



กระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนกับองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง Juvenile Justice with High Performance Organization

อารณีย์ วิวัฒนาภรณ์

วิทยาลัยรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยรังสิต

Aranee Vivatthanaporn

College of Government, Rangsit University

บทคัดย่อ

กระบวนการยุติธรรมทางอาญาสำหรับเด็กและเยาวชน ซึ่งประกอบด้วยองค์กรตำรวจ อัยการ ศาล กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และกรมคุมประพฤติ ซึ่งมีหน้าที่ในการอำนวยความยุติธรรมและสร้างความสงบเรียบร้อยให้แก่สังคม ดังนั้น ทุกหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนต้องบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งองค์กรภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ตลอดจนการปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมต้องคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ พันธกิจของหน่วยงานว่าจะมีแนวทางการปฏิบัติงานอย่างไรให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่องค์กรกำหนด และเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) พร้อมทั้งพัฒนาวิธีการป้องกัน จัดการและบำบัดแก้ไขฟื้นฟูเด็กและเยาวชนในกระบวนการยุติธรรม ด้วยวิธีการที่หลากหลายให้สัมฤทธิ์ผล นั้นหมายถึง ลดอัตราการกระทำผิดซ้ำของเด็กและเยาวชน รวมทั้งเด็กและเยาวชนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างยั่งยืน โดยผู้บริหารมีหน้าที่สร้างความไว้วางใจ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ และตระหนักถึงการพัฒนาความสามารถขององค์กร โดยดึงศักยภาพขององค์กร รวมทั้งความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนมาใช้ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนทรัพยากรร่วมกันระหว่างองค์กร จัดเป็นกลไกที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ

คำสำคัญ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง, กระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชน, บูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน



Abstract

The juvenile justice system consists of five main parts, which are law enforcement agencies (police), public prosecutors, courts, Department of Juvenile Observation, and Prosecution and Department of Probation. These organizations play a key role in justice administration and public order. Every agency in the juvenile justice system has to integrate into interagency collaboration, including the private and public sectors as well as civil society. In addition, roles, duties, and missions of each organization need to be concerned to enhance their performance to achieve the desirable visions. The inter-organizational integration will then lead to High Performance Organization (HPO), which can effectively develop preventive approaches to controlling and rehabilitating delinquent youths in the juvenile criminal justice system. The results will be a dramatic reduction in the number of juvenile recidivists. More importantly, the juvenile delinquents will be able to sustainably develop their behavior. Therefore, the administrators should be responsible for trust building, inspirational encouragement, and awareness raising for organizational development in their employees. This will bring out the organization's best potential, including personal knowledge and skills for sharing across agencies. Consequently, this approach will be an important mechanism to effectively enhance the capability of the juvenile justice system and significantly contribute to the national interests.

Keywords: High Performance Organization (HPO), Juvenile Justice System, Interagency Integration

บทนำ

ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น โดยเฉพาะในยุคที่ประเทศไทย 4.0 ส่งผลให้มนุษย์มีเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกมากขึ้น ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวและปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยเฉพาะระบบราชการต้องปฏิบัติงานเพื่อให้ตอบโจทย์แก่ประชาชน และทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจเมื่อมาใช้บริการ จึงใช้เครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ให้ตรงกับวัตถุประสงค์และความจำเป็นขององค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) นอกจากนี้ สำหรับหน่วยงานในระบบราชการนั้นการที่จะบอกได้ว่าเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือไม่

ก็ยังไม่มีการปฏิรูปการรองรับ ซึ่งต่างจากองค์กรเอกชนที่สามารถพิจารณาจากผลการดำเนินการด้านการเงิน แต่ส่วนราชการสามารถใช้กรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจของตนเองมาเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าตนเองเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือไม่ โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น เป็นไปตามพันธกิจและนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือไม่

การที่จะทำให้หน่วยราชการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหาร ยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผน ยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ รวมทั้ง การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้วย โดยเฉพาะผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศ และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและผสมผสานความแตกต่างของบุคคลที่อยู่ในองค์กรพร้อมทั้งเป็น ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมกันกับพนักงานเพื่อเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้และวัฒนธรรมที่นำไปสู่ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรแบบ HPO ทั้งนี้ การบริหารยุทธศาสตร์ให้เกิดผลนั้นประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

