผลให้บุคลากรไม่รู้สึกว่าปัญหาความขัดแย้ง ดังกล่าวรุนแรง หรือมีผลกระทบในเชิงทำลายบรรยากาศของการทำงานแต่อย่างใด

- **การเน้นกระบวนการหรือเป้าหมาย** การทำงานขององค์การนี้ส่วนใหญ่มีลักษณะ กลางๆ ระหว่างการเน้นวิธีการทำงาน (Mean) กับเป้าหมายการทำงาน (Aim) ค่อนไปทางเน้น เป้าหมายเป็นหลัก มีเพียงสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีเท่านั้นที่เน้นให้งานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เป็นสำคัญโดยไม่เน้นวิธีการว่าจะทำงานนั้นสำเร็จได้อย่างไร คือใช้รูปแบบการทำงานได้หลายรูปแบบ เนื่องจากลักษณะงานจำเป็นต้องสนองต่อนโยบายทางการเมือง การทำงานขององค์การนี้ที่มีลักษณะให้ ความสำคัญพอๆ กันระหว่างเป้าหมายกับวิธีการทำงานนั้นทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างช้าๆ แต่ก็ บรรลุเป้าหมายได้ในที่สุดด้วยวิธีการที่ครบถ้วนถูกต้อง อย่างไรก็ตาม หากขั้นตอนการทำงานแบบเดิมที่ ใช้ชื่อยุานแล้วมีความเย็นเยื่อ ยุ่งยากซับซ้อนในขณะที่ปัจจุบันสามารถลดขั้นตอน ปรับปรุงวิธีการทำงาน ใหม่ หรือตัด-ยุบรวมขั้นตอนในการทำงานบางขั้นตอนทิ้งไปได้ การทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ เฉพาะขั้นตอนที่สำคัญ หรือใช้ขั้นตอนที่ปรับปรุงใหม่ย่อมจะช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายได้มากกว่า ได้ประสิทธิผลมากกว่า

- **การเน้นระบบเปิด** องค์การมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ภายนอกในระดับกลางๆ ค่อนข้างไปทางระบบเปิด ที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อย ซึ่งน่าจะเป็น นิमितหมายที่ดีสำหรับองค์การนี้ เนื่องจากภาพลักษณ์ขององค์การในสายตาของสังคมภายนอกมอง ว่าค่อนข้างเคร่งครัดในเชิงอนุรักษ์นิยม ยากที่จะรับสภาพการเปลี่ยนแปลงใดๆ อย่างง่ายๆ ในเวลา อันรวดเร็ว แต่เมื่อคนในองค์การรู้สึกว่ ภายในองค์การเองมิได้เกิดแรงต้านทานกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงไปสุดขีด เพียงแต่อยู่กลางพร้อมที่จะค่อยๆ เปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ หากมีเหตุผลสมควร ย่อมสามารถพัฒนาองค์การได้ไม่ยากนัก

กล่าวโดยสรุป องค์การนี้มีลักษณะเด่นตรงที่มีความประสานสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงาน ภายในสูงมาก โดยการทำงานมีลักษณะที่เน้นกลุ่มสูงกว่าเน้นตัวบุคคล ให้ความสำคัญกับเรื่องของ

งานมากจนอาจลืมนำถึงความสำคัญของคน และแม้ว่าจะมีการเปิดโอกาสอย่างมากให้บุคลากรได้สร้างสรรค์ คิดค้น และ กระทำสิ่งแปลกใหม่ที่ท้าทาย แต่มาตรการผลงานและระบบรางวัลที่ตอบแทนให้กับคนทำงานยังไม่ชัดเจนเนื่องจากมีการให้ความสำคัญกับเกณฑ์อื่น ๆ มากกว่าผลงาน และยังขาดเอกลักษณ์ร่วมขององค์กร

## 5. วิเคราะห์ผลผลิตภาพขององค์กร

ผลผลิตภาพ (Productivity) เป็นเรื่องของการวัดการทำงานขององค์กรจากประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ภายในองค์กร การเพิ่มผลผลิตภาพเป็นเป้าหมายขององค์กร โดยเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Inputs) ให้เป็นผลผลิต (Outputs) ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งการที่จะทำเช่นนั้นได้จะต้องอาศัยการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้หน่วยงานได้รับประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นการเพิ่มผลผลิตภาพ จึงอธิบายได้ด้วยอัตราส่วนระหว่าง Input กับ Output ภายในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และคุณภาพที่กำหนดขึ้น ดังนี้

$$\text{ผลผลิตภาพ (Productivity)} = \frac{\text{ผลผลิต (Outputs)}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Inputs)}}$$

สำหรับองค์กรสายอุตสาหกรรมและกระทรวงอุตสาหกรรมในภาพรวมมีภารกิจหลัก คือปริมาณคดีที่ขึ้นสู่ศาลในแต่ละปี ส่วนกระบวนการทำงานคือ การพิจารณาพิพากษาคดี ทั้งที่ค้างมาและรับใหม่ ในช่วงเวลาหนึ่งๆ เมื่อถึงปลายปี คดีที่เสร็จสิ้นจึงน่าจะเป็นผลผลิตของงาน แต่หากจะจำแนกกล่าวรายการ พบว่ากรมคุมประพฤติ และ กรมบังคับคดี ซึ่งมีลักษณะเป็นกรมเทคนิคอาจใช้ปริมาณคดีที่เข้าสู่กระบวนการของแต่ละกรมมาพิจารณาผลผลิตของงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ได้เช่นกัน (ดูรายละเอียดปริมาณคดีประเภทต่างๆ ของกรมต่างๆ ได้จากภาคผนวก) ส่วนภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ คืองานสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีทางด้านธุรการ วิชาการ คุณภาพ และเทคนิค

อย่างไรก็ตามการคำนวณหาอัตราส่วนการเพิ่มผลผลิตภาพขององค์กรตามหลักการข้างต้น จำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายต่อคดี ซึ่งมีความแตกต่างทั้งในลักษณะ และ ประเภทคดี เช่น คดีแพ่ง คดีอาญา คดีความขังเดี่ยว คดีที่มีผู้เสียหาย ฯลฯ โดยจะต้องทำการศึกษาวิจัยเรื่องนี้โดยเฉพาะ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมินค่าความยากง่าย และความแตกต่างออกมาเป็นตัวเลขเพื่อนำไปใช้คำนวณหาค่าทางสถิติต่อไป ซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขตการวิจัยครั้งนี้

ดังนั้นการวิเคราะห์ผลผลิตภาพขององค์กรสายอุตสาหกรรมและกระทรวงอุตสาหกรรมในการวิจัยครั้งนี้ จึงจะใช้ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ กล่าวคือ

## 5.1 ประสิทธิภาพการทำงาน

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมมีความเห็นว่ ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การนี้อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยปัจจัยที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์การนี้ ได้แก่

- **เพศ** : เพศชายเห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การอยู่ในระดับสูงถึงสูง มากมากกว่าเพศหญิง
- **อายุ** : กลุ่มบุคลากรระดับอายุ 51-60 ปี เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ใน ระดับสูงมาก ขณะที่กลุ่มบุคลากรระดับอายุ 41-50 ปี เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของ บุคลากรอยู่ในระดับต่ำมาก
- **ตำแหน่ง** : กลุ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และกลุ่มตำแหน่งลูกจ้างประจำ เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ ขณะที่กลุ่มตำแหน่งผู้พิพากษาและ ตะโตะยุติธรรม และ กลุ่มตำแหน่งผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้าสำนักงานเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง ส่วนกลุ่มตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาและ อธิบดีเห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับที่สูงมาก
- **ประเภทข้าราชการ** : ตะโตะยุติธรรม และ ข้าราชการตุลาการ เห็นว่าประสิทธิภาพการ ทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูงมาก ขณะที่ลูกจ้างประจำ และ ข้าราชการธุรการ เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ
- **หน่วยงาน** : กรมบังคับคดี และกรมคุมประพฤติ เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของ บุคลากรอยู่ในระดับที่สูงมาก ขณะที่สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการเป็นเพียงหน่วยงานเดียว ในองค์การนี้ที่เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับที่ต่ำมาก
- **บุคลิกภาพและการตัดสินใจ** : กลุ่มบุคลากรที่มีบุคลิกภาพมองโลกบนฐานคติแบบมีเหตุผล เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก มากกว่าบุคลากร ที่มีบุคลิกภาพมองโลกแบบหยิ่งรู้ และ กลุ่มบุคลากรที่ตัดสินใจโดยใช้ความคิด เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมากกว่าบุคลากรที่ตัดสินใจ โดยใช้ความรู้สึก
- **ทัศนคติต่องานที่ทำ** : กลุ่มบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมากที่สุด เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก
- **ความขัดแย้งในองค์การ** : กลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้งในองค์การในระดับปรกติเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับที่สูง
- **อำนาจและการเมืองในองค์การ** : กลุ่มบุคลากรที่ชอบมีส่วนร่วมทางการเมืองมากเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนกลุ่มที่เชื่อว่าคนส่วนมากที่อยู่ รอบข้างเป็นคนซื่อสัตย์และไว้วางใจได้เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ใน ระดับสูง

- การบริหารจัดการ : กลุ่มบุคลากรที่มองการบริหารจัดการอยู่ในระดับดีมาก เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูงมาก
- ความเครียดในงาน : กลุ่มบุคลากรที่มีความเครียดในงานต่ำเห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง

อย่างไรก็ตาม โดยภาพรวมแล้วประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมตามความคิดเห็นของผู้ทำงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 53.03 มีความเห็นว่าผลผลิตของงานอยู่ในระดับกลาง ๆ คือไม่ลดลง หรืองานไม่ล่าช้ากว่าที่ควร แต่ก็ไม่เพิ่มขึ้นในระดับที่น่าพึงพอใจ

ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสำหรับหน่วยงานอื่น ๆ ในทัศนะทางสังคมอาจทำได้โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกรมบังคับคดี และ กรมคุมประพฤติ เพื่อจะส่งเสริมให้เกิดปัจจัยอันเป็นเงื่อนไขดังกล่าวขึ้นในหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การแห่งนี้บ้าง นอกจากนี้ ประสิทธิภาพยังเกิดจากการจัดการที่ดี รวมถึงการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การผ่านทาง การให้ความรู้ และดำเนินกิจกรรมสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานร่วมกันได้อีกทางหนึ่ง

## 5.2 ประสิทธิภาพของหน่วยงาน

ผลการวิจัย พบว่าบุคลากรในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมมีความเห็นว่า ประสิทธิภาพของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานนี้ ได้แก่

- เพศ : เพศชายเห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก ขณะที่เพศหญิงเห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำถึงต่ำมาก
- อายุ : กลุ่มบุคลากรระดับอายุ 51-60 ปี เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก ขณะที่กลุ่มบุคลากรระดับอายุ 20 ปี และต่ำกว่า เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำมาก
- ตำแหน่ง : กลุ่มตำแหน่ง ผู้อำนวยการ จำศาลและหัวหน้าสำนักงาน เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงขณะที่กลุ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และกลุ่มตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มงาน เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำถึงต่ำมาก ส่วนกลุ่มตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดีเป็นเพียงกลุ่มเดียวที่เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับที่สูงมาก
- ประเภทข้าราชการ : ข้าราชการตุลาการ และลูกจ้างชั่วคราว เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง ส่วนคณะตุลาการเห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงานในระดับต่ำด้วยกัน



- **หน่วยงาน :** กรมบังคับคดีเห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับกลางๆ รองลงมา ได้แก่ กรมคุมประพฤติ และสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ขณะที่สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีเห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง ส่วนสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการเห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำ
- **บุคลิกภาพและการตัดสินใจ :** กลุ่มบุคลากรที่ตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นว่า ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ที่ระดับสูงถึงสูงมาก มากกว่าบุคลากรที่ตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึก
- **ทัศนคติต่องานที่ทำ :** บุคลากรที่มีทัศนคติที่ต่องานมากที่สุดเห็นว่า ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก
- **ความขัดแย้งในองค์กร :** กลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้งในองค์กรในระดับปรกติเห็นว่า ประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนกลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้งในองค์กรในระดับวิกฤติเห็นว่า ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำ
- **อำนาจและการเมืองในองค์กร :** กลุ่มบุคลากรชอบมีส่วนร่วมทางการเมืองมากเห็นว่า ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง
- **การบริหารจัดการ :** กลุ่มบุคลากรที่มองการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่ดีมาก เห็นว่า ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง
- **ความเครียดในงาน :** กลุ่มบุคลากรที่มีความเครียดในงานต่ำเห็นว่า ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม กลุ่มที่มีความเครียดในงานอยู่ในระดับต่ำมาก เห็นว่า ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก มีน้อยที่สุด

อย่างไรก็ตาม โดยภาพรวมแล้วบุคลากรภายในองค์กรศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าองค์กรนี้มีมาตรฐาน คือเครื่องครัดที่จะให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงสุด และกำชับให้คนงานทุกระดับทำงานให้สุดความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระในการกำหนดวิธีทำงานที่ตนรับผิดชอบได้ และมีผู้นำเป็นผู้บริหารที่มีความคิดกว้างไกล มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำให้คนงานมีใจผูกพันที่จะทำงานอย่างมีคุณภาพ โดยการตอกย้ำถึงความเป็นเลิศในทุกสิ่งที่ทำ

ในทำนองเดียวกัน การบริหารจัดการจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิผลของหน่วยงานให้มีระดับที่สูงขึ้น จากระดับปานกลางที่เป็นอยู่ได้ หากองค์กรได้มีการปรับปรุงเรื่องการตั้งเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน เรื่องการรับรู้ผลงาน โดยคนที่ทำงานดีได้รับการยอมรับ รับรู้ และชื่นชมในผลงานที่ทำมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เรื่องการ ตอบสนอง คือมีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับคนทำงาน และ การ ตอบสนอง ผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเปิดเผย และ เป็นการสื่อสารแบบสองทาง นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กล่าวคือ เมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บริหาร และกล้าเสนอแนะต่อผู้บริหารเพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน รวมทั้งบริหารจัดการเกี่ยวกับการให้รางวัล โดยบริหารการขึ้นเงินเดือน สวัสดิการ สิ่งเกื้อกูล และผลประโยชน์อื่นๆ แก่ทุกฝ่ายอย่างเที่ยงธรรม

## 6. วิเคราะห์ความพึงพอใจในงานที่ทำ

ความพึงพอใจในงานที่ทำเป็นเรื่องของความคิดเห็นของบุคลากรว่ามีความพอใจ หรือไม่พอใจ ต่องานอย่างไร เป็นความแตกต่างระหว่างรางวัลที่ได้รับกับรางวัลที่เขาคิดและคาดหวังว่าควรจะได้รับ ดังนั้น การวัดความพึงพอใจในจึงเป็นการวัดความรู้สึก มิใช่พฤติกรรม อย่างไรก็ตาม บุคคลที่พึงพอใจในงานจะสร้างผลผลิตภาพให้บังเกิดขึ้นแก่งานมากกว่าบุคลากรที่ไม่พึงพอใจในงาน และชี้ให้เห็นแง่มุมที่สามารถนำมาใช้บริหารจัดการได้ด้วย

โดยภาพรวมแล้วบุคลากรภายในองค์การสายยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ส่วนใหญ่รู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำในระดับปานกลาง รองลงมา รู้สึกพึงพอใจในระดับค่อนข้างสูง และระดับสูงตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานที่ทำในองค์การนี้ ที่พบจากการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

