



รายงานการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อ  
การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์  
กลุ่มโครงสร้างและระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์  
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

การสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาให้ทราบถึงความพึงพอใจและความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง รวบรวมและประมวลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะจากความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการสำรวจประกอบด้วย ตุลาการศาลปกครองชั้นต้น ๒๔ คน ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง ๓๑๙ คน พนักงานราชการศาลปกครอง ๘๘ คน และลูกจ้างประจำสำนักงานศาลปกครอง ๖ คน รวมทั้งสิ้น ๔๓๗ คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนและให้หน่วยงานพิจารณาอบหมายให้บุคลากรในสังกัดทำแบบสำรวจดังกล่าว เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มี ๒ รูปแบบ คือ แบบสำรวจความพึงพอใจแบบเป็นเอกสารสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตุลาการศาลปกครองชั้นต้น และแบบสำรวจความพึงพอใจออนไลน์สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง พนักงานราชการศาลปกครอง และลูกจ้างประจำสำนักงานศาลปกครอง โดยประเด็นการสำรวจมีทั้งหมด ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) โครงสร้างและการบริหารจัดการอัตรากำลัง ๒) การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักคุณธรรม ความโปร่งใส หลักความรู้ ความสามารถ และหลักผลงาน ๓) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ๔) ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารระดับสูงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๕) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และ ๖) การให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถสรุปผลการสำรวจได้ ดังนี้

๑. ความพึงพอใจต่อการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม พบว่า ร้อยละ ๘๔.๒๕ ของบุคลากรศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครองมีความพึงพอใจต่อการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับพึงพอใจมากขึ้นไป สำหรับค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม เท่ากับ ๓.๐๗ หรืออยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจต่อการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์รายด้านมีระดับความพึงพอใจมากที่สุดทุกด้าน โดยสามารถจัดลำดับความพึงพอใจในแต่ละด้านจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าต่ำสุดได้ ดังนี้

อันดับที่ ๑ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน

อันดับที่ ๒ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

อันดับที่ ๓ การให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

อันดับที่ ๔ ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารระดับสูงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อันดับที่ ๕ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักคุณธรรม ความโปร่งใส

หลักความรู้ความสามารถ และหลักผลงาน

อันดับที่ ๖ โครงสร้างและการบริหารจัดการอัตรากำลัง

๒. ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม พบว่า ร้อยละ ๘๘.๑๘ ของบุคลากรศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง มีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับพึงพอใจมากขึ้นไป

### ๓. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

บุคลากรศาลปกครองละสำนักงานศาลปกครองได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็นที่น่าสนใจหลายประเด็น ดังนี้

#### ๓.๑ ด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการอัตรากำลัง

ผู้ตอบแบบสำรวจได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการในประเด็นดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นดังนี้

- ปัญหาอัตรากำลังขาดแคลนและไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งพนักงานคดีปกครอง เลขานุการประจำองค์คณะ บุคลากรในสายงานที่ต้องใช้องค์ความรู้เป็นการเฉพาะ โดยเสนอให้มีการปรับเพิ่มอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมควบคู่กับการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร หรืออาจเกลี้ยอัตรากำลังในแต่ละหน่วยงานและมอบหมายภารกิจที่เหมาะสมกับศักยภาพของบุคคลนั้น

- กรณีมีการแต่งตั้งย้าย โอน หรือลาออกจากตำแหน่งจะไม่ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังทดแทนซึ่งทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นโดยเฉพาะกับตำแหน่งพนักงานราชการศาลปกครองที่ลาออกเนื่องจากสามารถสอบคัดเลือกเพื่อเข้ารับการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งข้าราชการ และไม่มีการสรรหาบุคลากรมาทดแทนในเวลาที่รวดเร็ว อีกทั้งยังก่อให้เกิดปัญหาในการทดแทนอัตรากำลังที่จะเกษียณอายุในอนาคตอีกด้วย โดยมีการเสนอให้เตรียมการสำหรับการทดแทนอัตรากำลังผู้เกษียณอายุราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกลุ่มให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำและอาวุโส

- การบริหารอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับปริมาณภารกิจที่ปฏิบัติจริง ซึ่งมาตรการจำกัดการใช้อัตรากำลังไม่ให้เกินร้อยละ ๘๐ จะทำให้หน่วยงานที่มีภารกิจในปริมาณมากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันและทำให้บุคลากรรับภาระงานมากเกินไป ในขณะที่มีหน่วยงานที่มีปัญหาคนล้นงานทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณและไม่สามารถใช้บุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ

- การเสนอให้มีการสนับสนุนความก้าวหน้าให้กับพนักงานราชการศาลปกครอง และลูกจ้างชั่วคราวได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ เพื่อลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพจากการลาออกไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะข้างต้น แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสำนักงานศาลปกครองมีความห่วงใยต่อสถานการณ์ด้านการบริหารจัดการอัตรากำลังของสำนักงานศาลปกครองที่จะประสบกับปัญหาด้านการบริหารอัตรากำลังที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการสูญเสียอัตรากำลังทั้งในระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะตำแหน่งพนักงานราชการศาลปกครองที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ศาลปกครองเป็นไปตามเป้าหมาย อีกทั้งยังต้องการให้พิจารณาจัดสรรอัตรากำลังโดยคำนึงถึงภารกิจงานเป็นสำคัญและใช้ศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### ๓.๒ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักคุณธรรม ความโปร่งใส หลักความรู้ความสามารถ และหลักผลงาน

ผู้ตอบแบบสำรวจได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการในประเด็นดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นดังนี้

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในเรื่องการแต่งตั้งย้าย การประเมินผล การปฏิบัติงานยังไม่มี การนำหลักการที่เกี่ยวข้องมาใช้เท่าที่ควร ซึ่งผู้ตอบแบบสำรวจได้เสนอให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการโดยยึดหลักคุณธรรม พิจารณาให้เกิดความเป็นธรรม บริหารให้เกิดความถูกต้อง ยึดหลักความเสมอภาคในการปฏิบัติ

- การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานยังไม่มี ความเหมาะสม ซึ่งในทางปฏิบัติยังมีงานที่บุคลากรได้ปฏิบัติอยู่นอกเหนือที่ปรากฏตามข้อตกลง ทำให้ข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นเพียงงานส่วนหนึ่งที่ทำในแต่ละวัน ทำให้จิตสำนึกในการช่วยเหลือผู้อื่นลดน้อยลง ดังนั้นจึงควรปรับปรุงข้อตกลงการปฏิบัติงานให้ยืดหยุ่นสอดคล้องกับลักษณะงาน

- หลักเกณฑ์การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นและแต่งตั้งย้าย มีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งทำให้ไม่มีความชัดเจน ทำให้เกิดความไม่แน่นอนในการเตรียมความพร้อม โดยผู้ตอบแบบสำรวจได้เสนอแนวทางในการปรับปรุงหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับ โดยควรพิจารณาให้ความสำคัญกับงานประจำไม่เฉพาะแต่งานวิชาการ การปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ควรกำหนดกรอบระยะเวลาให้นานเพียงพอที่จะสามารถเตรียมความพร้อมได้

- ในกระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งควรดำเนินการให้เป็นไปโดยรวดเร็ว เพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานและเกิดความต่อเนื่อง และควรหมุนเวียนบุคลากรให้ปฏิบัติงานอื่น โดยเฉพาะงานที่ต้องปฏิบัติซ้ำเดิมเป็นเวลานาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสำรวจในส่วนนี้ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสำนักงานศาลปกครองให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับชีวิตราชการ ไม่ว่าจะเป็นการแต่งตั้งย้าย การประเมินเพื่อเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน จึงทำให้มีปัญหาและข้อเสนอแนะที่มีความหลากหลาย บางประเด็นเป็นความคิดเห็นที่แสดงให้เห็นว่าเป็นความเข้าใจผิดของบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นให้กับบุคลากรสำนักงานศาลปกครอง สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องประชาสัมพันธ์และอธิบายชี้แจงให้บุคลากรรับทราบและเข้าใจในหลักเกณฑ์ดังกล่าว โดยอาจจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การตอบข้อสงสัยผ่านเสียงตามสาย เป็นต้น ทั้งนี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสำรวจในประเด็นการให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ควรปรับปรุงการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบความเคลื่อนไหวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์และการกระจายข่าวสารให้ทั่วถึงและรวดเร็ว