1.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)

1.3 การวางยุทธศาสตร์ (Strategic Development) เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ ความสำคัญ วางแผนที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทาง หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

1.4 การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategic Communication and Translation)

เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากร ทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation or Execution) การแปลง ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบสองส่วน ได้แก่ การทำให้ ทัวทั้งองค์กร โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) และความสามารถที่องค์กร ควรจะมีเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Capability) ได้

3. การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation)

อย่างไรก็ดี การบริหารยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้น ต้องเป็นไปในลักษณะของกระบวนการที่เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่องและไม่มีวันจบ เนื่องจากยุทธศาสตร์และแนวทางในการปฏิบัติที่ได้พัฒนาขึ้นมาในช่วงเวลาหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ ณ อีกช่วงเวลาหนึ่ง ดังนั้น ผลกระทบจากบริบทและสภาวะแวดล้อม



ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ย่อมทำให้หน่วยราชการต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลง

จากเหตุดังกล่าวข้างต้นยอมรับว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้กระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นต้องบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นแต่ละหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานด้านเด็กและเยาวชนได้อย่างเต็มศักยภาพ และรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อหน่วยงานมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะประสบกับปัญหา และอุปสรรค รวมถึงการสูญเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และทรัพยากรต่างๆ โดยไม่จำเป็น เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ยังมีกระบวนการที่ไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร เมื่อดำเนินการไปแล้วจึงไม่เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานเท่าที่ควร ดังนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องมี “กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” ซึ่งหมายถึง ลำดับการกระทำที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันเกี่ยวกับการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากรพื้นฐานทางการจัดการเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์กร หรือที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” และเป็นปัจจัยที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารจัดการในอนาคต ที่ผ่านมามูลค่าในหน่วยงานกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนมีการสับเปลี่ยนตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ โยกย้าย อย่างต่อเนื่องส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานขาดองค์ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ด้านกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชน

กระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชน ซึ่งประกอบด้วยองค์กรตำรวจ อัยการ ศาล กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และกรมคุมประพฤติ ซึ่งมีหน้าที่ในการอำนวยความยุติธรรมและสร้างความสงบเรียบร้อยให้แก่สังคม รวมทั้งมีการกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาวิธีการป้องกัน จัดการ และแก้ไขฟื้นฟูเด็กและเยาวชนในกระบวนการยุติธรรมด้วยวิธีการที่หลากหลายให้สัมฤทธิ์ผล จัดเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชน ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผล และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนต้องบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งองค์กรภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ตลอดจนการปฏิบัติงานแต่ละ

หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมต้องคำนึงถึงบทบาท หน้าที่ พันธกิจของหน่วยงานว่าจะมีแนวทางการปฏิบัติงานอย่างไรให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่องค์กรกำหนด

กระบวนการจัดการ (Management Process)

กระบวนการจัดการประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นกิจกรรมอันดับแรกที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ เตรียมการไว้ล่วงหน้า เช่น มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision & Mission) เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุม

2. การจัดองค์กร (Organizing) เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรที่วางแผนไว้ล่วงหน้าประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะมีการจัดโครงสร้างองค์กร มีการแบ่งงาน มอบหมายงาน จัดพนักงานในการปฏิบัติงานต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การนำ (Leading) หมายถึง การสั่งการ การชี้แนะ ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามคำสั่ง หรือคำชี้แนะของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น เครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหาร เพื่อประเมินผล การปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การจัดการถือเป็นสมองขององค์กรซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น นั่นหมายถึง อัตราการกระทำผิดซ้ำของเด็กและเยาวชนลดลง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่องค์กรต้องมีกระบวนการจัดการที่ดี รวมทั้งต้องอาศัยการวางแผนและการตัดสินใจอย่างมีศิลปะ เพราะการจัดการที่ดีจะต้องใช้เทคนิควิธีการจัดองค์กร พร้อมทั้งนำความสามารถพิเศษของสมาชิกในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ตลอดจนนำความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญศึกษาไปประยุกต์ใช้ให้องค์กรบรรลุผล ด้วยเหตุนี้เองทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องใช้แนวทางการบริหารจัดการองค์กรทั้ง 4 ด้าน ไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรและมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่สอดคล้องกับงานเขียน ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556 - พ.ศ.2561) ดังนี้



1. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้าง องค์กรที่มีความทันสมัย กระทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติการกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานต่างๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: การวางระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยกันเองเพื่อแก้ปัญหการแยกส่วนในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการวางระบบความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบของการประสานความร่วมมือที่หลากหลาย ภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน คือ นำศักยภาพเฉพาะของแต่ละหน่วยงานมาสร้างคุณค่าให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของประเทศและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5: การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการทบทวนบทบาทและภารกิจของตนให้มีความเหมาะสม โดยให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน มุ่งเน้นการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น การถ่ายโอนภารกิจบางอย่างที่ภาครัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินงานเองให้ภาคส่วนอื่น รวมทั้ง การสร้างความร่วมมือหรือความเป็นภาคีหุ้นส่วน (Partnership) ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7: การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทย เพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน มีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งประสาน พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกันในการส่งเสริมและยกระดับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศสมาชิกอาเซียน อันจะนำไปสู่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางการเมือง และความเจริญผาสุกของสังคมร่วมกัน

จากประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า กระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชน จำเป็นต้องกำหนดแนวทางโดยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด นั้นหมายถึง อัตราการกระทำผิดซ้ำของเด็กและเยาวชนลดลง ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวจะต้องใช้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาเป็นตัวกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนโดยหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเด็ก

และเยาวชนจะต้องกำหนดแนวทางการแก้ไข บำบัด พื้นฟู เด็กและเยาวชนร่วมกัน เพื่อมิให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน และสามารถแก้ไข บำบัด พื้นฟูเด็กและเยาวชนตามสาเหตุการกระทำผิดได้เป็นการเฉพาะราย เนื่องจากมีการแลกเปลี่ยนบุคลากรร่วมกัน โดยใช้องค์ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อมิให้เด็กและเยาวชนกระทำผิดซ้ำและไปเป็นอาชญากรในอนาคต เพื่อให้สังคมปลอดภัยจากอาชญากรรม ดังนั้นจะต้องศึกษาหลักการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ ด้านกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชน โดยดำเนินการ ดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กรบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก และทราบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายในองค์กร

การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Planning) คือ จุดหมายปลายทางที่องค์กรแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน การอยู่รอด และการพัฒนาวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการจำแนกเป็นระดับตามสายการบัญชาในองค์กร
2. กำหนดทิศทาง หรือภารกิจหลัก (Mission setting) เป้าหมาย (Goals) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร สามารถวัดได้และมีระยะเวลาที่แน่นอน
3. การกำหนดนโยบาย (Policy formulation) นโยบาย (Policy) หมายถึง แนวปฏิบัติอย่างกว้าง เพื่อเชื่อมโยงระหว่างกำหนดยุทธศาสตร์ และการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร

การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้แปลงไปสู่การกระทำโดยการวางแผนการดำเนินงานตามรายละเอียดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในรูปของ (1) โครงการ (2) งบประมาณ (3) ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินกลยุทธ์มักจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร โดยผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้นจะต้องเข้าร่วมรับผิดชอบในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรภายใต้แนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงวางไว้

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic controlling) หมายถึง การติดตามประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น หากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการควบคุม



กลยุทธ์ที่ดี และมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (1) มีความยืดหยุ่นเพียงพอ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแบบไม่คาดหวังได้ (2) ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างแท้จริง (3) ได้รับข้อมูลทันเวลา เพราะว่าการข้อมูลสำหรับการตัดสินใจถ้าหากล่าช้า หรือไม่ทันสมัยก็จะนำไปสู่ความล้มเหลวเสมอ ทั้งนี้ กระบวนการควบคุมกลยุทธ์แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน

1. กำหนดสิ่งที่จะวัด ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า กระบวนการปฏิบัติและการดำเนินงานอะไรบ้างที่จะต้องการตรวจสอบและประเมินผล

2. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานโดยปกติแล้วมักจะกำหนดจากเป้าหมายของการบรรลุผลสำเร็จ ด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานนี้จะนำมาเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน

3. วัดการปฏิบัติงานจริง สิ่งที่จะทำการวัดอาจเป็นผลการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรม การปฏิบัติงาน โดยอาจจะทำการวัดทั้งองค์กรเป็นส่วนรวม หรือวัดเป็นกลุ่ม หรือวัดเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวัด และความพร้อมขององค์กร ซึ่งจะต้องกำหนดระยะเวลาในการวัดที่แน่นอน เช่น ทุกๆ ไตรมาส ทุกๆ 6 เดือน หรือประจำปี เป็นต้น

4. เปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริง กับมาตรฐาน ผู้บริหารจะต้องนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ถ้าหากเป็นไปตามมาตรฐานกระบวนการผลการปฏิบัติงานก็จบ แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานก็ต้องหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไข แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน ก็ต้องมาทบทวนว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ต่ำเกินไปหรือไม่ ซึ่งอาจจะต้องยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นในการวัดครั้งต่อไป

5. ปฏิบัติการแก้ไข เป็นการแก้ไขผลการปฏิบัติงาน หรือข้อบกพร่องต่างๆ หรืออาจต้องมีการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมหรือให้ดียิ่งขึ้น

องค์กรด้านกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนต้องดำเนินการตามหลักการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ ดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมทั้งเด็กและเยาวชนจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างยั่งยืนไม่หวนไปกระทำความผิดซ้ำ ดังนั้น องค์กรด้านกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชน จำเป็นต้องศึกษาและทบทวนระบบการบริหารจัดการกระบวนการด้านยุติธรรมเด็กและเยาวชนให้เป็นกระบวนการที่มีขีดสมรรถนะสูงนั่นหมายถึง องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมององค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน ขณะเดียวกันมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนทรัพยากร และการบูรณาการการทำงาน

ร่วมกันระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม ตลอดจนหน่วยงานภาคเอกชน และประชาสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ดังนี้

1. ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ (Structural Contingency Theory) เป็นทฤษฎีที่เชื่อกันว่าเป็นแนวคิดร่วมสมัย ซึ่งฐานคติของทฤษฎีนี้เชื่อว่าไม่มีโครงสร้างใดที่สมบูรณ์แบบ แต่จะสมบูรณ์ได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่เกิดจากความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบภายในกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ เรียกว่า ปัจจัยตามสถานการณ์ ดังนั้น หากจะทำให้เกิดความสอดคล้อง หรือความลงตัวระหว่างการออกแบบองค์กรกับปัจจัยสถานการณ์ ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี ขนาดองค์กร ก็จะทำให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้น ทฤษฎีนี้จึงมุ่งอธิบายกลไกการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโครงสร้างตามสถานการณ์มีข้อจำกัด เพราะมองเฉพาะโครงสร้าง และการออกแบบเป็นหลัก ดังนั้น Scott (1887) จึงจัดทฤษฎีกลุ่มนี้เป็นทฤษฎีระบบเปิดแบบเหตุผลนิยม เพื่อลดข้อจำกัดดังกล่าว พร้อมทั้งนำแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรมาอธิบายวิถีปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร

ด้วยเหตุนี้เอง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจึงผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันส่งผลให้ แนวคิดนี้จึงมุ่งเน้นการอธิบายการปรับวิธิตัด ความเชื่อ ค่านิยมที่ก่อให้เกิดภาพขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง มีการปรับตัวเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งนักวิชาการมองว่าวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแบบ High Performance Organization (HPO) ผ่านการเรียนรู้ (Schien, 1992) ได้ให้ความสำคัญกับการปรับวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงที่จะไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรเช่นเดียวกับ Marquardt (2002) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรผ่านการเรียนรู้องค์กรโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ขณะที่ Peter Senge (1990) ได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนวิธิตัด และการมองอย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนและการมีส่วนร่วมในขณะเดียวกัน