- เพศ : เพศชายมีความพึงพอใจในงานที่ทำมากกว่าเพศหญิง
- อายุ : กลุ่มบุคลากรระดับอายุ 51-60 ปี มีความพึงพอใจในงานที่ทำมากที่สุด ขณะที่กลุ่มบุคลากรระดับอายุ 21-30 ปี มีความพึงพอใจในงานที่ทำระดับปานกลาง และกลุ่มบุคลากรระดับอายุ 41-50 ปี มีความพึงพอใจในงานที่ทำน้อย
- ตำแหน่ง : ข้าราชการตุลาการและข้าราชการอัยการ มีความพึงพอใจในงานที่ทำมาก ขณะที่ลูกจ้างประจำมีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับที่น้อยมาก
- ประเภทข้าราชการ : กรมบังคับคดีเป็นหน่วยงานที่มีความพึงพอใจในงานที่ทำมากที่สุด ขณะที่สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีเป็นหน่วยงานที่มีความพึงพอใจน้อยมากในงานเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในระดับต่ำด้วยกัน
- บุคลิกภาพและการตัดสินใจ : กลุ่มบุคลากรที่มีบุคลิกภาพมองโลกบนฐานคติแบบมีเหตุผล มีความพึงพอใจในงานที่ทำมากกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีบุคลิกภาพมองโลกแบบหยิ่งรู้
- ทักษะที่ต้องงานที่ทำ : บุคลากรที่มีทักษะที่ดีต่องานที่ทำในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด มีความพึงพอใจในงานที่ทำมาก
- ความขัดแย้งในองค์การ : กลุ่มที่มีความขัดแย้งในองค์การในระดับปรกติมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก
- อำนาจและการเมืองในองค์การ : บุคลากรที่ชอบมีส่วนร่วมทางการเมืองมาก มีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับปานกลาง
- การบริหารจัดการ : กลุ่มบุคลากรที่มองการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่ดี มีความพึงพอใจในงานที่ทำมาก
- ความเครียดในงาน : บุคลากรที่มีความเครียดในงานในระดับต่ำมาก มีความพึงพอใจในงานที่ทำปานกลาง ขณะที่ผลการวิจัยพบประเด็นใหม่ที่น่าสนใจว่า กลุ่มบุคลากรที่มีความเครียดในงานสูงมีความพึงพอใจในงานที่ทำมาก ซึ่งนับเป็นลักษณะเฉพาะของบุคลากรในองค์การนี้

อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำเพิ่มสูงขึ้นในองค์กรแห่งนี้ คือ การให้ความสนใจกับความรู้สึก และ สถานภาพของข้าราชการธุรการ และลูกจ้างประจำเพิ่มมากขึ้น

## 7. วิเคราะห์อัตราการลางาน

งานวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงานที่ทำ พบว่า การมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับการหยุดงาน และการลาออกจากงาน หมายความว่า ถ้าบุคคลมีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในงาน (Job involvement) และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เขาจะมีความพอใจ ไม่ขาดงาน และไม่ลาออกจากงาน งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความรู้สึกผูกพันกับองค์กรเป็นความรู้สึกที่ดี และเป็นเครื่องชี้ในเรื่องการลาออกจากงานได้ดีกว่าการคาดคะเนโดยใช้ความพอใจในงาน บุคลากรอาจไม่พอใจในหน้าที่ที่เขาทำ นั้นเป็นเพียงความไม่พอใจชั่วคราวเท่านั้น ไม่ได้หมายความว่าไม่พอใจองค์กรทั้งหมด แต่เมื่อความไม่พอใจขยายวงกว้างออกไปสู่ความไม่พอใจต่อองค์กรบุคคลมักจะมีการคิดถึงเรื่องการลาออกจากงานมากขึ้น

ข้อมูลจากการวิจัยพบว่าบุคลากรรองการศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมลาป่วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.29 ของวันลาทั้งหมด หรือร้อยละ 2.02 ของวันทำการทั้งหมด ซึ่งนับว่าเป็นอัตราการลาที่ไม่สูงมากนัก โดยเมื่อรวมพิจารณาสถิติการลาทุกประเภทแล้ว ปรากฏว่า กรมบังคับคดีมีอัตราการลามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.87 ของวันทำการ รองลงมาคือสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ ลาทุกประเภทรวมกันร้อยละ 7.35 ของวันทำการ ส่วนสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีมีอัตราการลาคต่ำที่สุด คือ ร้อยละ 3.25 ของวันทำการ และปรากฏว่าวันลารวมของคนทั้งองค์กรในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาเทียบได้กับวันทำการทั้งปีของข้าราชการทั้งหมดในสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ ซึ่งต้องทำงานเป็นเวลาประมาณ 3 ปีครึ่ง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

=====  
**บทสรุปและข้อเสนอแนะ เพื่อการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ**

ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ในช่วงเปลี่ยนผ่านข้ามศตวรรษสู่การปรับเปลี่ยนแยกองค์การออกจากกัน และต่างก็เริ่มต้นนับหนึ่งใหม่ในปี พ.ศ. 2542 นี้ เป็นจุดหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร ที่จะแสดงวิสัยทัศน์นำพาองค์การไปสู่บทบาทภารกิจใหม่ สร้างภาพลักษณ์ใหม่ และแสดงเอกลักษณ์แห่งตนต่อประชาสังคมในช่วงเวลาที่กระแสความนิยมรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 กำลังเฟื่องฟู

ดังนั้น การที่ศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมได้มีโอกาสพินิจพิเคราะห์ ศึกษาวิจัย และไตร่ตรองปัญหาการบริหารงานบุคคลในองค์การ ความขัดแย้งและการเมืองในองค์การ ตลอดจนทบทวนวัฒนธรรมองค์การ อย่างเป็นระบบถูกต้องตามที่ควรจะเป็นตามหลักจิตวิทยาองค์การ โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์สังคม จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง ที่จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงพฤติกรรมองค์การ ดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ในเวลาอันสั้น หรือที่เรียกว่าการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นแก่ประชาชนผู้รับบริการและสังคมส่วนรวม ขณะที่บุคลากรในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และบังเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำไปพร้อม ๆ กัน

การวิเคราะห์วิจัยครั้งนี้ มีบทสรุปและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

**1. วัตถุประสงค์การวิจัย**

“การวิเคราะห์ประสิทธิภาพหน่วยงานกระทรวงยุติธรรม เพื่อการบริหารจัดการเชิงคุณภาพในยุคโลกาภิวัตน์” ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวิเคราะห์ภาพรวมของปัญหาพฤติกรรมองค์การ และทรัพยากรบุคคลขององค์การในแง่มุมและมิติต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพของหน่วยงานในภาพรวมของกระทรวงยุติธรรม

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพองค์การครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยภาคสนามโดยใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจทางด้านจิตวิทยาองค์การเป็นเครื่องมือ ประกอบด้วยแบบสอบถาม 5 ส่วน คือ 1) คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ประเภทของข้าราชการ และหน่วยงาน 2) ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพและการตัดสินใจและทัศนคติต่องานที่ทำ 3) ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งในหน่วยงาน การเมืองในหน่วยงาน และภาวะผู้นำ 4) ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะขององค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการองค์การ และ

ความเครียดในงานที่ทำ และ 5) ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภาพของหน่วยงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ความพึงพอใจในงานที่ทำ และ อัตราการลางาน (เก็บข้อมูลจากสถิติการลาในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 ของกองและฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของกรมต่างๆ ในกระทรวงยุติธรรม)

### 3. วิธีการเก็บข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ได้ขอความร่วมมือหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวงและศาลยุติธรรม กรมคุมประพฤติ กรมบังคับคดี และสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ ในการเก็บข้อมูล ข้าราชการตุลาการ ดะโต๊ะยุติธรรม ข้าราชการตุลาการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ระหว่างวันที่ 4 มกราคม - 12 มีนาคม 2542 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 10,661 ชุด คิดเป็นร้อยละ 63.02 ของข้าราชการและลูกจ้างทั้งหมด ซึ่งมีแบบสอบถามสมบูรณ์นำมาใช้วิเคราะห์ได้จำนวน 10,578 ชุด

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาทำคู่มือลงรหัส ลงรหัสข้อมูล และประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS for Window ใช้ค่าแปลผลแบบสอบถามของรองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคมิน สำหรับข้อมูลเฉพาะซึ่งเป็นแบบสอบถามเชิงจิตวิทยา จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติอัตราส่วน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าไคสแควร์ ทั้งนี้ ถือระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 5. สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

#### 5.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้าราชการและลูกจ้างศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่ ร้อยละ 66.90 รับราชการที่สำนักงานปลัดกระทรวงและศาลยุติธรรม ส่วนใหญ่ ร้อยละ 59.67 เป็นเพศหญิง ส่วนใหญ่ ร้อยละ 43.31 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ระดับอายุเฉลี่ย 34.29 ปี ส่วนใหญ่ ร้อยละ 54.59 เป็นข้าราชการตุลาการ และ ร้อยละ 14.62 เป็นข้าราชการตุลาการ

#### 5.2 ลักษณะส่วนบุคคล

ผลการวิจัยลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับ บุคลิกภาพและการตัดสินใจของบุคลากรขององค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม พบว่า ส่วนใหญ่ ร้อยละ 97.54 มีบุคลิกภาพเด่นชัดแบบเดียวกัน คือ แบบมีเหตุผล (Sensation) และส่วนใหญ่ ร้อยละ 82.51 ตัดสินใจโดยใช้ความคิด (Thinking)

ส่วนผลการวิจัย เกี่ยวกับ ทักษะคติด่องานที่ทำ พบว่า บุคลากรขององค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่มีทักษะคติด่องานที่ทำ โดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 52.72 รู้สึกว่าพวกเขาต้องทำงานหนักมาก และได้ทุ่มเทร่างกายแรงใจและความสามารถให้กับงานที่ทำ

### 5.3 ลักษณะของกลุ่ม

ผลการวิจัย เกี่ยวกับ ความขัดแย้งในองค์การ พบว่า องค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่มีความขัดแย้งในองค์การอยู่ในระดับปรกติ (Daily)

ส่วนผลการวิจัย ในเรื่องอำนาจและการเมืองในองค์การ พบว่า บุคลากรขององค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่ ร้อยละ 64.22 เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ ทำงานหนัก และมีลักษณะมั่นคงไว้ใจได้ มีเพียงร้อยละ 3.15 เท่านั้นที่ชอบเล่นการเมืองในองค์การ

ขณะที่ผลการวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า บุคลากรขององค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมเฉพาะกลุ่มข้าราชการตุลาการและผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไป ส่วนใหญ่ ร้อยละ 76.85 มีลักษณะความเป็นผู้นำสูงมาก มีมนุษยสัมพันธ์ มีเพียงร้อยละ 8.89 เท่านั้นที่มีภาวะผู้นำต่ำ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ

### 5.4 ลักษณะขององค์การ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ พบว่า องค์การนี้มีลักษณะเด่นตรงที่มีความประสานสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานภายในสูงมาก โดยการทำงานมีลักษณะที่เน้นกลุ่มสูงกว่าเน้นตัวบุคคล ให้ความสำคัญกับเรื่องของงานมากจนอาจลืมนับถึงความสำคัญของคน และแม้ว่าจะมีการเปิดโอกาสอย่างมากให้บุคลากรได้สร้างสรรค์ คิดค้น และ กระทำสิ่งแปลกใหม่ที่ท้าทาย แต่มาตรการผลงานและระบบรางวัลที่ตอบแทนให้กับคนทำงานยังไม่ชัดเจนเนื่องจากมีการให้ความสำคัญกับเกณฑ์อื่น ๆ มากกว่าผลงาน และยังขาดเอกลักษณ์ร่วมขององค์การ

ส่วนผลการวิจัย เกี่ยวกับ การบริหารจัดการองค์การ พบว่า ในภาพรวมแล้วบุคลากรภายในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม เฉพาะกลุ่มข้าราชการตุลาการและผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไปส่วนใหญ่ร้อยละ 97.05 เห็นด้วยว่าเป็นสิ่งสำคัญมากที่ผู้บริหารจะต้องพร้อมที่จะตอบปัญหาหรือคำถามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเกี่ยวกับงานของเขา

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยในเรื่อง ความเครียดในงาน พบว่า บุคลากรภายในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมส่วนใหญ่ มีระดับความเครียดในงานสูงมาก

## 5.5 ผลผลิตภาพขององค์การ

ผลการวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี

ส่วนผลการวิจัยในเรื่องประสิทธิผลของหน่วยงาน พบว่า เมื่อจัดลำดับความสำคัญของประสิทธิผลของหน่วยงานแล้ว ปรากฏว่าบุคลากรภายในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าองค์การนี้เคร่งครัดในเรื่อง มาตรฐาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงสุด เป็นอันดับแรก ประสิทธิผลในอันดับรองลงมาคือ การที่บุคลากรมีความ รับผิดชอบ มีความเป็นอิสระในการกำหนดวิธีทำงานที่ตนรับผิดชอบได้มาก และ การที่มี ผู้นำ เป็นผู้บริหารที่มีความคิดกว้างไกล มีวิสัยทัศน์ ส่วนประสิทธิผลของหน่วยงานที่บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่ายังอยู่ในระดับที่ ควรต้องปรับปรุง มากที่สุดตามลำดับ คือ การให้รางวัล ที่ยังมีการบริหารการขึ้นเงินเดือน สวัสดิการ สิ่งเกื้อกูล และผลประโยชน์อื่น ๆ อย่างไม่เที่ยงธรรม รองลงมาได้แก่ การมี ส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ที่คนในองค์การนี้ยังรู้สึกว่าจะตนยังไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมเท่าที่ควร

สำหรับผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่ทำ พบว่าโดยภาพรวมแล้วบุคลากรภายในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ส่วนใหญ่รู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำในระดับปานกลาง

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยเกี่ยวกับ อัตรากาลางาน พบว่า ในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 บุคลากรภายในองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ลางานทุกประเภทรวมกัน คิดเป็นร้อยละ 5.8 ของวันทำงานทั้งหมด โดยบุคลากรกรมบังคับคดีลางานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.87 และสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีลางานน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.25

## 5.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับลักษณะส่วนบุคคล/กลุ่ม/องค์การและผลผลิตภาพของหน่วยงาน

ผลการวิจัย พบว่าในองค์การนี้ เพศหญิงมองโลกบนฐานคติแบบมีเหตุผล มากกว่าเพศชาย ขณะที่เพศชายตัดสินใจโดยใช้ความคิดมากกว่าเพศหญิง แต่ปรากฏว่าเพศชายมีทัศนคติที่ติดองานที่ทำมากกว่าเพศหญิงที่มีทัศนคติติดองานที่ทำในระดับกลาง ๆ

อย่างไรก็ตาม ขณะที่เพศหญิงเห็นว่าความขัดแย้งในองค์การนี้อยู่ในระดับต่ำหยาบและระดับวิกฤติ มากกว่า เพศชายกลับเห็นว่าความขัดแย้งในองค์การนี้อยู่ในระดับปรกติมากกว่า แต่เพศชายชอบเล่นการเมืองมากกว่า และมีความรู้สึกเครียดในงานที่ทำมากกว่า

นอกจากนี้ เพศชายเห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรนี้อยู่ในระดับสูงมากกว่าเพศหญิง รวมทั้งประสิทธิผลของหน่วยงาน และความพึงพอใจในงานที่ทำด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า เพศชายในองค์กรนี้มีบุคลิกภาพและการตัดสินใจโดยใช้ความคิดรอบคอบดี มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ เล่นการเมืองเก่ง ไม่ค่อยก่อให้เกิดปัญหาและความขัดแย้งในองค์กร เห็นว่างานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดี ทั้งมีความพึงพอใจในงานที่ทำมากกว่าเพศหญิง

#### 5.7 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับลักษณะส่วนบุคคล/กลุ่ม/องค์กรและผลิตภาพของหน่วยงาน

ผลการวิจัย พบว่าในองค์กรนี้บุคลากรทุกระดับอายุตัดสินใจโดยใช้ความคิดมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก และมีความเครียดในงานในระดับที่สูงมาก กลุ่มคนอายุ 51-60 ปี มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ทั้งมีความเห็นว่าความขัดแย้งในองค์กรอยู่ในระดับปรกติ ขณะเดียวกันกลับเห็นว่าองค์กรนี้ยังต้องปรับปรุงการบริหารจัดการ แต่เห็นว่าองค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานในระดับสูง มีประสิทธิผลในระดับสูง และทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับมากถึงมากที่สุดกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ ส่วนกลุ่มคนอายุ 41-50 ปี ชอบเล่นการเมืองมากกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ

#### 5.8 ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับลักษณะส่วนบุคคล/กลุ่ม/องค์กรและผลิตภาพของหน่วยงาน

ผลการวิจัย พบว่าในองค์กรนี้บุคลากรทุกกลุ่มตำแหน่งตัดสินใจโดยใช้ความคิดมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก ขณะที่กลุ่มตำแหน่งผู้พิพากษาและคณะตุลาการมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำมากกว่าไม่ชอบเล่นการเมือง โดยมีลักษณะซื่อสัตย์ ทำงานหนัก และมีลักษณะมั่นคงไว้ใจได้มากกว่า ส่วนกลุ่มตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาและอธิบดี มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำมากที่สุด รวมทั้งเห็นว่าองค์กรนี้มีการบริหารจัดการที่ดี บุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานในระดับที่สูงมาก หน่วยงานมีประสิทธิผลในระดับที่สูงมาก และมีความพึงพอใจในงานที่ทำมากกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่นๆ อย่างไรก็ตามข้อสังเกตที่น่าสนใจคือกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติเห็นว่าความขัดแย้งในองค์กรนี้อยู่ในระดับวิกฤติสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ

#### 5.9 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทข้าราชการกับลักษณะส่วนบุคคล/กลุ่ม/องค์กรและผลิตภาพของหน่วยงาน

ผลการวิจัย พบว่าในองค์กรนี้ข้าราชการตุลาการตัดสินใจโดยใช้ความคิดสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำมากกว่า เห็นว่าความขัดแย้งในองค์กรนี้อยู่ในระดับปรกติมากกว่า เชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนซื่อสัตย์ ทำงานหนัก และมีลักษณะมั่นคงไว้ใจได้มากกว่า เล่นการเมืองไม่เป็นมากกว่า มีความเห็นว่าการบริหารจัดการองค์กรนี้อยู่ในระดับที่ดีมากกว่า มีความเห็นว่าประสิทธิภาพการทำงาน



และประสิทธิผลของหน่วยงานสูงกว่า รวมทั้งรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำมากกว่าข้าราชการประเภทอื่นๆ ในทางตรงกันข้ามปรากฏว่า ข้าราชการธุรการเป็นกลุ่มที่มีความเครียดในงานที่ทำสูงกว่าข้าราชการประเภทอื่นๆ

#### 5.10 ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับลักษณะส่วนบุคคล/กลุ่ม/องค์การและผลผลิตของหน่วยงาน

ผลการวิจัย พบว่ากรมบังคับคดีเป็นหน่วยงานเดียวในองค์การนี้ที่บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำมากที่สุด และเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนชอบเล่นการเมืองมากกว่าหน่วยงานอื่นๆ ส่งผลให้เห็นว่าองค์การนี้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงมาก และเช่นเดียวกันก็เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง รวมทั้งมีความพึงพอใจในงานที่ทำมากที่สุด อย่างไรก็ตามแม้ว่ากรมคุมประพฤติจะมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำเพียงระดับปานกลาง แต่ก็เห็นว่าองค์การนี้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงมาก และประสิทธิผลของหน่วยงานก็อยู่ในระดับสูงเช่นกัน ขณะที่สำนักงานส่งเสริมงานตุลาการเห็นว่าความขัดแย้งในองค์การอยู่ในขั้นวิกฤติ และชั้นท้าทายสูงกว่าหน่วยงานอื่นๆ

#### 5.11 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับผลผลิตของหน่วยงาน

ผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลกับผลผลิตของหน่วยงาน พบว่า บุคลากรที่มองโลกบนฐานคติแบบมีเหตุผล และ บุคลากรที่ตัดสินใจโดยใช้ความคิด เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน และ ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก ทั้งมีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำมากที่สุดเห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน และ ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก ทั้งมีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับมากด้วยเช่นกัน

#### 5.12 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของกลุ่มกับผลผลิตของหน่วยงาน

อย่างไรก็ตามในเรื่องลักษณะของกลุ่มกับผลผลิตของหน่วยงาน พบว่า กลุ่มที่มีความขัดแย้งในองค์การในระดับปรกติเห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่ในระดับที่สูงกว่ากลุ่มที่เห็นว่าความขัดแย้งอยู่ในระดับวิกฤติ และ กลุ่มที่เห็นว่าความขัดแย้งอยู่ในระดับวิกฤติ เห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำมากกว่ากลุ่มอื่นๆ ทั้งมีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับน้อยและน้อยที่สุด ขณะที่กลุ่มที่เชื่อว่าคนรอบข้างเป็นคนซื่อสัตย์ ไว้วางใจได้ เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน และ ประสิทธิผลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง ทั้งมีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับมากและมากที่สุดด้วยเช่นกัน

### 5.13 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การกับผลิตภาพของหน่วยงาน

ในเรื่องเกี่ยวกับลักษณะขององค์การกับผลิตภาพของหน่วยงาน พบว่ากลุ่มบุคคลที่มองการบริหารจัดการว่าอยู่ในระดับที่ดีมาก และ มีความเครียดในงานต่ำ จะเห็นว่าประสิทธิภาพการทำงาน และ ประสิทธิภาพของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก แต่ในทางกลับกันกลุ่มบุคคลที่มีความเครียดในงานที่ทำในระดับสูงกลับมีความพึงพอใจในงานที่ทำในระดับสูงและสูงมาก

## 6. การพยากรณ์แนวโน้มปัญหาและความรุนแรงของพฤติกรรมองค์การศาลยุติธรรม และกระทรวงยุติธรรม และแนวทางการแก้ไข

การยอมรับว่าองค์การกำลังมีปัญหา และการที่สามารถกำหนดประเด็นปัญหารวมทั้งระบุถึงระดับความรุนแรงและลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องการแก้ไขได้นั้น จัดว่าเป็นการเริ่มต้นพัฒนาองค์การ และ หากผู้บริหารระดับสูงมีความปรารถนาที่จะแก้ไขก็ถือว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่าต่อมนุษย์และองค์การยิ่งนัก โดยกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 7.22 ของจำนวนผู้ร่วมแสดงความคิดเห็นได้เสนอแนะว่า ควรนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในทางปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดผลดีแก่องค์การต่อไป

จากการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การสามารถสรุปรวมลักษณะของปัญหาได้ดังนี้

### 6.1 ปัญหาบุคลิกภาพของคนในองค์การ

แม้ว่าบุคลิกภาพแบบมีเหตุผล คือเป็นคนที่มีลักษณะกระตือรือร้นเต็มไปด้วยพลังงาน เด็ดเดี่ยวลงมือปฏิบัติตามความคิด เล็งผลเลิศ ซึ่งแสดงออกในลักษณะจริงจัง ก้าวร้าว ชอบสั่งการ และขาดความอดทน และ มีการตัดสินใจโดยใช้ความคิดมากกว่าใช้อารมณ์ความรู้สึก คือเป็นคนที่ชอบพินิจพิเคราะห์ จัดระบบ เกร็งครัดในระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ และ เน้นความถูกต้อง จะเป็นรูปแบบบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงานศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมอย่างที่สุดแล้ว และเป็นจุดแข็งในเรื่องทรัพยากรบุคคลขององค์การนี้ แต่การที่องค์การนี้มีบุคลากรที่มีบุคลิกภาพดังกล่าวจำนวนมากถึงร้อยละ 97.54 ทำงานอยู่ด้วยกัน และตัดสินใจโดยใช้ความคิดจำนวนมากถึงร้อยละ 82.51 ทำให้คนกลุ่มนี้มีลักษณะที่ชอบใช้อำนาจ เด็ดขาด และชี้นำผู้อื่นมากเกินไป และ งานที่เกิดจากคนกลุ่มนี้ในหน้าที่เป็นงานบริหารจัดการในเชิงรัฐศาสตร์ที่มีใช้เรื่องของคติความ จะมีลักษณะที่แข็งตายตัว ไม่ยืดหยุ่น ยึดถือกฎระเบียบเป็นหลัก และละเอียดถี่ถ้วนมากเกินไป

ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ภายหลังจากที่ถกเถียงกันด้วยหลักการต่าง ๆ แล้ว งานก็จะคืบหน้าไปได้อย่างช้า ๆ แม้ว่าบุคลากรในองค์การนี้สามารถทำงานร่วมกันได้ดี เพราะต่างก็ยึดกฎ ระเบียบเป็นหลักปฏิบัติ แต่อาจมีปัญหาในการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก ปัญหาดังกล่าวจึงเป็นปัญหาที่เกิดจากการที่จุดแข็งขององค์การกลายเป็นจุดอ่อนในตัวเอง ซึ่งผู้บริหารพึงคำนึงถึงให้มาก และในเรื่องนี้ถ้ามีการฝึกอบรมทักษะการบริหารจัดการจะช่วยบรรเทาปัญหาดังกล่าวลงได้ระดับหนึ่ง

## 6.2 ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร

การวิจัยครั้งนี้ พบข้อมูลที่น่าสนใจประการหนึ่ง คือ คาลยุตธรรมและกระทรวงยุติธรรมในช่วงเปลี่ยนผ่านนี้ ไม่ปรากฏความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน หรือในกลุ่มข้าราชการประเภทเดียวกันอย่างเด่นชัดนัก ระดับความขัดแย้งในองค์กรจึงปรากฏเพียงระดับปรกติซึ่งเป็นความขัดแย้งในระดับที่พบเห็นได้ในทุกองค์กร แต่เมื่อวิเคราะห์เจาะลึกเข้าไปข้างในจะพบว่า ในกลุ่มข้าราชการธุรการ และกลุ่มลูกจ้างประจำโดยรวม และ ในสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ มีระดับความขัดแย้งในชั้นวิกฤติถึงประมาณหนึ่งในสามของกลุ่ม ซึ่งลักษณะดังกล่าวอาจเกิดจากบุคลากรเหล่านั้นประสบพบเห็นโดยตรงโดยเข้าร่วมอยู่ในกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน หรือ อยู่ในบรรยากาศดังกล่าว หรืออาจรับรู้จากการสื่อสาร และพฤติกรรมที่แสดงออกต่อกัน ทั้งกริยาท่าที และคำพูด ที่ทำให้รู้สึกถึงความอึดคริม ไม่เป็นมิตรต่อกัน

ความขัดแย้งระดับปรกติจะช่วยเพิ่มผลผลิตภาพในการทำงาน เพราะกลุ่มที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันมาทำงานร่วมกันมีแนวโน้มที่จะได้ข้อสรุปที่มีคุณภาพดีกว่า หลากหลายมุมมองมากกว่ากลุ่มที่มีความสนใจเหมือนกัน หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ความขัดแย้งในระดับวิกฤติหมายถึงความขัดแย้งที่พัฒนาผ่านกระบวนการและลำดับขั้นตอนของความรุนแรงจากการที่ไม่เห็นด้วยหรือเข้าใจผิดกันเล็กน้อยไปสู่การตั้งคำถามอย่างเปิดเผยและท้าทาย พัฒนาเป็นการใช้คำพูดที่รุนแรงโจมตี อาจมีการใช้กำลังทางร่างกายอย่างก้าวร้าว และในที่สุดจะมีความพยายามอย่างเปิดเผยที่จะทำลายกลุ่มอื่น

ความขัดแย้งในชั้นวิกฤติในกลุ่มข้าราชการธุรการและลูกจ้างประจำ อาจทำให้ง่ายแก่การปกครอง เพราะต่างฝ่ายต่างก็ต้องการให้นายเห็นด้วยกับกลุ่มของตน แต่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มผลผลิตภาพของหน่วยงาน อย่างไรก็ตามที่จริงแล้วพฤติกรรมความขัดแย้งเหล่านี้สามารถทำให้เพิ่มงานหรือลดคุณภาพการทำงานก็ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง ซึ่งอาจจัดการได้โดยใช้วิธีการจัดการประชุมที่ทั้งสองฝ่ายต้องอภิปรายแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยเพื่อรวบรวมปัญหาและแก้ปัญหาร่วมกัน การประชุมบ่อยครั้งในหน่วยงานจึงเป็นการจัดการให้มีเวทีที่จะระบายความรู้สึกขัดแย้ง และเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารที่คลุมเครือซึ่งเพิ่มความขัดแย้งให้มีลักษณะที่เปิดเผยมากยิ่งขึ้น การกำหนดจุดมุ่งหมายในงานร่วมกันโดยมีผู้บริหารประสานงาน และประคับประคองทั้งสองฝ่ายก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะลดบรรยากาศแห่งความขัดแย้งในหน่วยงานได้ โดยทุกฝ่ายต้องต่อสู้กับงานในส่วนที่รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จะได้ไม่แพ้ฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลลัพธ์ของพฤติกรรม Win-win (win-win solution) จะตกแก่องค์กร นอกจากนี้การมุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอันเป็นสาเหตุความขัดแย้ง โดยตรงก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะลดความขัดแย้งลงได้ ด้วยการจัดการฝึกอบรม หรือสร้างกิจกรรมนันทนาการทั้งในและนอกรูปแบบขึ้นในหน่วยงาน

### 6.3 ปัญหาความเครียดในงาน

การวิจัยพบว่าข้าราชการธุรการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวมีความเครียดในงานในระดับสูงมาก เมื่อเทียบกับข้าราชการตุลาการ ซึ่งแสดงให้เห็นภาพลักษณ์ของบุคลากรที่ไม่มีความสุขในการทำงานเนื่องจากได้รับความกดดันจากปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ และปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเฉพาะในช่วงเวลาวิกฤติที่วาระแห่งการแยกศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมออกจากกันกำลังดำเนินมาถึงช่วงสุดท้าย

วิเคราะห์ได้ว่า โดยสภาวะทางสังคมและสภาพงานแล้ว ข้าราชการทุกประเภทในองค์กรนี้กำลังตกอยู่ภายใต้สถานการณ์แห่งความไม่แน่นอนของเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในองค์กรนี้ เช่นเดียวกัน แต่ผลกระทบของสภาพการณ์ดังกล่าวมีต่อกลุ่มบุคคลแตกต่างกันออกไป ข้าราชการตุลาการเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด เนื่องจากรู้อาตนาแน่นอนว่าจะต้องไปสังกัดอยู่กับศาลยุติธรรม เพียงแต่กังวลกับการบริหารจัดการที่ปรับเปลี่ยนระบบ รูปแบบและวิธีการไปจากเดิม ซึ่งการดังกล่าวตกเป็นของผู้บริหารระดับสูงมากกว่า ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงสำหรับข้าราชการตุลาการจึงมีลักษณะที่ดีขึ้นกว่าเดิม หรืออย่างน้อยก็ไม่ต่ำไปกว่าเดิม ด้วยเหตุนี้เป็นการแน่นอนที่ความไม่แน่นอนย่อมบังเกิดขึ้นกับข้าราชการธุรการ ลูกจ้างประจำ และ ลูกจ้างชั่วคราวส่วนใหญ่ที่ไม่อาจคาดเดาผลของการเปลี่ยนแปลงได้ว่าจะดีขึ้นหรือไม่ ประการใด หน่วยงานจะมีเงินจ้างลูกจ้างชั่วคราวต่อไปหรือไม่ ข้าราชการธุรการที่ประสบกับความเหลื่อมล้ำและถูกเลือกปฏิบัติในบรรยากาศแบบเดิมต่างก็ดิ้นรน แสวงหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับตนเอง เป็นการตอบสนองความต้องการความมั่นคงปลอดภัย และเรียกร้องศักดิ์ศรีคุณค่าความเป็นมนุษย์ตามวิถีทางปรกติ ตามหลักจิตวิทยา ซึ่งพบได้ในสังคมปรกติทั่วไป และสอดคล้องกับความคิดเห็นที่กลุ่มตัวอย่างร่วมแสดงมาที่ว่าไม่ควรมีการแบ่งแยกชนชั้นในองค์กรแห่งนี้ ร้อยละ 5.85 ของจำนวนผู้ที่ร่วมแสดงความคิดเห็นอีกด้วย แต่สิ่งผิดปรกติดังกล่าวก็พบเห็นได้จากการใช้เครื่องมือวัดผลทางจิตวิทยาองค์กร ความเครียดอันเกิดจากปัจจัยสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งทางด้านกฎหมายรัฐธรรมนูญที่กำลังมีผลบังคับใช้ และด้านความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่นี้จึงเป็นเรื่องที่ไม่อาจควบคุมได้ และเล็งเห็นได้ว่าจะเกิดขึ้น เพียงแต่ทำความเข้าใจและยอมรับว่ามีอยู่เท่านั้น แต่ความเครียดที่เกิดจากปัจจัยเกี่ยวกับองค์การเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีอำนาจจัดการได้ และมีหน้าที่ที่จะต้องจัดการ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา เพื่อจะได้ทราบข้อมูลและเข้าใจในสิ่งต่างๆ มากยิ่งขึ้น รวมทั้งการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยลดความเครียดอันเกิดจากองค์การลงได้

### 6.4 ปัญหาวัฒนธรรมองค์การ

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบจุดแข็งและจุดอ่อนเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมหลายประการ จุดแข็งของวัฒนธรรมองค์การที่พบคือ หน่วยงานภายในมีความร่วมมือที่สอดประสานและพึ่งพาอาศัยกันสูงมาก การร่วมมือกันของหน่วยงานย่อมเกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน แม้ว่าบางส่วนจะปรากฏความขัดแย้งในองค์กร และ มีการเล่นการเมือง