### ๓.๓ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ผู้ตอบแบบสำรวจได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการในประเด็นดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นดังนี้

- สภาพแวดล้อมในการทำงานบางประการยังไม่เอื้อให้เกิดการใช้ชีวิตอย่างมีสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็น การมีภาระงานที่มากและความกดดันในการมุ่งเป้าหมายของงานจนทำให้มีความเครียดและกระทบต่อชีวิตครอบครัว ระยะทางระหว่างที่ทำงานและที่พักห่างไกลมากทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง การแบ่งชั้นชั้นและการแบ่งพรรคแบ่งพวก

โดยผู้ตอบแบบสำรวจได้เสนอให้มีการปรับสมดุลของงานและชีวิตครอบครัวค้ำึงถึงคุณภาพงานในระดับที่เหมาะสม ปรับระบบการปฏิบัติงานให้่ง่ายเพื่อลดภาระงาน วิเคราะห์ขั้นตอนก่อนลดขั้นตอนการทำงาน กำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติงานต่อชิ้นงานให้เหมาะสม

- ค่าตอบแทนและสิทธิต่างๆ ควรพิจารณาให้เป็นธรรมและเหมาะสม โดยพิจารณาตามสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันให้เท่ากับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจในลักษณะคล้ายคลึงกัน

แม้ว่าค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรในด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะมีค่ามากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นด้านอื่น แต่เนื่องจากเป็นประเด็นที่มีการให้ความสำคัญทั้งจากนโยบายของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง และบุคลากร เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับสภาพความเป็นอยู่และความสุขต่อชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว โดยผู้ตอบแบบสำรวจได้มีความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าวอย่างหลากหลายซึ่งในบางประเด็นอาจเกิดขึ้นได้ยากจากข้อจำกัดในทางงบประมาณ อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอบางส่วนเกี่ยวกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานก็สามารถดำเนินการได้ในทางปฏิบัติและยังเป็นวิธีการที่ผู้ตอบแบบสำรวจเห็นว่าจะสามารถทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้มากที่สุด

### ๓.๔ ด้านความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารระดับสูงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสำรวจได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการในประเด็นดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นดังนี้

- ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองควรให้การส่งเสริมการทำงานตามวัฒนธรรมองค์กร

- ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง กวดขันวินัยบุคลากรทุกระดับในการทำงาน การปฏิบัติตน การวางตัว และการแต่งกายให้เหมาะสม

- ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองควรเปิดรับฟังความคิดเห็นและสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น ก่อนที่จะดำเนินการกำหนดระเบียบ ประกาศ หรือหลักเกณฑ์ต่างๆ

- ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองควรตัดสินใจรวดเร็วและมีเอกภาพจะทำให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสำรวจในส่วนนี้แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสำนักงานศาลปกครองส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารระดับสูงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความคาดหวังต่อผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างของการปฏิบัติตน และส่งเสริมให้เกิดความเป็นเอกภาพภายในองค์กร

### ๓.๕ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ผู้ตอบแบบสำรวจได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการในประเด็นดังกล่าว โดยเห็นว่าผู้บังคับบัญชาควรพูดคุยทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้นเพื่อลดความขัดแย้งหรือความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นแบบพี่น้อง ใส่ใจลูกน้อง รวมทั้งควรเสริมสร้างการทำงานโดยใช้เหตุผลเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรสำนักงานศาลปกครองในด้านนี้ พบว่าส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา โดยมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจมากเป็นลำดับที่ ๒ ต่อจากด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

### ๓.๖ ด้านการให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสำรวจได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการในประเด็นดังกล่าว โดยเห็นว่า การให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะดีขึ้น หากนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงานให้มากขึ้น และควรเพิ่มช่องทางในการเผยแพร่ข่าวสาร และช่องทางในการติดต่อประสานงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น จะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศาลปกครองให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุดต่อไป