นอกจากนี้ ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์มององค์กรเป็นระบบที่มีเหตุผลท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ขณะที่องค์กรจำเป็นต้องปรับตัว ตอบสนองและควบคุมสิ่งแวดล้อม การประเมิน ติดตาม และทำความเข้าใจตลอดจนสามารถทำการเปลี่ยนแปลงได้ถูกต้องรวดเร็ว และแม่นยำเพื่อวางแผนเชิงรุก ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็ณคุณสมบัติพื้นฐานขององค์กรแบบ HPO สิ่งที่ปรากฏในองค์กรแบบ HPO ในปัจจุบัน คือ การพยายามสร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กรกับปัจจัยภายนอกที่เห็นเป็นรูปธรรม ได้แก่ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่อาศัยการวิเคราะห์ สิ่งแวดล้อมภายใน และภายนอกทั้งตัวองค์กรเอง ซึ่งเครื่องมือ



ที่นิยมก็คือ SWOT Analysis เพื่อหาโอกาสและใช้จุดแข็งของตนเองในการพัฒนาคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้รับบริการ ทั้งนี้ วิธีการที่องค์กรควบคุมสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกสะท้อนถึงกลไกในการปรับตัวขององค์กรแบบ HPO รูปแบบหนึ่งเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกขณะที่ความสอดคล้องยังต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบภายในองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งต้องมีความเชื่อมโยงกับพันธกิจ และกำหนดเป้าประสงค์ หรือผลลัพธ์ ให้มีความชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ขณะที่ต้องมีความเชื่อมโยงกับการตั้งศักยภาพของบุคคลที่มีความแตกต่างกันเพื่อนำไปสู่การสร้างสมรรถนะหลักขององค์กรอีกด้วย

2. HPO ตามมุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กร

ในมุมมองของวัฒนธรรมองค์กรมองว่า HPO จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อองค์กรต้องเริ่มต้นสร้างวัฒนธรรมและสร้างค่านิยมแห่งการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตระหนัก ความรู้สึก ความเชื่อในเรื่องการพัฒนาคุณภาพ ลักษณะ HPO ความใกล้ชิดกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรในลักษณะให้บุคลากรมีส่วนร่วม ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการมีส่วนร่วม การให้รางวัล และการสร้างบรรยากาศของการสร้างความไว้วางใจ มีการแบ่งปันค่านิยมและสร้างคุณค่าให้กับตัวเองและองค์กร ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม ตัวแบบของการศึกษา เป็นต้น HPO ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิดความสามารถว่าแต่ละบุคคลมีความสามารถด้านใด ดังนั้น บทบาทของผู้นำในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร สิ่งที่ HPO ต้องทำคือ ต้องสร้างความเชื่อค่านิยมที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่ HPO ส่วนใหญ่พึงมี ได้แก่ การกระจายอำนาจ ให้ความสำคัญในการตัดสินใจในการดำเนินงาน การสร้างความตระหนักในเรื่องของคุณภาพ การสร้างวัฒนธรรมในเรื่องของความโปร่งใส การเปิดกว้างและความไว้วางใจโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผยและไม่เป็นทางการ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับคน และทีมงานในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง พร้อมทั้งต้องทบทวนบทบาทหน้าที่ของตนเองว่าในด้านโครงสร้างมีอะไรที่ต้องดำเนินการ และมองข้ามความสำคัญของการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมหรือไม่อย่างไร เพื่อหันกลับมาวางแผนการพัฒนาตนเองอย่างถ่องแท้ ทั้งนี้ องค์กรที่มีการพัฒนาต้องเน้นการดำเนินการผ่านสมาชิกในองค์กรตั้งแต่ผู้นำไปจนถึงบุคลากรทุกระดับซึ่งล้วนมีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ HPO ดังนั้น ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างความไว้วางใจ สร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจให้ทุกฝ่าย

ตระหนักถึงการพัฒนา ความสามารถขององค์กร โดยดึงศักยภาพขององค์กร และบุคลากรแต่ละคนมาใช้ เพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร มีการบริหารทีมข้ามสายงาน เพื่อผสมผสานความแตกต่างของบุคลากรและอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมพร้อมทั้งช่วยจัดความซ้ำซ้อนของระบบราชการ ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญจะทำให้กระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ

จากการศึกษาของรองศาสตราจารย์ อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์ (2559) ได้สรุปปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกระบวนการยุติธรรมทั้งระบบ ดังนี้

