



แผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง

พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำนำ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์กร เนื่องจากเป็นกลไกหลักสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนาและมุ่งไปสู่สัมฤทธิ์ผลตามที่องค์กรมุ่งหมาย องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจึงให้ความสำคัญกับเรื่องทุนมนุษย์ และกระบวนการในการบริหารจัดการทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

ศาลปกครองได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว จึงได้กำหนดให้การพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์หนึ่งภายใต้แผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๖๑ ในยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีความรวดเร็วและมีคุณภาพตามมาตรฐานในระดับสากล เพื่อให้บริการแก่ทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ ๓.๒ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และทันต่อสถานการณ์ โดยกำหนดให้มีการจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ ภายใต้โครงการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลของศาลปกครอง และสำนักงานศาลปกครองให้ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อใช้เป็นกรอบกำกับทิศทางในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศาลปกครองในช่วงระยะเวลา ๓ ปี ซึ่งมีสาระสำคัญประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กรอบการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑) และการประเมินผลสำเร็จการดำเนินงาน

ศาลปกครองมีความคาดหวังให้แผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ ฉบับนี้ เป็นเครื่องมือที่จะผลักดันระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สนับสนุนให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพและพร้อมที่จะขับเคลื่อนภารกิจของศาลปกครองให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

สิงหาคม ๒๕๕๘

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทที่ ๑	บทนำ	๖
๑.๑	ความเป็นมา	๖
๑.๒	กระบวนการจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ศาลปกครอง	๗
บทที่ ๒	สถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง	๑๒
๒.๑	ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง และสถานการณ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน	๑๒
๒.๒	สถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง ในบริบทที่ทำนาย	๒๐
บทที่ ๓	สาระสำคัญของแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑	๒๙
๓.๑	วิสัยทัศน์	๒๙
๓.๒	พันธกิจ	๒๙
๓.๓	เป้าประสงค์หลัก	๒๙
๓.๔	ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์	๓๐
๓.๕	ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	๓๐
๓.๖	กลยุทธ์และกรอบการดำเนินงาน	๓๑
๓.๗	แผนปฏิบัติการระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑)	๓๘
บทที่ ๔	การประเมินผลสำเร็จการดำเนินงาน	๔๘

หน้า

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ ๑ กระบวนการจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของศาลปกครอง	๗
แผนภาพที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร	๘
แผนภาพที่ ๓ อัตรากำลังของบุคลากรศาลปกครอง ณ วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๘	๑๔
แผนภาพที่ ๔ โครงสร้างและอัตรากำลังของหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงานศาลปกครอง	๑๗
แผนภาพที่ ๕ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง	๑๙
แผนภาพที่ ๖ ผลการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์จากการประเมินสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์กร	๕๙

สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑ ตารางแสดงอัตรากำลังบุคลากรของศาลปกครอง ณ วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๘	๑๓
ตารางที่ ๒ ตารางแสดงอัตรากำลังตุลาการศาลปกครองจำแนกตามชั้นศาล	๑๕
ตารางที่ ๓ ตารางแสดงสายงาน ตำแหน่งในสายงาน และประเภทตำแหน่ง ของข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง	๑๖

ภาคผนวก

- ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อ
การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองของศาลปกครอง ๕๑
- ผลการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก
และภายในองค์กร ๕๘

แผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง

พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑

บทที่ ๑ บทนำ

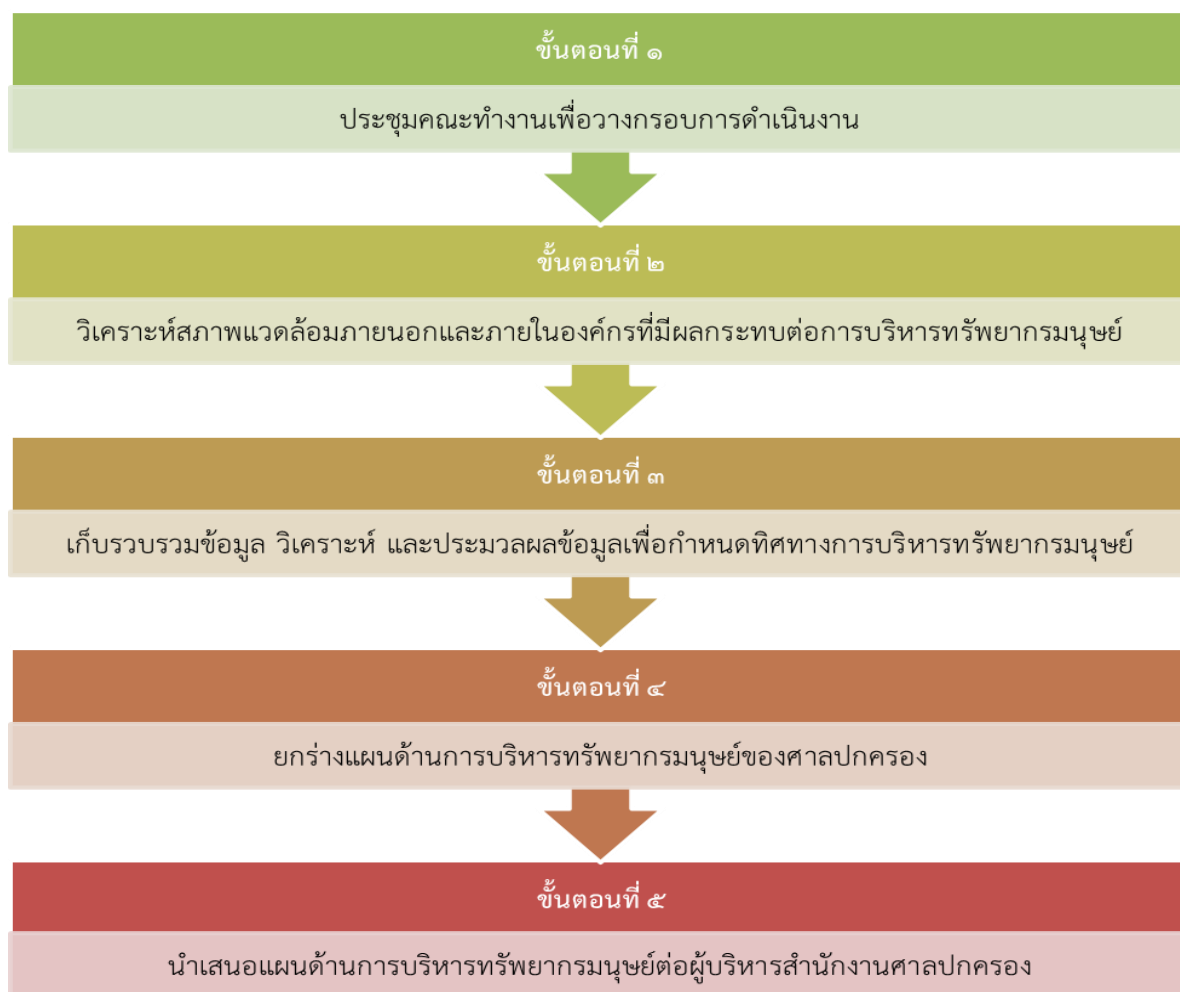
๑.๑ ความเป็นมา

ศาลปกครองนำแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ มาใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง ในการส่งเสริมและสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีปกครอง ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการรับมือกับปริมาณคดีที่เข้าสู่การพิจารณาคดีของศาลปกครอง เพื่อช่วยแก้ไขเยียวยาความเดือดร้อนของประชาชน โดยกลไกสำคัญในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง ฯ ดังกล่าวได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ในยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมสร้างและพัฒนามาตรฐานการพิจารณาพิพากษาคดีและบังคับคดีปกครองที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพิ่มรูปแบบ วิธีการ และช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงการอำนวยความสะดวกทางปกครอง กลยุทธ์ที่ ๑.๓ จัดอัตรากำลังของตุลาการศาลปกครองและพนักงานคดีปกครองที่ทำหน้าที่ช่วยเหลืองานตุลาการให้เหมาะสม เพื่อลดปริมาณคดีค้างการพิจารณา และเยียวยาความเดือดร้อนเสียหายแก่คู่กรณีได้ทันกาล และในยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีความรวดเร็วและมีคุณภาพตามมาตรฐานในระดับสากล เพื่อให้บริการแก่ทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ ๓.๒ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และทันต่อสถานการณ์ ดังนั้น จึงได้จัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะ ๓ ปี เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) ฯ ให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๑.๒ กระบวนการจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง

กระบวนการจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ มีกระบวนการในการจัดทำรวมทั้งสิ้น ๕ ขั้นตอน ดังนี้

แผนภาพที่ ๑ กระบวนการจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง



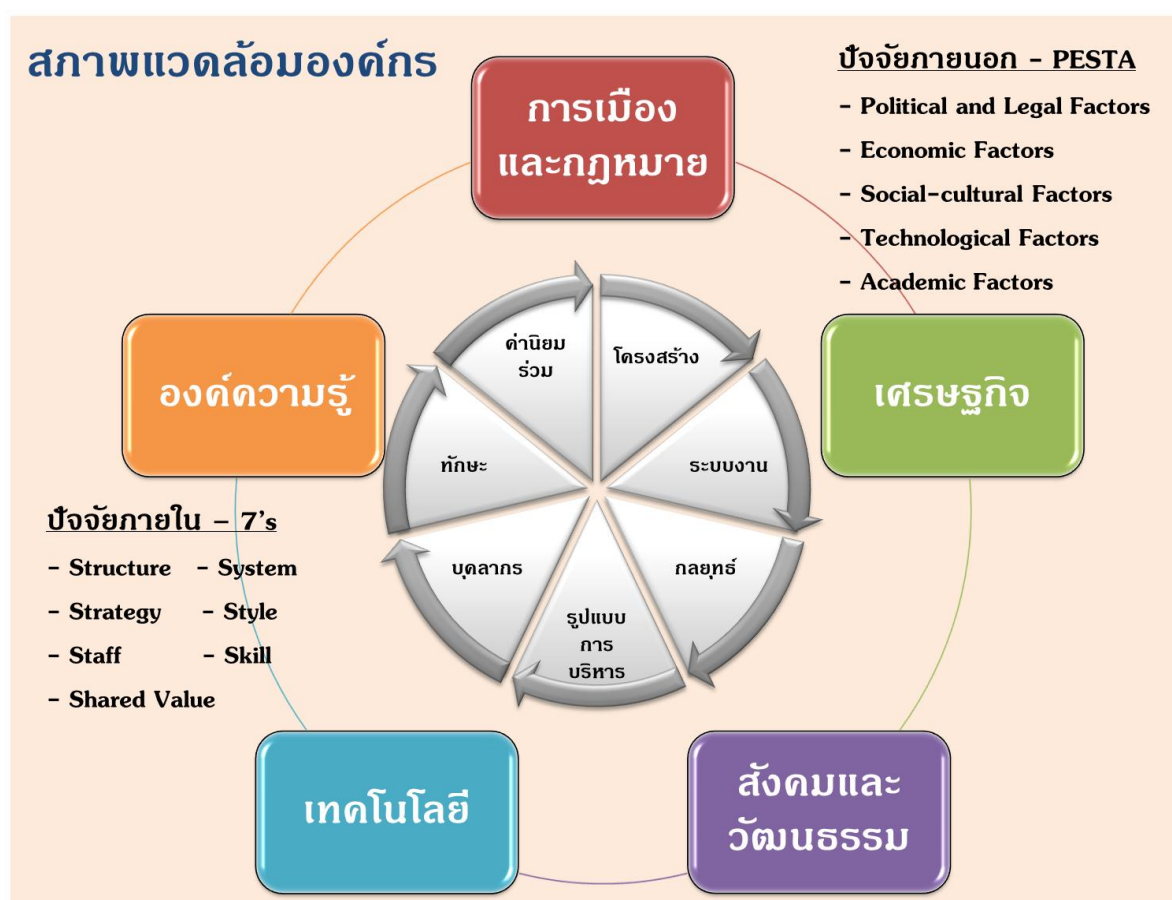
ขั้นตอนที่ ๑ : การประชุมคณะทำงานเพื่อวางกรอบการดำเนินงาน

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองได้มีการประชุมคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคลตุลาการศาลปกครอง ผู้อำนวยการกลุ่มโครงสร้างและระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้อำนวยการกลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้อำนวยการกลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ

และเจ้าหน้าที่สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง โดยที่ประชุมเห็นควรให้ใช้เทคนิค/วิธีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๖๑ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกใช้ PESTA Model และการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในใช้ McKinsey ๗S Framework ทั้งนี้ให้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่ได้จากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) มาคัดกรองและปรับใช้ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย

ขั้นตอนที่ ๒ : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

แผนภาพที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร



ในการจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ มีการรวบรวมข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองตามที่กฎหมายกำหนด แผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๖๑ และความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง กับแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) ฯ รวมถึงข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของศาลปกครองในคราวจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) ฯ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง โดยใช้ PESTA Model เป็น เครื่องมือในการวิเคราะห์ อันประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ ๕ ประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง และกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี และองค์ความรู้ทางวิชาการ ทั้งนี้ ข้อมูล ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ในคราวจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) ฯ เป็นข้อมูลสำคัญที่นำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาคัดกรองเฉพาะปัจจัยสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับภารกิจ ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศาลปกครองอย่างแท้จริง ในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในเป็นการรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายในต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ อาทิ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) ฯ ข้อมูล จากการรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง ต่อระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของ หน่วยงานที่ได้จากการดำเนินโครงการทบทวนโครงสร้าง ภารกิจ และอัตรากำลังให้สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) ฯ ข้อมูลจากรายงานการประเมินผลการใช้กำลังคนของ สำนักงานศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๗ เป็นต้น โดยใช้ McKinsey๗S Framework เป็นเครื่องมือใน การวิเคราะห์ อันประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ ๗ ประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ การดำเนินงาน ระบบการดำเนินงานขององค์กร รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะความรู้ ความสามารถ และค่านิยมร่วม ซึ่งผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในดังกล่าว ได้ผ่านกระบวนการศึกษาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบโดยความเห็นชอบร่วมกันของผู้อำนวยการ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้อำนวยการกลุ่ม และบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ ๓ : การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้จัดนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์และประมวลเพื่อกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในช่วงระยะเวลาการดำเนินการดังกล่าว สำนักบริหารยุทธศาสตร์ได้จัดการประชุมปรึกษาหารือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศาลปกครองเฉพาะด้าน เมื่อวันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘ เพื่อรับทราบความก้าวหน้าในการจัดทำแผนเฉพาะด้านจากทั้ง ๗ หน่วยงาน ได้แก่ แผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง แผนด้านการประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กรของศาลปกครอง แผนด้านการพัฒนาหอสมุดกฎหมายมหาชนของศาลปกครอง แผนด้านการต่างประเทศของศาลปกครอง แผนด้านการพัฒนาบุคลากรศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง แผนด้านการพัฒนานักบริหารของส่วนราชการ หน่วยงานอื่นๆ และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่จำเป็นต้องกระบวนกรยุติธรรมทางปกครอง และแผนด้านพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานศาลปกครอง และได้จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำแผนเฉพาะด้าน ในวันที่ ๑๗ - ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๘ โดยผู้เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ประกอบไปด้วย รองเลขาธิการสำนักงานศาลปกครอง และที่ปรึกษาทุกท่าน ซึ่งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ได้เรียนเชิญเข้ารับฟังการบรรยายและเป็นประธานในช่วงแบ่งกลุ่มฝึกภาคปฏิบัติ ผู้อำนวยการสำนักงานศาล/สำนักทั้งในส่วนกลางและในภูมิภาค และหัวหน้ากลุ่มช่วยอำนวยการเลขาธิการ รวมถึงผู้อำนวยการกลุ่มในสำนัก/วิทยาลัยที่ต้องจัดทำแผนเฉพาะด้าน และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมกิจกรรมเชิงปฏิบัติการเพื่อร่วมเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดทำแผน ตลอดจนให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกิจที่อาจเชื่อมโยงกับสาระในการจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งช่วยให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความถูกต้อง ชัดเจน มีมุมมองที่กว้างขวางและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในการอบรมเชิงปฏิบัติการดังกล่าวได้มีการร่วมกันวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ กำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต โครงการสำคัญ รวมทั้งตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานด้วย ซึ่งสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ใช้ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยหลังจากการอบรมเชิงปฏิบัติการฯ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สอบถามรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรที่รับผิดชอบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน และเพิ่มเติมสาระที่สนับสนุนให้แผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสมบูรณ์และเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนเฉพาะด้านขึ้นในวันที่ ๒๙ – ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๘ ซึ่งในการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าวในส่วนของจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย รองเลขาธิการสำนักงานศาลปกครอง (นางสมฤดี ธัญญศิริ) ประธานในการประชุมกลุ่ม ร่วมกับผู้แทนของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้นำข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงวิเคราะห์เปรียบเทียบในด้านต่างๆ เพื่อระดมความเห็นและสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด รวมทั้งโครงการ/กิจกรรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการยกร่างแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะดำเนินการในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ ตามแนวทางที่สำนักบริหารยุทธศาสตร์กำหนดต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ : การยกร่างแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้นำผลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ ๓ มาประมวล กลั่นกรอง วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองและผู้เกี่ยวข้องจากเวทีการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่อแผนการพัฒนาศาลปกครองเฉพาะด้าน เมื่อวันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘ และจากการประชุมบูรณาการแผนเฉพาะด้าน ในวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ มาดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความถูกต้องและชัดเจนมากยิ่งขึ้น พร้อมยกร่างองค์ประกอบที่สำคัญของแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กรอบการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑) และการประเมินผลสำเร็จการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ ๕ : การนำเสนอแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บริหารสำนักงานศาลปกครอง

เมื่อจัดทำร่างแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ แล้วเสร็จ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นำเสนอแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ดังกล่าวต่อผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและใช้เป็นกรอบกำกับทิศทางในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศาลปกครองต่อไป

บทที่ ๒

สถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง

๒.๑ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง และสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

ศาลปกครองเป็นองค์กรศาลตามรัฐธรรมนูญ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ ๒ ส่วน กล่าวคือ ศาลปกครอง และสำนักงานศาลปกครอง ในส่วนของศาลปกครอง มีหน้าที่หลักคือการอำนวยความยุติธรรมทางปกครอง พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้จำแนกศาลปกครองออกเป็น ๒ ชั้นศาล ได้แก่ ศาลปกครองสูงสุด และศาลปกครองชั้นต้น ซึ่งประกอบด้วย ศาลปกครองกลาง และศาลปกครองในภูมิภาค โดยมีประธานศาลปกครองสูงสุดเป็นผู้รับผิดชอบให้งานของศาลปกครองเป็นไปโดยเรียบร้อย ตามระเบียบที่คณะกรรมการตุลาการศาลปกครอง (ก.ศป.) กำหนดโดยความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่ตุลาการในศาลปกครองสูงสุด โดยมีรองประธานศาลปกครองสูงสุดช่วยปฏิบัติหน้าที่ตามที่ประธานศาลปกครองสูงสุดมอบหมาย

สำหรับสำนักงานศาลปกครอง เป็นส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๑๑ ตุลาคม ๒๕๔๒ ตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองฯ มีฐานะเป็นนิติบุคคลทำหน้าที่เป็นหน่วยงานทางธุรการของศาลปกครอง ในการบริหารงานของสำนักงานศาลปกครอง มีเลขาธิการสำนักงานศาลปกครองซึ่งเป็นข้าราชการฝ่ายศาลปกครองขึ้นตรงต่อประธานศาลปกครองสูงสุด เป็นผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ควบคุมดูแลโดยทั่วไป โดยมีรองเลขาธิการสำนักงานศาลปกครอง เป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการ การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองฯ มาตรา ๘๑ และ ๘๔ กำหนดให้มี “คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง” (ก.ขป.) ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการฝ่ายศาลปกครองเช่นเดียวกับคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะในเรื่องการแบ่งส่วนราชการ การกำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การเลื่อนชั้นเงินเดือน การออกจากราชการ การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน วินัย การสอบสวนและการลงโทษทางวินัย การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์การลงโทษ

นอกจากนี้ ตามมาตรา ๘๕ – ๘๙ แห่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองฯ ได้กำหนดในเรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้งในเรื่องการกำหนดตำแหน่ง การได้รับค่าตอบแทนต่างๆ ที่ให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนและกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งมาใช้บังคับโดยอนุโลม ส่วนอำนาจในการบรรจุแต่งตั้ง การโอน การมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญให้เทียบเคียงกับข้าราชการพลเรือนทั่วไป ทั้งนี้ ตามมาตรา ๑๐๔ แห่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองฯ ได้กำหนดให้ในระหว่างที่ยังไม่มีกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนมาใช้บังคับกับข้าราชการฝ่ายศาลปกครองโดยอนุโลม

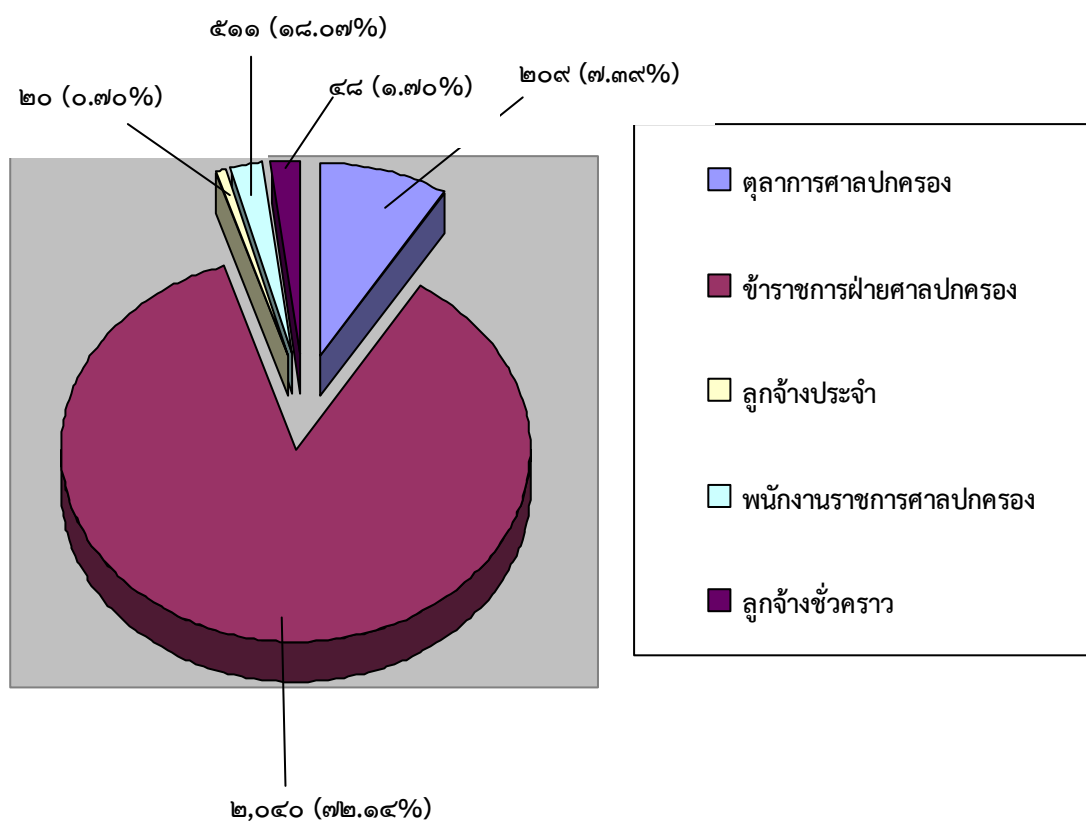
บุคลากรของศาลปกครองแบ่งออกเป็น ๕ ประเภท ได้แก่ ตุลาการศาลปกครอง ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการศาลปกครอง และลูกจ้างชั่วคราว มีกรอบอัตรากำลังรวมทั้งสิ้น ๔,๙๘๗ อัตรากำลังแบ่งเป็นตุลาการศาลปกครอง จำนวน ๔๒๑ อัตรากำลังประกอบด้วย ตุลาการศาลปกครองสูงสุด ๓๙ อัตรากำลัง ตุลาการศาลปกครองชั้นต้น ๓๘๒ อัตรากำลัง ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง จำนวน ๓,๓๙๓ อัตรากำลัง ลูกจ้างประจำ จำนวน ๒๐ อัตรากำลัง พนักงานราชการศาลปกครอง จำนวน ๑,๑๕๓ ราย ปัจจุบันศาลปกครองมีอัตรากำลัง ณ วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๘ รวมทั้งสิ้น จำนวน ๒,๘๒๘ ราย ประกอบด้วย ตุลาการศาลปกครอง จำนวน ๒๐๙ ท่าน ซึ่งจำแนกเป็นตุลาการศาลปกครองสูงสุด จำนวน ๒๐ ท่าน ตุลาการศาลปกครองชั้นต้น จำนวน ๑๘๙ ท่าน ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง จำนวน ๒,๐๔๐ ราย ลูกจ้างประจำ จำนวน ๒๐ ราย พนักงานราชการศาลปกครอง จำนวน ๕๑๑ ราย และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๔๘ ราย

ตารางที่ ๑ ตารางแสดงอัตรากำลังบุคลากรของศาลปกครอง

ที่	ประเภทบุคลากร	กรอบ	คนครอง	ว่าง
๑.	ตุลาการศาลปกครอง	๔๒๑	๒๐๙	๒๑๒
	๑.๑ ตุลาการศาลปกครองสูงสุด	๓๙	๒๐	๑๙
	๑.๒ ตุลาการศาลปกครองชั้นต้น	๓๘๒	๑๘๙	๑๙๓
๒.	ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง	๓,๓๙๓	๒,๐๔๐	๑,๓๕๓
๓.	ลูกจ้างประจำ	๒๐	๒๐	-
๔.	พนักงานราชการศาลปกครอง	๑,๑๕๓	๕๑๑	๖๔๒
๕.	ลูกจ้างชั่วคราว	-	๔๘	-
รวมทั้งสิ้น		๔,๙๘๗	๒,๘๒๘	๒,๒๐๗

ข้อมูล ณ วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๘

แผนภาพที่ ๓ อัตรากำลังของบุคลากรศาลปกครอง ณ วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๘



สำหรับภาพรวมกำลังคนของตุลาการศาลปกครองมีกรอบอัตรากำลังทั้งสิ้น ๔๒๑ อัตรา คนครอง ๒๐๙ อัตรา แยกเป็นศาลปกครองสูงสุด ๒๐ อัตรา และศาลปกครองชั้นต้น ๑๘๙ อัตรา และอัตรารว่างทั้งสิ้น ๒๑๒ อัตรา แยกเป็นศาลปกครองสูงสุด ๑๙ อัตรา และศาลปกครองชั้นต้น ๑๙๓ อัตรา เมื่อจำแนกตุลาการศาลปกครองสูงสุดตามตำแหน่งพบว่า มีผู้ดำรงตำแหน่งประธานศาลปกครองสูงสุดและรองประธานศาลปกครองสูงสุด ๓ อัตรา ตุลาการหัวหน้าคณะศาลปกครองสูงสุด ๔ อัตรา และตุลาการศาลปกครองสูงสุด ๑๓ อัตรา สำหรับศาลปกครองชั้นต้นพบว่า มีผู้ดำรงตำแหน่งตุลาการศาลปกครองชั้นต้นประจำศาลปกครองสูงสุด ๒๖ อัตรา ตุลาการศาลปกครองกลาง ๗๓ อัตรา และตุลาการในศาลปกครองในภูมิภาค ๙๐ อัตรา สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงอัตรากำลังบุคลากรศาลปกครองจำแนกตามชั้นศาล

	กรอบอัตรากำลัง	คนครอง	อัตรว่าง
ศาลปกครองสูงสุด	(๓๙)	(๒๐)	(๑๙)
๑. ประธานศาลปกครองสูงสุด	๑	๑	-
๒. รองประธานศาลปกครองสูงสุด	๒	๒	-
๓. ตุลาการหัวหน้าคณะศาลปกครองสูงสุด	๖	๔	๒
๔. ตุลาการศาลปกครองสูงสุด	๓๐	๑๓	๑๗
ศาลปกครองชั้นต้น	(๓๘๒)	(๑๘๙)	(๑๙๓)
๑. ตุลาการในศาลปกครองชั้นต้นประจำศาลปกครองสูงสุด	๑๐๗	๒๖	๘๑
๒. ตุลาการในศาลปกครองกลาง	๑๐๙	๗๓	๓๖
๓. ตุลาการในศาลปกครองเพชรบุรี	๑๐	๖	๔
๔. ตุลาการในศาลปกครองระยอง	๑๔	๑๐	๔
๕. ตุลาการในศาลปกครองนครราชสีมา	๑๔	๑๐	๔
๖. ตุลาการในศาลปกครองเชียงใหม่	๑๕	๑๐	๕
๗. ตุลาการในศาลปกครองพิษณุโลก	๑๐	๙	๑
๘. ตุลาการในศาลปกครองขอนแก่น	๑๕	๘	๗
๙. ตุลาการในศาลปกครองอุดรธานี	๑๔	๙	๕
๑๐. ตุลาการในศาลปกครองอุบลราชธานี	๑๔	๙	๕
๑๑. ตุลาการในศาลปกครองสงขลา	๑๐	๑๐	-
๑๒. ตุลาการในศาลปกครองนครศรีธรรมราช	๑๐	๙	๑
๑๓. ตุลาการในศาลปกครองสุพรรณบุรี	๑๐	-	๑๐
๑๔. ตุลาการในศาลปกครองนครสวรรค์	๑๐	-	๑๐
๑๕. ตุลาการในศาลปกครองภูเก็ต	๑๐	-	๑๐
๑๖. ตุลาการในศาลปกครองยะลา	๑๐	-	๑๐
รวมทั้งสิ้น	๔๒๑	๒๐๙	๒๑๒