ในองค์การบ้าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้ว่า คนในหน่วยงานควรมีความสามัคคี และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร้อยละ 17.32 ของจำนวนผู้ที่ร่วมแสดงความคิดเห็นทั้งหมด แต่ในภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การแล้ว ทุกคนทุกฝ่ายยังให้ความรัก ความสนใจ และความสำคัญกับงานส่วนรวมขององค์การอยู่มาก ความสามัคคีที่โยงโยเป็นเครือข่ายความร่วมมือนี้เป็นจุดแข็งที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การ และพัฒนางานในระดับที่ซับซ้อนยิ่ง ๆ ขึ้นไปได้เป็นอย่างดี

การให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าที่จะเชิดชูปัจเจกบุคคลที่โดดเด่นเพียงคนเดียว เป็นจุดเด่นที่สนับสนุนจุดแข็งของการร่วมมือประสานงานกันอีกทางหนึ่ง ผู้นำที่คิดว่าจะสร้างภาพเสริมบารมีของตนให้ปรากฏแต่ผู้เดียวตามแบบอย่างของฝ่ายบริหารนั้น จะไม่ได้รับความนิยมและไม่ได้รับการสนับสนุนในระยะยาวจากผู้คนในองค์การนี้ เพราะองค์การนี้มีวัฒนธรรมองค์การที่โยงยึดคนลักษณะพิเศษทั้งกลุ่มไว้ด้วยกัน ทั้งไม่ให้ความสำคัญแก่ใครคนใดคนหนึ่งมากเท่ากับที่ให้ความสำคัญแก่กลุ่ม

ในทางตรงกันข้าม ปรากฏว่ามาตรการผลงานและระบบรางวัลที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของบรรดาผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นในองค์การนี้ ยังมีความคลุมเครือไม่ชัดเจนระหว่างการวัดกันด้วยผลงานกับเกณฑ์อื่น ๆ แต่ในความรู้สึกรวมระบุว่าเกณฑ์ดังกล่าวค่อนข้างไปทางการพิจารณาจากเกณฑ์อื่น ๆ มากกว่าเกณฑ์ผลงาน ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกไม่แน่ใจในความถูกต้อง เทียบธรรมของผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือผู้ที่ทำความดี ทำงานให้กับหน่วยงานก็อาจจะไม่ได้ดี ส่วนผู้ที่ไม่ดีทำดีอาจเป็นฝ่ายได้รางวัล คือ ได้ตำแหน่งสูงขึ้น ได้สองชั้น หรือได้รับค่าชมเชยยกย่องแทน และในเรื่องนี้ปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างที่ร่วมแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ ได้เสนอแนะเพิ่มเติมให้ปรับปรุงการบริหารโดยใช้ระบบคุณธรรมมากขึ้น ถึงร้อยละ 20.43 ของผู้ที่ร่วมแสดงความคิดเห็นทั้งหมด นับเป็นจุดอ่อนที่ผู้บริหารจะต้องแก้ไข เยียวยาความรู้สึกของคนหมู่มากที่ทำงานให้กับองค์การนี้ก่อนที่จะท้อแท้หมดกำลังใจไป

การให้ความสำคัญแก่งานมากกว่าที่จะให้ความสำคัญแก่คน เป็นจุดอ่อนอีกประการหนึ่งขององค์การนี้ที่ถูกสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนจากการวิจัยครั้งนี้ เรื่องของมาตรการผลงานและระบบรางวัลข้างต้น เป็นเรื่องของพฤติกรรมที่ปรากฏให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม คือ ทำงานแต่คนอื่น ๆ ได้รับการพิจารณาความดีความชอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง ที่ร้อยละ 9.20 เสนอว่าผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับผลงานของบุคคลมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ สำหรับเรื่องการเมืองข้ามความสำคัญของคนที่ทำงาน สัมที่จะชื่นชมความอดุสาหะ วิริยะ และความเพียรพยายามของคนที่ถูกติดให้กับงานโดยไปให้ความสำคัญอย่างมากต่องานว่าจะเสร็จหรือไม่ ได้ผลดีหรือไม่ประการใดนั้น ทำให้หน่วยงานได้ผลงานเฉพาะกิจจากคน ๆ นั้น หรืออาจได้ผลงานดี ๆ เพียงครั้งเดียว เพราะผู้ปฏิบัติจะท้อแท้ขาดขวัญกำลังใจที่จะสร้างสรรค์ผลงานดี ๆ ให้แก่ผู้บังคับบัญชาคนนั้น และแก่องค์การในระยะยาวต่อไป นับเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบทางจิตใจ และจะแทรกซึมเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมการทำงานขององค์การนี้ผ่านทางกรณียาโทษวัฒนธรรมองค์การนอกรูปแบบจากคนรุ่นเก่าสู่คนรุ่นใหม่ต่อไป

จุดอ่อนของวัฒนธรรมองค์การของศาลยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมที่คาดไม่ถึงและน่าสนใจศึกษาที่สุด คือ การที่องค์การนี้ไม่มีเอกลักษณ์ร่วมขององค์การ เอกลักษณ์ของสมาชิกขึ้นอยู่กับประเภทของงานมากกว่า หรืออาจกล่าวได้ว่า แต่ละกลุ่ม แต่ละหน่วย ต่างมีเอกลักษณ์ของตนเองที่กลุ่มยึดถือ แต่คนกลุ่มอื่นกลับไม่อาจแทรกเขาไปร่วมใช้เอกลักษณ์ดังกล่าวได้ เพราะมีความแปลกแยก แตกต่างที่ไม่อาจผสมกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกันในองค์การแห่งนี้ เช่น กลุ่มข้าราชการตุลาการ มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง .แม้ว่าเป็นกลุ่มใหญ่ที่มีบทบาทและความสำคัญในองค์การแห่งนี้แต่เอกลักษณ์ของข้าราชการตุลาการก็ไม่เปิดโอกาสให้คนกลุ่มอื่นเข้าไปมีส่วนร่วมใช้เอกลักษณ์ดังกล่าวด้วยได้ ขณะเดียวกัน ข้าราชการตุลาการก็ไม่อาจอยู่โดดเดี่ยวตามลำพังในองค์การแห่งนี้ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การที่จะผูกพันบุคลากรหลายประเภทให้จงรักภักดีต่อองค์การ มิใช่ต่อสถาบันใดสถาบันหนึ่ง คือ การสร้างเอกลักษณ์ขององค์การขึ้นมาเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกันของทุกคนในองค์การ ในขณะที่องค์การกำลังอยู่ระหว่างช่วงแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่ผู้คนกำลังพยายามหลีกเลี่ยงจากการที่จะต้องสูญเสียเอกลักษณ์แห่งตนไปอยู่ภายใต้ร่มเงาเอกลักษณ์ของกลุ่มอื่น และในสภาพการณ์ที่ยังไม่มีเอกลักษณ์ร่วมขององค์การเช่นในขณะนี้ จึงเป็นโอกาสอันดีที่จะรีบแก้ปัญหามาโดยการป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยการทำจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็งขององค์การต่อไป วัฒนธรรมแห่งชาติเป็นที่รวมจิตใจของสมาชิกสังคมอย่างไร วัฒนธรรมองค์การก็ย่อมเป็นที่รวมแห่งจิตใจของสมาชิกในองค์การเช่นเดียวกันนั้น

## 7. บทสรุป

เพื่อที่จะสามารถนำพาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ถูกกดดันจากความหลากหลายของวัฒนธรรมข้ามชาติผ่านกระบวนการสื่อสารทุกรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากการปรับปรุงพัฒนากระบวนการและขั้นตอนการทำงานแล้ว การวิเคราะห์ปัญหาพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยทางด้านจิตวิทยา สังคม และวัฒนธรรมองค์การ อันเป็นปัจจัยเชิงนามธรรมที่มีอิทธิพลคุกคามทางด้านความคิด ความเชื่อ ทศนคติ และ ค่านิยมของบุคลากรในองค์การ ย่อมทำให้เข้าใจรากเหง้าของปัญหาพฤติกรรมองค์การที่ถูกต้องตรงจุด เนื่องจากความเชื่อเหล่านี้มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมการทำงานรูปแบบต่างๆ รวมทั้งก่อให้เกิดความเครียด ความขัดแย้งในองค์การ เล่นการเมืองกันในองค์การ และกระทบกระเทือนถึงผลิตภาพขององค์การโยงโยกันเป็นลูกโซ่ ด้วยเหตุนี้ การบริหารจัดการพฤติกรรมองค์การจึงทำได้โดยการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ ให้เป็นจุดรวมยึดเหนี่ยวค่านิยมและความเชื่อร่วมกันไว้ จัดให้เกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการฝึกอบรมและการประชาสัมพันธ์ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน นำจุดเด่นมาใช้ประโยชน์ และขจัดจุดด้อยให้หมดสิ้นไป องค์การก็จะกลับมีชีวิตชีวาพลังร่วมของคนในองค์การก็จะมุ่งตรงสู่เป้าหมายเดียวกัน มีอำนาจและศักยภาพในการต่อรองเพื่อกระทำการที่ถูกต้องดีงาม และธำรงความเที่ยงธรรมแก่สังคมได้อย่างสว่างงามท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทุกกาลเวลา

## ภาษาไทย

- โกวิทย์ กังสนันท์. 2538. การวิเคราะห์และศึกษาโครงสร้างองค์การ. ในเอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรการสัมมนานักบริหารการพัฒนาในระดับสูง รุ่นที่ 6, หน้า 2. 9 มกราคม - 3 มีนาคม 2538 ณ สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพฯ.
- จรี วิจิตรวาทการ. 2531. กรมประชาสัมพันธ์. รายงานการวิจัย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI), อ้างถึงใน มนุษย์ วัฒนธรรม. สาราณียกร. เอกสารสรุปการวิจัยและข้อมูลนโยบายสาธารณะ. สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย ฉบับที่ 88 สิงหาคม 2532 : 1-7.
- ปกรณ์ ปรีชากร. 2531. กระทรวงมหาดไทย. รายงานการวิจัย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI), อ้างถึงใน มนุษย์ วัฒนธรรม, สาราณียกร. เอกสารสรุปการวิจัยและข้อมูลนโยบายสาธารณะ. สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย ฉบับที่ 86 กรกฎาคม 2532 : 1-7.
- ปธาน สุวรรณมงคล. 2531. สำนักงานคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ (สวล.). รายงานการวิจัย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI), อ้างถึงใน มนุษย์ วัฒนธรรม, สาราณียกร. เอกสารสรุปการวิจัยและข้อมูลนโยบายสาธารณะ. สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย ฉบับที่ 89 สิงหาคม 2532 : 1-7.
- ประภาพรรณ อุดมจรรยา. 2541. ผู้หญิงบนเส้นทางนักบริหารในระบบราชการไทย งานด้านบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอดิสัน เพรส โปรดักส์ จำกัด.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2540. ระบบการงบประมาณแบบวางแผน-แผนงาน. กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา)
- ติน ปรัชญพฤทธิ์. 2532. อำนาจและการเมืองในองค์การ. เอกสารการสอนภาควิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. 2535. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช .
- สุนทรী โคมิน . 2539. พฤติกรรมศาสตร์สำหรับผู้บริหาร. ในเอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการวิเคราะห์จัดการพฤติกรรมองค์การสำหรับผู้บริหารเพื่อ Quality Management รุ่นที่ 6 , หน้า 7. 17 มิถุนายน -1 สิงหาคม 2539, ณ สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- สำนักงาน ก.พ. 2538. การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ. เอกสารประกอบการประชุมเสนอต่อคณะรัฐมนตรี. 17 เมษายน 2538 . (อัดสำเนา)

## ภาษาอังกฤษ

Baron, Robert A. and Byrne, Donn, 1994. Social Psychology Understanding Human Interaction. 7<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon.

Cass Bettinger. 1989. Use Corporate Culture to Trigger High Performance. In The Journal of Business Strategy. (March/April) : 38-42. Translated by Suntaree Komin. Bangkok : National Institute of Development Administration (NIDA).

DuBrin, A.J. , Winning Office Politics (Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall), 1990.

F.E.Fiedler, A Theory of leadership Effectiveness. (New York : McGraw-Hill, 1967.

Greenberg , J.,& Baron ,R.A. 1993. Behavior in Organizations . 4<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn & Bacon.

Hellriegel, D. , Slocum ,J. and Woodman , R.W. Organizational Behavior , 3<sup>rd</sup> ed. (St.Paul, MN : West Publishing), 1983.

Jinnosuke Miyai. 1993. Human Resources : Japan's Sole Natural Wealth. Japan Productivity Center.

Robbins, Stephen P. 1993. Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall Englewood Cliffs.



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





**ภาคผนวก**

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

A. ตารางแสดงปริมาณคดีที่เข้าสู่กระบวนการพิจารณาของศาลยุติธรรม

	ชั้นศาล		
	ศาลฎีกา	ศาลอุทธรณ์	ศาลชั้นต้น
<b>คดีค้างมา</b>			
แพ่ง	1366	5990	118447
ล้มละลาย	42	167	1888
อาญา	1228	8984	66539
ทหาร	0	0	28
<b>รวม</b>	<b>2536</b>	<b>15141</b>	<b>186902</b>
<b>คดีรับใหม่</b>			
แพ่ง	3341	7515	336311
ล้มละลาย	133	339	3031
อาญา	4185	26670	558470
ทหาร	0	0	0
<b>รวม</b>	<b>7659</b>	<b>34524</b>	<b>897812</b>
<b>คดีเสร็จไป</b>			
แพ่ง	3806	7601	303493
ล้มละลาย	164	359	2782
อาญา	4723	24353	545259
ทหาร	0	0	12
<b>รวม</b>	<b>8693</b>	<b>32313</b>	<b>851546</b>
<b>คดีเสร็จไปร้อยละ</b>	<b>85.27</b>	<b>65.06</b>	<b>78.50</b>
<b>คดีค้างไป</b>			
แพ่ง	901	5904	590
ล้มละลาย	11	147	11301
อาญา	590	2142	79570
ทหาร	0	0	
<b>รวม</b>	<b>1502</b>	<b>8193</b>	<b>91461</b>

ที่มา : ฝ่ายข้อมูลและระบบไมโครฟิล์ม ศูนย์บริการข้อมูลตุลาการ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

B. ตารางแสดงปริมาณคดีที่เข้าสู่กระบวนการคุมประพฤติ ในปีงบประมาณ 2541

ฐานความผิด	สืบเสาะ	สอดส่อง	รวม
<b>ความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา</b>			
ความผิดต่อเจ้าพนักงาน	487	358	845
ความผิดเกี่ยวกับเอกสาร	382	173	555
ข่มขืนกระทำอนาจารและเพศ	1,118	532	1,650
ความผิดต่อชีวิตและร่างกาย	9,420	6,904	16,324
ความผิดเกี่ยวกับทรัพย์	9,673	5,334	15,007
บุกรุก	2,281	1,098	3,379
อื่น ๆ	807	535	1,342
<b>ความผิดตามกฎหมายอื่น</b>			
พ.ร.บ. ยาเสพติด	11,115	59,531	70,646
พ.ร.บ. สारระเหย	163	5,511	5,674
พ.ร.บ. การพนัน	406	1,817	2,223
พ.ร.บ. อาวุธปืน	2,655	2,733	5,388
พ.ร.บ. สุรา	33	39	72
พ.ร.บ. ขนส่งทางบก	717	1,633	2,350
พ.ร.บ. ป่าไม้	1,214	1,304	2,518
อื่น ๆ	2,714	3,915	6,629
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>43,187</b>	<b>91,419</b>	<b>134,606</b>

ที่มา : ฝ่ายประมวลข้อมูล กองวิชาการและแผนงาน กรมคุมประพฤติ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ C แสดงปริมาณคดีที่เข้าสู่กระบวนการบังคับคดี