1. ระบบการผลิต “คน” คือ นักกฎหมาย ซึ่งเป็นผลผลิตของสาขานิติศาสตร์ในแต่ละมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐ และเอกชน ก็มีจุดเน้นขององค์ความรู้ที่แตกต่างกัน สถานการณ์ดังกล่าวของสถานภาพวิชานิติศาสตร์ จึงเป็นพลังกฎหมายที่อ่อนแอทางวิชาความรู้ แต่ทรงพลังในกระบวนการยุติธรรมในลักษณะการขึ้นขี่ตายของสังคม และพฤติกรรมของคนในสังคม นักกฎหมายจึงเปลี่ยนสภาพจากบุคคลที่มีศาสตร์กลับกลายเป็นบุคคลที่มีศาสตรา (อาวุธ) แทน จึงทำให้นักกฎหมายบางส่วนสร้างปัญหาแก่กระบวนการยุติธรรมและสังคม โดยอาศัยช่องว่างและช่องโหว่ของกฎหมาย ที่มีสภาพไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม นอกจากนี้ มีการเรียกร้องให้ปรับปรุงหลักสูตรและปรับเปลี่ยนกลไกการผลิตบัณฑิตสาขานิติศาสตร์ การเรียกหาจริยธรรมของนักกฎหมายที่ไม่ใช่หลักวิชาชีพทางกฎหมายตามวิชาที่เรียน แต่เป็นจริยธรรมนักกฎหมายที่มีความศรัทธาในคุณธรรม และปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม รวมทั้งผู้ที่เลือกเรียนกฎหมายต้องพร้อมที่จะสร้างคามยุติธรรมแก่สังคม

2. ขาดการสร้างสมรรถนะ (Competency) ของการปฏิบัติงานในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งส่งผลให้การเลื่อนขั้น เลื่อนระดับ เลื่อนยศ ไม่ได้ยึดหลักของผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนบุคลากรมีความรู้ความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการ กระบวนการพัฒนาศักยภาพไม่เป็นระบบ ขาดการจัดเตรียมความรู้ความชำนาญของบุคลากรก่อนการปฏิบัติงานขาดปัญหาด้านแรงจูงใจ ขาดความภาคภูมิใจ ซึ่งพบมากกับข้าราชการตำรวจชั้นประทวน รวมทั้งขาดภาวะผู้นำ นอกจากนี้ พบว่า ผู้นำบางส่วนขาดความยุติธรรม และมีระบบเส้นสาย

3. ขาดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Process) ซึ่งมีการตั้งเป้าหมายในการประเมิน ไม่สอดคล้องกับกระบวนการยุติธรรมองค์กร โดยพิจารณาความดีความชอบเป็นไปตามความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ชัดเจน ขาดการถ่ายทอดนโยบายและช่องทางการสื่อสารระหว่างระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ อีกทั้งข้อจำกัดด้านกระบวนการและความร่วมมือ โดยมีการข้ามส่วนราชการในกระบวนการยุติธรรม



4. ขาดระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบการพัฒนาบุคลากรของกระบวนการยุติธรรมไม่เชื่อมโยงกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการประเมินสมรรถนะของระบบงานยุติธรรม เนื่องจากต้องสร้างนักกฎหมาย และสหวิชาชีพต่างๆ ในกระบวนการยุติธรรมที่คิดถึงสังคมองค์รวม เป็นนักยุติธรรมที่แสวงหา และสร้างความถูกต้องให้แก่สังคม

กระบวนการยุติธรรมเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่อำนวยความยุติธรรม และเป็นอาชีพอย่างหนึ่งที่อยู่ในระบบราชการไทย ควรมีมาตรฐานของการมีจรรยาวิชาชีพในลักษณะของการมีกระบวนการสร้างความเป็นมาตรฐานวิชาชีพ การมีอุดมการณ์วิชาชีพ และการมีองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือ หรือกระบวนการไปสู่ลักษณะวิชาชีพนิยม ซึ่งบุคลากรของกระบวนการยุติธรรมต้องมีอาชีพปณิธานด้วยการที่อุทิศตนเพื่องานของกระบวนการยุติธรรมไปตลอดชีวิต และมีอุดมการณ์ในวิชาชีพเป็นไปตามธรรมเนียมและมีมีโนธรรมและความนิยมชมชอบในความเป็นนักยุติธรรมของตน รวมทั้ง องค์กรในกระบวนการยุติธรรมจะต้องทำให้ประชาชน เกิดความศรัทธา เชื่อมั่น และพึ่งพาได้ พร้อมทั้งแสดงออกอย่างชัดเจนว่ามีความเป็นมืออาชีพ เป็นกลุ่มอาชีพที่มีองค์ความรู้ และความชำนาญ สามารถทำอะไรในภาพรวมของกระบวนการยุติธรรมได้