ในส่วนของการข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง การกำหนดตำแหน่งและสายงานของข้าราชการฝ่ายศาลปกครองในปัจจุบัน จำแนกออกเป็นจำนวน ๑๒ สายงาน ๑๓ ตำแหน่ง ได้แก่ นักบริหารศาลปกครอง เจ้าหน้าที่บริหารงานศาลปกครอง พนักงานคดีปกครอง เจ้าหน้าที่ศาลปกครอง นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการตรวจสอบภายใน วิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมไฟฟ้า วิศวกรรมโยธา สถาปัตยกรรม เจ้าพนักงานธุรการ และนายช่างเทคนิค โดยจำแนกการกำหนดตำแหน่ง

ออกเป็น ๔ ประเภทตำแหน่ง ได้แก่ ๑) ตำแหน่งประเภทบริหาร (ระดับสูง) ๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ (ระดับสูง) ๓) ตำแหน่งประเภทวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ/ระดับชำนาญการ/ระดับชำนาญการพิเศษ/ระดับเชี่ยวชาญ/ระดับทรงคุณวุฒิ) และ ๔) ตำแหน่งประเภททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน/ระดับชำนาญงาน/ระดับอาวุโส)

ตารางที่ ๓ แสดงสายงาน ตำแหน่งในสายงาน และประเภทตำแหน่งของข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง

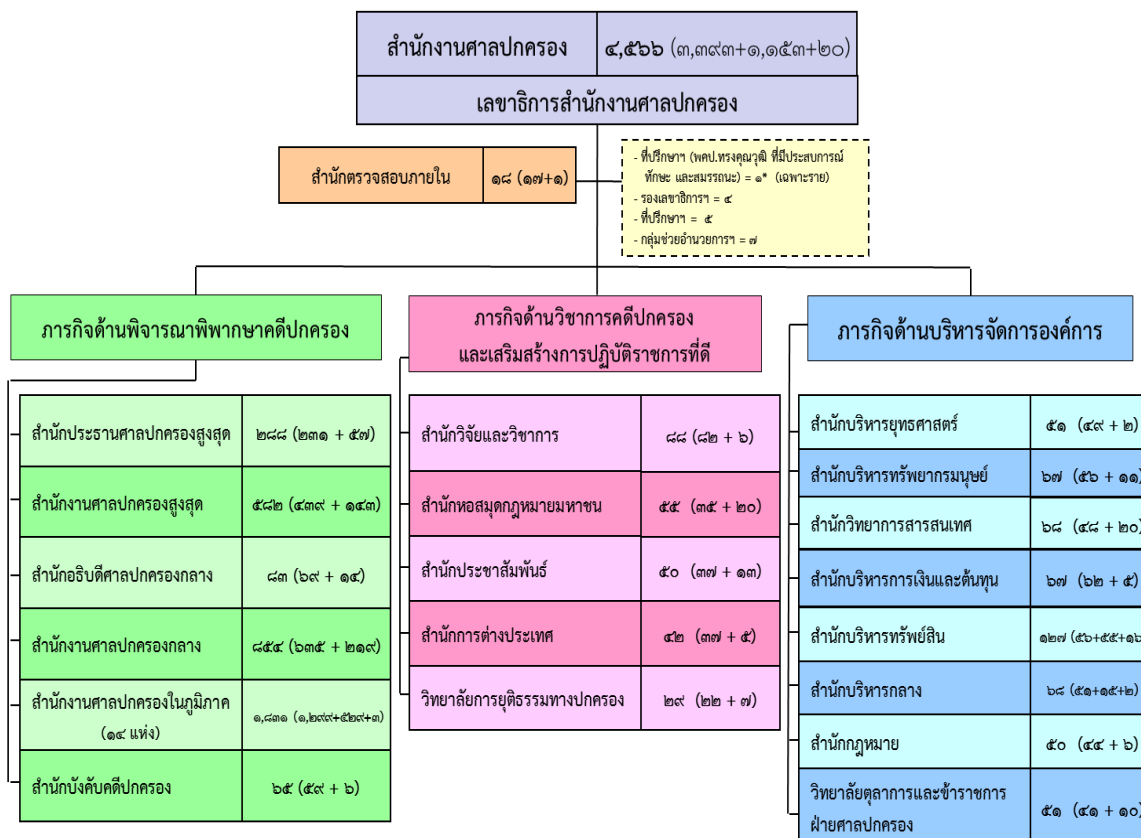
ลำดับที่	ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง		
	สายงาน	ตำแหน่งในสายงาน	ประเภทตำแหน่ง
๑	นักบริหารงานศาลปกครอง	นักบริหารงานศาลปกครอง	บริหาร
๒	เจ้าหน้าที่บริหารงานศาลปกครอง	เจ้าหน้าที่บริหารงานศาลปกครอง	อำนวยการ
๓	พนักงานคดีปกครอง	- ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (พนักงานคดีปกครอง) ระดับสูง	อำนวยการ
		- พนักงานคดีปกครอง	วิชาการ
๔	เจ้าหน้าที่ศาลปกครอง	เจ้าหน้าที่ศาลปกครอง	วิชาการ
๕	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	วิชาการ
๖	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	วิชาการ
๗	วิศวกรรมเครื่องกล	วิศวกรเครื่องกล	วิชาการ
๘	วิศวกรรมไฟฟ้า	วิศวกรไฟฟ้า	วิชาการ
๙	วิศวกรรมโยธา	วิศวกรโยธา	วิชาการ
๑๐	สถาปัตยกรรม	สถาปนิก	วิชาการ
๑๑	เจ้าพนักงานธุรการ	เจ้าพนักงานธุรการ	ทั่วไป
๑๒	นายช่างเทคนิค	นายช่างเทคนิค	ทั่วไป

ในส่วนของการจัดโครงสร้างองค์การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานศาลปกครอง เป็นลักษณะองค์กรแนวนราบ (Flat Organization) เพื่อลดสายบังคับบัญชา มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมในลักษณะของกลุ่ม โดยบุคลากรในกลุ่มทำงานในลักษณะเป็นผู้รอบรู้และมีทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย (Multi – Skill) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ปัจจุบันสำนักงานศาลปกครองได้แบ่งหน่วยงานภายในออกเป็น ๑๖ สำนักงานศาล ๑๕ สำนัก ๒ วิทยาลัย รวม ๓๓ หน่วยงาน (ปัจจุบันศาลปกครองที่เปิดทำการแล้วในส่วนกลางจำนวน ๒ แห่ง และสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค ๑๐ แห่ง) รวมมีหน่วยงานปัจจุบัน ๒๙ หน่วยงาน ดังนี้

แผนภาพที่ ๔ โครงสร้างและอัตรากำลังของหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงานศาลปกครอง

โครงสร้างและอัตรากำลังของหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงานศาลปกครอง (ขรก.+พศป.+ลจป.)

(ตามประกาศ ก.ขป. เรื่อง การแบ่งส่วนราชการและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในสำนักงานศาลปกครอง ลงวันที่ ๑๒ ก.ค. ๕๖ และประกาศสำนักงานศาลปกครอง เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักงานศาลปกครอง ลงวันที่ ๒๖ ส.ค. ๕๖)



มีผลใช้ตั้งแต่ ๒๐ ก.ค. ๕๘ (ปรับปรุงเมื่อ ๒๐ ก.ค. ๕๘)

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

สำนักงานศาลปกครองได้นำระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดมาใช้โดยอนุโลมเพื่อความเป็นมาตรฐาน อีกทั้งได้ดำเนินการเทียบเคียงกับภาคราชการ โดยทั่วไป โดยนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานศาลปกครอง สำหรับตำแหน่ง ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง ได้ดำเนินการสรรหาในรูปแบบที่หลากหลาย ครอบคลุม กลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพสามารถ สนับสนุนภารกิจของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับ ในส่วนของการย้าย การโอนข้าราชการ และการย้ายเปลี่ยนสายงานสำนักงานศาลปกครองมี ระเบียบคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายศาลปกครองรองรับในเรื่องดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตาม ในการจำแนกตำแหน่งรวมถึงอัตราเงินเดือนก็ยังคงเป็นไปตามระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทาง ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

ค่าตอบแทนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

โครงสร้างเงินเดือนแบบช่วง โดยจำแนกออกเป็น ๔ บัญชี ตามประเภทตำแหน่ง เพื่อความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานและสะท้อนถึงค่างานของตำแหน่งแต่ละประเภท นอกจากนี้ ได้พิจารณากำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ เพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องตามภารกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศาลปกครองปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ต่อองค์กร อาทิ เงินส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการที่ดีของข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง เงินค่าตอบแทนพิเศษสำหรับตำแหน่งพนักงานคดีปกครอง และเงินค่าครองชีพลูกจ้างของสำนักงานศาลปกครอง เป็นต้น

ความก้าวหน้าในอาชีพ

ศาลปกครองได้ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการฝ่ายศาลปกครองทุกสายงาน รวมถึงลูกจ้างและพนักงานราชการศาลปกครอง เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยในส่วนของข้าราชการฝ่ายศาลปกครองได้มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละสายงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานอื่นสามารถสอบเปลี่ยนสายงานได้หากมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง อาทิ จากเจ้าหน้าที่ศาลปกครองไปสู่พนักงานคดีปกครอง จากพนักงานธุรการไปสู่เจ้าหน้าที่ศาลปกครอง เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้มีการปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการเลื่อนข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง และปรับปรุงหลักเกณฑ์ วิธีการ การประเมินบุคคล เพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครองด้วย

การจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Performance)

สำนักงานศาลปกครองได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ซึ่งการประเมินทั้ง ๒ ระดับนี้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในลักษณะของการถ่ายทอดภารกิจและเป้าหมายในแต่ละระดับ โดยทุกหน่วยงานต้องนำเป้าหมายของภารกิจหลักมากำหนดเป็นภารกิจที่หน่วยงานต้องดำเนินการโดยจัดทำเป้าหมายและตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน และเชื่อมโยงไปถึงข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับบุคคล และให้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลง พร้อมทั้งนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒.๒ สถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองในบริบทที่ท้าทาย

๒.๒.๑ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลกระทบและท้าทายการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง จำแนกออกเป็น ๕ ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี และองค์ความรู้ทางวิชาการ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

(๑) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)

การส่งเสริมระบบการบริหารจัดการองค์กรภายใต้หลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นปัจจัยที่เอื้อให้ศาลปกครองต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ฯ ดังกล่าว และการแก้ไขรัฐธรรมนูญในประเด็นที่กำหนดให้จัดตั้งแผนกคดีวินัยการคลังและการงบประมาณในศาลปกครองสูงสุดและศาลปกครองชั้นต้นส่งผลให้ต้องมีการเตรียมการในการสรรหาตุลาการศาลปกครองที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อรองรับการเปิดแผนกคดีดังกล่าว ในส่วนของการแก้ไขรัฐธรรมนูญในประเด็นวาระการดำรงตำแหน่งของประธานศาลปกครองสูงสุด มีวาระการครองตำแหน่งสี่ปี นับแต่วันที่พระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเพียงวาระเดียว ส่งผลให้ศาลปกครองต้องเตรียมการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งตุลาการอาวุโส หรือตำแหน่งอื่นใด รวมถึงภารกิจหน้าที่ ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่างๆ

(๒) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)

โครงสร้างด้านเศรษฐกิจของไทยในปัจจุบัน รัฐบาลมีนโยบายการใช้จ่ายงบประมาณที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยจัดให้มีระบบและกลไกในการติดตามตรวจสอบไม่ให้มีการใช้จ่ายที่สูญเปล่า มีการบูรณาการงบประมาณ และจัดสรรงบประมาณในโครงการที่สำคัญตามนโยบายรัฐบาล แนวทางการจัดสรรดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อวงเงินงบประมาณที่สำนักงานศาลปกครองจะได้รับจัดสรรในแต่ละปี กล่าวคือ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ สำนักงานศาลปกครองได้รับจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากร คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๑๔ ของวงเงินในภาพรวม (๑,๒๗๖.๗๔ ล้านบาท) ส่วนปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ ได้รับจัดสรรร้อยละ ๖๒.๕๑ (๑,๖๔๐.๗๘ ล้านบาท) จะเห็นได้ว่าวงงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมีแนวโน้มลดลงเมื่อเทียบกับวงเงินในภาพรวม ในขณะที่จำนวนเงินที่ใช้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ สาเหตุหลักของการเพิ่มขึ้นเกิดจากการบรรจุข้าราชการใหม่เป็นจำนวนมากในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะในตำแหน่งพนักงานคดีปกครองเพื่อสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดี ประกอบกับการเลื่อนระดับตำแหน่งของข้าราชการในช่วงเวลาดังกล่าว ทำให้ต้องมีค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินเพิ่มประจำตำแหน่งและเงินเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ เมื่อพิจารณางบประมาณที่สำนักงานศาลปกครองได้รับจัดสรรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ เปรียบเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ สำนักงานศาลปกครองได้รับจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากรในจำนวนกรอบอัตรากำลังเท่าเดิม เช่น ตุลาการศาลปกครองได้รับจัดสรร ๒๔๕ อัตรา จากคนครองตำแหน่งในปัจจุบัน คือ ๒๐๙ อัตรา จะเห็นได้ว่าสำนักงานศาลปกครองสามารถสรรหาตุลาการทั้งหมด ทั้งตุลาการศาลปกครองสูงสุดและตุลาการศาลปกครองชั้นต้นได้เพิ่มอีกเพียง ๓๖ อัตราเท่านั้น ซึ่งหากแนวโน้มเป็นไปในลักษณะเช่นนี้ สำนักงานศาลปกครองจำเป็นต้องพิจารณากำหนดแนวทางในการบริหารจัดการอัตรากำลังที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