ประเภทจำนวน	เข้ามา			เกิดใหม่			เสร็จ			ค้างไป		
	เรื่อง	ทุนทรัพย์	เรื่อง	เรื่อง	ทุนทรัพย์	เรื่อง	เรื่อง	ทุนทรัพย์	เรื่อง	ทุนทรัพย์	เรื่อง	ทุนทรัพย์
<b>จำนวนคดีล้มละลาย</b>												
1. จำนวนกลางบุคคลธรรมดา	3,692		1,660			1,677			3,675			
2. จำนวนกลางนิติบุคคล	1,266		476			467			1,275			
3. จำนวนคำขอรับชำระหนี้	4,516	34902025087	3,631	47,167,016,506.64	3,966	33,293,596,013.84	4,181	48,775,445,580.09				
4. จำนวนเพิกถอนการโอน	221	722588987	220	84,182,018.15	237	183,866,472.86	204	622,904,531.79				
5. จำนวนร้องขอทรัพย์สิน	12	124238398	13	14,031,825.00	19	91,613,600.43	6	46,656,623.00				
6. จำนวนปฏิบัติตามสัญญา	68	47548148	44	175,154,123.61	57	11,608,373.78	55	211,093,897.83				
7. จำนวนทวงหนี้	1,701	1051847813	704	276,186,145.49	898	297,658,603.00	1,507	1,030,375,355.45				
8. จำนวนคดีแพ่ง			149	789,059,220.95	149	789,059,220.95						
9. จำนวนชำระบัญชี	8	295601240	0	0	0	0	8	295,601,240.00				
10. มาตรา 95	82	414942741	90	90,864,256.98	100	285,786,941.51	72	220,020,056.81				
11. หักกลบคမ်หนี้	21	94252938	5	4,705,187.11	7	6,673,795.92	19	92,284,329.17				
12. ขอลงซื้อขายทรัพย์สิน	2	1,311,052.50	1				3	1,311,052.50				
13. อื่น ๆ												
<b>รวม</b>	<b>11,589</b>	<b>37654356405.00</b>	<b>6,993</b>	<b>48601199283.93</b>	<b>7,577</b>	<b>34959863022.29</b>	<b>11,005</b>	<b>51295692666.64</b>				
<b>จำนวนคดีแพ่ง</b>												
1. จำนวนยึดทรัพย์สิน	4,286	7,495,096,630.15	29,378	49,336,104,494.53	20,340	42,433,368,299.81	13,324	14,397,832,824.87				
2. จำนวนขายทรัพย์สิน			6,354	9,402,054,159.89	6,354	9,402,054,159.89						
3. จำนวนขับไล่	1,623		667		476		1,814					
4. จำนวนเรียกร้อง	672		286		170		788					

ประเภทจำนวน	ค้างมา		เกิดใหม่		เสร็จ		ค้างไป	
	เรื่อง	ทุนทรัพย์	เรื่อง	ทุนทรัพย์	เรื่อง	ทุนทรัพย์	เรื่อง	ทุนทรัพย์
5. ส่วนนอกเรื่อง								
5. ส่วนนอกเรื่อง			3	83,840,000.00	3	83,840,000.00		
6. ส่วนงานขายทอดตลาดทรัพย์สิน	28,794	75,159,557,136.15	22,719	70,207,861,722.33	11,484	32,130,867,053.00	40,029	113,236,551,805.48
รวม	35,375	826,546,537,666.30	59,407	1,290,298,603,766.75	38,827	840,501,295,127.70	55,955	1,276,343,846,303.35
จำนวนวางทรัพย์สิน			947	474,144,698.84	947	474,144,698.84		
ประเมินราคาทรัพย์สิน			3,191	9,573,273,395.00	3,191	9,573,273,395.00		
รวมทั้งสิ้น	46,964	1,203,090,101,713.30	70,538	1,876,784,777,545.52	50,542	1,290,574,106,288.83	66,960	1,789,300,772,969.99

ที่มา : ฝ่ายนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการกรม กรมบังคับคดี

ภาคผนวก ข

ตาราง A แสดงภาพรวมวัฒนธรรมองค์การศาสตร์ปริทรรศน์และกระทรวงยุติธรรม

	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม
<b>วัฒนธรรมองค์การ</b>	<b>จำนวน (ร้อยละ)</b>	<b>จำนวน (ร้อยละ)</b>	<b>จำนวน (ร้อยละ)</b>	<b>จำนวน (ร้อยละ)</b>	<b>จำนวน (ร้อยละ)</b>	<b>จำนวน (ร้อยละ)</b>	<b>จำนวน (ร้อยละ)</b>	<b>จำนวน (ร้อยละ)</b>	<b>จำนวน (ร้อยละ)</b>
1.เอกลักษณ์ของสมาชิก	2,061 (19.48)	1,087 (10.28)	1,442 (13.63)	1,234 (11.67)	1,249 (11.81)	1,074 (10.15)	1,028 (9.72)	1,403 (13.26)	10,578 (100)
2.การเน้นกลุ่ม	1,139 (10.77)	678 (6.41)	1,084 (10.25)	1,121 (10.60)	1,558 (14.73)	1,471 (13.91)	1,572 (14.86)	1,955 (18.48)	10,578 (100)
3.การให้ความสำคัญแก่คน	2,234 (21.12)	1,127 (10.65)	1,058 (10.00)	1,055 (9.97)	1,452 (13.73)	946 (8.94)	1,158 (10.95)	1,548 (14.63)	10,578 (100)
4.การร่วมมือสอดประสานกันของหน่วยงาน	583 (5.51)	405 (3.83)	572 (5.41)	841 (7.95)	1,345 (12.72)	1,363 (12.89)	2,085 (19.71)	3,384 (31.99)	10,578 (100)
5.การควบคุม	945 (8.93)	592 (5.60)	886 (8.38)	1,396 (13.20)	2,630 (24.86)	1,655 (15.65)	1,098 (10.38)	1,376 (13.01)	10,578 (100)
6.ระดับความเสี่ยง / ความสร้างสรรค์	641 (6.06)	421 (3.98)	762 (7.20)	1,439 (13.60)	2,818 (26.64)	1,830 (17.30)	1,289 (12.19)	1,378 (13.03)	10,578 (100)
7.มาตรฐานของรางวัล / การตอบแทน	1,881 (17.78)	1,061 (10.03)	1,280 (12.10)	1,515 (14.32)	2,004 (18.94)	1,075 (10.16)	820 (7.75)	942 (8.91)	10,578 (100)
8.ระดับความยืดหยุ่น	1,432 (13.54)	1,184 (11.19)	1,235 (11.68)	1,589 (15.02)	2,021 (19.11)	1,168 (11.04)	807 (7.63)	1,142 (10.80)	10,578 (100)
9.การเน้นกระบวนการหรือเป้าหมาย	987 (9.33)	704 (6.66)	1,062 (10.04)	1,436 (13.58)	2,110 (19.95)	1,536 (14.52)	1,446 (13.67)	1,297 (12.26)	10,578 (100)
10.การเน้นระบบเปิด	1,120 (10.59)	715 (6.76)	1,084 (10.25)	1,791 (16.93)	2,773 (26.21)	1,208 (11.42)	933 (8.82)	954 (9.02)	10,578 (100)

ตาราง B แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของสมาชิกจำแนกตามหน่วยงาน

ระดับความคิดเห็น	สง.เสขานุกาการรัฐมนตรี		สง.ปลัดกระทรวง		กรมคุมประพฤติ		กรมบังคับคดี		สง.ส่งเสริมงานตุลาการ		รวม	
	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)		
เอกลักษณ์ของสมาชิกขึ้นกับ												
ชนิดงาน												
1	3	(23.08)	1,406	(19.86)	289	(17.34)	334	(20.10)	29	(18.59)	2,061	(19.48)
2	3	(23.08)	732	(10.34)	180	(10.80)	154	(9.27)	18	(11.54)	1,087	(10.28)
3	2	(15.39)	951	(13.43)	220	(13.20)	248	(14.92)	21	(13.46)	1,442	(13.63)
4	1	(7.69)	804	(11.36)	212	(12.72)	194	(11.67)	23	(14.74)	1,234	(11.67)
5	1	(7.69)	797	(11.26)	194	(11.64)	235	(14.14)	22	(14.10)	1,249	(11.81)
6	0	(0.00)	715	(10.10)	176	(10.56)	162	(9.75)	21	(13.46)	1,074	(10.15)
7	3	(23.08)	700	(9.89)	174	(10.44)	141	(8.48)	10	(6.41)	1,028	(9.72)
8	0	(0.00)	975	(13.77)	222	(13.32)	194	(11.67)	12	(7.69)	1,403	(13.26)
<b>รวม</b>	<b>13</b>	<b>(100)</b>	<b>7,080</b>	<b>(100)</b>	<b>1,667</b>	<b>(100)</b>	<b>1,662</b>	<b>(100)</b>	<b>156</b>	<b>(100)</b>	<b>10,578</b>	<b>(100)</b>

ตาราง C แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำกลุ่มจำแนกตามหน่วยงาน

ระดับความคิดเห็น	สนง.เลขานุการรัฐมนตรี		สนง.ปลัดกระทรวง		กรมคุมประพฤติ		กรมบังคับคดี		สนง.ส่งเสริมงานตุลาการ		รวม	
	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)		
ปัจเจกบุคคล												
1	0	(0.00)	839	(11.85)	152	(9.12)	129	(7.76)	19	(12.18)	1,139	(10.77)
2	3	(23.08)	514	(7.26)	71	(4.26)	83	(4.99)	7	(4.49)	678	(6.41)
3	1	(7.69)	745	(10.52)	157	(9.42)	163	(9.81)	18	(11.54)	1,084	(10.25)
4	1	(7.69)	781	(11.03)	159	(9.54)	157	(9.45)	23	(14.74)	1,121	(10.60)
5	3	(23.08)	1,006	(14.21)	236	(14.16)	288	(17.33)	25	(16.03)	1,558	(14.73)
6	3	(23.08)	958	(13.53)	249	(14.94)	242	(14.56)	19	(12.18)	1,471	(13.91)
7	1	(7.69)	980	(13.84)	291	(17.46)	271	(16.31)	29	(18.59)	1,572	(14.86)
8	1	(7.69)	1,257	(17.75)	352	(21.12)	329	(19.80)	16	(10.26)	1,955	(18.48)
กลุ่ม												
รวม	13	(100)	7,080	(100)	1,667	(100)	1,662	(100)	156	(100)	10,578	(100)







ตาราง F แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมจำแนกตามหน่วยงาน

ระดับความคิดเห็น	สนง.เลขานุการรัฐมนตรี		สนง.ปลัดกระทรวง		กรมคุมประพฤติ		กรมบังคับคดี		สนง.ส่งเสริมงานตุลาการ		รวม	
	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)		
ทั้งหมด ๗	1	(7.69)	676	(9.55)	131	(7.86)	119	(7.16)	18	(11.54)	945	(8.93)
	2	(23.08)	423	(5.97)	75	(4.50)	86	(5.17)	5	(3.21)	592	(5.60)
	3	(15.38)	630	(8.90)	111	(6.66)	123	(7.40)	20	(12.82)	886	(8.38)
	4	(15.38)	948	(13.39)	206	(12.36)	218	(13.12)	22	(14.10)	1,396	(13.20)
	5	(23.08)	1,652	(23.33)	471	(28.25)	467	(28.10)	37	(23.72)	2,630	(24.86)
	6	(15.38)	1,073	(15.16)	275	(16.50)	285	(17.15)	20	(12.82)	1,655	(15.65)
	7	(0.00)	689	(9.73)	219	(13.14)	172	(10.35)	18	(11.54)	1,098	(10.38)
เว้นงดวดขัน 8	0	(0.00)	989	(13.97)	179	(10.74)	192	(11.55)	16	(10.26)	1,376	(13.01)
<b>รวม</b>	<b>13</b>	<b>(100)</b>	<b>7,080</b>	<b>(100)</b>	<b>1,667</b>	<b>(100)</b>	<b>1,662</b>	<b>(100)</b>	<b>156</b>	<b>(100)</b>	<b>10,578</b>	<b>(100)</b>

ตาราง G แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจแนกตามหน่วยงาน

ระดับความคิดเห็น	สนง.เลขานุการรัฐมนตรี		สนง.ปลัดกระทรวง		กรมคุมประพฤติ		กรมบังคับคดี		สนง.ส่งเสริมงานตุลาการ		รวม	
	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)		
ต่ำ	0	(0.00)	488	(6.89)	68	(4.08)	71	(4.27)	14	(8.97)	641	(6.06)
	2	(15.38)	321	(4.53)	48	(2.88)	43	(2.59)	7	(4.49)	421	(3.98)
	1	(7.69)	556	(7.85)	89	(5.34)	98	(5.90)	18	(11.54)	762	(7.20)
	1	(7.69)	1,018	(14.38)	207	(12.42)	195	(11.73)	18	(11.54)	1,439	(13.60)
	5	(38.46)	1,756	(24.80)	475	(28.49)	532	(32.01)	50	(32.05)	2,818	(26.64)
	4	(30.77)	1,175	(16.60)	322	(19.32)	302	(18.17)	27	(17.31)	1,830	(17.30)
	0	(0.00)	820	(11.58)	247	(14.82)	213	(12.82)	9	(5.77)	1,289	(12.19)
สูง	0	(0.00)	946	(13.36)	211	(12.66)	208	(12.52)	13	(8.33)	1,378	(13.03)
<b>รวม</b>	<b>13</b>	<b>(100)</b>	<b>7,080</b>	<b>(100)</b>	<b>1,667</b>	<b>(100)</b>	<b>1,662</b>	<b>(100)</b>	<b>156</b>	<b>(100)</b>	<b>10,578</b>	<b>(100)</b>

ตาราง H แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานรางวัลจำแนกตามหน่วยงาน

ระดับความคิดเห็น	สนง.เลขานุการรัฐมนตรี		สนง.ปลัดกระทรวง		กรมคุมประพฤติ		กรมบังคับคดี		สนง.ส่งเสริมงานตุลาการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ (ร้อยละ)	จำนวน	ร้อยละ (ร้อยละ)	จำนวน	ร้อยละ (ร้อยละ)	จำนวน	ร้อยละ (ร้อยละ)	จำนวน	ร้อยละ (ร้อยละ)		
เกณฑ์มาตรฐานของรางวัล												
ดีเยี่ยม	0	(0.00)	1,247	(17.61)	307	(18.42)	307	(18.47)	20	(12.82)	1,881	(17.78)
ดี	1	(7.69)	697	(9.84)	206	(12.36)	148	(8.90)	9	(5.77)	1,061	(10.03)
พอ	0	(0.00)	826	(11.67)	210	(12.60)	224	(13.48)	20	(12.82)	1,280	(12.10)
ไม่พอ	3	(23.08)	1,005	(14.19)	244	(14.64)	238	(14.32)	25	(16.03)	1,515	(14.32)
ไม่ดี	7	(53.85)	1,258	(17.77)	353	(21.18)	353	(21.24)	33	(21.15)	2,004	(18.95)
ไม่เหมาะสม	1	(7.69)	756	(10.68)	139	(8.34)	160	(9.63)	19	(12.18)	1,075	(10.16)
ไม่ทราบ	0	(0.00)	583	(8.23)	111	(6.66)	109	(6.56)	17	(10.90)	820	(7.75)
อื่น ๆ	1	(7.69)	708	(10.00)	97	(5.82)	123	(7.40)	13	(8.33)	942	(8.91)
<b>รวม</b>	<b>13</b>	<b>(100)</b>	<b>7,080</b>	<b>(100)</b>	<b>1,667</b>	<b>(100)</b>	<b>1,662</b>	<b>(100)</b>	<b>156</b>	<b>(100)</b>	<b>10,578</b>	<b>(100)</b>

ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งจำแนกตามหน่วยงาน

ระดับความคิดเห็น	สนง.เลขานุการรัฐมนตรี		สนง.ปลัดกระทรวง		กรมคุมประพฤติ		กรมบังคับคดี		สนง.ส่งเสริมงานตุลาการ		รวม	
	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)		
ต่ำ	0	(0.00)	949	(13.40)	227	(13.62)	247	(14.86)	9	(5.77)	1,432	(13.54)
	4	(30.77)	757	(10.69)	210	(12.60)	197	(11.85)	16	(10.26)	1,184	(11.19)
	1	(7.69)	815	(11.51)	198	(11.88)	207	(12.45)	14	(8.97)	1,235	(11.68)
	2	(15.38)	1,029	(14.53)	277	(16.62)	259	(15.58)	22	(14.10)	1,589	(15.02)
	3	(23.08)	1,299	(18.35)	346	(20.76)	346	(20.82)	27	(17.31)	2,021	(19.11)
	2	(15.38)	797	(11.26)	173	(10.38)	163	(9.81)	33	(21.15)	1,168	(11.04)
	0	(0.00)	596	(8.42)	98	(5.88)	96	(5.78)	17	(10.90)	807	(7.63)
สูง	1	(7.69)	838	(11.84)	138	(8.28)	147	(8.84)	18	(11.54)	1,142	(10.80)
<b>รวม</b>	<b>13</b>	<b>(100)</b>	<b>7,080</b>	<b>(100)</b>	<b>1,667</b>	<b>(100)</b>	<b>1,662</b>	<b>(100)</b>	<b>156</b>	<b>(100)</b>	<b>10,578</b>	<b>(100)</b>