ดังนั้น บุคลากรในกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนจำเป็นต้องสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ดังนี้ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเด็กและเยาวชนจะต้องทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ขององค์กรว่าคืออะไรเพื่อสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด (2) บริการที่ดี (Service) หมายถึง บุคลากรทุกคนจะต้องให้บริการประชาชนด้วยจิตเมตตา (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญ (Expertise) หมายถึง บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาด้านเด็กและเยาวชนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ ทักษะที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน (4) จริยธรรม (Integrity) หมายถึง บุคลากรจะต้องยึดหลัก คุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน และ (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง บุคลากรทุกคนจะต้องร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างแข็งขัน ในลักษณะช่วยกันทำ

สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ จุดแข็งที่เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้าที่จะผลักดัน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้สำเร็จ เพราะข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะเป็นเข็มทิศชี้แนะว่าควรกำหนดความสามารถหลักอย่างไร ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ (1) S - Self Learning การเรียนรู้ด้วยตนเอง (2) E - Efficiency ประสิทธิภาพ (3) R - Responsibility ความรับผิดชอบ (4) V - Vision Focus มุ่งสู่เป้าหมาย (5) I - Initiative นวัตกรรม (6) C - Customer Service การให้บริการลูกค้า และ (7) E - Ethics and Honesty จรรยาบรรณ และความซื่อสัตย์

อย่างไรก็ดี สมรรถนะหลักเกิดจากการมีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน การยึดหลักความก้าวหน้าทางสายอาชีพ เพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรเชิงรุก ซึ่งจะมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อองค์กร กระบวนการยุติธรรมในภาพรวม นอกจากนี้การสร้างสมรรถนะหลักขององค์กรในกระบวนการยุติธรรม จะต้องเชื่อมโยงกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระบวนการยุติธรรมภาพรวมซึ่งมีเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมของกระบวนการยุติธรรมระบบย่อย ควรมีผู้บริหารงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกันของทุกกระบวนการยุติธรรมระบบย่อย โดยต้องมีการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกัน และสร้างระบบการเชื่อมโยงตลอดจนมีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพของยุติธรรมระบบย่อยเทียบเคียงระหว่างหน่วยงาน

2. ความเชื่อมโยงของการบริหาร และพัฒนาบุคลากรแต่ละกระบวนการยุติธรรมระบบย่อยให้ไปในทิศทางเดียวกัน (HR Strategic Alignment) กระบวนการยุติธรรมต้องมีหน่วยงานกลางที่มีลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ มาจัดระบบการบริหาร และพัฒนาบุคคล เพื่อบูรณาการแนวทางการพัฒนาบุคคลของแต่ละระบบย่อยของกระบวนการยุติธรรม และนำมาสังเคราะห์ จัดเรียง จัดลำดับ โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกระบวนการยุติธรรมเป็นการเฉพาะในแต่ละระบบย่อย แต่มีจุดเชื่อมโยงกันในลักษณะตัวชี้นำร่วมกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายหลักเชิงเอกภาพร่วมกันของกระบวนการยุติธรรมแบบองค์รวม