(๓) ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Factors)

กระแสความตื่นตัวในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของภาคประชาสังคมส่งผลให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ผลการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครองและการดำเนินการของศาลปกครองเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับส่วนราชการต่างๆ ต่างมุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ตลอดจนประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีความคาดหวังต่อการอำนวยความสะดวกทางปกครองที่มีมาตรฐาน นอกจากนี้แนวโน้มคดีปกครองที่เข้ามาสู่ศาลปกครองมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีลักษณะคดีที่ซับซ้อนหลากหลาย จึงเป็นประเด็นท้าทายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองที่ต้องมีการสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้เพียงพอเพื่อให้

ศาลปกครองสามารถอำนวยความสะดวกทางปกครองได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สอดคล้องกับ ความคาดหวังของสังคมต่อไป

(๔) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)

การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีคุณภาพสูง และมีรูปแบบ/ช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเผยแพร่ข้อมูลผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ซึ่งมีผู้สนใจและผู้ใช้เป็นจำนวนมาก ทำให้ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ในวงกว้าง อีกทั้งรัฐบาลมีนโยบายมุ่งที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติราชการให้ทันสมัย โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ สำหรับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญ เพราะช่วยให้ การดำเนินการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความถูกต้อง รวดเร็ว มีข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจ นอกจากนี้ ในอนาคตแนวโน้มของกระแสการบริหาร ระบบสารสนเทศทั่วทั้งองค์กร (Total Information Management System) จะทวีความสำคัญ มากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่จะผลักดันให้ศาลปกครองมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการ งานบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันและเสริมประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น

(๕) ปัจจัยด้านองค์ความรู้ทางวิชาการ (Academic Factors)

สำนักงานศาลปกครองเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการนำองค์ความรู้ ใหม่ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพและมาตรฐานในการอำนวยความสะดวกทางปกครอง รวมทั้งส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบันองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานมีเป็นจำนวนมาก เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ หลักสมรรถนะ (Competency-Based Human Resource Management) การพัฒนาคุณภาพ ชีวิตของทรัพยากรบุคคล (Work Life Balance) เป็นต้น องค์ความรู้ทางวิชาการดังกล่าว มีความเป็นพลวัตและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดองค์ความรู้ทางการบริหารจัดการ สมัยใหม่ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่น ให้กับสังคม และสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๒ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่อาจส่งผลกระทบและท้าทายการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง จำแนกออกเป็น ๗ ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structures) กลยุทธ์การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง (Strategy) ระบบการดำเนินงานขององค์กร (Systems) รูปแบบการบริหารงาน (Styles) บุคลากรของศาลปกครอง (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) และค่านิยมร่วมของบุคลากรศาลปกครอง (Shared Values) สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

(๑) โครงสร้างองค์กร (Structures)

จากข้อมูลสถิติคดีปกครองที่เข้าสู่การพิจารณาคดีปกครองของศาลปกครองสูงสุด ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๕๔ – ๒๕๕๗ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ปริมาณคดีของศาลปกครองกลางและศาลปกครองในภูมิภาคแต่ละแห่งมีปริมาณเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การกำหนดกรอบอัตรากำลังศาลปกครองและบุคลากรของสำนักงานศาลปกครองบางแห่งไม่สอดคล้องกับปริมาณงานของหน่วยงาน ประกอบกับแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) ฯ มีแผนการเปิดศาลปกครองในภูมิภาคเพิ่มขึ้น ๔ แห่ง รวมทั้งการเตรียมการเพื่อรองรับการเพิ่มแผนกคดีวินัยการคลังและการงบประมาณในศาลปกครองสูงสุดและในศาลปกครองชั้นต้น ตามร่างรัฐธรรมนูญฉบับแก้ไข ศาลปกครองจึงจำเป็นต้องพิจารณาทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังของหน่วยงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์คดีปกครอง นโยบายของผู้บริหาร และภารกิจของหน่วยงานตามแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครองฉบับปัจจุบัน โดยพิจารณาคัดเลือกและจัดสรรบุคลากรศาลปกครอง พนักงานคดีปกครองช่วยงานตุลาการ และบุคลากรอื่น ให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งปรับปรุงหน่วยงานด้านวิชาการคดีปกครอง เพื่อให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดทำสรุปแนวคำวินิจฉัยของศาลปกครองให้มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่องและเพื่อให้คำวินิจฉัยของศาลปกครองเป็นการวางหลักกฎหมายปกครองและหลักปฏิบัติราชการทางปกครองที่เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติราชการ มุ่งเน้นการศึกษาวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการพิจารณาคดี และการบังคับคดีปกครองให้มีความรวดเร็ว มีมาตรฐาน และกำหนดให้คณะกรรมการวิชาการเป็นกลไกสนับสนุนการทำงานของตุลาการศาลปกครองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างคณะกรรมการด้านวิชาการต่างๆ เพื่อช่วยขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) ฯ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

ประเด็นท้าทายสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อศาลปกครองในเชิงโครงสร้าง ได้แก่ อัตรากำลังของตุลาการศาลปกครองมีไม่เพียงพอต่อการพิจารณาคดีที่มีอยู่ในปัจจุบันและไม่สามารถสรรหาตุลาการศาลปกครองให้สอดคล้องตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด อัตรากำลังตุลาการศาลปกครอง ณ วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๘ มีอัตรากำลังในศาลปกครองสูงสุด จำนวน ๒๐ ท่าน และตุลาการในศาลปกครองชั้นต้นจำนวน ๑๘๙ ท่าน ซึ่งศาลปกครองได้ดำเนินการ

สรรหาบุคลากรศาลปกครองสูงสุด ระหว่างปี ๒๕๔๒ – ๒๕๕๔ รวมทั้งหมด ๗ ครั้ง มีการเสนอชื่อ/ยื่นใบสมัคร รวม ๔๒๓ ราย และมีผู้ผ่านการคัดเลือกทั้งสิ้น ๔๑ ราย คิดเป็นร้อยละ ๙.๗ ในขณะที่การคัดเลือกบุคลากรศาลปกครองชั้นต้นดำเนินการระหว่างปี ๒๕๔๓ – ๒๕๕๖ รวมทั้งหมด ๙ ครั้ง มีผู้ยื่นใบสมัครรวม ๕,๗๒๓ ราย โดยผู้ผ่านการคัดเลือกทั้งสิ้น ๒๒๙ ราย คิดเป็นร้อยละ ๔ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากสถิติในการดำเนินการคัดเลือกบุคลากรศาลปกครองที่ผ่านมา นับได้ว่ามีผู้ผ่านการคัดเลือกมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับผู้สมัคร ทำให้การคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากรศาลปกครองที่ผ่านมาจึงยังไม่เต็มตามกรอบ ส่งผลให้จำนวนบุคลากรศาลปกครองไม่เหมาะสมกับปริมาณคดีที่อยู่ในระหว่างพิจารณา

เนื่องจากปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่สำคัญที่ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการพิจารณาพิพากษาคดีปกครองศาลปกครองจึงได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้ผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีคุณภาพ สอบทานและจัดกรอบอัตรากำลังของตุลาการในศาลปกครองสูงสุดและศาลปกครองชั้นต้นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณคดีของศาลปกครองแต่ละแห่ง รวมทั้งเร่งรัดดำเนินการคัดเลือกบุคลากรศาลปกครอง เพื่อให้มีจำนวนบุคลากรศาลปกครองที่เหมาะสมสามารถรองรับปริมาณคดีที่เพิ่มขึ้น และเร่งรัดการพิจารณาที่ค้างเกินกรอบเวลามาตรฐานให้สำเร็จโดยเร็ว โดยในปี ๒๕๕๘ ศาลปกครองได้ดำเนินการสรรหาบุคลากรศาลปกครองสูงสุดและศาลปกครองชั้นต้น ซึ่งคาดว่าจะกระบวนกรสรรหาบุคลากรศาลปกครองสูงสุดและตุลาการศาลปกครองชั้นต้นดังกล่าวจะทำให้ได้ตุลาการศาลปกครองตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด สำหรับในส่วนการเตรียมการเพื่อรองรับจำนวนบุคลากรศาลปกครองที่เพิ่มขึ้น สำนักงานศาลปกครองจำเป็นต้องสอบทานภารกิจการจัดโครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการ การจัดกรอบอัตรากำลังตุลาการศาลปกครองและปรับปรุงมาตรการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรของสำนักงานศาลปกครองเชื่อมั่น และศรัทธาต่อระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศาลปกครองที่เป็นธรรม และมีความพร้อมที่จะมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ทুমเทพปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยในช่วงเวลาตามแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) ฯ สำนักงานศาลปกครองได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีมาตรฐานยิ่งขึ้น ตามหลักธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับวัฒนธรรมศาลปกครอง (TRUST) โดยการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการอัตรากำลังของพนักงานคดีปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการพิจารณาคดีปกครอง ให้สามารถสนับสนุนการพิจารณาคดีได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรศาลปกครองให้ชัดเจน เหมาะสมและเป็นรูปธรรม รวมทั้งการปรับปรุงระบบการคัดเลือกบุคลากรศาลปกครองและพัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโดยใช้ตัวแบบสมรรถนะและวัฒนธรรมศาลปกครอง โดยมีเป้าหมายการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมืออาชีพ มีความก้าวหน้าและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

(๒) กลยุทธ์การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ศาลปกครอง (Strategy)

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สร้างมูลค่าและความได้เปรียบระหว่างองค์กร องค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) เป็นต้น การนำระบบสมรรถนะมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่หลายองค์กรต่างให้ความสำคัญ ทั้งนี้ เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยที่สะท้อนถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) พฤติกรรม (Behavior) และคุณสมบัติในงาน (Attribute) ซึ่งหมายถึงรวมถึงความคิดของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ดังนั้นสมรรถนะจึงเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าตามสายงาน การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ และเป็นกลไกผลักดันให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน ศาลปกครองได้เล็งเห็นความสำคัญของระบบสมรรถนะจึงได้มีการนำระบบดังกล่าวมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่อย่างไรก็ตาม ระบบสมรรถนะที่นำมาใช้ยังไม่ครอบคลุมทั้งระบบ ดังนั้น จึงอาจต้องนำเรื่องระบบสมรรถนะมาทบทวนหรือพัฒนาให้มีความทันสมัย เหมาะสมกับลักษณะและบริบทขององค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะขับเคลื่อนภารกิจของศาลปกครองให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

(๓) ระบบการดำเนินงานขององค์กร (Systems)

ศาลปกครองให้ความสำคัญกับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสม สามารถจูงใจคนดีคนเก่ง และคนรุ่นใหม่เข้าสู่ระบบ รวมถึงการจรรีกรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ในองค์กร เนื่องจาก “บุคลากรในองค์กร” คือทรัพยากรที่มีค่าซึ่งมีส่วนสำคัญในการส่งเสริม ผลักดัน และสนับสนุนให้ศาลปกครองบรรลุภารกิจตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยได้มีการปรับปรุงระบบค่าตอบแทน และการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพให้ปฏิบัติงานที่ศาลปกครอง แต่อย่างไรก็ตาม ยังขาดระบบสนับสนุนอื่นๆ ที่สำคัญ อาทิ การขาดระบบสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้บุคลากรสามารถสัมผัสประสบการณ์และมีความรู้ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ อย่างเพียงพอ การสรรหาบุคลากรอาจยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตุลาการศาลปกครองและหน่วยงาน และหลักเกณฑ์/แนวทางในการย้ายเปลี่ยนสายงานอาจยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร เป็นต้น ซึ่งหากมีการปรับปรุงระบบสนับสนุนดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม ก็จะช่วยเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

(๔) รูปแบบการบริหารงาน (Styles)

การบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรเนื่องจากการบริหารเป็นกลไกผลักดันให้องค์กรมุ่งไปสู่ทิศทางที่กำหนด ในบริบทของศาลปกครอง ผู้บริหารในทุกระดับให้ความสำคัญกับนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งหวังให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ คือ เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานและการอำนวยความสะดวกทางปกครอง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้นโยบายและทิศทางการดำเนินงานของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๘ ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารจัดการคดีในเชิงรุก ในข้อ ๒.๕ ได้กำหนดในเรื่อง “เสริมสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่บุคลากรศาลปกครองเพื่อให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารราชการแผ่นดิน และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เพียงพอต่อการพิจารณาคดียิ่งขึ้นและพัฒนาศักยภาพพนักงานคดีปกครองที่ทำหน้าที่ช่วยเหลืองานตุลาการ ศาลปกครองให้สามารถสนับสนุนการทำงานของตุลาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ซึ่งนับเป็นนโยบายที่สนับสนุนแนวทางการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ นอกจากนี้ผู้บริหารยังส่งเสริมให้บุคลากรมีชีวิตที่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) ซึ่งหากสามารถสร้างดุลยภาพระหว่างชีวิตกับงานได้จะเกิดสุขภาวะในชีวิต มีความสุขในการทำงาน ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในที่สุด ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีรูปแบบ/กลไกการดำเนินการที่หลากหลาย อาทิ เรื่องค่าตอบแทน การมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ถนัดและเชี่ยวชาญ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ฯลฯ ทั้งนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจต้องพิจารณาถึงรูปแบบ/กลไกที่เหมาะสมต่อไป แต่อย่างไรก็ตามจากการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครองต่อระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ พบว่าผู้บริหารระดับสำนักงานกลางบางส่วนยังขาดภาวะผู้นำและความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง ดังนั้น จึงเป็นประเด็นท้าทายที่ศาลปกครองจะต้องตระหนักและเร่งแก้ไข เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๕) บุคลากรของศาลปกครอง (Staff)