ตาราง J แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเน้นกระบวนการหรือเป้าหมายจำแนกตามหน่วยงาน

ระดับความคิดเห็น	สนง.เลขานุการรัฐมนตรี		สนง.ปลัดกระทรวง		กรมคุมประพฤติ		กรมบังคับคดี		สนง.ส่งเสริมงานตุลาการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
การเน้นกระบวนการหรือเป้าหมาย												
วิธี / กระบวนการ	1	(7.69)	662	(9.35)	150	(9.00)	163	(9.81)	11	(7.05)	987	(9.33)
	2	(0.00)	489	(6.91)	96	(5.76)	105	(6.32)	14	(8.97)	704	(6.66)
	3	(7.69)	756	(10.68)	124	(7.44)	168	(10.11)	13	(8.33)	1,062	(10.04)
	4	(7.69)	974	(13.76)	203	(12.18)	238	(14.32)	20	(12.82)	1,436	(13.58)
	5	(15.38)	1,381	(19.51)	329	(19.74)	361	(21.72)	37	(23.72)	2,110	(19.95)
	6	(38.46)	1,033	(14.60)	259	(15.54)	217	(13.06)	22	(14.10)	1,536	(14.52)
	7	(23.08)	913	(12.90)	292	(17.52)	214	(12.88)	24	(15.38)	1,446	(13.67)
เป้าหมาย	8	(0.00)	872	(12.32)	214	(12.84)	196	(11.79)	15	(9.62)	1,297	(12.26)
<b>รวม</b>	<b>13</b>	<b>(100)</b>	<b>7,080</b>	<b>(100)</b>	<b>1,667</b>	<b>(100)</b>	<b>1,662</b>	<b>(100)</b>	<b>156</b>	<b>(100)</b>	<b>10,578</b>	<b>(100)</b>

ตาราง K แสดงจำนวนและร้อยละของบุคคลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเน้นระบบเปิดจำหน่ายตามหน่วยงาน

ระดับความคิดเห็น	สนง.เลขาธิการรัฐมนตรี		สนง.ปลัดกระทรวง		กรมคุมประพฤติ		กรมบังคับคดี		สนง.ส่งเสริมงานตุลาการ		รวม	
	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)	จำนวน	(ร้อยละ)		
ภายใน												
1	1	(7.69)	816	(11.53)	143	(8.58)	141	(8.48)	19	(12.18)	1,120	(10.59)
2	0	(0.00)	519	(7.33)	82	(4.92)	99	(5.96)	15	(9.62)	715	(6.76)
3	1	(7.69)	782	(11.05)	155	(9.30)	135	(8.12)	11	(7.05)	1,084	(10.25)
4	0	(0.00)	1,215	(17.16)	252	(15.12)	293	(17.63)	31	(19.87)	1,791	(16.93)
5	6	(46.15)	1,701	(24.03)	530	(31.79)	484	(29.12)	52	(33.33)	2,773	(26.21)
6	3	(23.08)	788	(11.13)	215	(12.90)	185	(11.13)	17	(10.90)	1,208	(11.42)
7	2	(15.38)	605	(8.55)	151	(9.06)	169	(10.17)	6	(3.85)	933	(8.82)
8	0	(0.00)	654	(9.24)	139	(8.34)	156	(9.39)	5	(3.21)	954	(9.02)
ภายนอก												
รวม	13	(100)	7,080	(100)	1,667	(100)	1,662	(100)	156	(100)	10,578	(100)



**ชุดที่ 1** สำหรับผู้พิพากษา และ คณะตุลาการ / ผู้บริหารระดับสูง / ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล /  
ผู้บริหารระดับกลาง (จำศาล / ผู้อำนวยการ / หัวหน้าสำนักงาน)

## การวิจัยเพื่อการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ

เรียน ท่านผู้มีเกียรติ

เนื่องจากกระทรวงยุติธรรมกำลังทำวิจัย เรื่อง “การวิเคราะห์ประสิทธิภาพหน่วยงานกระทรวง  
ยุติธรรม เพื่อการบริหารจัดการเชิงคุณภาพในยุคโลกาภิวัตน์” โดยมีอาจารย์ จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นที่ปรึกษาโครงการและผู้วิจัยหลัก

แบบสอบถามนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยดังกล่าว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์  
ประสิทธิภาพของหน่วยงานกระทรวงยุติธรรมในแง่มุมและมิติต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การตัดสินใจเลือก  
ยุทธวิธีในการปรับปรุง พัฒนาองค์กร และแก้ปัญหาข้อขัดข้องได้ตรงกับสภาพข้อเท็จจริงและอาการของ  
ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องเหมาะสมต่อไป

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่าน **คำตอบและข้อมูลทั้งหมด**  
**ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับที่สุด** โดยจะนำผลมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อเสนอผลวิจัยในภาพรวมเท่านั้น  
จะไม่มีเปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคล

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

คณะผู้วิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถามเพื่อการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ

### 1. ข้อมูลทั่วไป

เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง

อายุปัจจุบัน ..... ปี

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

- |  |  |
|--|--|
| ( ) อธิบดีผู้พิพากษาศาล                          | ( ) อธิบดีผู้พิพากษามาตร                 |
| ( ) ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล                         | ( ) ผู้พิพากษา.....                      |
| ( ) ตะโตะยุติธรรม                                | ( ) ผู้ช่วยผู้พิพากษา.....               |
| ( ) อธิบดีกรมหรือเลขาธิการส่งเสริม<br>งานตุลาการ | ( ) ผู้พิพากษาทำงานธุรการในตำแหน่งต่าง ๆ |
| ( ) จำศาล  | ( ) ผู้อำนวยการ                          |
| ( ) หัวหน้าสำนักงาน                              |  |
| ( ) อื่นๆ (ระบุ) .....                           |  |

### 2. ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล

**คำแนะนำ :** โปรด  ล้อมรอบหัวข้อคำตอบที่ใกล้เคียงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด หรือใกล้เคียงกับการกระทำที่เป็นจริงตามปกติของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว ในการนี้ไม่มีคำตอบใดผิดถูก

2.1 ปกติท่านจะระมัดระวังและคำนึงถึง :

- ก. ความรู้สึกของคน
- ข. สิทธิของคน

2.2 ปกติท่านมักจะเข้ากันได้ด้วยดีกับ :

- ก. คนที่มีจินตนาการ
- ข. คนที่มองแต่สิ่งที่เป็นจริง ประเภท "ตื่นคิดตื่น"

2.3 ท่านคิดว่าข้อความไหนเป็นคำชมเชยมากกว่ากัน?

- ก. เขาเป็นคนที่มีความรู้สึกจริงจัง
- ข. เขาเป็นคนที่มีความเห็นอย่างคงที่เสมอ

2.4 ในการทำอะไรให้กับคนอื่น ท่านมักจะทำโดยวิธีไหนมากกว่า?

- ก. โดยวิธีที่มักถือปฏิบัติทำตามกันในสังคมโดยทั่ว ๆ ไป
- ข. โดยวิธีที่สร้างสรรค์ของท่านเองโดยเฉพาะ

- 2.5 อะไรที่ทำให้ท่านรู้สึกน่ารำคาญมากกว่ากัน?
- ก. ทฤษฎีที่ใหญ่โตสลับซับซ้อน
  - ข. คนที่ไม่ชอบทฤษฎีทั้งหลาย
- 2.6 ท่านคิดว่าข้อความไหนเป็นคำชมเชยมากกว่ากัน?
- ก. เป็นคนที่มีทัศนะมองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ (Vision)
  - ข. เป็นคนที่มีสามัญสำนึก หรือมี Common sense ดี
- 2.7 ปกติท่านมักจะปล่อยให้ :
- ก. ความรู้สึก (หัวใจ) อยู่เหนือหรือนำเหตุผล (สมอง)
  - ข. เหตุผล (สมอง) อยู่เหนือความรู้สึก (หัวใจ)
- 2.8 ท่านคิดว่าข้อความไหนไม่ดีมากกว่ากัน?
- ก. การแสดงความอบอุ่นหรือความเป็นมิตรมากเกินไป
  - ข. การยึดระเบียบหลักการโดยไม่ให้ความเห็นอกเห็นใจ
- 2.9 ถ้าท่านเป็นครูบาอาจารย์ท่านอยากจะสอนอะไรมากกว่ากัน?
- ก. วิชาที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีเป็นส่วนใหญ่
  - ข. วิชาที่เกี่ยวข้องกับภาคปฏิบัติและความเป็นจริงเป็นส่วนใหญ่

**คำแนะนำ** คำ ต่อไปนี้ คำไหนในแต่ละคู่ที่ท่านรู้สึกชอบมากกว่ากัน? ให้วง ก. หรือ ข. ในแต่ละข้อ

- |      |                                       |                                   |
|------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 2.10 | ก. ความเห็นอกเห็นใจ                   | ข. การมองการณ์ไกล                 |
| 2.11 | ก. ความยุติธรรม                       | ข. ความปรานี                      |
| 2.12 | ก. การผลิต                            | ข. การออกแบบ                      |
| 2.13 | ก. ความนุ่มนวล                        | ข. ความมั่นคง                     |
| 2.14 | ก. ความไม่ถกเถียงวิจารณ์              | ข. การวิเคราะห์วิจารณ์            |
| 2.15 | ก. ว่าตามลายลักษณ์อักษร / เชิงรูปธรรม | ข. เป็นสัญลักษณ์ / ไม่เป็นรูปธรรม |
| 2.16 | ก. จินตนาการ                          | ข. ว่ากันตามความเป็นจริง          |

### 3. ทัศนคติต่องานที่ทำ

โปรดใส่ตัวเลข 1-5 ลงในช่อง ..... ท้ายข้อความแต่ละข้อที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน โดย

- |                       |                          |                     |
|-----------------------|--------------------------|---------------------|
| 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4 = เห็นด้วย             | 3 = ปานกลาง / เฉย ๆ |
| 2 = ไม่เห็นด้วย       | 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |                     |

- 3.1 หน่วยงานที่ทำงานอยู่นี้จัดแต่งสถานที่ทำงานได้เหมาะสมน่าทำงาน .....
- 3.2 ฉันสามารถเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานนี้ได้ถ้าฉันมีความพยายาม .....
- 3.3 อัตราค่าตอบแทนของหน่วยงานนี้แข่งขันกับหน่วยงานอื่นๆ ได้ .....
- 3.4 การแต่งตั้งเลื่อนระดับได้รับการพิจารณาอย่างยุติธรรมและเหมาะสม .....
- 3.5 หน่วยงานนี้ให้ผลตอบแทนอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือนพอสมควร .....
- 3.6 ฉันทุ่มเทร่างกายแรงใจและความสามารถให้กับงานที่ทำ .....
- 3.7 ฉันมีงานมากทีเดียว แต่ไม่ถึงกับเป็นภาระล้นมือ .....
- 3.8 ฉันได้วางใจและเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาของฉัน .....
- 3.9 ฉันสามารถบอกผู้บังคับบัญชาได้ว่าฉันมีความคิดเห็นอย่างไร .....
- 3.10 ฉันรู้ว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวังจะได้อะไรจากฉัน .....
4. การอยู่ร่วมกันในองค์กร ใช่      ไม่ใช่
- ในหน่วยงานที่ทำงานอยู่นี้ :
- 4.1 ผู้ร่วมงานทุกคนยินดีมาพูดคุยและถกเถียงข้อเท็จจริงกัน
- 4.2 โดยทั่วไปส่วนใหญ่มีบรรยากาศของการมองอะไรในทางบวก
- 4.3 มีสปีริตของความร่วมมือร่วมใจกัน
- 4.4 มีบรรยากาศของความซังกะตายแบบ "อยู่ไปวัน ๆ"
- 4.5 ผู้คนสามารถถกเถียงเรื่องงานกันโดยไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวเข้าไป
- เกี่ยวข้องด้วย
- 4.6 ผู้คนมักมุ่งประเด็นไปในปัจจุบันมากกว่าที่จะทำความถึงเรื่องอดีตอยู่เสมอ
- 4.7 ผู้บริหารมีความพยายามที่จะแก้ปัญหา
- 4.8 มีลักษณะทางการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน
- 4.9 มีทัศนคติของการเอาชนะคะคานกัน
- 4.10 มีความยากที่จะพูดถึงปัญหา โดยไม่เอ่ยถึงตัวบุคคล

	ใช่	ไม่ใช่
4.11 มักจะมีคำพูด เช่น "พวกเขา ....." "เขามักจะ ...." "เขาไม่เคย ....." ฯลฯ ในเชิงแบ่งเขาแบ่งเรากัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12 เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นถึงบางเรื่อง มักจะมีความระมัดระวังกัน หรือ ไม่ค่อยพูดตรง ๆ กัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13 มีบรรยากาศของ "การเอาตัวรอด" กัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.14 มีความพยายามที่จะจัดการ หรือ "ล้างบาง" คนอื่น หรือกลุ่มอื่น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.15 มีความจงใจที่จะกลั่นแกล้งและทำลายกัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.16 มีผู้นำหรือหัวหน้ากลุ่มปรากฏชัดเจนเป็นที่รู้กัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.17 มีการเลือกเข้าข้างกัน หรือ เลือก "ค่าย" เลือก "กลุ่ม" กัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.18 มีปรากฏการณ์ของการเร้าอุดมการณ์ การต่อสู้กันเกิดขึ้นในบางกลุ่มที่มีอยู่	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.19 มีความรู้สึกว่ เรื่องจะไม่ยุติ หรือสิ้นสุดลงง่าย ๆ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.20 มีการสูญเสียความเป็นกลาง ๆ หรืออีกนัยหนึ่งมีการมองอะไรเป็น "ขาว" กับ "ดำ" หมด	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. <u>การทำงานร่วมกันในองค์กร</u></b>	<b>ส่วนใหญ่จริง</b>	<b>ส่วนใหญ่ไม่จริง</b>
5.1 ฉันมักจะอยู่ในที่ทำงานค่า ๆ เพื่อสร้างความประทับใจให้ ผู้บังคับบัญชา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 ไม่จำเป็นต้องสอนงานคนอื่นเพราะเขาอาจมาทำงานแทนที่เรา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 ฉันไม่สนใจคำขูขิบนินทาที่มุ่งโจมตีตัวบุคคล	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 ฉันให้ความระมัดระวังเป็นพิเศษต่อสิ่งซึ่งอาจทำให้กระทบกระเทือน ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ แม้ว่าสิ่งนั้นจะถูกต้องชอบธรรมก็ตาม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5 ฉันมักจะทำอะไรที่นอกกรอบนอกทางเพื่อสร้างมิตรภาพให้มีอำนาจเหนือผู้คน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ส่วนใหญ่จริง	ส่วนใหญ่ไม่จริง
5.6 ฉันไม่เคยหยิบยกประเด็นความสามารถของเพื่อนร่วมงานขึ้นพูด ปล่อยให้เขาเป็นผู้พูดขึ้นเอง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7 ฉันมักจะไม่ได้เต็มใจที่จะรับเอาความดีความชอบที่ผู้อื่นทำงานมาได้เป็น ของตัวเอง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8 ถ้าฉันรู้ว่าเพื่อนร่วมงานกำลังคิดที่จะโอน-ย้ายฉันจะบอกให้ ผู้บังคับบัญชาทราบทันที	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9 ถึงแม้ฉันจะมีส่วนร่วมในงานบางชิ้นเพียงเล็กน้อยฉันก็จะขอ ใส่ชื่อลงไปด้วย	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10 ใครก็ตามควรจะแสดงบทบาทที่ดีต่อเมื่อแน่ใจว่าเป็นสิ่งถูกต้อง ควรกระทำ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.11 มีแต่คนโง่เท่านั้นที่เผยแพร่ความผิดพลาดเกี่ยวกับของตนซึ่ง ผู้บังคับบัญชาแก้ไขแล้ว	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.12 แม้ว่าจะงานบางอย่างจะช่วยทำให้งานในความรับผิดชอบของฉัน ดีขึ้น แต่ฉันปฏิเสธที่จะทำงานตามที่มีผู้ร้องขอถ้าไม่ใช่คำสั่ง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.13 การทำให้เพื่อนร่วมงานกลัวดีกว่าทำให้เขารัก	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.14 เพื่อที่จะเจริญก้าวหน้าต่อไปเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องทำตัวให้เป็น จุดสนใจมากกว่าให้คนอื่นสนใจหน่วยงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.15 วิธีการที่ฉลาดคือวิธีการที่จะสร้างภาพที่ดีต่อทุกคนในที่ทำงาน แม้ว่าจะไม่ชอบทุกคนที่ทำงานก็ตาม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6. ลักษณะผู้ร่วมงาน