3. กระบวนการยุติธรรมต้องมีกลไกสร้างสมรรถนะต้นแบบ (Competency Based) หรือหน่วยงานนำร่อง เพื่อเป็นเครื่องมือทำให้ทราบถึงระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม และสะท้อนขีดความสามารถของแต่ละกระบวนการยุติธรรมย่อย เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เข้าสู่กระบวนการทำงาน และปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามเป้าหมายของกระบวนการยุติธรรมองค์รวมร่วมกันอย่างมีเอกภาพตั้งแต่การคัดสรรบุคลากรเข้าสู่ระบบ การพัฒนาคน การฝึกอบรม และการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้า ตลอดจนการรักษาคนดี คนเก่ง ไว้ในองค์กร หรือการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การจัดทำฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล การบริหารการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างมีระบบเพื่อช่วยให้ระบบการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ไปในทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกันทั้งระบบ รวมทั้งมีการบูรณาการกิจกรรมด้านการบริหาร การพัฒนาบุคลากรไว้ด้วยกัน เพื่อเป็นเครื่องมือการดำเนินการและช่วยผู้บริหารประกอบการตัดสินใจในเรื่องการบริหาร และการพัฒนาบุคลากรให้เป็นตัวขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของกระบวนการยุติธรรมแบบองค์รวม



4. ผลการปฏิบัติงาน (Performance - Based) ปัญหาสำคัญคือ ขาดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การตั้งเป้าหมายการประเมินไม่สอดคล้องกับกระบวนการยุติธรรมองค์กรรวม การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปตามความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ขาดการถ่ายทอดนโยบายและช่องทางการสื่อสารระหว่างระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ อีกทั้งข้อจำกัดด้านกระบวนการงาน และความร่วมมือ โดยมีการข้ามส่วนราชการในกระบวนการยุติธรรม

บทสรุป

ผู้บริหารของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนสามารถบริหารกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนให้มีขีดสมรรถนะสูง โดยปรับบทบาทให้เป็นผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชน ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยตนเอง และปฏิบัติจริง เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และสามารถดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นหมายถึง อัตราการกระทำซ้ำผิดเด็กและเยาวชนลดลง ดังนั้น บทบาทสำคัญของกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนนั้นคือ การบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม รวมทั้งภาคเอกชน และภาคประชาสังคม พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเด็กและเยาวชนอย่างจริงจัง เพื่อลดความซ้ำซ้อนการปฏิบัติงาน รวมทั้งเกิดประสิทธิภาพด้านการแก้ไข บำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชน เพื่อให้เด็กและเยาวชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างยั่งยืนและไม่กระทำความผิดซ้ำ หรือไปเป็นอาชญากรในอนาคตซึ่งจะทำให้สังคมและประเทศชาติปลอดอาชญากรรม

เอกสารอ้างอิง

- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2540). การปฏิรูปภาคราชการสู่สภาพที่พึงปรารถนา: ทำอย่างไร ใครรับผิดชอบ. วารสารข้าราชการ , 42(2): 24-43.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. (2559). การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่. สืบค้นเมื่อ 19 พฤษภาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่>.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2549). การพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรีนซ์ แอนด์ มีเดีย.



- ภาคภูมิ อุทชะเมธ. (2553). องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. *วารสารวิทยาการจัดการ*. 27(1-2): 33-45.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบาทปฏิบัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. *วารสารวิชาการ Verdian E-Journal*. 7(3) :845-862.
- สุจิตรา ธนानันท์. (2551). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส.
- สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสียกฤษฎ์. (2523). *หลักการบริหารเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 4) . กรุงเทพมหานคร : สำนักงานสวัสดิการ ก.พ.
- สุพจน์ อินทหว่าง และ ภัฏญามน อินทหว่าง. (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2556-2561*. (พิมพ์ครั้งที่ 1) .กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์. (ม.ป.ป.). *นวัตกรรมบริการงานยุติธรรมของไทย:มองย้อนอดีตสู่อนาคต*. สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <https://drive.google.com/file/d/0B-vX9TcDkK-aVW9ncTJOQTZyaVk/view>.
- Schein,E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Sanfrancisco :Jossey-Bass.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- W.Richard Scott. (1987). *Organizations: Rational ,Natural and Open System*. Ed. New Jursey. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

ผู้เขียน

คำนำหน้า ชื่อ-สกุล

หน่วยงาน/สังกัด

ที่อยู่ของหน่วยงาน/สังกัด

E-mail:

ดร.อารณีย์ วิวัฒนาภรณ์

วิทยาลัยรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

52/347 ตำบลหลักหก อำเภอเมือง

จังหวัดปทุมธานี 12000

aranee.v@gmail.com