



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีในเรื่องของทัศนคติของการบริหารงาน แนวคิดในเรื่องของความขัดแย้งและการใช้อำนาจในองค์กร แนวคิดในเรื่องการบริหารค่าตอบแทน และแนวคิดทฤษฎีในเรื่องการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยสภาพการณ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งสี่องค์กร และนำเอาข้อคิดเห็นเหล่านั้นมาตรวจสอบและวิเคราะห์กับแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาแล้ว เพื่อนำไปสู่การทำ ความเข้าใจสภาพการณ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานตุรการขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ โดยจะได้นำเสนอสรุปผลการวิจัยและการอภิปรายจากผลการค้นพบจากการวิจัย โดยนำเสนอในรูปแบบของสรุปผลการวิจัยและการนำเสนอข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานตุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ ๒ ข้อคือ เพื่อศึกษาทัศนคติในเรื่องปัญหาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานตุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 และ เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานตุรการของ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 .โดยกำหนดประเด็นที่ต้องการศึกษาไว้ 3 ประเด็น คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างประธานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและเลขาธิการของ หน่วยงานตุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ 2) การกำหนดค่าตอบแทนของหน่วยงาน ตุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และ 3) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ หน่วยงานตุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จากศึกษาตามระเบียบวิธีการที่กล่าวแล้วในบท ที่ ๓ ได้ข้อค้นพบตามที่ปรากฏในบทที่ ๔ สามารถสรุปข้อค้นพบของการศึกษาตามวัตถุประสงค์ ของการศึกษาได้ดังนี้

5.1.1 ทัศนคติในเรื่องปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานตุรการของ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ ที่ระบุไว้ว่า เพื่อศึกษา ทัศนคติในเรื่องปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานตุรการขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 จากการศึกษาสามารถสรุปข้อค้นพบในประเด็นของการศึกษาทั้ง สามประเด็น ดังนี้

1) ประเด็นของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานตุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ข้อมูลที่ได้จากการ สัมภาษณ์ของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสำคัญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานตุรการ

ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งสิ้น เมื่อนำมาตรวจสอบและวิเคราะห์กับข้อมูลเอกสารจากแหล่งข้อมูลในด้านระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบุคคลภายในองค์กร มีข้อค้นพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างประธานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและเลขาธิการของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญมีลักษณะของสถานะของการพึ่งพาระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกับสภาพความสัมพันธ์ของหน่วยงานราชการพลเรือน แม้อำนาจของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติยังมีลักษณะของความแตกต่างในด้านบทบาทบัญญัติแห่งกฎหมายที่กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล แต่ในขณะที่กรณีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา และสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติก็เป็นกรณีที่มีบทบาทบัญญัติแห่งกฎหมายที่บัญญัติให้มีการใช้อำนาจในการลักษณะของการกำกับดูแลระหว่างองค์อำนาจขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญกับหน่วยงานธุรการ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับแนวทางสถานะการพึ่งพาหรือการบังคับบัญชาระหว่างเช่นเดียวกับสภาพของหน่วยงานราชการ เนื่องจากมีขอบเขตการควบคุมการใช้อำนาจที่แตกต่างกันระหว่างการกำกับดูแลและการบังคับบัญชา นอกจากนี้ยังพบว่า ในกรณีของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภามีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากหน่วยงานทั้งสามในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานที่อาศัยการสร้างใจและเคารพซึ่งกันและกัน จนนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์อำนาจและเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ซึ่งเป็นท่วงทำนองในการบริหารงานที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรที่มีขนาดเล็ก ซึ่งไม่ปรากฏในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติแต่อย่างใด

2) ประเด็นระบบค่าตอบแทนของบุคลากรของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสำคัญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งสิ้น เมื่อนำมาตรวจสอบและวิเคราะห์กับข้อมูลเอกสารจากแหล่งข้อมูลในด้านระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบุคคลภายในองค์กร สามารถสรุปข้อค้นพบใน 2 ประเด็นย่อย ดังนี้

2.1) ความเหมาะสมของระบบค่าตอบแทนของบุคลากรของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีข้อค้นพบว่า การกำหนดค่าตอบแทนของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในปัจจุบันยังไม่มีความเหมาะสม เนื่องจากยังการดำเนินการกฤษฎีการในการกำหนดค่าตอบแทนในลักษณะของการกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าอัตราค่าตอบแทนทั่วไปของหน่วยงานราชการ เพื่อต้องการดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสู่องค์กร

ยังขาดแนวทางของการบริหารค่าตอบแทนให้กับหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ในรูปแบบของการประเมินค่างานขององค์กร เพื่อให้เกิดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม รวมทั้งการสำรวจค่าตอบแทน เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาพิจารณา กำหนดหรือปรับปรุงค่าตอบแทนให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ของการแข่งขันในการได้มาซึ่งบุคลากรและการชำระรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร รวมทั้งเพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2) ระบบค่าตอบแทนของบุคลากรของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจะใช้ระบบเดียวกันหรือระบบที่แตกต่างกัน มีข้อค้นพบว่า ค่าตอบแทนหลักหรือบัญชีเงินเดือนที่ควรจะมีเหมือนกัน แต่ในเรื่องค่าตอบแทนพิเศษอาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรได้ตามแนวทางของการบริหารค่าตอบแทน ด้วยการประเมินค่างานและการสำรวจค่าตอบแทน หรือการสร้างระบบค่าตอบแทนแบบจูงใจขึ้นมา และจะต้องปรับเปลี่ยนสถานะของบุคลากรในองค์กรที่มีสถานะเป็นพนักงานของรัฐในปัจจุบันให้มีสถานะของข้าราชการพลเรือน เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านของสิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่นๆ

3) ประเด็นของการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสำคัญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เมื่อนำมาตรวจสอบและวิเคราะห์กับข้อมูลเอกสารจากแหล่งข้อมูลในด้านระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมาตรฐานการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถข้อค้นพบใน 3 ประเด็น ดังนี้

3.1) มาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีข้อค้นพบว่า หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญอาจมีรูปแบบมาตรฐานการประเมินวัดความสามารถในมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 3 รูปแบบ คือ รูปแบบแรก คือ มิติการประเมินที่เป็นมาตรฐานทั่วไปขององค์กรภาครัฐ อาทิ คุณภาพชีวิตของบุคลากรและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน รูปแบบที่สอง คือ มิติการประเมินที่เป็นมาตรฐานร่วมกันระหว่างหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ อาทิ มิติในการประเมินวัดในด้านจริยธรรมและความซื่อสัตย์ มิติของการประเมินวัดในการสอบสวน และรูปแบบที่สาม คือ มิติของการประเมินวัดเฉพาะองค์กร อาทิ การเสริมสร้างหลักสิทธิมนุษยชน การป้องกันการทุจริต การเสริมสร้างการดำเนินการในเรื่องประมวลจริยธรรม การจัดการเลือกตั้งให้มีความบริสุทธิ์และยุติธรรม เป็นต้น

3.2) ความสอดคล้องของแนวทางการสร้างมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ

พลเรือนกับการดำเนินงานของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีข้อค้นพบว่า แนวทางการสร้างมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญยังมีความไม่สอดคล้องกันในเรื่องของมิติในการประเมินวัดและองค์กรที่จะเป็นผู้ประเมินวัด แต่แนวทางการสร้างมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งสี่มีความสอดคล้องกันในมิติของการประเมินบางอย่างที่เป็นมาตรฐานกลางของการประเมินวัดทั้งในด้านของการคำนึงถึงประชาชน การประเมินในด้านของความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ขององค์กร แต่ยังไม่มีความสอดคล้องกัน ในมิติของการประเมินในด้านของจริยธรรมคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต อันเป็นมาตรฐานสำคัญร่วมกันขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเหล่านี้ในการทำหน้าที่การตรวจสอบการใช้อำนาจของรัฐและการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน

3.3) ลักษณะของการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร มีข้อค้นพบว่ามีกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แต่เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในลักษณะของการตอบสนองในเชิงกระบวนการบริหารงานบุคคล แต่ยังไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ในด้านของนโยบายการบริหารงานบุคคลขององค์กร เพื่อการตอบสนองต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ที่จะสร้างแนวทางการเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพย์สิน (asset) ที่ทรงคุณค่าขององค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับตัวขององค์กรและการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต

5.1.2 การปรับปรุงและแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒ เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 จากการศึกษาสามารถสรุปข้อค้นพบในประเด็นของการศึกษาทั้งสามประเด็น ได้ดังนี้

1) ประเด็นของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไข ดังนี้

1.1) กำหนดให้หน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดให้หน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งสี่เป็นหน่วยงานราชการที่มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล และให้องค์

อำนาจขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบายในการบริหารงานบุคคลแต่เพียงอย่างเดียวหรือมีลักษณะของการกำกับดูแลโดยควบคุมเฉพาะการใช้ดุลพินิจที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ไม่สามารถเข้าไปควบคุมในระดับของความเหมาะสมในการใช้ดุลพินิจที่อยู่ในระบบของการควบคุมบังคับบัญชา ซึ่งแนวทางนี้ยังเป็นการลดความขัดแย้งขององค์อำนาจที่อาจเกิดขึ้นขัดแย้งกับบุคลากรในองค์กรต่อการใช้อำนาจในการบริหารงานบุคคลจนนำไปสู่คดีพิพาททางปกครองในอนาคต

1.2) กำหนดระบบการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เนื่องจากระบบการแต่งตั้งเลขธิการของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญยังคงขาดความชัดเจนต่อการแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกหรือบุคคลภายในองค์กรที่ยังมีแนวทางในการแต่งตั้งที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ประกอบกับบุคลากรภายในองค์กรก็มีความคาดหวังที่จะดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น แนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวจึงอาจจะต้องสร้างระบบการสืบทอดตำแหน่งเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ดำรงตำแหน่งภายในองค์กรอิสระที่มีความเหมาะสมต่อไปแม้จะไม่ได้ดำรงตำแหน่งเลขธิการของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญก็ตาม หรือในกรณีที่มีความขัดแย้งระหว่างองค์อำนาจกับเลขธิการขององค์กรก็สามารถที่จะคัดเลือกบุคลากรที่อยู่ในระบบสืบทอดตำแหน่งขึ้นมาพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งเลขธิการของหน่วยงานได้

1.3) กำหนดวาระการดำรงตำแหน่งขององค์อำนาจและเลขธิการของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญให้มีวาระการดำรงตำแหน่งที่สอดคล้องกัน โดยกำหนดให้มีวาระการดำรงตำแหน่งเหมือนกันและดำรงตำแหน่งได้เพียงวาระเดียว โดยการกำหนดคุณสมบัติในเรื่องอายุของเลขธิการของสำนักงานที่จะต้องพ้นจากตำแหน่งให้เหมือนกัน เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหารงาน และยังเป็นกำหนดกรอบเวลาในการทำงานของผู้บริหารทั้งในด้านขององค์อำนาจและเลขธิการของสำนักงาน เพื่อเป็นการบริหารงานให้เกิดความต่อเนื่องในระยะเวลาที่สมควรและเป็นการทำให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในองค์กรจากผู้บริหารที่เข้ามาดำรงตำแหน่งในแต่ละวาระ

2) ประเด็นระบบค่าตอบแทนของบุคลากรของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไข ดังนี้

2.1) สร้างระบบการบริหารค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพตลาดแรงงาน หน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจำเป็นจะต้องนำเอาแนวทางของการบริหารค่าตอบแทนทั้งในด้านของการประเมินค่างานและการสำรวจค่าตอบแทนเนื่องจากในปัจจุบันหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจะคำนึงแต่เพียงการใช้กลยุทธ์ในการกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าค่าตอบแทนในระบบราชการ เพื่อดึงดูดบุคลากรให้เข้ามา

ในองค์กรและเป็นการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆในตลาดแรงงานในด้านของความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านกฎหมาย ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างภาระทางงบประมาณให้กับรัฐในอนาคต ในอนาคตจึงจำเป็นจะต้องมีการประเมินค่างานของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงานในด้านของความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านกฎหมายเพื่อนำไปสู่การสร้างระบบค่าตอบแทนขององค์กรเหล่านี้ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน

2.2) สร้างระบบค่าตอบแทนแบบจูงใจที่ตอบสนองต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการตรวจสอบการใช้อำนาจของรัฐ นอกจากนี้จะต้องดึงดูดบุคลากรเข้ามาในองค์กรแล้ว การรักษามูลค่าการในทำงานอยู่ในองค์กรก็เป็นเรื่องที่สำคัญต่อองค์กรในการดำเนินการกิจดังกล่าว จึงจำเป็นจะต้องสร้างระบบค่าตอบแทนประเภทค่าตอบแทนแบบจูงใจ เพื่อตอบสนองต่อการทำงานของบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากเงินเดือนที่เป็นค่าตอบแทนหลักและเงินเพิ่มพิเศษของบุคลากรในองค์กร รวมถึงการสร้างระบบค่าตอบแทนแบบจูงใจให้มีความหลากหลายทั้งในมิติของการจูงใจในระดับบุคคล การจูงใจในระดับทีมงาน และการจูงใจในระดับองค์กร อันจะเป็นส่วนสำคัญในการดึงดูดและรักษามูลค่าการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านเทคนิคกฎหมายที่มีการแข่งขันในตลาดแรงงานประเภทนี้ที่สูง

3) ประเด็นของระบบการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไข โดยการสร้างมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มิติในการประเมินวัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในระยะแรกอาจนำมิติของการประเมินวัดที่มีสามารถยึดโยงเป็นมาตรฐานโดยทั่วไปขององค์กรต่างๆ อาทิ ในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การสร้างความสมดุลของชีวิตและการทำงาน เป็นต้น โดยอาจนำเอามิติการประเมินวัดที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันของการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ อาทิ มิติของความซื่อสัตย์ มิติของจริยธรรม ซึ่งมิติทั้งสองส่วนจะเป็นแนวทางในการปรับใช้และพัฒนาก่อสร้างเครื่องมือประเมินวัดของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต

5.2 ข้อเสนอแนะ

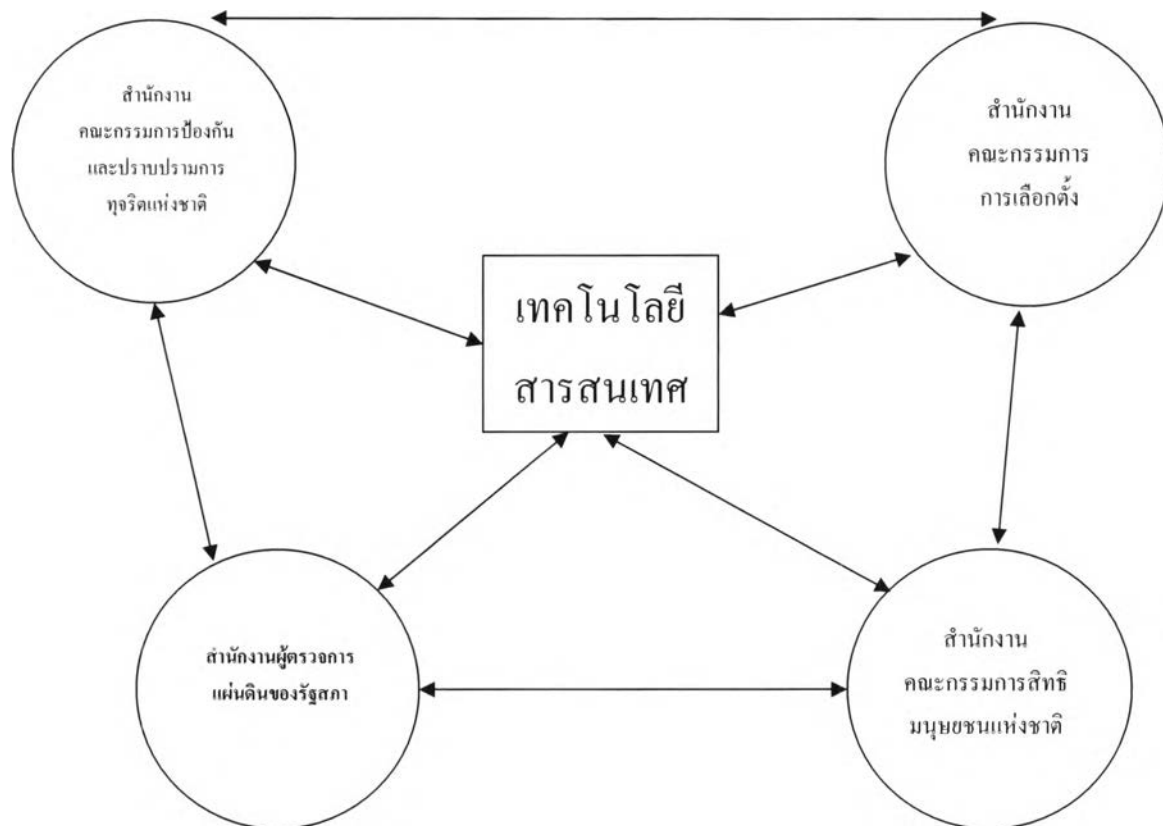
นอกเหนือจากจากข้อค้นพบของการศึกษาวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งสี่และการเสนอแนวทางและการแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญแล้ว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าน่าจะมีการศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคตโดยเฉพาะในเรื่องต่อไปนี้

5.2.1 ข้อเสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ผู้วิจัยมีข้อเสนอในการเสริมสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ดังนี้

1) **การสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ** ในสภาพปัจจุบันบุคลากรในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญมีความรู้ที่มาจากระดับของการศึกษาในมหาวิทยาลัยและประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อมาทำงานร่วมกันในบริบทขององค์กรที่เกิดขึ้นใหม่จึงต้องอาศัยการพัฒนาความรู้ที่เรียนรู้จากในตำราหรือประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ ให้นำมาสู่การพัฒนาให้เกิดความรู้ภายใน (Tacit knowledge) เพื่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรและการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต แต่เนื่องจากการเป็นองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ที่ยังไม่มีมีแนวทางของการสร้างความรู้ที่มาจากภายในของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร องค์ความรู้ในองค์กรอิสระที่เกิดขึ้นในลักษณะของความรู้ที่เกิดขึ้นจากภายในของบุคลากรจะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ และจำเป็นต้องสร้างองค์ความรู้ที่สอดคล้องต่อการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกในอนาคต ตลอดจนการสร้างการจัดการความรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรอิสระเพื่อเชื่อมต่อให้องค์กรอิสระเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการเผชิญกับวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินภารกิจขององค์กรให้สำเร็จและสามารถทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นกับองค์กร ด้วยความรู้ที่เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นภายในของบุคลากรคล้ายกับสัญชาตญาณในการทำงานที่รับรู้ต่อความผิดปกติและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจและการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการสั่งสมและถ่ายทอดหมุนเวียนจนกลายเป็นส่วนสำคัญของความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะเป็นสภาพการณ์ของการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่นำไปสู่การสร้างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญให้เป็นองค์กรเรียนรู้อันเป็นมิติที่สำคัญของการจัดการความรู้

2) **การสร้างองค์กรเครือข่าย** องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจะมีจุดเชื่อมโยงที่สำคัญในเรื่องภารกิจในการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน โดยการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ

ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ อันเป็นแนวทางพื้นฐานที่สำคัญต่อความสัมพันธ์ขององค์กรอิสระ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ที่สนับสนุนและตอบสนองซึ่งกันและกันในรูปแบบของ "องค์กร เครือข่าย" จะช่วยเพิ่มแรงผลักดันที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ เพื่อการคุ้มครองและสร้างหลักประกันต่อสิทธิเสรีภาพของประชาชน ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ขององค์กรอิสระในรูปแบบขององค์กรเครือข่าย ขององค์กรอิสระและเป็นอัตราเร่งที่สำคัญต่อองค์กรอิสระทั้งหมดในการดำเนินภารกิจในปัจจุบันที่ บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญและการเผชิญกับวิกฤติการณ์ต่างๆ ในอนาคตร่วมกันระหว่างองค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในรูปแบบขององค์กรเครือข่ายจะมีลักษณะที่สำคัญใน รูปแบบความสัมพันธ์ของการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรอิสระที่เชื่อมโยงไปมาระหว่างกัน โดยที่ ความสัมพันธ์ในเชิงภารกิจหน้าที่ระหว่างองค์กรอิสระเป็นเสมือนฮาร์ดแวร์ที่รองรับจากบทบัญญัติ แห่งรัฐธรรมนูญ การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เชื่อมโยงระหว่างองค์กรอิสระเป็นแนวทาง ของการสร้างซอฟต์แวร์ขององค์กรอิสระที่ทำให้บุคลากรขององค์กรอิสระเข้ามามีส่วนร่วมในการ ดำเนินภารกิจตามโครงสร้างขององค์กรที่ก่อเกิดขึ้นจากรัฐธรรมนูญ ซึ่งสามารถสรุปเป็น แบบจำลองดังนี้



3) การสร้างรูปแบบความร่วมมือในมิติกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ความร่วมมือในเชิงกระบวนการบริหารงาน
 บุคคลของหน่วยงานธุรการอิสระตามรัฐธรรมนูญ อาจดำเนินการในมิติของความเข้มข้นของความ
 ร่วมมือตั้งแต่กระบวนการบริหารงานบุคคลที่แต่ละหน่วยงานดำเนินการเอง จนถึงกรณีที่
 หน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการไปจนถึงในระดับที่หน่วยงานต่าง ๆ หมุนเวียนการเป็น
 ผู้รับผิดชอบ ซึ่งมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะรูปแบบของความร่วมมือในกระบวนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการ
 ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต

ขั้นตอน	หน่วยงานแต่ละหน่วย ดำเนินการเอง	หน่วยงานดำเนินการ ร่วมกัน	หน่วยงานหมุนเวียน การเป็นผู้รับผิดชอบ
1. การสรรหา	- สรรหาโดยองค์กรอิสระเองแต่ สามารถขอใช้บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ จากองค์กรอิสระต่างๆ	- สรรหาพร้อมกันและ จัดทำบัญชีผู้ สอบแข่งขันใช้ ร่วมกัน	- การสรรหาแบบ walk in ใน องค์กรอิสระใดองค์กรอิสระ หนึ่ง ตำแหน่งที่มีความ เร่งด่วน
	- สรรหาระบบเปิดกับมหาวิทยาลัย โดยองค์กรอิสระแต่ละแห่งเอง	- สรรหาระบบเปิดกับ มหาวิทยาลัย และแลกเปลี่ยนข้อมูล แหล่งกำลังคน ระหว่างองค์กรอิสระ	- สรรหาระบบเปิด โดย คัดเลือกและรับสมัครถึง มหาวิทยาลัย
	- สรรหาระบบปิดโดยคัดเลือก บุคลากรในองค์กรในตำแหน่งที่ เกี่ยวข้องกับระบบอุปถัมภ์	- ไม่สามารถทำ ร่วมกันได้	- ไม่สามารถผลัดกันเป็น เจ้าภาพได้
	- การจัดทำใบสมัครขององค์กร อิสระที่มีความแตกต่างในเรื่องข้อมูล เฉพาะขององค์กร	- การจัดทำใบสมัคร มาตรฐานขององค์กร อิสระ	- การจัดทำใบสมัคร มาตรฐานนำร่องในองค์กร อิสระ
	- การจัดทำประกาศรับสมัครใน สาขาที่มีความขาดแคลนหรือ เร่งด่วน	- การเชื่อมต่อ ประกาศรับสมัคร ระหว่างองค์กรอิสระ และในองค์กรอิสระ	- การจัดทำศูนย์ข้อมูลการรับ สมัคร

ขั้นตอน	หน่วยงานแต่ละหน่วย ดำเนินการเอง	หน่วยงานดำเนินการ ร่วมกัน	หน่วยงานหมุนเวียน การเป็นผู้รับผิดชอบ
2. การคัดเลือก	- การจัดทำแบบทดสอบตาม ลักษณะขององค์กรอิสระ	- การจัดทำ แบบทดสอบ มาตรฐานกลางใน เรื่องความรู้ ความสามารถทั่วไป	- การจัดทำแบบทดสอบที่วัด ใน เรื่อง บุ ค ล ิ ก ภา พ ที่ สอดคล้องในเรื่องสิทธิ เสรีภาพ
3. การทดลอง ปฏิบัติหน้าที่	- การกำหนดระยะเวลาพันทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสมแต่ ละองค์กรแบบระยะเวลาเดียว	- การกำหนด ระยะเวลาพันทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ที่ หลากหลายและ เหมาะสมสำหรับ ตำแหน่งต่างๆ ใน องค์กรอิสระ ต่อการ ทดลองปฏิบัติหน้าที่ ขององค์กรอิสระ	- การทดลองใช้กำหนด ระยะเวลาการทดลองปฏิบัติ หน้าที่ในองค์กรอิสระบาง องค์กร
4. การโอนย้าย	- การโอนย้ายบุคลากรภายในองค์กร อิสระเอง	- การโอนย้าย บุคลากรระหว่าง องค์กรอิสระทั้งหมด	- การจัดทำโครงการนำร่อง การโอนย้ายบุคลากรบาง ตำแหน่งในองค์กรอิสระบาง องค์กร
5. ค่าตอบแทน และสวัสดิการ	- การแยกบัญชีค่าตอบแทนและ สวัสดิการแต่ละองค์กร	- การจัดทำบัญชี ค่าตอบแทนและ สวัสดิการขององค์กร อิสระในรูปแบบบัญชี เดียว	- การศึกษาวิจัยการกำหนด ตำแหน่งเงินเดือนในองค์กร อิสระ
6. การวางแผน ทรัพยากร มนุษย์	- การเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพของ บุคลากรของแต่ละองค์กร	- การสร้างศูนย์ข้อมูล ทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรอิสระ	- การจัดทำโครงการนำร่อง ในรูปแบบในการจัดเก็บ ข้อมูล

ขั้นตอน	หน่วยงานแต่ละหน่วย ดำเนินการเอง	หน่วยงานดำเนินการ ร่วมกัน	หน่วยงานหมุนเวียน การเป็นผู้รับผิดชอบ
	- การจัดเก็บข้อมูลประวัติบุคลากร ด้วยระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์	- การจัดเก็บข้อมูล ประวัติบุคลากรด้วย ระบบฐาน ข้อมูลคอมพิวเตอร์ใน องค์กรอิสระแบบ เดียวกัน	- การทดสอบ ปรับปรุงและ การเชื่อมโยงฐานข้อมูล ระหว่างหน่วยงาน
	- การพยากรณ์อุปสงค์-อุปทาน กำลังคน ในองค์กรอิสระแต่ละองค์กร	- การพยากรณ์ อุปสงค์-อุปทาน กำลังคนในองค์กร อิสระทั้งหมดในการ วางแผนกำลังคน ร่วมกัน	- การวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทานขององค์กรอิสระ
7. การพัฒนา บุคลากร	- การอบรมและเรียนรู้ภายในองค์กร อิสระและสถาบันการศึกษาภายนอก	- การสร้างศูนย์ การศึกษาอบรมหรือ สถาบันอบรมของ องค์กรอิสระทั้งหมด	- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ ประสบการณ์ระหว่างองค์กร อิสระ
8. การ ประเมินผล	- การสร้างระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติขององค์กรอิสระเอง	- การประเมินผลการ ปฏิบัติร่วมกันระหว่าง องค์กรอิสระในเรื่อง ระบบการประเมินผล และการประเมินผล องค์กรอิสระด้วย กันเอง	- การเชิญตัวแทนบุคลากร จากองค์กรอิสระมาร่วม ประเมินผลบุคลากรในบาง ตำแหน่ง
9. การฟื้น สภาพการเป็น บุคลากรของ องค์กรอิสระ	- การสร้างระบบการฟื้นฟูสภาพการ เป็นบุคลากรขององค์กรอิสระเอง เช่น อายุ อายุราชการ สมรรถภาพ	- การสร้างระบบคลัง สมองจากผู้ฟื้นฟูสภาพ การเป็นบุคลากรที่ยังมี ความรู้ความสามารถที่ เหมาะสมกับองค์กร อิสระ	- การหมุนเวียนบุคลากรที่ ฟื้นฟูสภาพที่ยังมีความรู้ ความสามารถไปยังองค์กร อิสระอื่นๆ

ขั้นตอน	หน่วยงานแต่ละหน่วย ดำเนินการเอง	หน่วยงานดำเนินการ ร่วมกัน	หน่วยงานหมุนเวียน การเป็นผู้รับผิดชอบ
10. กลไกการ คุ้มครองของ บุคลากร องค์กรอิสระ	- การสร้างกลไกการคุ้มครองของ บุคลากรภายในองค์กรอิสระเอง	- การสร้างระบบการ คุ้มครองร่วมกันและ การตรวจสอบกลไก ร่วมกันระหว่าง องค์กรอิสระ	- การใช้กลไกขององค์กร อิสระบางองค์กรอิสระในการ คุ้มครองบุคลากรในองค์กร อิสระอื่น
11. การ ลงโทษทาง วินัย	- การสร้างร้องทุกข์ของบุคลากร ภายในองค์กรอิสระ	- การสร้างระบบร้อง ทุกข์และเยียวยาต่อ บุคลากรในองค์กร จากความร่วมมือ ทางด้านกลไกของ องค์กรอิสระที่มีอยู่	- การดำเนินงานคุ้มครอง บุคลากรในองค์กรอิสระที่ ไม่ได้รับความเป็นธรรม

5.2.2 ข้อเสนอแนะทางการพัฒนาการบริหารงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ นอกจากนั้นผู้วิจัยยังมีข้อเสนอในการพัฒนาการบริหารงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในมิติต่างๆ ดังนี้

1) การศึกษาเปรียบเทียบระบบการบริหารงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในมิติอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างการบริหารงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในภาพรวมที่นอกเหนือจากการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จึงควรจะมีการศึกษาเปรียบเทียบระบบการบริหารงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในมิติอื่นๆ อาทิ การศึกษาวิจัยในด้านการบริหารการคลังขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ การศึกษาวิจัยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้การบริหารงานของหน่วยตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเสริมสร้างการพัฒนาระบบการบริหารงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต

2) การสร้างระบบที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เนื่องจากสภาพขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ในระบบของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งยังขาดแนวคิดและแนวทางในการสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวทางหนึ่งในการเสริมสร้างการพัฒนาระบบการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคตให้เทียบเท่ากับการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนจึงอาจจะต้องอาศัยการสร้างระบบที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งที่มาจากภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในหน่วยงานในภาครัฐ องค์กรในภาคเอกชน ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะสามารถให้ทรรศนะ และประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ เพื่อให้เกิดแนวทางที่สอดคล้องกับสภาพการณ์และการวิเคราะห์ที่ถูกต้องจากทีมงานผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษาที่มีความชำนาญในเรื่องนี้อย่างจริงจัง