ขอให้ท่านนึกถึงคน ๆ หนึ่งที่ท่านรู้สึกว่าจะทำงานด้วยลำบากที่สุดที่จะให้งานสำเร็จ

ล้วงด้วยดี ไม่ว่าเขาจะทำงานด้วยในปัจจุบัน หรือเคยทำงานด้วยกันในอดีตก็ตาม เขาไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ท่านไม่ชอบที่สุด โปรดนึกถึงบุคคลนี้แล้วบรรยายถึงเขาโดย  $\bigcirc$  ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยหมายเลข 1 จะหมายถึง มีความคิดเห็นโน้มเอียงไปในทางเห็นด้วยกับข้อความทาง ซ้าย มือมากที่สุดเป็นลำดับไปจนกระทั่งหมายเลข 8 จะหมายถึง มีความคิดเห็นโน้มเอียงในทางเห็นด้วยกับข้อความทาง ขวา มือมากที่สุด

บุคคลผู้นั้นมีลักษณะเป็นคน :-

ทำให้เกิดความพอใจ สบายใจที่จะพูดคุยด้วย	$\begin{array}{ c c c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 \\ \hline \end{array}$	ไม่ทำให้รู้สึกอยากพูดคุยด้วย
เป็นกันเองมีมิตรจิตมิตรใจ	$\begin{array}{ c c c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 \\ \hline \end{array}$	มีความไม่เป็นมิตร
คับแคบ / ไม่ยอมรับ	$\begin{array}{ c c c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 \\ \hline \end{array}$	เปิดเผย / ยอมรับ
มีน้ำใจชอบช่วยเหลือ	$\begin{array}{ c c c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 \\ \hline \end{array}$	ขัดเคือง / ชุนเคือง
ไม่กระตือรือร้น	$\begin{array}{ c c c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 \\ \hline \end{array}$	กระตือรือร้น
อารมณ์เครียด	$\begin{array}{ c c c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 \\ \hline \end{array}$	อารมณ์สบาย ๆ
ไม่ชอบใกล้ชิดกับคน	$\begin{array}{ c c c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 \\ \hline \end{array}$	ใกล้ชิดกับคน
เย็นชา	$\begin{array}{ c c c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 \\ \hline \end{array}$	อบอุ่น
ให้ความร่วมมือ	$\begin{array}{ c c c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 \\ \hline \end{array}$	ไม่ให้ความร่วมมือ
ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ	$\begin{array}{ c c c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 \\ \hline \end{array}$	เกลียดชัง / เป็นปรปักษ์
น่าเบื่อ	$\begin{array}{ c c c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 \\ \hline \end{array}$	น่าสนใจ
ชอบทะเลาะหาเรื่อง	$\begin{array}{ c c c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 \\ \hline \end{array}$	ชอบความสมานฉันท์ไม่มีเรื่อง
มั่นใจในตัวเอง	$\begin{array}{ c c c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 \\ \hline \end{array}$	ลังเล
คล่องแคล่วมีประสิทธิภาพ	$\begin{array}{ c c c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 \\ \hline \end{array}$	ไม่คล่องแคล่วไร้ประสิทธิภาพ
หมั่นหมอง	$\begin{array}{ c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 \\ \hline \end{array}$	ร่าเริง
เปิดเผย	$\begin{array}{ c c c c c c } \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 \\ \hline \end{array}$	ระวังระไว / ไว้ตัว

7. วัฒนธรรมองค์การ

**คำอธิบาย** โปรด  $\bigcirc$  ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยหมายเลข 1 จะหมายถึง มีความคิดเห็นโน้มเอียงไปในทางเห็นด้วยกับข้อความทางซ้ายมือมากที่สุดเป็นลำดับไปจนกระทั่ง หมายเลข 8 จะหมายถึง มีความคิดเห็นโน้มเอียงในทางเห็นด้วยกับข้อความทางขวามือมากที่สุด

ในหน่วยงานนี้ท่านคิดว่า

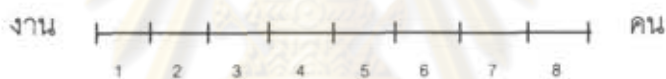
1. เอกลักษณ์ของสมาชิกขึ้นกับ



2. การเน้นกลุ่ม



3. การให้ความสำคัญแก่คน



4. การร่วมมือสอดประสานกันของหน่วยงาน



5. การควบคุม



6. ระดับความเสี่ยง / ความสร้างสรรค์



7. เกณฑ์มาตรฐานของรางวัล / การตอบแทน





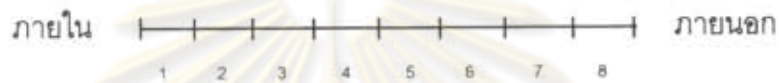
## 8. ระดับความขัดแย้ง



## 9. การเน้นกระบวนการหรือเป้าหมาย



## 10. การเน้นระบบเปิด



ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ศาลและกระทรวงยุติธรรมควรสร้างวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้ คือ

.....

.....

## 8. การบริหารจัดการองค์การ

จากประสบการณ์ของท่าน ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ หรือไม่ ?

- |  | เห็นด้วย                 | ไม่เห็นด้วย              |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 8.1 ผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งแต่อยากอยู่ในตำแหน่งอำนาจมากกว่ามุ่งจะไต่บรรลุเป้าหมายสูงสุดของหน่วยงาน | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.2 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความรู้ชัดเจนในเรื่องโครงสร้างองค์การ                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.3 เหตุผลหลักของการมีโครงสร้างการบริหารก็เพื่อให้ทุกคนได้รู้ว่าใครมีอำนาจเหนือใคร               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.4 ทุกวันนี้ดูเหมือนมีปรากฏการณ์วิกฤติทางอำนาจในองค์การ   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.5 ผู้บริหารในอนาคตจะต้องเป็นนักเจรจาต่อรอง   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.6 หน่วยงานส่วนใหญ่จะดีขึ้นมากถ้าสามารถจัดการความขัดแย้งในองค์การให้หมดสิ้นไป                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย

- 8.7 เป็นสิ่งสำคัญมากที่ผู้บริหารจะต้องพร้อมที่จะตอบปัญหา หรือคำถามที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีเกี่ยวกับงานของเขา
- 8.8 เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ บ่อยครั้งมีความจำเป็น ต้องข้ามสายการบังคับบัญชา

### 9. ความรู้สึกต่องานที่ทำ

**คำแนะนำ** โปรด  ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยหมายเลข 1 จะหมายถึง มีความคิดเห็นโน้มเอียงไปในทางเห็นด้วยกับข้อความทางซ้ายมือมากที่สุดเป็นลำดับไปจนกระทั่ง หมายเลข 8 จะหมายถึง มีความคิดเห็นโน้มเอียงในทางเห็นด้วยกับข้อความทางขวามือมากที่สุด

- 9.1 เป็นคนไม่เคร่งครัดกับเรื่อง เวลาและการนัดหมายเท่าไร  1  2  3  4  5  6  7  8 เป็นคนที่ตรงต่อเวลาไม่เคย สายเรื่องนัดหมาย
- 9.2 ไม่ค่อยชอบการแข่งขัน  1  2  3  4  5  6  7  8 ชอบการแข่งขัน
- 9.3 ไม่เคยรู้สึกต้องเร่งรีบ  1  2  3  4  5  6  7  8 เร่งรีบอยู่เสมอ
- 9.4 ชอบทำอะไรทีละอย่าง  1  2  3  4  5  6  7  8 พยายามทำหลายอย่างในเวลา เดียวกัน / คิดถึงสิ่งที่จะทำถัดไป
- 9.5 เป็นคนทำอะไรช้า  1  2  3  4  5  6  7  8 ทำอะไรรวดเร็ว (กิน เดิน ฯลฯ)
- 9.6 แสดงความรู้สึก  1  2  3  4  5  6  7  8 เก็บความรู้สึก
- 9.7 สนใจในหลายอย่าง (นอกเหนือจากงาน)  1  2  3  4  5  6  7  8 ไม่มีความสนใจอะไรมาก (นอกเหนือจากงาน)

### 10. ประสิทธิภาพหน่วยงาน

ตามความรู้สึกของท่าน ท่านคิดว่าในหน่วยงานของท่าน มีปรากฏการณ์ปัญหา ในเรื่อง ต่าง ๆ ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด



	น้อย		กลาง			มาก	
	1	2	3	4	5	6	7
11.3 <u>ความรับผิดชอบ</u> : คนทำงานมีความเป็นอิสระในการ กำหนด วิธีทำงานที่ตนรับผิดชอบ	....	....	....	....	....	....	....
11.4 <u>การมีส่วนร่วม</u> : คนทำงานได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วม ใน การตัดสินใจ กล่าวคือ เมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บริหาร และกล้า เสนอแนะต่อผู้บริหาร	....	....	....	....	....	....	....
11.5 <u>ผู้นำ</u> : ผู้บริหารมีความคิดก้าวไกล มีวิสัยทัศน์และ สามารถ ทำให้คนงานมีใจผูกพันที่จะทำงานอย่างมีคุณภาพ โดยการ ตอกย้ำถึงความ เป็นเลิศในทุกสิ่งที่ทำ	....	....	....	....	....	....	....
11.6 <u>ทีมงาน</u> : ได้มีการวางให้คนงานสามารถทำงานร่วมกันเป็น ทีม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างอิสระเต็มที่	....	....	....	....	....	....	....
11.7 <u>การประสานงาน</u> : มีการสื่อสารและร่วมมือกันระหว่าง กลุ่มต่าง ๆ ในหน่วยงานมากกว่าการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกัน	....	....	....	....	....	....	....
11.8 <u>มาตรฐาน</u> : หน่วยงานเคร่งครัดที่จะให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ สูงสุด และกำชับให้คนงานทุกระดับทำงานให้สุดความ สามารถ	....	....	....	....	....	....	....
11.9 <u>รางวัล</u> : มีการบริหารการขึ้นเงินเดือน สวัสดิการ สิ่งเกื้อกูล และผลประโยชน์อื่นๆ อย่างเที่ยงธรรม มีประสิทธิภาพ โดยคนที่ทำงานจะได้รับรางวัลตอบแทนดี	....	....	....	....	....	....	....
11.10 <u>การรับรู้ผลงาน</u> : คนที่ทำงานดีได้รับการยอมรับ รับรู้ และชื่นชมในผลงานที่ทำ	....	....	....	....	....	....	....

12. ความพึงพอใจในงาน น้อย    กลาง    มาก  
โดยภาพรวมแล้วท่านรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำมากน้อยเพียงใด 1   2   3   4   5

13. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

**ชุดที่ 2** สำหรับหัวหน้าฝ่าย / หัวหน้างาน / เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน / ลูกจ้างประจำ / ลูกจ้างชั่วคราว

## การวิจัยเพื่อการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ

เรียน ท่านผู้มีเกียรติ

เนื่องจากกระทรวงยุติธรรมกำลังทำวิจัย เรื่อง “การวิเคราะห์ประสิทธิภาพหน่วยงานกระทรวงยุติธรรม เพื่อการบริหารจัดการเชิงคุณภาพในยุคโลกาภิวัตน์” โดยมีอาจารย์ จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นที่ปรึกษาโครงการและผู้วิจัยหลัก

แบบสอบถามนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยดังกล่าว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของหน่วยงานกระทรวงยุติธรรมในแง่มุมและมิติต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกยุทธวิธีในการปรับปรุง พัฒนางองค์กร และแก้ปัญหาข้อขัดข้องได้ตรงกับสภาพข้อเท็จจริงและอาการของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องเหมาะสมต่อไป

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่าน **คำตอบและข้อมูลทั้งหมดผู้วิจัยจะถือเป็นความลับที่สุด** โดยจะนำผลมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อเสนอผลวิจัยในภาพรวมเท่านั้น จะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคล

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

คณะผู้วิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถามเพื่อการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ

### 1. ข้อมูลทั่วไป

เพศ ( ) ชาย

( ) หญิง

อายุปัจจุบัน ..... ปี

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

( ) หัวหน้าฝ่าย

( ) หัวหน้ากลุ่มงาน

( ) หัวหน้างาน

( ) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

( ) ลูกจ้างประจำ

( ) ลูกจ้างชั่วคราวตำแหน่ง .....

( ) อื่นๆ (ระบุ) .....

### 2. ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล

**คำแนะนำ :** โปรด  ล้อมรอบหัวข้อคำตอบที่ใกล้เคียงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด หรือใกล้เคียงกับการกระทำที่เป็นจริงตามปกติของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว ในการนี้ไม่มีคำตอบใดผิดถูก

2.1 ปกติท่านจะระมัดระวังและคำนึงถึง :

ก. ความรู้สึกของคน

ข. สิทธิของคน

2.2 ปกติท่านมักจะเข้ากันได้ด้วยดีกับ :

ก. คนที่มีจินตนาการ

ข. คนที่มองแต่สิ่งที่เป็นจริง ประเภท "ตื่นติดดิน"

2.3 ท่านคิดว่าข้อความไหนเป็นคำชมเชยมากกว่ากัน?

ก. เขาเป็นคนที่มีความรู้สึกจริงจัง

ข. เขาเป็นคนที่มีความเห็นผลอย่างคงที่เสมอ

2.4 ในการทำอะไรให้กับคนอื่น ท่านมักจะทำโดยวิธีไหนมากกว่า?

ก. โดยวิธีที่มักถือปฏิบัติทำตามกันในสังคมโดยทั่ว ๆ ไป

ข. โดยวิธีที่สร้างสรรค์ของท่านเองโดยเฉพาะ

2.5 อะไรที่ทำให้ท่านรู้สึกน่ารำคาญมากกว่ากัน?