บุคลากรที่ถือได้ว่าเป็นฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนภารกิจ การพิจารณาพิพากษาคดีของศาลปกครอง ประกอบด้วย ตุลาการศาลปกครอง และพนักงาน คดีปกครองที่ทำหน้าที่ช่วยเหลืองานตุลาการในการพิจารณาพิพากษาคดี ซึ่งที่ผ่านมาอัตรากำลัง ตุลาการศาลปกครองยังมีจำนวนไม่ครบตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด นอกจากนี้ อัตรากำลัง พนักงานคดีปกครองที่ทำหน้าที่ช่วยสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีก็ยังไม่เพียงพอ เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณคดีที่เข้าสู่ศาลปกครองจำนวนมากขึ้น ประกอบกับประเภทคดี ที่มีลักษณะเฉพาะและต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เข้าสู่การพิจารณาพิพากษาของ ศาลปกครองมีมากขึ้นและหลากหลายขึ้นด้วยเช่นกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลังของ ศาลปกครอง ณ วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๘ ศาลปกครองมีกรอบอัตรากำลังตุลาการศาลปกครอง รวมทั้งสิ้น ๔๒๑ อัตรา ประกอบด้วย ศาลปกครองสูงสุด ๓๙ อัตรา และศาลปกครองชั้นต้น ๓๘๒ อัตรา โดยมีคนครองตำแหน่ง รวม ๒๐๙ อัตรา จำแนกเป็นตุลาการในศาลปกครองสูงสุด ๒๐ อัตรา และตุลาการในศาลปกครองชั้นต้น ๑๘๙ อัตรา ในขณะที่กรอบอัตรากำลังพนักงานคดี ปกครองปฏิบัติการ – เชี่ยวชาญ รวมทั้งสิ้น ๒,๐๖๒ อัตรา คนครองตำแหน่ง รวม ๑,๑๕๖ อัตรา ซึ่งในจำนวนนี้มีพนักงานคดีปกครองที่ทำหน้าที่ช่วยเหลืองานตุลาการในการพิจารณาพิพากษาคดี จำนวน ๘๐๕ อัตรา หรือคิดเป็นร้อยละ ๗๐ ของพนักงานคดีปกครองทั้งหมด ส่วนที่เหลือเป็น พนักงานคดีปกครองที่ปฏิบัติงานอื่นๆ เช่น งานวิชาการคดีปกครอง งานธุรการคดีปกครอง งานบังคับคดีปกครอง และงานอำนวยการคดีปกครอง เป็นต้น

สำนักงานศาลปกครองมีความพยายามในการปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการอัตรากำลังพนักงานคดีปกครองให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและ แนวโน้มสถานการณ์ในอนาคตอย่างต่อเนื่อง เช่น ปริมาณคดีปกครอง จำนวนตุลาการศาลปกครอง ที่จะมีเพิ่มขึ้น และการเปิดทำการศาลปกครองในภูมิภาคแห่งใหม่ แต่อย่างไรก็ตาม ในการบริหารจัดการอัตรากำลังให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สำนักงานศาลปกครองมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบ บริหารจัดการอัตรากำลังบุคลากรในภาพรวมให้สอดคล้องกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านอื่นๆ เช่น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร รวมไปถึงการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรสำนักงานงานปกครองเพื่อให้ การพัฒนาปรับปรุงระบบต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

(๖) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills)

จากการรวบรวมข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะของ บุคลากรสำนักงานศาลปกครอง ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๗ พบว่าข้าราชการ ฝ่ายศาลปกครองมีคะแนนผลการปฏิบัติงานและคะแนนสมรรถนะรายบุคคลผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ที่กำหนด คือ มากกว่าร้อยละ ๙๕ ของข้าราชการทั้งหมด นับได้ว่าบุคลากรของสำนักงาน

ศาลปกครองมีความสามารถในการปฏิบัติงานมากพอสมควร ซึ่งอาจเนื่องมาจากสำนักงานศาลปกครองมีการจัดโครงการ/หลักสูตรการฝึกอบรม และการสัมมนาต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาบุคลากรนั้น วิธีการที่ถือได้ว่าเป็นกระบวนการพัฒนาที่ได้ผลที่สุดวิธีหนึ่งคือการฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training) เนื่องจากจะสามารถเพิ่มพูนทักษะและเป็นการสั่งสมประสบการณ์การทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างรอบด้าน ดังนั้น สำนักงานศาลปกครองจึงมีความจำเป็นต้องจัดทำแนวทางหรือระบบการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการฝึกปฏิบัติในงานให้มากยิ่งขึ้น เช่น ระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยเฉพาะในสายสนับสนุนเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

(๓) ค่านิยมร่วมของบุคลากรศาลปกครอง (Shared Values)

“TRUST” เป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์หรือค่านิยมศาลปกครอง เป็นมาตรฐานที่ศาลปกครองคาดหวังให้บุคลากรถือปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิตในการทำงานของบุคลากรทุกคน ดังนั้น TRUST จึงเกี่ยวข้องกับ “คน” ในศาลปกครอง ทั้งข้าราชการ พนักงานราชการศาลปกครอง และบุคลากรสายสนับสนุน ตามแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๖๑ ได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมศาลปกครองให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงรวมทั้งเป็นโอกาสให้ทุกหน่วยงานในสำนักงานศาลปกครองได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์และกำหนดแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมศาลปกครอง โดยในการเชื่อมโยง TRUST กับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมศาลปกครองให้ชัดเจน เป็นรูปธรรมมากขึ้น ทั้งในด้านการสรรหา คัดเลือก ประเมินและการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมศาลปกครอง โดยกำหนดให้มีการประเมินพฤติกรรมที่สำคัญต่อการเป็นบุคลากรศาลปกครอง การปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการอัตรากำลังตุลาการศาลปกครองและข้าราชการให้ชัดเจนเป็นมาตรฐานมากยิ่งขึ้น ปรับปรุงแนวทางการพิจารณารางวัลและสิ่งจูงใจตอบแทนผลการปฏิบัติราชการในศาลปกครองขั้นต้นเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา คัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับ TRUST นำตัวแบบพฤติกรรมของ TRUST มาใช้ประกอบการประเมินความเหมาะสมของบุคลากรเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร และการจัดทำและปรับปรุงมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง (Job Specification) ตุลาการศาลปกครอง ข้าราชการ และพนักงานราชการศาลปกครอง ให้สอดคล้องกับตัวแบบพฤติกรรมของ TRUST ซึ่งแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมศาลปกครองดังกล่าวจะเป็นปัจจัยสำคัญเสริมสร้างให้การขับเคลื่อนวัฒนธรรมศาลปกครองวัฒนธรรมศาลปกครอง ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

บทที่ ๓

สาระสำคัญของแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงนำมาสู่การกำหนดแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

๓.๑ วิสัยทัศน์

“ศาลปกครองมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมืออาชีพ มีความก้าวหน้าและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี”

๓.๒ พันธกิจ

๓.๒.๑ จัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และบริหารจัดการอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๒.๒ ยกระดับระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองให้มีความมาตรฐานยิ่งขึ้นเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับวัฒนธรรมศาลปกครอง

๓.๓ เป้าประสงค์หลัก

“บุคลากรศาลปกครองทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม”

๓.๔ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและบริหารจัดการอัตรากำลังเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะและปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของศาลปกครอง	ศาลปกครองมีโครงสร้างและอัตรากำลังที่เหมาะสม ตลอดจนมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจของศาลปกครองอย่างเพียงพอ
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ให้มีมาตรฐาน โปร่งใสและเป็นธรรมยิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของบุคลากร	ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทันสมัย มีระเบียบ หลักเกณฑ์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

๓.๕ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและบริหารจัดการอัตรากำลังเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะและปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของศาลปกครอง	๑.๑ จัดโครงสร้างองค์กรและบทบาทภารกิจของสำนักงานศาลปกครองเพื่อรองรับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง ๑.๒ พัฒนาแนวทางและมาตรการบริหารอัตรากำลังของศาลปกครองให้มีคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและงบประมาณของศาลปกครอง ๑.๓ พัฒนาการกำหนดตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของศาลปกครอง

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ให้มีมาตรฐาน โปร่งใสและเป็นธรรมยิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของบุคลากร	๒.๑ พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรศาลปกครองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ๒.๒ พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรของสำนักงานศาลปกครองที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโดยใช้ตัวแบบสมรรถนะและวัฒนธรรมศาลปกครอง ๒.๓ ปรับปรุงระบบการจัดทำข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และระบบค่าตอบแทนของบุคลากรศาลปกครองให้เป็นธรรม ๒.๔ ติดตามประสิทธิภาพของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

๓.๖ กลยุทธ์และกรอบการดำเนินงาน

๓.๖.๑ กลยุทธ์และกรอบการดำเนินงาน

(๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและบริหารจัดการอัตรากำลัง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะและปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของศาลปกครอง

กลยุทธ์ (๓)	กรอบการดำเนินงาน (๑๑)
๑.๑ จัดโครงสร้างองค์กรและบทบาทภารกิจของสำนักงานศาลปกครองเพื่อรองรับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง	๑.๑.๑ สอบทานโครงสร้าง ภารกิจ และอัตรากำลังให้สอดคล้องกับสถานการณ์และภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง ๑.๑.๒ ติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค
๑.๒ พัฒนาแนวทางและมาตรการบริหารอัตรากำลังของศาลปกครองให้มีคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและงบประมาณของศาลปกครอง	๑.๒.๑ สอบทานกรอบอัตรากำลังของตุลาการในศาลปกครองสูงสุดและศาลปกครองชั้นต้นให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์และปริมาณงานที่เปลี่ยนแปลงไป

กลยุทธ์ (๓)	กรอบการดำเนินงาน (๑๑)
	๑.๒.๒ บริหารจัดการอัตรากำลังพนักงานคหบดีปกครองและบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดี ๑.๒.๓ ติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค
๑.๓ พัฒนาการกำหนดตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของศาลปกครอง	๑.๓.๑ จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตุลาการศาลปกครอง ๑.๓.๒ ปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่งบุคลากรสำนักงานศาลปกครอง ๑.๓.๓ กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสำนักงานศาลปกครองให้ชัดเจนเหมาะสม และดำเนินการให้เป็นรูปธรรม ๑.๓.๔ พัฒนาระบบสืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ๑.๓.๕ พัฒนาระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเพิ่มพูนทักษะและสั่งสมประสบการณ์ของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ๑.๓.๖ ติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค

(๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ให้มีมาตรฐาน โปร่งใสและเป็นธรรมยิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของบุคลากร

กลยุทธ์ (๔)	กรอบการดำเนินงาน (๑๑)
๒.๑ พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรศาลปกครองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	๒.๑.๑ พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรศาลปกครองให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ๒.๑.๒ เร่งรัดดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในศาลปกครองสูงสุดและศาลปกครองชั้นต้นให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ๒.๑.๓ ติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค
๒.๒ พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรของสำนักงานศาลปกครองที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยใช้ตัวแบบสมรรถนะ และวัฒนธรรมศาลปกครอง	๒.๒.๑ ปรับปรุงระบบการแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่งให้มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม ๒.๒.๒ จัดทำแผนสรรหากำลังคน ๒.๒.๓ ติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค
๒.๓ ปรับปรุงระบบการจัดทำข้อตกลง การประเมินผล การปฏิบัติงานระดับบุคคล และระบบค่าตอบแทนของบุคลากรศาลปกครองให้เป็นธรรม	๒.๓.๑ ปรับปรุงระบบการจัดทำข้อตกลงและการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลให้เป็นธรรม ๒.๓.๒ ศึกษาแนวทางการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ๒.๓.๓ ติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค
๒.๔ ติดตามประสิทธิภาพของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์	๒.๔.๑ ติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๒.๔.๒ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์

๓.๖.๒ สรุปจำนวนกลยุทธ์และกรอบการดำเนินงาน จำแนกตามยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	จำนวนกลยุทธ์และกรอบการดำเนินงาน	
	กลยุทธ์	กรอบการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และบริหารจัดการอัตรากำลังเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะและปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของศาลปกครอง	๓	๑๑
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ให้มีมาตรฐาน โปร่งใสและเป็นธรรมยิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของบุคลากร	๔	๑๑
รวม	๗	๒๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและบริหารจัดการอัตรากำลังเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะและปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของศาลปกครอง

เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ ๑ :

ศาลปกครองมีโครงสร้างและอัตรากำลังที่เหมาะสม ตลอดจนมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจของศาลปกครองอย่างเพียงพอ

กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ ๑ จำนวน ๓ กลยุทธ์ ดังนี้

๑.๑ จัดโครงสร้างองค์กรและบทบาทภารกิจของสำนักงานศาลปกครองเพื่อรองรับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง

๑.๒ พัฒนาแนวทางและมาตรการบริหารอัตรากำลังของศาลปกครองให้มีคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและงบประมาณของศาลปกครอง

๑.๓ พัฒนาการกำหนดตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของศาลปกครอง

กลยุทธ์ ๑.๑ จัดโครงสร้างองค์กรและบทบาทภารกิจของสำนักงานศาลปกครองเพื่อรองรับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง

กรอบการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่ ๑.๑

๑.๑.๑ สอบทานโครงสร้าง ภารกิจ และอัตรากำลังให้สอดคล้องกับสถานการณ์และภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง

๑.๑.๒ ติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค

กลยุทธ์ ๑.๒ พัฒนาแนวทางและมาตรการบริหารอัตรากำลังของศาลปกครองให้มีคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและงบประมาณของศาลปกครอง

กรอบการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่ ๑.๒

๑.๒.๑ สอบทานกรอบอัตรากำลังของตุลาการในศาลปกครองสูงสุดและศาลปกครองชั้นต้นให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์และปริมาณงานที่เปลี่ยนแปลงไป

๑.๒.๒ บริหารจัดการอัตรากำลังพนักงานคดีปกครองและบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดี

๑.๒.๓ ติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค

กลยุทธ์ ๑.๓ พัฒนาการกำหนดตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของศาลปกครอง
กรอบการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่ ๑.๓

- ๑.๓.๑ จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตุลาการศาลปกครอง
- ๑.๓.๒ ปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่งบุคลากรสำนักงานศาลปกครอง
- ๑.๓.๓ กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสำนักงานศาลปกครองให้ชัดเจน เหมาะสม และดำเนินการให้เป็นรูปธรรม
- ๑.๓.๔ พัฒนาระบบสืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
- ๑.๓.๕ พัฒนาระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเพิ่มพูนทักษะ และสั่งสมประสบการณ์ของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ๑.๓.๖ ติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ให้มีมาตรฐาน โปร่งใสและเป็นธรรมยิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของบุคลากร

เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ ๒ :

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทันสมัย มีระเบียบ หลักเกณฑ์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ ๒ จำนวน ๔ กลยุทธ์ ดังนี้

- ๒.๑ พัฒนาระบบการคัดเลือกตุลาการศาลปกครองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- ๒.๒ พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรของสำนักงานศาลปกครองที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโดยใช้ตัวแบบสมรรถนะ และวัฒนธรรมศาลปกครอง
- ๒.๓ ปรับปรุงระบบการจัดทำข้อตกลง การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และระบบค่าตอบแทนของบุคลากรศาลปกครองให้เป็นธรรม
- ๒.๔ ติดตามประสิทธิภาพของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

**กลยุทธ์ ๒.๑ พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรศาลปกครองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
กรอบการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่ ๒.๑**

- ๒.๑.๑ พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรศาลปกครองให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- ๒.๑.๒ เร่งรัดดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในศาลปกครองสูงสุดและศาลปกครอง
ชั้นต้นให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
- ๒.๑.๓ ติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค

**กลยุทธ์ ๒.๒ พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรของสำนักงานศาลปกครองที่มีความเชี่ยวชาญ
เฉพาะด้านโดยใช้ตัวแบบสมรรถนะ และวัฒนธรรมศาลปกครอง
กรอบการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่ ๒.๒**

- ๒.๒.๑ ปรับปรุงระบบการแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่งให้มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส
และเป็นธรรม
- ๒.๒.๒ จัดทำแผนสรรหากำลังคน
- ๒.๒.๓ ติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค

**กลยุทธ์ ๒.๓ ปรับปรุงระบบการจัดทำข้อตกลง การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และ
ระบบค่าตอบแทนของบุคลากรศาลปกครองให้เป็นธรรม
กรอบการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่ ๒.๓**

- ๒.๓.๑ ปรับปรุงระบบการจัดทำข้อตกลงและการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับ
บุคคลให้เป็นธรรม
- ๒.๓.๒ ศึกษาแนวทางการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ให้มี
ความเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น
- ๒.๓.๓ ติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค

**กลยุทธ์ ๒.๔ ติดตามประสิทธิภาพของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์
กรอบการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่ ๒.๔**

- ๒.๔.๑ ติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา
ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๔.๒ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์

๓.๗ แผนปฏิบัติการระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๑) ของสำนักงานศาลปกครอง

ยุทธศาสตร์ที่ ๑

ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและบริหารจัดการอัตรากำลังเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะและปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของศาลปกครอง

กลยุทธ์ ๑.๑ จัดโครงสร้างองค์กรและบทบาทภารกิจของสำนักงานศาลปกครองเพื่อรองรับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง

ผลผลิต/ผลลัพธ์	โครงการ/กิจกรรมหลักที่สำคัญ	ตัวชี้วัดงาน/โครงการ	เป้าหมาย/หน่วยนับ ปีงบประมาณ พ.ศ.			ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม
			๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑		
ผลผลิต ๑.๑.๑ โครงสร้าง ภารกิจและ อัตรากำลังของ สำนักงานศาลปกครอง เหมาะสมสอดคล้อง กับปริมาณงานของ หน่วยงาน	โครงการ ๑.๑.๑ โครงการศึกษาแนวทางปรับปรุงโครงสร้าง ภารกิจ และอัตรากำลังของสำนักงานศาลปกครองให้ เทียบเคียงกับหน่วยงานที่มีภารกิจในลักษณะ เดียวกัน	ตัวชี้วัด ๑.๑.๑(๑) แนวทางการปรับปรุงโครงสร้าง ภารกิจและอัตรากำลังของสำนักงาน ศาลปกครองแล้วเสร็จภายในระยะเวลา ที่กำหนด	-	๑ แนวทาง	-	ส.บ.ม.	-
		ตัวชี้วัด ๑.๑.๑(๒) การนำแนวทางฯ ไปใช้การปรับปรุง โครงสร้าง ภารกิจและอัตรากำลังของ สำนักงานศาลปกครอง	-	-	✓	ส.บ.ม.	-

กลยุทธ์ ๑.๒ พัฒนาแนวทางและมาตรการบริหารอัตรากำลังของศาลปกครองให้มีคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและงบประมาณของศาลปกครอง

ผลผลิต/ผลลัพธ์	โครงการ/กิจกรรมหลักที่สำคัญ	ตัวชี้วัดงาน/โครงการ	เป้าหมาย/หน่วยนับ ปีงบประมาณ พ.ศ.			ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม
			๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑		
ผลผลิต ๑.๒.๑ กรอบอัตราจ้างตุลาการศาลปกครองสูงสุดและศาลปกครองชั้นต้นมีจำนวนที่สอดคล้องกับปริมาณงานของศาลปกครองแต่ละแห่ง	โครงการ ๑.๒.๑ โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการอัตราจ้างตุลาการศาลปกครอง กิจกรรมหลักที่สำคัญ การสอบทานอัตราจ้างตุลาการศาลปกครองเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ **เป็นโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการระยะ ๔ ปี ของสำนักงานศาลปกครอง	ตัวชี้วัด ๑.๒.๑(๑) รายงานผลการสอบทานอัตราจ้างตุลาการศาลปกครองเพื่อรองรับยุทธศาสตร์แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ตัวชี้วัด ๑.๒.๑(๒) คณะกรรมการตุลาการศาลปกครอง (ก.ศป.) ให้ความเห็นชอบกรอบอัตราจ้างฯ ตามข้อเสนอของคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลตุลาการศาลปกครอง	๑ ฉบับ	-	-	สพม.* ภายใต้นโยบายและทิศทางการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลตุลาการศาลปกครอง	-
			-	✓	-	สพม.* ภายใต้นโยบายและทิศทางการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลตุลาการศาลปกครอง	-

ผลผลิต/ผลลัพธ์	โครงการ/กิจกรรมหลักที่สำคัญ	ตัวชี้วัดงาน/โครงการ	เป้าหมาย/หน่วยนับ ปีงบประมาณ พ.ศ.			ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม
			๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑		
ผลผลิต ๑.๒.๒ การจัดสรรบุคลากรของ สำนักงานศาลปกครอง เพื่อทำหน้าที่สนับสนุน การพิจารณาพิพากษา คดีปกครองเป็นไป อย่างเป็นระบบและ เพียงพอ	โครงการ ๑.๒.๒ โครงการบริหารจัดการอัตรากำลังบุคลากรที่ปฏิบัติ หน้าที่สนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีปกครอง	ตัวชี้วัด ๑.๒.๒(๑) แนวทางการบริหารจัดการอัตรากำลัง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุน การพิจารณาพิพากษาคดีปกครองแล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ แนวทาง	-	-	สพม.	-
		ตัวชี้วัด ๑.๒.๒(๒) การนำแนวทางฯ ไปใช้ในการบริหารจัดการ อัตรากำลังบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุน การพิจารณาพิพากษาคดีปกครอง	-	-	✓	สพม.	-

กลยุทธ์ ๑.๓ พัฒนาการกำหนดตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของศาลปกครอง

ผลผลิต/ผลลัพธ์	โครงการ/กิจกรรมหลักที่สำคัญ	ตัวชี้วัดงาน/โครงการ	เป้าหมาย/หน่วยนับ ปีงบประมาณ พ.ศ.			ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม
			๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑		
ผลผลิต ๑.๓.๑ ศาลปกครองมี มาตรฐานกำหนด ตำแหน่งของตุลาการ และบุคลากรสำหรับ ใช้เป็นบรรทัดฐาน ในการกำหนดตำแหน่ง และการคัดเลือกบุคลากร	โครงการ ๑.๓.๑ โครงการพัฒนามาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Specification) ของบุคลากรศาลปกครอง กิจกรรมหลักที่สำคัญ ๑. การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Specification) ของตุลาการศาลปกครอง **เป็นกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการระยะ ๔ ปี ของสำนักงานศาลปกครอง ๒. การปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job specification) ของข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง **เป็นกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการระยะ ๔ ปี ของสำนักงานศาลปกครอง ๓. การปรับปรุงการกำหนดลักษณะงาน คุณสมบัติ-เฉพาะของกลุ่มงาน ตำแหน่ง และลักษณะงานเฉพาะสำหรับตำแหน่งของพนักงานราชการศาลปกครอง	ตัวชี้วัด ๑.๓.๑(๑) ร่างมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ตุลาการศาลปกครองแล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	๑ ฉบับ	-	-	สพม.* ภายใต้นโยบายและ ทิศทางการดำเนินงาน ของคณะอนุกรรมการ พัฒนาระบบ บริหารงานบุคคล ตุลาการศาลปกครอง	-
		ตัวชี้วัด ๑.๓.๑(๒) ร่างมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ข้าราชการฝ่ายศาลปกครองฉบับปรับปรุง แก้ไขแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ ฉบับ	-	-	สพม.	-
		ตัวชี้วัด ๑.๓.๑(๓) รายงานการปรับปรุงการกำหนด ลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะฯ แล้ว เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	-	๑ ฉบับ	-	สพม.	-

ผลผลิต/ผลลัพธ์	โครงการ/กิจกรรมหลักที่สำคัญ	ตัวชี้วัดงาน/โครงการ	เป้าหมาย/หน่วยนับ ปีงบประมาณ พ.ศ.			ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม
			๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑		
ผลผลิต ๑.๓.๒ สำนักงานศาลปกครอง มีระบบเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ ที่เป็นมาตรฐาน	โครงการ ๑.๓.๒ โครงการพัฒนาระบบบริหารเส้นทางความก้าวหน้า ของบุคลากรสำนักงานศาลปกครอง	ตัวชี้วัด ๑.๓.๒ จำนวนระบบบริหารเส้นทางความก้าวหน้า ของบุคลากรสำนักงานศาลปกครองที่ ปรับปรุงได้นำไปใช้ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศาลปกครอง	-	-	๒ เรื่อง	ส.บ.ม.	-
	กิจกรรมหลักที่สำคัญ ๑. การปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของ ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง	ตัวชี้วัด ๑.๓.๒(๑) รายงานผลการปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้า ในอาชีพของข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ ฉบับ	-	-	ส.บ.ม.	-
	๒. การคัดเลือกข้าราชการฝ่ายศาลปกครองตาม แผนสืบทอดตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่ม/ศูนย์	ตัวชี้วัด ๑.๓.๒(๒) ระดับความสำเร็จในการคัดเลือกข้าราชการ ฝ่ายศาลปกครองตามแผนสืบทอด ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่ม/ศูนย์	-	ร้อยละ ๘๐	-	ส.บ.ม.	ว.ต.ป.
	๓. การจัดทำแนวทางการหมุนเวียนงานเพื่อส่งเสริม ประสิทธิภาพและสร้างความก้าวหน้าในสายงานของ ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง (Rotation plan)	ตัวชี้วัด ๑.๓.๒(๓) แนวทางการหมุนเวียนงานเพื่อส่งเสริม ประสิทธิภาพฯ แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	-	-	๑ แนวทาง	ส.บ.ม.	-

ยุทธศาสตร์ที่ ๒

พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ให้มีมาตรฐาน โปร่งใสและเป็นธรรมยิ่งขึ้น
เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของบุคลากร

กลยุทธ์ ๒.๑ พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรศาลปกครองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ผลผลิต/ผลลัพธ์	โครงการ/กิจกรรมหลักที่สำคัญ	ตัวชี้วัดงาน/โครงการ	เป้าหมาย/หน่วยนับ ปีงบประมาณ พ.ศ.			ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม
			๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑		
ผลผลิต ๒.๑.๑ ศาลปกครองแต่ละแห่ง มีจำนวนตุลาการ ศาลปกครองที่ สอดคล้องกับกรอบ อัตรากำลังที่กำลัง	โครงการ ๒.๑.๑ โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการอัตรากำลังตุลาการ ศาลปกครอง กิจกรรมหลักที่สำคัญ การสรรหาตุลาการศาลปกครองให้เป็นไปตามกรอบ อัตรากำลัง **เป็นโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการระยะ ๔ ปี ของ สำนักงานศาลปกครอง (การสรรหาเป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี)	ตัวชี้วัด ๒.๑.๑(๑) ร้อยละของตุลาการศาลปกครองได้รับ การคัดเลือกภายในระยะเวลาที่กำหนด	-	-	ร้อยละ ๗๕	สพม.* ภายใต้นโยบายและ ทิศทางดำเนินงาน ของคณะอนุกรรมการ พัฒนาระบบ บริหารงานบุคคล ตุลาการศาลปกครอง	-

ผลผลิต/ผลลัพธ์	โครงการ/กิจกรรมหลักที่สำคัญ	ตัวชี้วัดงาน/โครงการ	เป้าหมาย/หน่วยนับ ปีงบประมาณ พ.ศ.			ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม
			๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑		
ผลผลิต ๒.๑.๒ ศาลปกครองมีระบบ การคัดเลือกตุลาการ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับ การแก้ไข พ.ร.บ. จัดตั้ง	โครงการ ๒.๑.๒ โครงการพัฒนาระบบการคัดเลือกตุลาการศาลปกครอง (สอดคล้องกับ พ.ร.บ. จัดตั้งฯ ที่อยู่ระหว่างการปรับปรุง แก้ไข) กิจกรรมหลักที่สำคัญ ๑. การคัดเลือกตุลาการศาลปกครองสูงสุดจากตุลาการ ศาลปกครองชั้นต้น (เลื่อนไหล) ๒. การคัดเลือกพิเศษตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (สนามเล็ก-สนามจิ๋ว)	ตัวชี้วัด ๒.๑.๒(๑) รายงานผลการศึกษาความเป็นไปได้ เกี่ยวกับวิธีคัดเลือกตุลาการศาลปกครอง (เลื่อนไหล) แล้วเสร็จภายในระยะเวลา ที่กำหนด ตัวชี้วัด ๒.๑.๒(๒) รายงานผลการศึกษาความเป็นไปได้ เกี่ยวกับวิธีคัดเลือกพิเศษตามความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน (สนามเล็ก-สนามจิ๋ว) แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ ฉบับ	-	-	สบม.* ภายใต้นโยบายและ ทิศทางการดำเนินงาน ของคณะอนุกรรมการ พัฒนาระบบ บริหารงานบุคคล ตุลาการศาลปกครอง	-
			๑ ฉบับ	-	-	สบม.* ภายใต้นโยบายและ ทิศทางการดำเนินงาน ของคณะอนุกรรมการ พัฒนาระบบ บริหารงานบุคคล ตุลาการศาลปกครอง	-

กลยุทธ์ ๒.๒ พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรของสำนักงานศาลปกครองที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยใช้ตัวแบบสมรรถนะ และวัฒนธรรมศาลปกครอง

ผลผลิต/ผลลัพธ์	โครงการ/กิจกรรมหลักที่สำคัญ	ตัวชี้วัดงาน/โครงการ	เป้าหมาย/หน่วยนับ ปีงบประมาณ พ.ศ.			ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม
			๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑		
ผลผลิต ๒.๒.๑ สำนักงานศาลปกครอง สามารถสรรหาบุคลากร ได้สอดคล้องกับ งบประมาณที่ได้รับ จัดสรร	โครงการ ๒.๒.๑ โครงการจัดทำแผนสรรหากำลังคนของสำนักงาน ศาลปกครอง	ตัวชี้วัด ๒.๒.๑(๑) แผนการสรรหาบุคลากรของสำนักงาน ศาลปกครองแล้วเสร็จภายในระยะเวลา ที่กำหนด	๑ ฉบับ	-	-	สพม.	-
		ตัวชี้วัด ๒.๒.๑(๒) ร้อยละของตำแหน่งที่ได้รับการสรรหา เป็นไปตามแผนการสรรหาที่กำหนด	-	-	ร้อยละ ๗๕	สพม.	-
ผลผลิต ๒.๒.๒ สำนักงานปกรองมี ระบบการสรรหา บุคลากรที่สอดคล้อง กับสมรรถนะและหรือ วัฒนธรรมศาลปกครอง	โครงการ ๒.๒.๒ โครงการปรับปรุงระบบการสรรหาบุคลากรที่ ตอบสนองต่อสมรรถนะของข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง และหรือวัฒนธรรมศาลปกครอง (TRUST)	ตัวชี้วัด ๒.๒.๒(๑) ระบบการสรรหาบุคลากรที่ตอบสนองต่อ สมรรถนะของข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง และหรือวัฒนธรรมศาลปกครอง (TRUST) แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ ระบบ	-	-	สพม.	-
		ตัวชี้วัด ๒.๒.๒(๒) การนำระบบฯ ที่ปรับปรุงไปใช้ในการสรรหา บุคลากรที่ตอบสนองต่อสมรรถนะของ ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง และหรือ วัฒนธรรมศาลปกครอง (TRUST)	-	✓	-	สพม.	-

กลยุทธ์ ๒.๓ ปรับปรุงระบบการจัดทำข้อตกลง การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และระบบค่าตอบแทนของบุคลากรศาลปกครองให้เป็นธรรม

ผลผลิต/ผลลัพธ์	โครงการ/กิจกรรมหลักที่สำคัญ	ตัวชี้วัดงาน/โครงการ	เป้าหมาย/หน่วยนับ ปีงบประมาณ พ.ศ.			ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม
			๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑		
ผลผลิต ๒.๓.๑ สำนักงานศาลปกครอง มีระบบการจ่าย ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม	โครงการ ๒.๓.๑ โครงการศึกษาแนวทางการปรับปรุงระบบการจัดทำ ข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลและ ระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสม กิจกรรมหลักที่สำคัญ ๑. การปรับปรุงระบบการจัดทำข้อตกลงการประเมินผล การปฏิบัติงานระดับบุคคล ๒. การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	ตัวชี้วัด ๒.๓.๑(๑.๑) รายงานผลการศึกษาปรับปรุงระบบการจัดทำ ข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับ บุคคลปรับปรุงแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	๑ ฉบับ	-	-	สบม.	-
		ตัวชี้วัด ๒.๓.๑(๑.๒) ระดับความสำเร็จในการนำระบบที่ปรับปรุง ไปใช้ในการจัดทำข้อตกลงการประเมินผล การปฏิบัติงานระดับบุคคลของ สำนักงานศาลปกครอง	-	✓	-	สบม.	-
		ตัวชี้วัด ๒.๓.๑(๒) รายงานผลการศึกษาแนวทางการปรับปรุง ระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ จัดทำแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	-	๑ ฉบับ	-	สบม.	-

กลยุทธ์ ๒.๔ ติดตามประสิทธิภาพของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลผลิต/ผลลัพธ์	โครงการ/กิจกรรมหลักที่สำคัญ	ตัวชี้วัดงาน/โครงการ	เป้าหมาย/หน่วยนับ ปีงบประมาณ พ.ศ.			ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม
			๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑		
ผลผลิต ๒.๔.๑ ระบบบริหารทรัพยากร- มนุษย์ได้รับการพัฒนา ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และทันต่อสถานการณ์	โครงการ ๒.๔.๑ โครงการติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมหลักที่สำคัญ ๑. การติดตามประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๒. การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองและสำนักงาน ศาลปกครองที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) ฯ **เป็นตัวชี้วัดโครงการตามแผนปฏิบัติการระยะ ๔ ปี ของสำนักงาน ศาลปกครอง	ตัวชี้วัด ๒.๔.๑ ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อ การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง ตัวชี้วัด ๒.๔.๑(๑) รายงานการติดตามประเมินผลความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตัวชี้วัด ๒.๔.๑(๒) ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) ฯ	-	-	ร้อยละ ๗๐	ส.บ.ม.	-
			-	-	๑ ฉบับ	ส.บ.ม.	-
			-	-	ร้อยละ ๘๐	ส.บ.ม.	-

บทที่ ๔

การประเมินผลสำเร็จการดำเนินงาน

การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑

กรอบการประเมินผลสำเร็จการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ ได้ยึดสาระสำคัญของเป้าประสงค์หลักการพัฒนาระบบ
บริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมที่กำหนดไว้ในแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เทคนิค
Balance Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยครอบคลุม
มิติการประเมินด้านต่างๆ ๔ ด้าน ดังนี้

- (๑) มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ จำนวน ๑ ตัวชี้วัด
- (๒) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ จำนวน ๑ ตัวชี้วัด
- (๓) มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ จำนวน ๑ ตัวชี้วัด
- (๔) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน ๑ ตัวชี้วัด

การพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัดเพื่อเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จจะพิจารณาจาก
เงื่อนไขที่สำคัญ ๔ ประการ ได้แก่

- (๑) เป้าประสงค์หลักที่ต้องการเมื่อสิ้นสุดแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
ศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑
- (๒) ค่าเป้าหมายที่กำหนดตามแผนปฏิบัติการระยะ ๔ ปี ภายใต้แผนยุทธศาสตร์
ศาลปกครอง (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๖๑
- (๓) ข้อมูลพื้นฐานจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
- (๔) ความเป็นไปได้ในการบริหารจัดการและงบประมาณ

ดังนั้น กรอบการประเมินความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนด้านการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดรวม ๔ ตัวชี้วัด
โดยมีรายละเอียดตัวชี้วัดในแต่ละมิติ ดังนี้

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.		
		๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑
มิติที่ ๑ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ บุคลากรสำนักงานศาลปกครอง มีผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ สอดคล้องกับภารกิจของศาลปกครอง	ร้อยละของบุคลากรสำนักงานศาลปกครองที่มี คะแนนผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลและ คะแนนสมรรถนะรายบุคคลผ่านเกณฑ์ ที่กำหนดเมื่อสิ้นสุดแผน			ร้อยละ ๘๐
มิติที่ ๒ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ บุคลากรในสังกัดสำนักงานศาลปกครอง มีความพึงพอใจต่อระบบบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจ ต่อระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์			ร้อยละ ๗๐
มิติที่ ๓ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ แผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ ได้รับการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม	ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ฉบับที่ ๑) พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑			ร้อยละ ๘๐
มิติที่ ๔ มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์สามารถนำไปใช้สนับสนุน การปฏิบัติงานได้	จำนวนเอกสาร/สื่อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้จัดทำ และรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบเมื่อ สิ้นสุดแผน			๓ ฉบับ

ภาคผนวก

ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบ ต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง

การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ในการจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ นี้ ใช้วิธีการ SWOT Analysis คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ : เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง ประกอบด้วยปัจจัยเชิงบวก คือ "โอกาส" (Opportunities) และปัจจัยเชิงลบ คือ "ภัยคุกคาม" (Threats) โดยใช้เครื่องมือ PESTA Model ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal – P) ๒. ด้านเศรษฐกิจ (Economic – E) ๓. ด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio – cultural – S) ๔. ด้านเทคโนโลยี (Technological – T) และ ๕. ด้านองค์ความรู้ทางวิชาการ (Academic – A) ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง ประกอบไปด้วยโอกาส จำนวน ๕ ข้อ และภัยคุกคาม จำนวน ๒ ข้อ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

PESTA Model	โอกาส (O) (๕ ข้อ)	ภัยคุกคาม (T) (๒ ข้อ)
๑. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal – P)	OP๑ การส่งเสริมระบบการบริหารจัดการองค์กรภายใต้หลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ส่งผลให้ศาลปกครองต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ฯ ดังกล่าว	TP๑ การแก้ไขรัฐธรรมนูญในประเด็นอายุและวาระการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารศาลปกครอง ส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งตุลาการอาวุโส รวมถึงภารกิจหน้าที่ ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่างๆ
	OP๒ การแก้ไขรัฐธรรมนูญในประเด็นที่กำหนดให้จัดตั้งแผนกคดีวินัย การคลังและงบประมาณฯ ส่งผลให้ต้องมีการสรรหาตุลาการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อรองรับการเปิดแผนกคดีดังกล่าว	-

PESTA Model	โอกาส (O) (๕ ข้อ)	ภัยคุกคาม (T) (๒ ข้อ)
๒. ด้านเศรษฐกิจ (Economic – E)	-	TE๑ งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรในแต่ละปี มีจำนวนจำกัด ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการอัตราค่าจ้างบุคลากรศาลปกครอง ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง และบุคลากรประเภทอื่นๆ ของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครอง
๓. ด้านสังคม และวัฒนธรรม (Socio - cultural - S)	OS๑ แนวโน้มคดีปกครองที่มากขึ้น และมีลักษณะคดีที่ซับซ้อนหลากหลายเป็นความท้าทายที่ต้องมีการสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้เพียงพอ	-
๔. ด้านเทคโนโลยี (Technological – T)	OT๑ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นโอกาสให้มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	-
ด้านองค์ความรู้ ทางวิชาการ (Academic –A)	-	OA๑ องค์ความรู้ทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ มีผลต่อการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมืออาชีพ มีความก้าวหน้า และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ส่วนที่ ๒ : เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง ประกอบด้วยปัจจัยเชิงบวก คือ "จุดแข็ง" (Strength) และปัจจัยเชิงลบ คือ "จุดอ่อน" (Weakness) โดยใช้เครื่องมือ McKinsey ๗S Framework ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูล ๗ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านโครงสร้าง (Structures) ๒. ด้านกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) ๓. ด้านระบบการดำเนินงานขององค์กร (Systems) ๔. ด้านรูปแบบการบริหาร (Styles) ๕. ด้านบุคลากรของศาลปกครอง (Staff) ๖. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) และ ๗. ด้านค่านิยมร่วมของบุคลากรศาลปกครอง (Share Value) ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง ประกอบไปด้วยจุดแข็ง จำนวน ๑๑ ข้อ และจุดอ่อน จำนวน ๒๑ ข้อ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

McKinsey ๗S Framework	จุดแข็ง (S) (๑๑ ข้อ)	จุดอ่อน (W) (๒๑ ข้อ)
๑. ด้านโครงสร้าง (Structures)	S(S๑) ๑) ศาลปกครองมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลกลางเป็นของตนเอง ส่งผลให้สามารถดำเนินการในเรื่องการบริหารงานบุคคลได้อย่างคล่องตัว	W(S๑) ๑) ความมีอิสระด้านการบริหารงานบุคคลอาจทำให้การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดความไม่เสถียรปรับเปลี่ยนไปตามนโยบาย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในระยะยาว
	S(S๑) ๒) ศาลปกครองมีการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Description) ของข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง ที่เอื้อต่อความก้าวหน้าของบุคลากร	W(S๑) ๒) อัตรากำลังของตุลาการศาลปกครองมีไม่เพียงพอต่อการพิจารณาพิพากษาคดีที่มีอยู่ในปัจจุบันและไม่สามารถสรรหาตุลาการศาลปกครองให้สอดคล้องตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด
	-	W(S๑) ๓) สำนักงานศาลปกครอง มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) แต่ยังไม่มีการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรม
	-	W(S๑) ๔) การกำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ครอบคลุมคุณวุฒิ/สาขาที่หลากหลาย ส่งผลให้ไม่สามารถคัดสรรบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านตรงตามที่หน่วยงานต้องการ
	-	W(S๑) (๕) สำนักงานศาลปกครองยังไม่มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่ครอบคลุมตำแหน่งระดับบริหาร
	-	W(S๑) ๖) นโยบายของผู้บริหารในการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังบ่อยครั้ง ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว
	-	W(S๑) ๗) กฎ ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันยังไม่มี ความชัดเจน และเหมาะสม ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลยังไม่ได้มาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร

McKinsey ๗S Framework	จุดแข็ง (S) (๑๑ ข้อ)	จุดอ่อน (W) (๒๑ ข้อ)
	-	W(S๑) ๘) การกำหนดกรอบอัตรากำลังสำหรับศาลปกครองในภูมิภาคที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณคดีส่งผลกระทบต่อการบริหารอัตรากำลัง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง
๒. ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน (Strategy)	S(S๒) ๑) ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองเห็นความสำคัญของการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	W(S๒) ๑) ระบบสมรรถนะที่ศาลปกครองนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังไม่ครอบคลุม รวมทั้งมีมาตรฐานและวิธีการประเมินที่แตกต่างกัน
๓. ด้านระบบ การดำเนินงาน ขององค์กร (Systems)	S(S๓) ๑) ระบบค่าตอบแทน และสายทางความก้าวหน้าในอาชีพสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพให้ปฏิบัติงานที่ศาลปกครอง	W(S๓) ๑) การขาดระบบสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถส่งสมประสงค์และความรู้ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ และไม่สามารถทำงานทดแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	-	W(S๓) ๒) สำนักงานศาลปกครองมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยังไม่มีมาตรฐาน เช่น การประเมินเพื่อเลื่อนระดับ การคัดเลือก การย้ายเปลี่ยนสายงาน หรือ Career Path
	-	W(S๓) ๓) การสรรหาบุคลากรยังไม่ตรงกับความต้องการของตุลาการศาลปกครองและหน่วยงาน
๔. ด้านรูปแบบ การบริหาร (Styles)	S(S๔) ๑) ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง โดยมุ่งหวังให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพและมีความสุขในการทำงาน (Work-Life Balance)	W(S๔) ๑) ผู้บริหารระดับสำนักงานกลางบางส่วนยังขาดภาวะผู้นำและความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง
	S(S๔) ๒) ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้หลายช่องทางเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแนวทางในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	-

McKinsey ๗S Framework	จุดแข็ง (S) (๑๑ ข้อ)	จุดอ่อน (W) (๒๑ ข้อ)
๕. บุคลากรของ ศาลปกครอง (Staff)	S(S๕) ๑) บุคลากรมีส่วนของคนรุ่นใหม่ในอัตราที่สูง ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสามารถด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย	W(S๕) ๑) อัตรากำลังของตุลาการศาลปกครองและพนักงานคดีปกครองทำหน้าที่ช่วยเหลือตุลาการยังไม่เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน
	S(S๕) ๒) บุคลากรเป็นผู้มีความตั้งใจใฝ่รู้ ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	W(S๕) ๒) ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน พนักงานคดีปกครองยังไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
	-	W(S๕) ๓) โครงสร้างอายุของบุคลากรมีความแตกต่างกันมาก ส่งผลให้ต้องศึกษาและทำความเข้าใจความต้องการของบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี
	-	W(S๕) ๔) ระบบการประเมินเพื่อเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็วเกินไป ส่งผลให้ขาดการสะสมประสบการณ์ในการทำงาน/ทักษะ/วุฒิภาวะ/ประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงาน
๖. ด้านทักษะ ความรู้ความ สามารถ (Skills)	S(S๖) ๑) บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะประสบการณ์และความชำนาญ มีความเป็นมืออาชีพและพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ให้กับคนรุ่นใหม่เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	W(S๖) ๑) บุคลากรขาดการหมุนเวียนอัตรากำลัง (Job Rotation) โดยเฉพาะในสายงานสนับสนุน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	-	W(S๖) ๒) ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการในสายงานหลักไม่มีผลงานทางวิชาการที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง
	-	W(S๖) ๓) การย้ายเปลี่ยนสายงานในระดับสูงทำให้บุคลากรขาดทักษะเฉพาะด้านและทักษะที่จำเป็นเมื่อเทียบกับบุคลากรที่เติบโตในสายงานเดิม
๗. ด้านค่านิยม ร่วมของบุคลากร ศาลปกครอง (Share Value)	S(S๗) ๑) ศาลปกครองมีการกำหนดวัฒนธรรมศาลปกครอง (TRUST) ที่เป็นมาตรฐานให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติต่องานและต่อผู้อื่น	W(S๗) ๑) การนำวัฒนธรรมศาลปกครองมาใช้ในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังไม่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการสรรหา การประเมิน
	S(S๗) ๒) ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำวัฒนธรรมศาลปกครองมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	-

เมื่อได้ทราบผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองว่าประกอบไปด้วยปัจจัยใดบ้าง ลำดับต่อมาจึงได้มีการสอบทานผลการวิเคราะห์ฯ เพื่อให้ได้ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองอย่างแท้จริง เนื่องจากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวส่งผลสืบเนื่องต่อการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร ซึ่งหากมีความแม่นยำจะทำให้การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถเสริมสร้างขีดสมรรถนะขององค์กรได้

หลังจากสอบทานผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเรียบร้อยแล้วจึงนำปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าวมาประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญโดยการให้ค่าคะแนน ซึ่งค่าคะแนนจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำคัญของปัจจัยแต่ละข้อนั้นว่าส่งผลกระทบต่อบ่าประสงค์มากหรือน้อยเพียงใด แต่อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่มีจำนวนข้อของ “โอกาส” และ “อุปสรรค” (ของสภาพแวดล้อมภายนอก) และจำนวนข้อของ “จุดแข็ง” และ “จุดอ่อน” (ของสภาพแวดล้อมภายใน) ไม่เท่ากัน จึงต้องนำวิธีการถ่วงน้ำหนักมาใช้เพื่อให้ค่าคะแนนที่ได้ไม่ถูกชี้นำด้วยค่าคะแนนจากผลกระทบเชิงบวกหรือเชิงลบที่มีจำนวนข้อที่มากกว่า ดังนั้น ในกรณีของการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองจึงมีการถ่วงน้ำหนัก ดังนี้

๑. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (PESTA)

๑.๑ โอกาส (O)

ค่าคะแนนเต็มในการถ่วงน้ำหนัก	= ๐.๕ คะแนน
จำนวนข้อ PESTA ที่เป็นโอกาส	= ๕ ข้อ
ค่าถ่วงน้ำหนักสำหรับโอกาสทุกข้อ	= ๐.๕/๕
	= ๐.๑

๑.๒ ภัยคุกคาม (T)

ค่าคะแนนเต็มในการถ่วงน้ำหนัก	= ๐.๕ คะแนน
จำนวนข้อ PESTA ที่เป็นภัยคุกคาม	= ๒ ข้อ
ค่าถ่วงน้ำหนักสำหรับภัยคุกคามทุกข้อ	= ๐.๕/๒
	= ๐.๒๕

๒. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (McKinsey ๗S Framework)

๒.๑ จุดแข็ง (S)

ค่าคะแนนเต็มในการถ่วงน้ำหนัก	= ๐.๕ คะแนน
จำนวนข้อ McKinsey ๗S ที่เป็นจุดแข็ง	= ๑๑ ข้อ
ค่าถ่วงน้ำหนักสำหรับจุดแข็งทุกข้อ	= ๐.๕/๑๑
	= ๐.๐๔๕

๒.๒ จุดอ่อน (w)

ค่าคะแนนเต็มในการถ่วงน้ำหนัก	= ๐.๕ คะแนน
จำนวนข้อ McKinsey ๗S ที่เป็นจุดอ่อน	= ๒๑ ข้อ
ค่าถ่วงน้ำหนักสำหรับจุดอ่อนทุกข้อ	= ๐.๕/๒๑
	= ๐.๐๒๔

เมื่อได้ค่าถ่วงน้ำหนักแล้ว จึงมาพิจารณาระดับคะแนนที่เหมาะสม โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในข้อใดมีความสำคัญส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์มาก ค่าระดับคะแนนจะมาก

การพิจารณาระดับค่าคะแนน

- โอกาส (PESTA) และ จุดแข็ง (McKinsey ๗S Framework)
ค่าคะแนน +๑ ถึง +๑๐
- ภัยคุกคาม (PESTA) และ จุดอ่อน (McKinsey ๗S Framework)
ค่าคะแนน -๑ ถึง -๑๐

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณากำหนดค่าคะแนนในแต่ละปัจจัยแล้วเสร็จจะนำไปสู่กระบวนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ต่อไป

ผลการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายนอกและภายใน โดย SWOT Analysis และประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ศาลปกครองในแต่ละด้านประกอบการถ่วงน้ำหนักด้วยแล้ว ปรากฏผลการคำนวณสภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน ดังนี้

๑. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (PESTA)

๑.๑ โอกาส (O)

ค่าถ่วงน้ำหนักสำหรับโอกาสทุกข้อ	= ๐.๑
ค่าคะแนนที่ได้จากการถ่วงน้ำหนัก	= +๔.๑ คะแนน

๑.๒ ภัยคุกคาม (T)

ค่าถ่วงน้ำหนักสำหรับภัยคุกคามทุกข้อ	= ๐.๒๕
ค่าคะแนนที่ได้จากการถ่วงน้ำหนัก	= - ๔.๐ คะแนน

๒. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (McKinsey ๗S Framework)

๒.๑ จุดแข็ง (S)

ค่าถ่วงน้ำหนักสำหรับจุดแข็งทุกข้อ	= ๐.๐๔๕
ค่าคะแนนที่ได้จากการถ่วงน้ำหนัก	= +๓.๗๙๘ คะแนน

๒.๒ จุดอ่อน (w)

ค่าคะแนนเต็มในการถ่วงน้ำหนัก	= ๐.๕
ค่าคะแนนที่ได้จากการถ่วงน้ำหนัก	= -๓.๘๖๔ คะแนน

เมื่อนำค่าคะแนนที่ได้จากการถ่วงน้ำหนักของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่ได้มาจัดทำกราฟการวิเคราะห์ SWOT จะปรากฏผลการคำนวณ ดังนี้

๑. การคำนวณสภาพแวดล้อมภายนอก

ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักโอกาส	= +๔.๑ คะแนน
ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักภัยคุกคาม	= - ๔.๐ คะแนน
นำค่าถ่วงคะแนนน้ำหนักหาผลต่าง	= (+๔.๑ - ๔.๐)
ค่าคะแนนที่ได้ออกมาเป็นค่าบวก	= หน่วยงานมีโอกาส +๐.๑

๒. การคำนวณสภาพแวดล้อมภายใน

ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจุดแข็ง

= +๔.๑ คะแนน

ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจุดอ่อน

= - ๔.๐ คะแนน

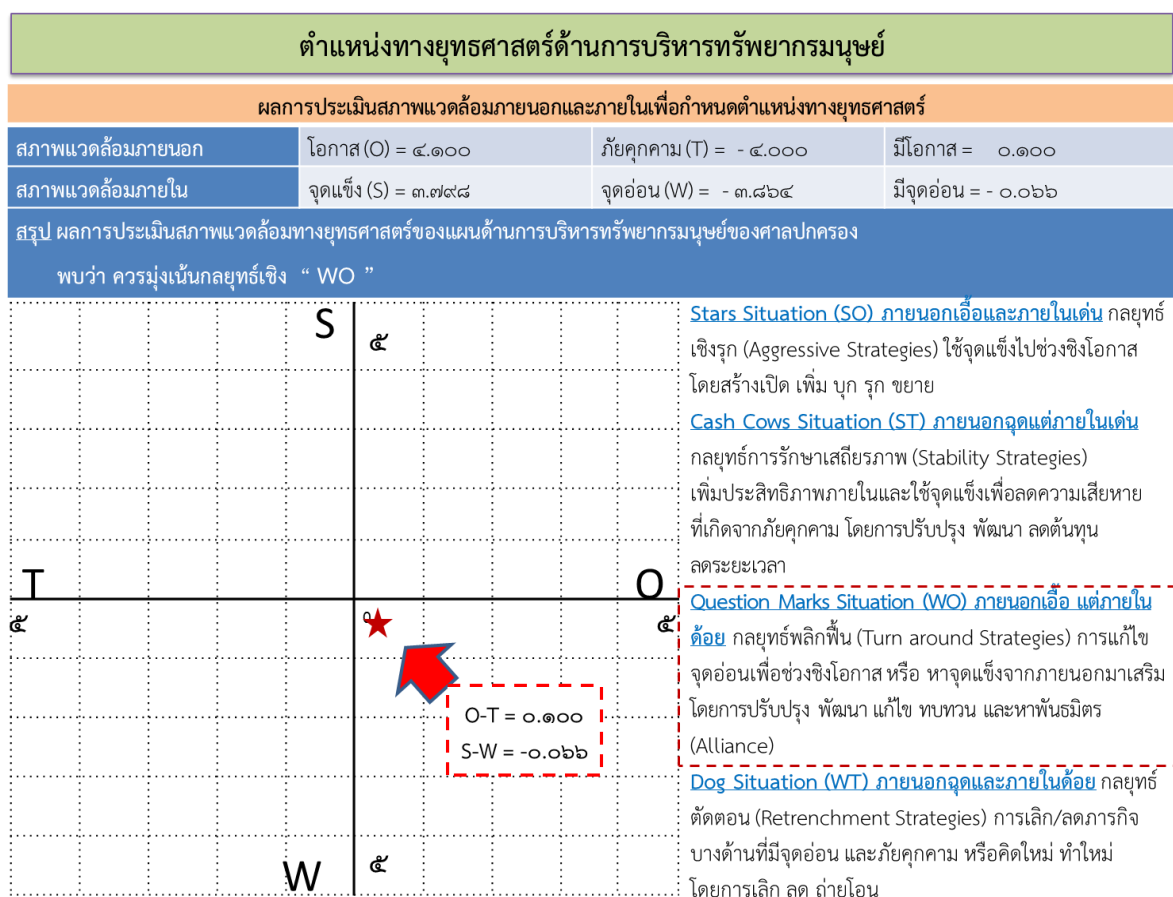
นำค่าถ่วงคะแนนน้ำหนักหาผลต่าง

= (+๔.๑ - ๔.๐)

ค่าคะแนนที่ได้ออกมาเป็นค่าลบ

= หน่วยงานมีจุดอ่อน -๐.๐๖๖

แผนภาพ ๖ ผลการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร



ผลการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรของแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองพบว่าอยู่ในช่วงค่าคะแนนของกลยุทธ์เชิง “ WO ” คือ ภายนอกเอื้อ แต่ภายในด้อย เป็นกลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn around Strategies) โดยมุ่งแก้ไขจุดอ่อนที่มีเพื่อช่วงชิงโอกาส หรือหาจุดแข็งจากภายนอกมาเสริมโดยการปรับปรุง พัฒนา แก้ไข ทบทวน และหาพันธมิตร ซึ่งการในการแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง ซึ่งตำแหน่งยุทธศาสตร์นี้จะมีผลต่อการพิจารณากำหนดทิศทางของแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองต่อไป

วิสัยทัศน์	แผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ (สบม.) ศาลปกครองมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีอาชีพ มีความก้าวหน้าและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี	
พันธกิจ	๑ จัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และบริหารจัดการอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ	๒ ยกระดับระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของศาลปกครองให้มีมาตรฐานยิ่งขึ้นเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับวัฒนธรรมศาลปกครอง
เป้าประสงค์	บุคลากรศาลปกครองทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม	
ยุทธศาสตร์	๑ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและบริหารจัดการอัตรากำลังเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะและปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของศาลปกครอง	๒ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ให้มีมาตรฐาน โปร่งใสและเป็นธรรมยิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของบุคลากร
เป้าประสงค์	ศาลปกครองมีโครงสร้างและอัตรากำลังที่เหมาะสม ตลอดจนมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจของศาลปกครองอย่างเพียงพอ	ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทันสมัย มีระเบียบ หลักเกณฑ์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล
กลยุทธ์	๑. จัดโครงสร้างองค์กรและบทบาทภารกิจของสำนักงานศาลปกครองเพื่อรองรับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ศาลปกครอง ๒. พัฒนาแนวทางและมาตรการการบริหารอัตรากำลังของศาลปกครองให้มีคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและงบประมาณของศาลปกครอง ๓. พัฒนาการกำหนดตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของศาลปกครอง	๑. พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรศาลปกครองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ๒. พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรของสำนักงานศาลปกครองที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยใช้ตัวแบบสมรรถนะและวัฒนธรรมศาลปกครอง ๓. ปรับปรุงระบบการจัดทำข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และระบบค่าตอบแทนของบุคลากรศาลปกครองให้เป็นธรรม ๔. ติดตามประสิทธิภาพของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์