ก. ทฤษฎีที่ใหญ่โตสลับซับซ้อน

ข. คนที่ไม่ชอบทฤษฎีทั้งหลาย

- 2.6 ท่านคิดว่าข้อความไหนเป็นคำชมเชยมากกว่ากัน?
- ก. เป็นคนที่มีทัศนะมองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ (Vision)  
ข. เป็นคนที่มีสามัญสำนึก หรือมี Common sense ดี
- 2.7 ปกติท่านมักจะปล่อยให้ :
- ก. ความรู้สึก (หัวใจ) อยู่เหนือหรือนำเหตุผล (สมอง)  
ข. เหตุผล (สมอง) อยู่เหนือความรู้สึก (หัวใจ)
- 2.8 ท่านคิดว่าข้อความไหนไม่ดีมากกว่ากัน?
- ก. การแสดงความอบอุ่นหรือความเป็นมิตรมากเกินไป  
ข. การยึดระเบียบหลักการโดยไม่ให้ความเห็นอกเห็นใจ
- 2.9 ถ้าท่านเป็นครูบาอาจารย์ท่านอยากจะสอนอะไรมากกว่ากัน?
- ก. วิชาที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีเป็นส่วนใหญ่  
ข. วิชาที่เกี่ยวข้องกับภาคปฏิบัติและความเป็นจริงเป็นส่วนใหญ่

**คำแนะนำ** คำ ต่อไปนี้ คำไหนในแต่ละคู่ที่ท่านรู้สึกชอบมากกว่ากัน? ให้วง ก. หรือ ข. ในแต่ละข้อ

- 2.10 ก. ความเห็นอกเห็นใจ                      ข. การมองการณ์ไกล
- 2.11 ก. ความยุติธรรม                            ข. ความปรานี
- 2.12 ก. การผลิต                                    ข. การออกแบบ
- 2.13 ก. ความนุ่มนวล                             ข. ความมั่นคง
- 2.14 ก. ความไม่ถกเถียงวิจารณ์              ข. การวิเคราะห์วิจารณ์
- 2.15 ก. ว่าตามลายลักษณ์อักษร / เชิงรูปธรรม    ข. เป็นสัญลักษณ์ / ไม่เป็นรูปธรรม
- 2.16 ก. จินตนาการ                                ข. ว่ากันตามความเป็นจริง

3. **ทัศนคติต่องานที่ทำ**

โปรดใส่ตัวเลข 1-5 ลงในช่อง ..... ท้ายข้อความแต่ละข้อที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน โดย

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง                    4 = เห็นด้วย                    3 = ปานกลาง / เฉย ๆ  
2 = ไม่เห็นด้วย                            1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

- 3.1 หน่วยงานที่ทำงานอยู่จัดแต่งสถานที่ทำงานได้เหมาะสมน่าทำงาน .....
- 3.2 ฉันสามารถเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานนี้ได้ถ้าฉันมีความพยายาม .....
- 3.3 อัตราค่าตอบแทนของหน่วยงานนี้แข่งขันกับหน่วยงานอื่นๆ ได้ .....
- 3.4 การแต่งตั้งเลื่อนระดับได้รับการพิจารณาอย่างยุติธรรมและเหมาะสม .....
- 3.5 หน่วยงานนี้ให้ผลตอบแทนอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือนพอสมควร .....
- 3.6 ฉันทุ่มเทแรงกายแรงใจและความสามารถให้กับงานที่ทำ .....
- 3.7 ฉันมีงานมากทีเดียว แต่ไม่ถึงกับเป็นภาระล้นมือ .....
- 3.8 ฉันไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาของฉัน .....
- 3.9 ฉันสามารถบอกผู้บังคับบัญชาได้ว่าฉันมีความคิดเห็นอย่างไร .....
- 3.10 ฉันรู้ว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวังจะได้อะไรจากฉัน .....
4. การอยู่ร่วมกันในองค์กร ใช่    ไม่ใช่
- ในหน่วยงานที่ทำงานอยู่นี้ :
- 4.1 ผู้ร่วมงานทุกคนยินดีมาพูดคุยและถกเถียงข้อเท็จจริงกัน
- 4.2 โดยทั่วไปส่วนใหญ่มีบรรยากาศของการมองอะไรในทางบวก
- 4.3 มีสปีริตของความร่วมมือร่วมใจกัน
- 4.4 มีบรรยากาศของความซังกะตายแบบ "อยู่ไปวัน ๆ "
- 4.5 ผู้คนสามารถถกเถียงเรื่องงานกันโดยไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวเข้าไป  
    เกี่ยวข้องด้วย
- 4.6 ผู้คนมักมุ่งประเด็นไปในปัจจุบันมากกว่าที่จะทำวความถึงเรื่องอดีตอยู่เสมอ
- 4.7 ผู้บริหารมีความพยายามที่จะแก้ปัญหา
- 4.8 มีลักษณะทางการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน
- 4.9 มีทัศนคติของการเอาชนะคะคานกัน
- 4.10 มีความยากที่จะพูดถึงปัญหา โดยไม่เอ่ยถึงตัวบุคคล



	ใช่	ไม่ใช่
4.11 มักจะมีคำพูด เช่น "พวกเขา ....." "เขามักจะ ....." "เขาไม่เคย ....." ฯลฯ ในเชิงแบ่งเขาแบ่งเรากัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12 เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นถึงบางเรื่อง มักจะมีความระมัดระวังกัน หรือ ไม่ค่อยพูดตรง ๆ กัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13 มีบรรยากาศของ "การเอาตัวรอด" กัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.14 มีความพยายามที่จะจัดการ หรือ "ล้างบาง" คนอื่น หรือกลุ่มอื่น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.15 มีความจงใจที่จะกลั่นแกล้งและทำลายกัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.16 มีผู้นำหรือหัวหน้ากลุ่มปรากฏชัดเจนเป็นที่รู้จักกัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.17 มีการเลือกเข้าข้างกัน หรือ เลือก "ค่าย" เลือก "กลุ่ม" กัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.18 มีปรากฏการณ์ของการเร้าอุดมการณ์ การต่อสู้กันเกิดขึ้นในบางกลุ่มที่มีอยู่	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.19 มีความรู้สึกว่ เรื่องจะไม่ยุติ หรือสิ้นสุดลงง่าย ๆ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.20 มีการสูญเสียความเป็นกลาง ๆ หรืออีกนัยหนึ่งมีการมองอะไรเป็น "ขาว" กับ "ดำ" หมด	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. <u>การทำงานร่วมกันในองค์กร</u></b>		
	ส่วนใหญ่จริง	ส่วนใหญ่ไม่จริง
5.1 ฉันมักจะอยู่ที่ทำงานค่า ๆ เพื่อสร้างความประทับใจให้ ผู้บังคับบัญชา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 ไม่จำเป็นต้องสอนงานคนอื่นเพราะเขาอาจมาทำงานแทนที่เรา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 ฉันไม่สนใจคำขูขิบนินทาที่มุ่งโจมตีตัวบุคคล	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 ฉันให้ความระมัดระวังเป็นพิเศษต่อสิ่งซึ่งอาจทำให้กระทบกระเทือน ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ แม้ว่าสิ่งนั้นจะถูกต้องชอบธรรมก็ตาม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5 ฉันมักจะทำอะไรที่นอกกรอบนอกทางเพื่อสร้างมิตรภาพให้มีอำนาจเหนือผู้คน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ส่วนใหญ่จริง    ส่วนใหญ่ไม่จริง

- |      |   |                          |                          |
|------|---|--------------------------|--------------------------|
| 5.6  | ฉันไม่เคยหยิบยกประเด็นความสามารถของเพื่อนร่วมงานขึ้นพูด<br>ปล่อยให้เขาเป็นผู้พูดขึ้นเอง                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.7  | ฉันมักจะไม่เต็มใจที่จะรับเอาความดีความชอบที่ผู้อื่นทำงานมาได้เป็น<br>ของตัวเอง  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.8  | ถ้าฉันรู้ว่าเพื่อนร่วมงานกำลังคิดที่จะโอน-ย้ายฉันจะบอกให้<br>ผู้บังคับบัญชาทราบทันที                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.9  | ถึงแม้ฉันจะมีส่วนร่วมในงานบางชิ้นเพียงเล็กน้อยฉันก็จะขอ<br>ใส่ชื่อลงไปด้วย  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.10 | ใครก็ตามควรจะแสดงบทบาทที่ต่อเมื่อแน่ใจว่าเป็นสิ่งถูกต้อง<br>ควรกระทำ  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.11 | มีแต่คนโง่เท่านั้นที่เผยแพร่ความผิดพลาดเกี่ยวกับของตนซึ่ง<br>ผู้บังคับบัญชาแก้ไขแล้ว                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.12 | แม้ว่างานบางอย่างจะช่วยทำให้งานในความรับผิดชอบของฉัน<br>ดีขึ้น แต่ฉันปฏิเสธที่จะทำงานตามที่มีผู้ร้องขอถ้าไม่ใช่คำสั่ง | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.13 | การทำให้เพื่อนร่วมงานกลัวดีกว่าทำให้เขารัก  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.14 | เพื่อที่จะเจริญก้าวหน้าต่อไปเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องทำตัวให้เป็น<br>จุดสนใจมากกว่าให้คนอื่นสนใจหน่วยงาน              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.15 | วิธีการที่ฉลาดคือวิธีการที่จะสร้างภาพที่ดีต่อทุกคนในที่ทำงาน<br>แม้ว่าจะไม่ชอบทุกคนที่ทำงานก็ตาม                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

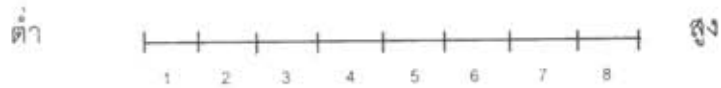
6. วัฒนธรรมองค์การ

คำอธิบาย โปรด  ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยหมายเลข 1 จะหมายถึง มีความคิดเห็นโน้มเอียงไปในทางเห็นด้วยกับข้อความทางซ้ายมือมากที่สุดเป็นลำดับไปจนกระทั่ง หมายเลข 8 จะหมายถึง มีความคิดเห็นโน้มเอียงในทางเห็นด้วยกับข้อความทางขวามือมากที่สุด

ในหน่วยงานนี้ท่านคิดว่า

	1. เอกลักษณะของสมาชิกขึ้นกับ	
ชนิดงาน		องค์การ
	2. การเน้นกลุ่ม	
ปัจเจกบุคคล		กลุ่ม
	3. การให้ความสำคัญแก่คน	
งาน		คน
	4. การร่วมมือสอดประสานกันของหน่วยงาน	
เป็นอิสระต่อกัน		พึ่งพากัน
	5. การควบคุม	
หลวม ๆ		เข้มงวดกวดขัน
	6. ระดับความเสี่ยง / ความสร้างสรรค์	
ต่ำ		สูง
	7. เกณฑ์มาตรฐานของรางวัล / การตอบแทน	
ตัวผลงาน		เกณฑ์อื่นๆ

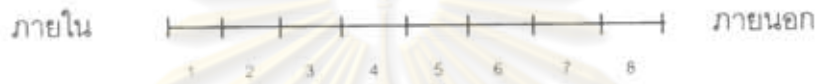
## 8. ระดับความขัดแย้ง



## 9. การเน้นกระบวนการหรือเป้าหมาย



## 10. การเน้นระบบเปิด



**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม** ศาลและกระทรวงยุติธรรมควรสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ คือ

.....

.....

## 7. ความรู้สึกต่องานที่ทำ

**คำแนะนำ** โปรด  ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยหมายเลข 1 จะหมายถึง มีความคิดเห็นโน้มเอียงไปในทางเห็นด้วยกับข้อความทาง**ซ้าย**มือมากที่สุดเป็นลำดับไปจนกระทั่ง หมายเลข 8 จะหมายถึง มีความคิดเห็นโน้มเอียงในทางเห็นด้วยกับข้อความทาง**ขวา**มือมากที่สุด

- |  |   |  |
|--|---|--|
| 7.1 เป็นคนไม่เคร่งครัดกับเรื่องเวลาและการนัดหมายเท่าไร | ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- | เป็นคนตรงต่อเวลาไม่เคยสายเรื่องนัดหมาย                   |
| 7.2 ไม่ค่อยชอบการแข่งขัน                               | ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- | ชอบการแข่งขัน  |
| 7.3 ไม่เคยรู้สึกต้องเร่งรีบ                            | ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- | เร่งรีบอยู่เสมอ  |
| 7.4 ชอบทำอะไรทีละอย่าง                                 | ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- | พยายามทำหลายอย่างในเวลาเดียวกัน / คิดถึงสิ่งที่จะทำถัดไป |
| 7.5 เป็นคนทำอะไรช้า                                    | ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- | ทำอะไรรวดเร็ว (กิน เดิน ฯลฯ)                             |
| 7.6 แสดงความรู้สึก                                     | ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- | เก็บความรู้สึก   |
| 7.7 สนใจในหลายอย่าง (นอกเหนือจากงาน)                   | ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- | ไม่มีความสนใจอะไรมาก (นอกเหนือจากงาน)                    |

### 8. ประสิทธิภาพหน่วยงาน

ตามความรู้สึกของท่าน ท่านคิดว่าในหน่วยงานของท่าน มีปรากฏการณ์ปัญหา ในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

	น้อย    กลาง    มาก				
	1	2	3	4	5
8.1 ผลผลิตงาน (productivity) ลดลง หรืองานล่าช้ากว่าที่ควร	.....	.....	.....	.....	.....
8.2 อัตราการลางานสูง	.....	.....	.....	.....	.....
8.3 มีการบ่น / ร้องเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
8.4 อัตราการลาออกจากงานสูง	.....	.....	.....	.....	.....
8.5 คุณภาพต่ำ	.....	.....	.....	.....	.....
8.6 คนทำงานมีความเฉื่อยหรือขาดความสนใจกระตือรือร้น	.....	.....	.....	.....	.....
8.7 กำลังขวัญไม่ค่อยดี	.....	.....	.....	.....	.....
8.8 มีความขัดแย้งเป็นอริต่อกันในกลุ่มคนทำงาน	.....	.....	.....	.....	.....
8.9 มีปัญหาในการทำงานกับผู้บริหาร	.....	.....	.....	.....	.....
8.10 มีทัศนคติต่องานไม่ดีพอ	.....	.....	.....	.....	.....
8.11 ขาดความสร้างสรรค์ / ริเริ่มโดยทั่วไป	.....	.....	.....	.....	.....
8.12 ความสัมพันธ์ไม่ดีระหว่างฝ่าย หรือระหว่างหน่วยงาน	.....	.....	.....	.....	.....
8.13 การประชุมผู้ร่วมงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
8.14 การติดต่อสื่อสารไม่ดี / คนไม่กล้าพูด ไม่ฟังกัน หรือไม่ค่อยพูดกันเลย	.....	.....	.....	.....	.....
8.15 คนรู้สึกว่าถึงทำงานดีก็ไม่ได้รับการรับรู้ (Recognized)	.....	.....	.....	.....	.....



10. ความพึงพอใจในงาน

น้อย    กลาง    มาก

โดยภาพรวมแล้วท่านรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำมากน้อยเพียงใด

1   2   3   4   5

11. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## คณะผู้ดำเนินงานวิจัย

### ที่ปรึกษาโครงการวิจัย

นายบรรณ ภูมิถาวร  
นายสันต์ชัย ล้อมฉินพรรัตน์  
นายไพศาล วิเชียรเกื้อ  
นายจรัญ วัจนะคุปต์

### ที่ปรึกษาโครงการวิจัยด้านวิชาการ

รศ.ดร.สุนทรী โคมิน  
อาจารย์ชัยทิศ พิเศษสกลกิจ

### หัวหน้าโครงการวิจัยและผู้วิจัยหลัก

อาจารย์จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย  
ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา  
คณะรัฐศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### คณะผู้ช่วยนักวิจัย

1. นางสาววิวรรณ ศรีวนาภิรมย์
2. นายกอบเดช เส็มหล่อ
3. นางสาวอุทุมพร เผ่าสุวรรณ
4. นางสาวฉวีวรรณ แสนทวี

### เจ้าหน้าที่โครงการ

นางรำไพ ศรีไชย



## ประวัติหัวหน้าโครงการวิจัยและผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวจุฑารัตน์ เอื้ออำนวย  
(JUTHARAT UA-AMNOEY)

ตำแหน่ง อาจารย์ระดับ 8 ประจำภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติการศึกษา

ค.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
สค.ม (อาชญาวิทยาและงานยุติธรรม) มหาวิทยาลัยมหิดล  
Cert. in Probationary Service (Scotland)

### สาขาที่มีความชำนาญพิเศษ

1. อาชญาวิทยาและงานยุติธรรม (Criminology and Criminal Justice)
2. เด็กและเยาวชนกระทำผิด (Juvenile Delinquency)
3. จิตวิทยาสังคม

### ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

1. จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย ร่วมกับสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย การสำรวจความต้องการในการประกอบอาชีพและแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเด็กและเยาวชนที่ประกอบอาชีพในท้องถนนหลวง ในเขตกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 (นักวิจัยผู้ช่วย)
2. จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย ร่วมกับสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ปัจจัยทางสังคมสำหรับเป็นข้อบ่งชี้ภาวะการเสพติดของชายไทยวัยทำงานในปัจจุบัน พ.ศ. 2528 (นักวิจัยผู้ช่วย)
3. จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย ร่วมกับสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย การศึกษาวิธีการนำศาสนาเข้ามามีส่วนช่วยแก้ปัญหายาเสพติด พ.ศ. 2529 (นักวิจัยผู้ช่วย)
4. จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย ร่วมกับสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ค่านิยมในการเลี้ยงดูบุตรของครอบครัวไทย พ.ศ. 2530
5. จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย ร่วมกับกระทรวงยุติธรรม A Research on Development and Crime Prevention in Thailand (UNAFEI) ทุนอุดหนุนจากประเทศญี่ปุ่น พ.ศ. 2530

6. จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย ร่วมกับกระทรวงยุติธรรม A Study on the Implementation of the United Nation Norms and Guidelines Relation to Crime Prevention and Criminal Justice in the Asian Countries (UNAFEI) ทุนอุดหนุนจากประเทศญี่ปุ่น พ.ศ. 2533  
จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย ร่วมกับภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พฤติกรรม ทัศนคติ และการยอมรับของผู้ใช้รถและถนนต่อมาตรการแก้ปัญหาจราจรในเขตกรุงเทพมหานคร โครงการวิจัยเฉลิม พระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในวโรกาสกาญจนาภิเษกสมโภช ฉลองสิริราชสมบัติ 50 ปี พ.ศ. 2540
8. จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย ร่วมกับกระทรวงยุติธรรม ทิศทางการวางแผนกำลังคนเพื่อรองรับการอำนวยความสะดวกในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2541



ศูนย์วิทยพัชยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย