



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยโดยมีกระบวนการจากการรวบรวมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่างๆ โดยได้กำหนดประชากรที่จะสัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานทั้งสี่หน่วยงาน และได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคำสัมภาษณ์ต่างๆ ตามประเด็นของการศึกษาวิจัยที่กำหนดในประเด็นทั้งห้า ทั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้นำผลของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคำสัมภาษณ์นำมาตรวจสอบกับเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญแต่ละหน่วยงาน และนำเอาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการศึกษาวิจัยที่ได้นำเสนอไปแล้วในบทที่ 2 มาทำการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

ผลของการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นของการศึกษาดังกล่าว จะนำเสนอตามประเด็นของการศึกษาวิจัยทั้งห้าประเด็นและประเด็นของแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโอกาสของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ โดยจะแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบในเชิงพรรณนาอธิบาย และวิเคราะห์ข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละบุคคล และรูปแบบของการเปรียบเทียบความคิดเห็นในมิติขององค์กรและตำแหน่ง ดังนี้

**4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของแต่ละบุคคล** โดยการอธิบายพรรณนาและวิเคราะห์ข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ในประเด็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งหกประเด็น ดังนี้

**4.1.1 ประเด็นของความสัมพันธระหว่างผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ** ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสำคัญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งสี่ เมื่อนำมาตรวจสอบและวิเคราะห์กับข้อมูลเอกสารจากแหล่งข้อมูลในด้านระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธของบุคคลภายในองค์กร สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อค้นพบใน 3 ประเด็น ดังนี้

1) **ความสัมพันธระหว่างประธานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและเลขาธิการหรือผู้บริหารของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ** จากการตรวจสอบในเรื่องกฎหมาย ระเบียบ และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารของ

องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานธุรการขององค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีข้อค้นพบ และผลการวิเคราะห์แยกตามหน่วยงานธุรการขององค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ ดังนี้

1.1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างประธาน คณะกรรมการการเลือกตั้งและเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พิจารณาได้จาก ข้อมูลในความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจระหว่างประธานคณะกรรมการการเลือกตั้งกับเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในลักษณะของการใช้อำนาจที่เป็นทางการ ที่มีฐานทาง กฎหมายรองรับตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ. 2541 ซึ่งกำหนดให้มีเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่มาจากการแต่งตั้งจาก ประธานกรรมการการเลือกตั้ง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการเลือกตั้ง และกำหนดให้ เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งขึ้นตรงต่อประธานกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ. 2542 และกำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ คณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยมีประธานกรรมการการเลือกตั้งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด<sup>1</sup> แต่เมื่อ พิจารณาความสัมพันธ์ของประธานกรรมการการเลือกตั้งและเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้ง จะเห็นไปในลักษณะของความสัมพันธ์ในการใช้อำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอำนาจของประธานคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นการใช้อำนาจในลักษณะของ การสร้างสถานะพึงพาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขึ้นอยู่กับประธานคณะกรรมการการ เลือกตั้ง โดยเป็นที่พึงพาของเลขาธิการและบุคคลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่ง สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายสมชาติ เจศรีภัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้งที่ให้สัมภาษณ์ดังกล่าวถึงการควบคุมสภาพความไม่แน่นอนของการเลือกบุคคลเข้ามาดำรง ตำแหน่ง ซึ่งจะทำให้ประธานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีอำนาจจากสภาพของการจัดการกับสภาพ ความไม่แน่นอน ว่า

“กรณีของคณะกรรมการการเลือกตั้ง จะเป็นอำนาจของคณะกรรมการ การเลือกตั้งในการสรรหาเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้ง รวมทั้งยังขึ้นกับกรรมกรของ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญว่าจะพิจารณาผู้ใดมาเป็นเลขาธิการของหน่วยงานธุรการ ซึ่งจะมรูปแบบแตกต่างกันไป”

นอกจากนั้น วิธีการของการใช้อำนาจของประธานคณะกรรมการการ เลือกตั้ง ยังเป็นลักษณะของการใช้อำนาจโดยการควบคุมการตัดสินใจเพื่อให้การตัดสินใจเป็นไป ตามที่ผู้ใช้อำนาจต้องการ จากลักษณะของความสัมพันธ์ของการเป็นผู้บังคับบัญชาเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง นำไปสู่การเป็นผู้บังคับบัญชาของสำนักงานคณะกรรมการ

<sup>1</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ. 2541 มาตรา 25.

การเลือกตั้ง ซึ่งเป็นข้อสังเกตของนายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่ให้ความเห็นในกรณีนี้ ว่า

“ความสัมพันธ์ระหว่างประธานคณะกรรมการการกับเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งไม่เหมือนกับหน่วยงานอื่น หน่วยงานตุลาการที่เป็นอิสระคือสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยอยู่ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยมีประธานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด โดยให้สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้งมีเลขาธิการเป็นผู้บังคับบัญชา โดยการแต่งตั้งจากประธานคณะกรรมการการเลือกตั้ง การเขียนกฎหมายเช่นนี้มันทับซ้อนกันอยู่ ความสัมพันธ์ระหว่างประธานคณะกรรมการการเลือกตั้งในฐานะผู้บังคับบัญชาของเลขาธิการและเป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงานในองค์กร”

ซึ่งความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีของ นายสิริพงษ์ พงษ์พานิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง กรณีของความสัมพันธ์ของประธานคณะกรรมการการเลือกตั้งกับเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

“ความสัมพันธ์ของประธานคณะกรรมการการเลือกตั้งและเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นไปในเชิงกฎหมาย โดยมีความสัมพันธ์ใน 2 ส่วน คือ เลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่งเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะขึ้นตรงกับคณะกรรมการการเลือกตั้ง แต่การพิจารณาบุคคลที่มาดำรงตำแหน่งเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะมาจากพิจารณาเสนอโดยประธานคณะกรรมการการเลือกตั้ง กฎหมายกำหนดให้คณะกรรมการการเลือกตั้งมีอำนาจในการพิจารณาออกระเบียบและ ต้องปฏิบัติตามระเบียบที่คณะกรรมการการเลือกตั้งมีมติเห็นชอบ”

จากคำให้สัมภาษณ์ดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงของการใช้อำนาจที่มีพื้นฐานจากบทบัญญัติของกฎหมายในเชิงที่เป็นทางการและในเชิงโครงสร้าง ซึ่งสะท้อนบทบาทของประธานคณะกรรมการการเลือกตั้งและคณะกรรมการการเลือกตั้งที่มีอำนาจในการแต่งตั้งเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและอำนาจในการออกระเบียบต่างๆ ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

**1.2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา** ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาและเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาพิจารณาได้จากข้อมูลในความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจระหว่างผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภากับเลขาธิการ

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ในลักษณะของการใช้อำนาจที่เป็นทางการ ที่มีฐานทางกฎหมายรองรับตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้มีเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาที่มาจาก การให้ความเห็นชอบของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา<sup>2</sup> แต่ในกรณีของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา จะไม่มีตำแหน่งประธานขององค์กรดังเช่นในกรณีของคณะกรรมการการเลือกตั้ง คณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ และคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ แต่จะมีแต่ การเลือกผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาหนึ่งคนทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา ในกรณีของการประชุมที่กำหนดให้ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาต้องปรึกษาหารือ และเห็นชอบร่วมกัน รวมทั้งในกรณีของการให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งเลขาธิการสำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาด้วย<sup>3</sup> และยังสามารถกำหนดให้สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา<sup>4</sup> ซึ่งเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของ ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาและเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา จะเป็นไปใน ลักษณะของความสัมพันธ์ในการใช้อำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอำนาจ ของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาจะเป็นการใช้อำนาจในลักษณะของการสร้างสภาวะที่พึงพาของ การบริหารงานที่ขึ้นอยู่กับผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา โดยเป็นที่พึงพาของเลขาธิการและบุคคล ในสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ที่ยังมีของระบบราชการที่ใช้แนวทางของการบังคับ บัญชาระหว่างข้าราชการกับผู้บริหารระดับสูงความเห็น่า

“ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา กับเลขาธิการ สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา หากพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่ามีข้อพิจารณาใน 2 ส่วน คือ ส่วนแรก จะเปรียบเทียบการจำลองรูปแบบของราชการทั่วไป ราชการทั่วไปจะมีตำแหน่ง เลขาธิการ หากจะเปรียบเทียบก็เทียบเท่ากับอธิบดี หรือปลัดกระทรวง ตัวองค์กรอำนาจจะมีหน้าที่ เบื้องต้นคล้ายกับคณะรัฐมนตรี ในมิติที่รัฐมนตรีกำกับดูแลกระทรวงต่างๆ ... ในส่วนที่สอง ความแตกต่างกับส่วนราชการทั่วไป นอกจากตัวองค์กรอำนาจในองค์กรตาม รัฐธรรมนูญมีสถานะเทียบเท่ากับรัฐมนตรีแล้ว องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญยังมีสถานะเสมือน คณะรัฐมนตรี และมีสถานะเหมือนกับเป็นทั้งหน่วยงานที่บริหารงบประมาณ”

ความเห็นดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายศรี

<sup>2</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา พ.ศ. 2542 มาตรา 42

<sup>3</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา พ.ศ. 2542 มาตรา 18

<sup>4</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา พ.ศ. 2542 มาตรา 39.

ราชา เจริญพานิช เลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาในมิติของความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจในองค์กรระหว่างผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภากับเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา

“ความสัมพันธ์ในเชิงในปัจจุบันที่เป็นอยู่ ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นนายเรา ผู้ตรวจการแผ่นดินฯ มีลักษณะเป็นผู้บังคับบัญชา การจะทำอะไรในเรื่องการบริหาร ในเรื่องที่สำคัญ สำนักงานฯ ต้องได้รับอนุมัติจากผู้ตรวจการแผ่นดินฯ ความสัมพันธ์คือผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นผู้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย หรือในเรื่องกิจการที่มีความสำคัญที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร โดยผลของกฎหมายต้องขอความเห็นชอบจากผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เกี่ยวกับโครงสร้าง อัตรากำลัง และกิจการที่สำคัญทั้งหลาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ทั้งหลายก็ต้องผ่านผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา”

แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจของระหว่างผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาทั้งสามคนกับเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา จากคำให้สัมภาษณ์ของนายศรีราชา เจริญพานิช เลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา

ในอดีตเดิมผู้ตรวจการแผ่นดินฯ จะไม่มีประธานผู้ตรวจการแผ่นดินฯ สามคนจะเป็นอิสระต่อกัน เพิ่งจะเริ่มมีตำแหน่งประธานผู้ตรวจการแผ่นดินฯ ตามรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ประธานผู้ตรวจการแผ่นดินฯ จะมีลักษณะคล้ายกับเป็นประธานในเชิงของพิธีการและทางด้านธุรการเป็นส่วนใหญ่ แต่ในเรื่องของอำนาจหน้าที่ ผู้ตรวจการแผ่นดินฯ ได้มีประกาศการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ระหว่างกัน คือ แต่ละท่านยังคงดูแลสายงานสอบสวน เหมือนอย่างเช่นเดิม โดยท่านผู้ตรวจการแผ่นดินท่านหนึ่งจะดูแลสำนักงานสอบสวน 1 และ 2 ท่านประธานผู้ตรวจการแผ่นดินฯ จะดูแลสำนักงานสอบสวน 3 และ 4 และท่านปรามอทยูแอล 5.6 เป็นไปในลักษณะเดิมเหมือนกับที่เคยปฏิบัติมาในอดีต เพียงแต่ว่าตัวประธานผู้ตรวจก็จะเป็นประธานในเรื่องของพิธีการต่าง ๆ นอกจากนั้นก็ดูแลในส่วนที่เกี่ยวกับประกาศของสำนักงานต่าง ๆ ท่านเป็นคนลงนาม แต่ในกฎหมาย พรบ. ประกอบ กำลังเสนอที่จะเข้าสภาพรูงนี้มันก็จะผูกพัน และอีกอย่างก็คือว่าในเรื่องระเบียบก็ดี เรื่องเกี่ยวกับสำนักงานทั้งหมด แม้ว่าทางประธานผู้ตรวจจะเป็นคนอนุมัติเห็นชอบในหลักการการดำเนินการ แต่ก็โดยความเห็นชอบร่วมกันจากผู้ตรวจอื่นด้วย หลักการก็มีอยู่ตรงนั้น ก็ไม่ได้หมายความว่าทางผู้ตรวจทำกันอยู่คนเดียว ผู้ตรวจอีก 2 คน ก็ต้องเห็นชอบร่วมกัน

จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าว ได้สะท้อนว่า องค์อำนาจผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา มีการจัดแบ่งการใช้อำนาจขององค์อำนาจเป็นอย่างดี แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงในบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่กำหนดให้มีตำแหน่งประธานขององค์อำนาจก็ตาม ซึ่งเป็นข้อสังเกตว่า

เป็นลักษณะหนึ่งของรูปแบบการใช้อำนาจในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันเป็นการใช้อำนาจ ที่อยู่บนฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน และมีความต้องการที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์อำนาจและเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐบาล สอดคล้องกับทฤษฎีของนางณัฐชา มูลจินดา ผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐบาลที่กล่าวถึงข้อเท็จจริงที่สำคัญของพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีดังกล่าวระหว่างผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐบาลและเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐบาล ว่า

“ความสัมพันธ์ในปัจจุบันระหว่างเลขาธิการสำนักงานกับผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐบาลเป็นไปในลักษณะที่ดี เนื่องจากมีผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐบาลที่มาจากตำแหน่งของเลขาธิการของสำนักงาน”

ลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐบาลและเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐบาล จึงเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ที่ดีและไม่พบกรณีของความขัดแย้งระหว่างกันหรือทัศนคติในเชิงลบ จากการสังเกตของผู้สัมภาษณ์ในการให้สัมภาษณ์แต่ละครั้งของผู้ให้สัมภาษณ์และจากการสังเกตสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

**1.3) สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ** ความสัมพันธ์ระหว่างประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พิจารณาได้จากข้อมูลในความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจระหว่างประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติกับเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในลักษณะของการใช้อำนาจที่เป็นทางการ ที่มีฐานทางกฎหมายรองรับตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้มีเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติขึ้นตรงต่อประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ<sup>5</sup> และยังสามารถกำหนดให้ประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหารราชการและการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติด้วย ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐบาลและกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐบาล รวมถึงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐบาลให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติด้วย ซึ่งเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการ

<sup>5</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. 2541 มาตรา 20.

<sup>6</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. 2541 มาตรา 19.

สิทธิมนุษยชนแห่งชาติจะเป็นไปในลักษณะของความสัมพันธ์ในการใช้อำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอำนาจของประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติจะเป็นการใช้อำนาจในลักษณะของการสร้างสภาวะพึ่งพา (Create Dependencies) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขึ้นอยู่กับประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ โดยเป็นที่พึ่งพาของเลขาธิการและบุคคลในสำนักงานคณะกรรมการองค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนางสุพัตรา ลิ้มปะพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

“ตามสายงานที่บริหารงานก็คือ ท่านประธานก็จะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเลขาธิการ แต่ว่าส่วนใหญ่การบริหารจัดการก็จะพึ่งความเห็นจากคณะกรรมการสิทธิทั้งหมด แล้วก็บริหารงานก็ผ่านเลขาธิการ แล้วก็เลขาธิการก็จะบริหารจัดการในสำนักงาน ขณะนี้ไม่มีตัวโยงระหว่างประธานกับคนที่อันเดอร์ท่านเลขาธิการ ท่านก็จะบริหารงานผ่านเลขาธิการ มีรองเลขา แต่ว่าท่านประธานก็จะผ่านทางเลขาธิการ หรือไม่ก็ผ่านรองเลขาธิการ แต่ส่วนใหญ่ก็จะเป็นในนามของเลขาธิการ”

แม้ว่าตามทฤษฎีของนายเสนห์ จามริก ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ จะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติจะมีความเหมาะสมในปัจจุบัน จากคำให้สัมภาษณ์ในประเด็นนี้ว่า

“ผมคิดว่าในแต่ละองค์กรอิสระก็มีหลักการเกณฑ์เรื่องของสำนักงานที่เป็นอิสระ และที่กรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ตามกฎหมายพูดไว้ชัดว่า มันมีหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยเลขาธิการมีสถานะเทียบเท่าข้าราชการรัฐสภา โดยของเราจะอิงกับระเบียบข้าราชการรัฐสภา โดยประกอบด้วยเลขาธิการและเจ้าหน้าที่ ซึ่งตัวสำนักงานจะเป็นหน่วยธุรการขององค์กร โดยจำกัดบทบาทในฐานะหน่วยธุรการ ซึ่งระหว่างตัวประธานและเลขาธิการได้ทำงานร่วมกัน โดยการใช้อำนาจที่เป็นไปตามวาระการดำรงตำแหน่ง ซึ่งในปัจจุบันมีความเหมาะสม ซึ่งความสัมพันธ์จะเป็นรูปแบบของคณะกรรมการกับสำนักงาน โดยยึดโยงจากภารกิจงานที่เป็นตัวเข้ามาประสานกัน”

แต่สภาพปัญหาของความสัมพันธ์ของประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติในอดีต เป็นกรณีที่สะท้อนถึงปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างประธานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและเลขาธิการหรือผู้บริหารของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญได้เป็นอย่างดี เมื่อมีกรณีของ

ความขัดแย้งจนนำไปสู่การเป็นคดีพิพาททางปกครอง<sup>7</sup> เนื่องจากประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติได้มีคำสั่งให้เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติไปดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาประจำสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งเป็นตำแหน่งในระดับเดียวกันกับตำแหน่งเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเห็นว่าคำสั่งดังกล่าวไม่ชอบด้วยกฎหมายและไม่ได้แจ้งเหตุผลที่ให้พ้นจากตำแหน่งเลขาธิการ แต่คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติได้ให้เหตุผลในการมีคำสั่งดังกล่าว เนื่องจากเห็นว่าการปฏิบัติงานของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีปัญหา แต่ยังไม่ประสงค์จะดำเนินการทางวินัยจึงให้โอกาสแก่ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวโดยการกำหนดตำแหน่งที่ปรึกษาประจำสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 11 ชช.) ขึ้น และย้ายให้ไปดำรงตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งในคดีดังกล่าว ศาลปกครองชั้นต้นมีความเห็นว่ากรณีดังกล่าวเป็นข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน แต่เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ภายในองค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ซึ่งต่อมาภายหลังประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติได้รับโอนที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 11 ชช.) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มาดำรงตำแหน่งเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

นอกจากนั้น จากความขัดแย้งดังกล่าว ได้นำไปสู่คดีพิพาททางปกครอง โดยอดีตเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติได้ยื่นฟ้องว่าประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติต่อกรณของการออกคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้กับเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติไม่ชอบด้วยกฎหมาย ขอให้เพิกถอนคำสั่งดังกล่าว เนื่องจากเป็นคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายและเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมและไม่สุจริต<sup>8</sup>

จากกรณีความขัดแย้งดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเมื่อนำมาวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดที่ว่าด้วยความขัดแย้งในคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติด้วยแบบจำลองความขัดแย้งของหลุยส์ พอนด์<sup>9</sup> จะเห็นได้ว่าเป็นมีกระบวนการของการเกิดความขัดแย้ง นับตั้งแต่ขั้นตอนของความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น ซึ่งมีเงื่อนไขที่จำเป็นหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ดังเช่นกรณีของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเผชิญกับแรงกดดันจากจากบทบาททั้งในฐานะของผู้บริหารของสำนักงานและผู้ได้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติโดยขึ้นตรงต่อประธานกรรมการและเป็นผู้บังคับบัญชาของ

<sup>7</sup> คำสั่งศาลปกครองสูงสุด ที่ 557/ 2547 ลงวันที่ 14 กันยายน 2547.

<sup>8</sup> คำสั่งศาลปกครองสูงสุด ที่ 506/ 2549 ลงวันที่ 25 สิงหาคม 2549.



ข้าราชการในสำนักงาน และกรณีทีบุคคลหรือกลุ่มมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน เป็นต้นซึ่งเงื่อนไขเหล่านี้จะเป็นโอกาสของความขัดแย้งภายในองค์กรเสมือนการซ่อนเร้นที่รอคอยสภาวะที่เหมาะสมที่จะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่ขัดแย้ง ซึ่งนำไปสู่ขั้นตอนของความขัดแย้งที่รับรู้ (Perceive Conflict) เมื่อมีการแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทนเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ จำนวน 2 ครั้ง นับตั้งแต่ตำแหน่งเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ จึงนำไปสู่สาเหตุของความขัดแย้งที่รับรู้ได้ระหว่างบุคคลในองค์กรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งหรือข้าราชการฝ่ายรัฐสภาที่สามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งได้ ซึ่งเป้าหมายของบุคคลเหล่านี้จะถูกทำลายโดยการกระทำของบุคคลอื่น ซึ่งความขัดแย้งในกรณีนี้ได้เพิ่มสูงขึ้นจากการที่บุคคลในองค์กรได้รับความขัดแย้งและสาเหตุของความขัดแย้งที่แตกต่างกัน และได้พัฒนาไปสู่ ความขัดแย้งที่รู้สึกที่บุคคลในองค์กรพัฒนาความรู้สึกในเชิงลบระหว่างกันขึ้น โดยการสร้างทัศนคติแบบแบ่งข้าง และเริ่มกล่าวอ้างระหว่างประธานขององค์กรและผู้บริหารของสำนักงานว่าเป็นผู้สร้างปัญหา และเมื่อความขัดแย้งเพิ่มสูงขึ้นจะทำให้ความร่วมมือระหว่างบุคคลลดลงและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังจะเห็นได้จากกรณีการฟ้องร้องในคดีพิพาททางปกครอง ซึ่งเมื่อเกิดการไม่เห็นพ้องหรือการเข้าใจผิดกัน ความขัดแย้งก็นำไปสู่ความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน และเมื่อบุคคลแต่ละคนคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนและไม่สนใจต่อการเข้าใจในจุดยืนหรือความต้องการของบุคคลอื่น ความขัดแย้งจะขยายตัวไปสู่ขั้นตอนของความขัดแย้งที่เปิดเผย ซึ่งจะเห็นได้จากการฟ้องร้องคดีพิพาททางปกครองในการเลื่อนขั้นเงินเดือน อันเป็นรูปแบบของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

แม้ผลภายหลังของความขัดแย้งจะถูกแก้ไขด้วยวิธีการบางอย่าง อาทิ การโยกย้ายบุคคลจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่ตำแหน่งหนึ่ง แต่ผลภายหลังของความขัดแย้งที่กระทบต่อแนวทางที่ทั้งสองฝ่ายรับรู้และตอบสนองต่อความขัดแย้งในอนาคต กรณีของความขัดแย้งยังมิได้ถูกแก้ไขด้วยการประนีประนอมหรือความร่วมมือก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นตอนของความขัดแย้งที่เปิดเผย ทำให้ผลภายหลังความขัดแย้งไม่สามารถส่งเสริมความขัดแย้งความสัมพันธ์ที่ดีในอนาคตได้ ซึ่งความขัดแย้งที่ไม่ได้ถูกแก้ไขเป็นระยะเวลาในกระบวนการ ก็จะทำให้ผลภายหลังของความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในการทำงานในอนาคตของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติต่อไปได้

#### 1.4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

ความสัมพันธ์ระหว่างประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติและเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พิจารณาได้จากข้อมูลในความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจระหว่างประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติกับเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ในลักษณะของการใช้อำนาจที่เป็นทางการ ที่มีฐานทางกฎหมายรองรับตาม

พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้มีเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ<sup>9</sup> ที่มาจากการให้ความเห็นชอบของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ<sup>9</sup> และกำหนดให้เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติขึ้นตรงต่อประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ<sup>10</sup> เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของประธานกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติและเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จะเป็นไปในลักษณะของความสัมพันธ์ในการใช้อำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอำนาจของประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติเป็นการใช้อำนาจในลักษณะของการสร้างสถานะพึงพาของการบริหารงานที่ขึ้นอยู่กับประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ โดยเป็นที่พึงพาของเลขาธิการและบุคคลในสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ว่า

“เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จะมีสถานะเป็นข้าราชการประจำ ในระดับ 11 จะดูแลในด้านงานของสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ โดยมีรองเลขาธิการสำนักงานผู้อำนวยการสำนักและกองต่าง ๆ เหมือนกับทางด้านของฝ่ายข้าราชการพลเรือน แต่ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างกันนั้น เลขาธิการสำนักงานจะไม่ขึ้นกับกรรมการคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ แต่จะขึ้นตรงกับประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติเท่านั้นเอง โดยมีประธานฯ เป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งการบังคับบัญชาในความเห็นส่วนตัว หมายความว่า ประธานมีหน้าที่ในการแต่งตั้งเลขาธิการฯ และรองเลขาธิการฯ ส่วนตำแหน่งผู้บริหารอื่นๆ ในสำนักงาน เลขาธิการฯจะเป็นคนดำเนินการ ความสัมพันธ์มันจะเชื่อมกันระหว่างประธานกับเลขาธิการฯ แต่เมื่อการเชื่อมโยงระหว่างประธานและเลขาธิการจะมีลักษณะของการเชื่อมโยงไปสู่ในระบบของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติด้วย”

ซึ่งความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีของนายปรีชา เลิศกมลมาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ โดยมีความเห็นไปในแนวทางเดียวกับความเห็นของประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

<sup>9</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 19 (2)

<sup>10</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 108.

“ความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องของผู้บังคับบัญชา ท่านเลขารับขึ้นกับท่านประธาน แต่ว่าที่มาโดยประธาน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ ความจริงคนที่จะขึ้นตำแหน่งเลขารับได้ในองค์กรขนาดนี้ก็ต้องมีประสบการณ์ แต่ส่วนใหญ่อยู่ไม่ครบ เกษียณก่อน แต่ก็อยู่คร่าวหนึ่งอยู่ครบ 4 ปี ก็ปรับเปลี่ยนไปเป็นผู้ตรวจ อย่างเช่น อาจารย์ถาวร อาจารย์อำนาจ สมัยนี้ผมคิดว่าไม่น่าจะมีปัญหาอะไรเพราะเหตุว่าบางคนที่จะขึ้นตำแหน่งระดับซี 11 ก็คือเลขารับๆ น่าจะเกิน 54 - 55 ปี แต่ดูอีกทีก็ไม่น่าจะมีปัญหา เราสามารถที่จะจัดสรรตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญตามสายงานองค์กรอิสระ เพราะตอนนี้เราก็สำรองตำแหน่งไว้ได้ สามารถกำหนดตำแหน่งรองรับได้

แต่ข้อสังเกตประการหนึ่งของความสัมพันธ์ระหว่างประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติและเลขารับสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จากคำให้สัมภาษณ์ของนายสมชาย ธีระวัณธ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ซึ่งมีมติของความสัมพันธ์ทั้งในด้านของการใช้อำนาจที่เป็นทางการ คือ

“ความสัมพันธ์ตามกฎหมาย การแต่งตั้ง เลขารับ โดยนิตินัย กฎหมายบังคับให้เลขารับคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ แต่งตั้งโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ และผ่านความเห็นชอบของวุฒิสภา ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว กรรมการทั้งเก้าท่านจะต้องให้ความเห็นชอบอันเป็นการบรรลุเป้าหมายของกรรมการทั้งเก้าท่าน

แต่นอกเหนือจากความสัมพันธ์ในรูปแบบที่เป็นทางการแล้วยังมีลักษณะของความสัมพันธ์ในรูปแบบของการควบคุมสภาพความไม่แน่นอน (Enter Areas of High Uncertainty) ของการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งเลขารับสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จากสภาพที่ไม่แน่นอนของการแต่งตั้งจะเป็นการแต่งตั้งจากบุคคลภายในสำนักงานหรือบุคคลที่เป็นบุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นลักษณะของที่มาของอำนาจที่ให้แก่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติในการกำหนดแนวทางและวิธีการของการสรรหาการดำรงตำแหน่งเลขารับสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ดังที่นายสมชาย ธีระวัณธ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ให้ความเห็นว่า

“ กระบวนการสรรหาเลขารับสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้มีการเสนอว่า ควรเป็นการเปิดกว้างให้มีการเปิดรับสมัครจากบุคคลภายนอก ซึ่งในครั้งแรกได้มีการเปิดรับสมัคร และในที่สุดได้มีการคัดเลือกคุณกล้าณรงค์ จันทิก มาเป็นเลขารับสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติเป็น

ท่านแรก เมื่อท่านเกษียณอายุราชการ ได้มีการดำเนินกระบวนการคัดเลือกเลขาธิการคนที่สอง แต่คณะกรรมการฯ ซึ่งเป็นชุดที่สองได้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสรรหา โดยการสรรหาจากบุคลากรภายในองค์กร อันเป็นอำนาจที่เป็นอิสระของคณะกรรมการฯ ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำหน้าที่เลขาธิการฯ ซึ่งได้คัดเลือกท่านศราวุธ เมนะเสวต เป็นเลขาธิการฯ คนที่สอง ซึ่งได้ดำรงตำแหน่งมาจนกระทั่งมีคณะกรรมการฯ ชุดที่ สาม...”

**2) วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการหรือองค์อำนาจขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญกับวาระการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารของหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ** วาระการดำรงตำแหน่งที่มีระยะเวลาที่แน่นอนของคณะกรรมการหรือองค์อำนาจขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญกับวาระการดำรงตำแหน่งที่ไม่แน่นอนหรือที่เป็นไปตามแนวทางของการเกษียณอายุของระบบราชการของผู้บริหารของหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะมีส่วนเสริมสร้างหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งจะนำเสนอในแต่ละหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญดังนี้

**2.1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง** วาระการดำรงตำแหน่งของประธานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีวาระการดำรงตำแหน่ง 7 ปีนับแต่วันที่พระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้งและดำรงตำแหน่งได้เพียงวาระเดียว<sup>11</sup> หรือสิ้นสุดการดำรงตำแหน่งก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่งได้หากมีอายุครบ 70 ปี ในขณะที่การดำรงตำแหน่งของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้กำหนดว่าจะต้องมีอายุไม่เกิน 65 ปี และให้มีวาระการดำรงตำแหน่ง 5 ปี นับแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้ง โดยอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่แต่ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน<sup>12</sup>

เมื่อพิจารณาจากระเบียบดังกล่าวจะพบว่ากรณีการดำรงตำแหน่งของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จะเป็นกรณีที่มีรูปแบบของการกำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งออกเป็นทั้งวาระการดำรงตำแหน่งและกำหนดอายุของผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นลักษณะของการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารของหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่แตกต่างจากกรณีการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ที่จะดำรงตำแหน่งได้เพียงวาระเดียว

ซึ่งระบบการดำรงตำแหน่งในกรณีของเลขาธิการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในลักษณะเช่นนี้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างประธานคณะกรรมการ

<sup>11</sup> รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 140.

<sup>12</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ. 2541 มาตรา 29.

การเลือกตั้งและเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง อันจะเป็นอุปสรรคในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เนื่องจากมีความขัดแย้งที่ซ่อนเร้นใน รูปแบบของเงื่อนงำที่ผู้เข้ามาดำรงตำแหน่งเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งต้อง เผชิญกับแรงกดดันจากจากบทบาทหลายอย่าง นอกเหนือจากบทบาทที่ต้องเป็นผู้บังคับบัญชา ของประธานคณะกรรมการการเลือกตั้งและบทบาทของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในสำนักงาน คณะกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่งอาจจะขัดกับสถานะของบทบาทในการกำกับดูแลของคณะกรรมการ การเลือกตั้งที่มีต่อสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่งเงื่อนงำเหล่านี้เป็นโอกาสของความ ขัดแย้งภายในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เพื่อรอคอยสถานะที่เหมาะสมที่จะปรากฏเป็น พฤติกรรมที่ขัดแย้ง และยังมี การขัดแย้งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนของความขัดแย้งที่รับรู้ โดยผู้ให้ สัมภาษณ์ได้มีความเห็นว่ายังมีแหล่งที่มาของความขัดแย้ง และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะนำไปสู่การ ขัดแย้งในอนาคต ซึ่งมาจากข้อสงสัยในเรื่องของวัยวุฒิของผู้จะมาดำรงตำแหน่งเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเมื่อเทียบกับผู้บริหารในระดับอธิบดีหรือปลัดกระทรวงใน ระบบข้าราชการพลเรือนที่มีอายุสูงกว่า 50 ปี ซึ่งในการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้งในยุคเริ่มแรกของการก่อตั้งองค์กร จะมีระยะเวลาการบริหารงานเพียงครึ่งวาระของการ ดำรงตำแหน่ง และใช้วิธีการขอให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐมาปฏิบัติงานเป็น พนักงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยให้ถือว่าเป็นการอนุญาตให้ออกจากราชการ หรือออกจากงานไปปฏิบัติงานใดๆ ดังนั้น ในช่วงการดำเนินงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งใน ชุดแรกจึงมีลักษณะของการที่บุคคลจากภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรทั้งสิ้น จึงยังไม่มีสภาพ ของความขัดแย้งว่าเป็นกรณีของการแต่งตั้งบุคลากรจากภายในหรือภายนอกองค์กรแต่อย่างใด สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้ง ได้สะท้อนให้เห็นขั้นตอนของความขัดแย้งในที่อาจมีขึ้นได้ในสำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้ง ว่า

“หากพิจารณาในแง่มุมมองนี้ อาจพิจารณาได้เป็นสองนัย นัยแรก คือ กรรมการการเลือกตั้งมีวาระการดำรงตำแหน่ง แต่พนักงานหรือเลขาธิการไม่มีวาระ สามารถทำงานได้จนเกษียณอายุ แต่นัยที่สอง หากเป็นเลขาธิการ จะมีวาระการดำรงตำแหน่ง 5 ปี แล้วเลือกกลับมาใหม่อีกครั้งเป็นวาระที่สอง ซึ่งบุคลากรในองค์กรก็ตั้งข้อสังเกตว่า เมื่อ เลขาธิการเกษียณอายุราชการเมื่ออายุครบ 60 ปี แล้วให้ย้อนหลังไป 10 ปี เลือกคนอายุ 50 ปี มาเป็น เลขาธิการ ระดับผู้ว่าราชการจังหวัด มานั่งในตำแหน่งเลขาธิการ เทียบเท่าระดับอธิบดี ปลัดกระทรวง

นอกจากนั้นความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ยังมีมิติของการเลือกผู้มา ดำรงตำแหน่งเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจากพนักงานของสำนักงาน

คณะกรรมการการเลือกตั้งหรือบุคคลภายนอก ซึ่งจากที่ผ่านมานั้น ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมาจากการแต่งตั้งจากบุคลากรภายนอก มิได้มาจากการแต่งตั้งพนักงานที่อยู่ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง อันเป็นพื้นฐานของกระบวนการความขัดแย้งที่รับรู้ในองค์กรและมีความแตกต่างของความคิดเห็นต่อเรื่องนี้ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของ นายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

“แต่กรณีของการให้คนจากภายนอกมาเป็นผู้บริหารจะมีปัญหาในเรื่องการไม่รู้งานด้านเทคนิคกฎหมาย หากเลือกคนเหล่านี้มาดำรงตำแหน่งเลขาธิการ ควรจะให้หัวหน้าหน่วยงาน เลขาธิการ มาจากพนักงานประจำภายในหน่วยงานเพื่อมาบริหารงานจนเกษียณอายุ กรณีแต่งตั้งเลขาธิการแบบวาระ เป็นอุปสรรค งานที่จะให้เกิดความต่อเนื่องก็จะไม่เกิดความต่อเนื่อง แต่ถ้ามองว่ากรรมการการเลือกตั้งมาแบบการเมือง กรรมการการเลือกตั้งพ้นจากตำแหน่งไปพร้อมเลขาธิการ องค์กรของเรา คือ เลขาธิการมิใช่ข้าราชการประจำที่กำหนดคนนโยบาย แต่เพียงอย่างเดียว ต้องมาปฏิบัติงานด้วย หากเอาแนวคิดในเรื่องของงานนโยบายและงานบริหารแยกกัน ไม่ใช่แนวทางที่ถูกต้อง เลขาธิการต้องรับผิดชอบในงานเชิงเทคนิค ซึ่งพนักงานประจำยังทำงานอยู่ได้ มันมีความต่อเนื่องในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคนิคในการทำงาน รู้ข้อมูลสำคัญในการทำงาน ตำแหน่งเลขานุการบางคนจบด้านเกษตรก็มานั่งเป็นเลขานุการรัฐมนตรีว่าการได้ เนื่องจากไม่ได้ทำงานในเชิงเทคนิค หรืองานประจำ หากต้องทำงานในเชิงปฏิบัติ ต้องให้เขารู้จักทั้งด้านงานเทคนิคและงานบริหาร ”

คำสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้นได้สะท้อนมิติของบทบาทของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่คลุมเครือ ที่นำไปสู่ปัญหาของความขัดแย้งเมื่อเกิดความไม่เข้าใจของเป้าหมายของบทบาทของเลขาธิการจะอยู่ในฐานะผู้บริหารในการกำหนดนโยบายหรือเป็นผู้ปฏิบัติในทางเทคนิคบุคคลต่างๆในองค์กร หรือต้องทำงานในด้านบริหารและงานในเชิงเทคนิคกฎหมายด้วย ซึ่งความคลุมเครือของบทบาทที่เกิดขึ้นจะอยู่ที่เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่เป็นผู้บริหารสูงสุดในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายสิริพงษ์ พงษ์พานิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ต่อกรณีของการแต่งตั้งบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและความคลุมเครือของบทบาทของการทำหน้าที่เลขาธิการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

“การสรรหาเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจากภายนอก จะเป็นการปิดกั้นการเติบโตของพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ...กรณีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่มีบุคลากรในลักษณะเหมือนพนักงานประจำ

ซึ่งจะคัดเลือกเลขาธิการจากพนักงานประจำ เหมือนกับหัวหน้าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยคณะกรรมการการเลือกตั้งอาจเลือกบุคคลที่ไม่เข้าใจงาน ไม่มีความรู้มาปฏิบัติงาน”

แต่จากคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารทั้งสองท่าน ยังเห็นว่าการกำหนดให้มีวาระการดำรงตำแหน่งของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะไม่เกิดความต่อเนื่อง ซึ่งโดยสภาพภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่เป็นเรื่องของการบริหารการเลือกตั้งและการตีความชี้ขาดข้อกฎหมายในการเลือกตั้ง จำเป็นจะต้องการสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินการ

**2.2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา** วาระการดำรงตำแหน่งของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภามีวาระการดำรงตำแหน่ง 6 ปีนับแต่วันที่พระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้งและดำรงตำแหน่งได้เพียงวาระเดียว<sup>13</sup> หรือสิ้นสุดการดำรงตำแหน่งก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่งได้หากมีอายุครบ 70 ปี<sup>14</sup> ในขณะที่การดำรงตำแหน่งของเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาได้กำหนดว่าจะต้องมีอายุไม่เกิน 65 ปี และให้มีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี นับแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้ง โดยอาจได้รับแต่งตั้งใหม่ได้ แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระไม่ได้<sup>15</sup>

แม้ว่าวาระการดำรงตำแหน่งจะเป็นปัจจัยในการทำให้เกิดความลักษณะของความขัดแย้งที่รับรู้ เนื่องจากความไม่สอดคล้องกันของวาระการดำรงตำแหน่ง ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือนำไปสู่ความขัดแย้งของบทบาทอันเกิดจากความคาดหวังของบุคลากรในหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญก็ตาม แต่ในทรรศนะของนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เห็นว่าวาระการดำรงตำแหน่งไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เนื่องจากเหตุผลเพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในการบริหารงานเทียบเคียงกับหลักการและเหตุผลของข้าราชการพลเรือนที่ดำรงตำแหน่งครบระยะเวลา 4 ปี หรือในระบบของมหาวิทยาลัยที่มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนในตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย โดยได้ให้ความเห็นดังนี้

“ขณะนี้ข้าราชการพลเรือน แม้จะเป็นตำแหน่งประจำ เช่น อธิบดี ปลัดกระทรวง ตำแหน่งระดับนี้ที่เรียกว่าซีอีโอ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ข้าราชการมีการดำรงตำแหน่งที่ยาวนาน และสถานะข้าราชการยังมีอยู่ แต่ถ้าดำรงตำแหน่งเป็นระยะเวลาสี่ปีห้าปี

<sup>13</sup> รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 196.

<sup>14</sup> รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540.

<sup>15</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา พ.ศ. 2542 มาตรา 43.

ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงการดำรงตำแหน่ง เพื่อจะได้เกิดการบริหารงานที่เป็นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ นำไปสู่การหาบุคคลใหม่มาทดแทน เพราะเมื่อดำรงตำแหน่งระยะเวลาที่ยาวนาน มันจะขาดแรงจูงใจ กรณีของคณะกรรมการการเลือกตั้งยังไม่ได้กำหนดเรื่องวาระการดำรงตำแหน่งของเลขาธิการฯ แต่ กรณีของ คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้กำหนดแล้ว หรือ กรณีของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ได้กำหนดวาระของเลขาธิการสำนักงานฯ เป็น วาระเดียว 5 ปี เป็นต้น แม้เลขาธิการฯ ขององค์กรสิ้นสุดวาระการดำรงตำแหน่งก็ตาม อาจจะให้ไปดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษาได้ ขณะนี้หลักการบริหารของผู้ตรวจการแผ่นดินได้นำเอารูปแบบจากมหาวิทยาลัยมาใช้ อธิการบดีมีวาระการดำรงตำแหน่ง วาระละสี่ปี มหาวิทยาลัยบางแห่งวาระละสามปี ให้ดำรงตำแหน่งได้สองวาระติดต่อกัน แล้วกลับไปเป็นอาจารย์ ให้อาจารย์คนอื่นเข้ามาสู่ตำแหน่งอธิการบดี กรณีของผู้ตรวจการแผ่นดินฯ ก็นำมาปรับใช้

การดำรงตำแหน่งจนกระทั่งมีอายุครบหกสิบปีไม่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน การดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดในองค์กร มีแนวคิดที่ว่าหากบุคคลใดดำรงตำแหน่งใดเป็นระยะเวลาที่ยาวนานมักจะมองไม่เห็นถึงสภาพปัญหา และไม่เกิดการท้าทายผมก็คิดว่า การมีวาระการดำรงตำแหน่งที่ชัดเจนขององค์กรอำนาจ และการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารของสำนักงานฯ จนอายุครบ 60 ปี ไม่ได้ขัดแย้งกัน มันมีเหตุผลในหลักการบริหาร ผมเข้าใจว่าในภาคเอกชนก็ต้องพิจารณาในด้านนี้เช่นกัน กรณีของการเปลี่ยนถ่ายเลือดใหม่ ให้เกิดความคิดใหม่ๆ”

ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนางณัฐญา มูลจินดา ผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ที่เห็นว่าวาระการดำรงตำแหน่งที่ไม่เหมือนกัน จะเป็นส่วนเสริมสร้างให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงานระหว่างผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาและเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา โดยให้ความเห็นว่า

“ที่นี้เลขาวาระ 4 ปี ผู้ตรวจ 6 ปี ตั้งแต่รองเลขา ถึงเจ้าหน้าที่เกษียณ ความสำคัญเรื่องวาระการดำรงตำแหน่ง คิดว่าเป็นผลดีซะอีกที่มันเสริม ท่านผู้บริหารมีเวลาที่ชัดเจนคือ 6 ปี เลขฯ 4 ปี การทำงานก็จะรับช่วงกันได้ มองในเชิงบวก ท่านก็จะเร่งการทำงานของท่านในช่วง 4 ปี มีเวลากำหนดให้เจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นพนักงานประจำทำได้อย่างนี้เลย รวมทั้งเสริมกับท่านผู้ตรวจด้วย ผู้ตรวจ 6 ปี อาจจะมาก่อนมาหลัง เลขฯ มาตรงกลาง เรียนรู้กันก็ทำต่อกันได้”

รูปแบบดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่าเป็นลักษณะของการใช้อำนาจในองค์กรที่นำไปสู่ลักษณะของการใช้อำนาจในองค์กรที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอยู่บนฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน และมีความต้องการที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น และเป็นการขยายและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกัน โดยการสร้างความ



ร่วมมือระหว่างผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาและเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา อันเป็นการสร้างเครือข่ายของความร่วมมือระหว่างกัน แม้จะมีการแต่งตั้งเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาคนใหม่หรือการแต่งตั้งผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาคนใหม่ก็ดี ซึ่งแนวทางนี้จะนำไปสู่การสนับสนุนหรือเห็นด้วยกับการใช้อำนาจของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาที่มีต่อเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาได้

**2.3) สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ** วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีวาระการดำรงตำแหน่ง 6 ปีนับแต่วันที่พระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้งและดำรงตำแหน่งได้เพียงวาระเดียว<sup>16</sup> หรือสิ้นสุดการดำรงตำแหน่งก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่งได้หากมีอายุครบ 70 ปี<sup>17</sup> ในขณะที่การดำรงตำแหน่งของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติไม่ได้กำหนดให้มีวาระการดำรงตำแหน่งและคุณสมบัติในเรื่องอายุ แต่เนื่องจากการกำหนดให้ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญตามกฎหมายว่าด้วยข้าราชการฝ่ายรัฐสภา<sup>18</sup> ซึ่งกำหนดแต่เฉพาะการห้ามมิให้ย้ายข้าราชการไปดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิมจนกว่าจะได้รับการคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา แต่หากเทียบเคียงกับกรณีของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่จะปฏิบัติหน้าที่เดียวติดต่อกันเป็นเวลาครบ 4 ปี ผู้บังคับบัญชาจะดำเนินการให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ ย้าย หรือโอนไปปฏิบัติหน้าที่อื่น เว้นแต่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของทางราชการจะขออนุมัติคณะรัฐมนตรีให้คงอยู่ปฏิบัติหน้าที่เดิมต่อไปเป็นเวลาไม่เกินกว่า 2 ปี<sup>19</sup> นอกจากนั้นกรณีของเลขาธิการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติจะมีสถานะของการเป็นข้าราชการรัฐสภา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ซึ่งกำหนดให้การบรรจุแต่งตั้งเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติจะต้องให้ประธานรัฐสภา เป็นผู้สั่งบรรจุแต่งตั้งตามความเห็นชอบของคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา

แม้วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติกับเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติจะมีความแตกต่างกัน อันอาจนำไปสู่เกิดความลักษณะของความขัดแย้งที่รับรู้ เนื่องจากความไม่สอดคล้องกันของวาระการดำรงตำแหน่ง ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือนำไปสู่ความขัดแย้งของบทบาท อันเกิดจาก

<sup>16</sup> รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 199.

<sup>17</sup> รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540.

<sup>18</sup> พระราชบัญญัติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 19.

<sup>19</sup> พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 58.

ความคาดหวังของบุคลากรในหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญก็ตาม แต่ในทรรศนะของนายเสน่ห์ จามริก ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ มองไปในทิศทางเดียวกันกับความเห็นของนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาว่า จะเป็นส่วนเสริมสร้างในการทำงานร่วมกันระหว่างกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เนื่องจากเหตุผลในเรื่องที่คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ไม่ได้มีบทบาทที่จะมีลักษณะของความขัดแย้งของบทบาทระหว่างกัน โดยมีความเห็นในเรื่องนี้ว่า

“วาระการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกันเป็นการเสริมสร้างการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เนื่องจากเลขาธิการจะมีบทบาทหน้าที่และนโยบายที่แตกต่างกันกับคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เนื่องจากในการปฏิบัติการกิจ จะต้องมีการขบวนการศึกษาจากเรื่องที่ร้องเรียนเข้ามา แต่กรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติจะเป็นผู้หยิบยกกรณีหรือประเด็นใดขึ้นมาได้ โดยเน้นที่การสะท้อนปัญหาจากชาวบ้านเป็นสำคัญ”

ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนางสุพัตรา ลิมปะพันธุ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งมีทรรศนะว่าจะเป็นส่วนที่เสริมสร้างให้เกิดความต่อเนื่องในกรณีที่คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติครบวาระก่อนหรือหลังจากวาระการดำรงตำแหน่งของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ โดยมีความเห็นว่า

“คือลักษณะของกรรมการสิทธิ เป็นราชการเต็มที่แล้ว ทุกอย่างเดินตามระบบราชการ ถึงแม้จะมี พรบ. ที่จะเอื้อให้เราสามารถปรับเปลี่ยนอะไรได้บ้าง แต่ก็ส่วนใหญ่จะยึดรูปแบบของราชการถือว่าปลอดภัยที่สุด ถ้าพูดในแง่ของวาระของเลขาธิการหรือของกลุ่มสำนักงาน ถ้าเป็นวาระมันดีที่ว่ามีการจบของการทำงานและมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกัน แต่จะมีข้อเสียตรงที่ว่ากำหนดเดม ถ้ากำหนดพอดีกับกลุ่มกรรมการ มันก็จะขาดรอยเชื่อมต่อที่จะเชื่อมสำหรับกรรมการชุดใหม่ หรือถ้ากำหนดเดมให้คร่อมกัน อันนี้ก็น่าจะเป็นส่วนที่ดีของการเชื่อมต่อ ”

อย่างไรก็ดี ยังมีข้อสังเกตที่สำคัญในกรณีของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติที่มีสถานะเป็นข้าราชการฝ่ายรัฐสภาที่มีระบบคล้ายคลึงกับข้าราชการพลเรือน เมื่อดำรงตำแหน่งครบวาระการดำรงตำแหน่งก่อนที่จะมีอายุครบตาม แนวทางการเกษียณอายุ จะมีแนวทางในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นอย่างไร ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่มีบุคลากรในประเภทข้าราชการ ซึ่งเป็นข้อสังเกตที่นางสุพัตรา ลิมปะพันธุ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติให้ความเห็นไว้ว่า

“แต่ส่วนใหญ่ขององค์กรอื่นก็จะมีเทอมของคณะกรรมการ แต่ใน ส่วนเลขาธิการมันค่อนข้างบริหารจัดการยุ่งยากนิดหน่อย เพราะว่าเราจะ โอนคนเหล่านี้ไปที่ไหน ถ้าเขายังอยู่ในระบบราชการ หรือว่าเขาจะมีรูปแบบของการบริหารจัดการที่ไม่เป็นราชการหรือ เปล่า ถ้าเป็นเทอม แต่ ปปช. ก็ยังเป็นราชการอยู่ ในขณะที่ตามที่เป็นอยู่คือไม่มีกรอบของเวลาใน ส่วนของสำนักงาน”

#### 2.4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

วาระการดำรงตำแหน่งของประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติมีวาระ การดำรงตำแหน่ง 9 ปี นับแต่วันที่พระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้งและดำรงตำแหน่งได้เพียงวาระเดียว<sup>20</sup> หรือสิ้นสุดการดำรงตำแหน่งก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่งได้หากมีอายุครบ 70 ปี<sup>21</sup> ในขณะที่ การดำรงตำแหน่งของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติได้ กำหนดให้มีวาระการดำรงตำแหน่ง 6 ปี นับแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้ง และให้ดำรงตำแหน่งได้เพียง อายุครบ 60 ปี และดำรงตำแหน่งได้วาระเดียว แต่ในเรื่องของคุณสมบัติในเรื่องอายุเป็นไปตาม แนวทางของระบบราชการพลเรือน คือ อายุครบ 60 ปี<sup>22</sup>

กรณีของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติและ เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้กำหนดวาระการ ดำรงตำแหน่งที่มีระยะเวลาที่ยาวนานกว่าวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการหรือองค์อำนาจของ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งสามองค์กร ซึ่งเป็นลักษณะของการควบคุมสภาพความไม่แน่นอน ที่เป็นการสร้างอำนาจให้แก่ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติหรือ เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติได้ เพื่อทำให้เกิด สภาพการณ์ของความแน่นอนในการทำงานที่มีระยะเวลานาน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ ของนายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต แห่งชาติ ที่ให้ทรรศนะในเรื่องนี้ว่า

“ระยะเวลาของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต แห่งชาติกำหนดไว้แน่นอนว่า 9 ปี และวาระเดียว มีความเหมาะสมหรือไม่ นั้น มีความเห็นว่า เจตนารมณ์ของผู้ร่างรัฐธรรมนูญเห็นว่า เมื่อมาดำรงตำแหน่งนี้ ให้โอกาสในการปฏิบัติหน้าที่ครั้ง เดียว โดยไม่ต้องมีใครไปแทรกแซง 9 ปี และกำหนดให้ดำรงตำแหน่งวาระเดียว โดยกำหนด

<sup>20</sup> รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 298 วรรค 1.

<sup>21</sup> รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 298 วรรค 3.

<sup>22</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 109.

คำตอบแทนให้สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งจะทราบดีว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งจะมีเพียง 9 ปี กรรมการแต่ละท่านจะปฏิบัติหน้าที่ไปตามระยะเวลาและวาระการดำรงตำแหน่ง ทำให้กรรมการแต่ละท่านจะทำงานร่วมกันได้ในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งหากกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งไว้ 2 วาระ อาจนำไปสู่การทำงานที่ขัดแย้งมากขึ้น คล้ายกับเป็นการไปสร้างเครือข่ายหรือกลุ่มต่างๆ ไว้ ซึ่งรัฐธรรมนูญได้พยายามกำหนดแนวทางไว้เช่นนี้ ส่วนในด้านของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้กำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง คือ 6 ปี และดำรงตำแหน่งได้วาระเดียว แต่มีคุณสมบัติในเรื่องอายุต้องไม่เกิน 60 ปี กรณีเดียวกับข้าราชการพลเรือนที่มีการเกษียณอายุ หากไม่เข้ากรณีการเกษียณอายุสามารถดำรงตำแหน่งได้ 6 ปี”

ในกรณีของวาระการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกัน ยังมีความเห็นไปในทิศทางที่ดีต่อการทำงานร่วมกันระหว่างประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เนื่องจากเห็นว่ามิมีบทบาทที่แยกกันระหว่างงานในนโยบายที่เป็นของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ กับงานบริหารที่เป็นของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ รวมทั้งจะยังเป็นผลดีในเรื่องกรอบเวลาในการดำเนินงานภายใต้วาระการดำรงตำแหน่ง และสร้างความชัดเจนของบทบาทของสมาชิกในองค์กรด้วย โดยนายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่ให้ทรรศนะในเรื่องนี้ว่า

“ในเรื่องของการขัดแย้งระหว่างประธานฯ และเลขาธิการฯ จะไม่มี เพราะมันแยกจากกัน ในด้านของคณะกรรมการฯ จะดูแลในด้านของนโยบายต่างๆ เลขาธิการฯ จะเป็นผู้ดูแลทางด้านการบริหาร เพราะฉะนั้นเลขาธิการฯจะเป็นขึ้นตรงกับประธานฯ ประธานฯ สามารถสั่งการต่างๆ ได้ ซึ่งทำให้เกิดผลดีว่า กรรมการท่านอื่นไม่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง และสามารถที่จะปฏิบัติงานต่อไปได้ โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งสามารถจะกำหนดกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้ค่อนข้างแน่นอน”

การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งในรูปแบบดังกล่าวที่กำหนดให้กรรมการมีวาระที่แน่นอน 9 ปี เป็นสิ่งที่ดี บางองค์กรไม่ได้กำหนดในเรื่องของวาระการดำรงตำแหน่ง ในส่วนของคณะกรรมการฯ ได้กำหนดให้เลขาธิการฯ มีวาระในการดำรงตำแหน่ง 6 ปี และดำรงตำแหน่งอยู่วาระเดียว และถ้ากรณีมีการเปลี่ยนประธานฯ ตัวเลขาธิการฯยังดำรงตำแหน่งอยู่ ไม่ได้พ้นจากตำแหน่งไปพร้อมกับกรรมการฯ ซึ่งการกำหนดให้มีความแตกต่างเช่นนี้เป็นสิ่งที่ดี มันทำให้เกิดความชัดเจนทั้งในส่วนของคณะกรรมการฯ และในส่วนของเลขาธิการฯ ทำให้การปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานไปตามภารกิจที่มอบหมายได้”

ความเห็นดังกล่าวมีความสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของ นายปรีชา เลิศกมลมาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่เห็นว่าการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งจะสร้างความชัดเจนของบทบาทของประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติและเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ โดยให้ทรงสนะว่า

“ผมว่าก็มีความชัดเจนดีกว่า เพราะว่าเราทำงานกันตรงนี้ทำให้สามารถกำหนดบทบาท กำหนดท่าที หรือว่าแนวของการทำงานให้ได้ และก็มีแผนอะไรก็รีบทำซะ จะต้องมีงานชิ้นอะไรที่มันเป็นนโยบายตอบสนองโครงการได้”

แต่อย่างไรก็ดี ยังมีความเห็นในเรื่องของผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จะไม่ได้เป็นเรื่องของวาระการดำรงตำแหน่งแต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารขององค์กรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการหรือผู้ถือหุ้นรายใหม่ เป็นลักษณะของธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรต่างๆ ซึ่งสะท้อนจากคำให้สัมภาษณ์ของนายสมชาย ธีระวันษ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่มีความเห็นในเรื่องนี้ว่า

“วาระของคณะกรรมการฯ จะมีวาระในการดำรงตำแหน่งเก้าปี และเลขาธิการฯ จะมีวาระการดำรงตำแหน่ง หกปี ซึ่งในตอนร่างกฎหมายของคณะกรรมการฯ ได้คำนึงถึงในส่วนนี้ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบในระบบของบริษัทเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้น และคณะกรรมการชุดใหม่เข้ามาดำเนินการ จะมีการเปลี่ยนแปลงบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ใหม่ อันเป็นลักษณะโดยอัตโนมัติหรือเป็นเรื่องของสปิริต ในเมื่อคณะกรรมการชุดที่แล้วได้เลือกผมมา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมีคณะกรรมการชุดใหม่เข้ามาก็ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารได้”

นอกจากนี้ ข้อสังเกตที่กล่าวไว้ในกรณีคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในเรื่องตำแหน่งของเลขาธิการของสำนักงานที่ครบวาระการดำรงตำแหน่งก่อนการเกษียณอายุ เนื่องจากสถานะของการเป็นข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ซึ่งเป็นข้อสังเกตเดียวกันกับกรณีของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เนื่องจากสถานะของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ก็มีสถานะของการเป็นข้าราชการพลเรือนซึ่งแนวทางของการเกษียณอายุกำหนดไว้ด้วยเช่นกัน โดยคำให้สัมภาษณ์ของนายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติในกรณีดังกล่าว จะกำหนดตำแหน่งรองรับในสำนักงานไว้หากเกิดกรณีดังกล่าว โดยแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดในระดับเดียวกันในองค์กร โดยอธิบายว่า

“อย่างไรก็ดีหากมีกรณีที่เลขาธิการฯดำรงตำแหน่งครบ 6 ปี แล้วยังไม่เกษียณอายุ จะมีแนวปฏิบัติอย่างไร ซึ่งทางสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติได้กำหนดตำแหน่งรองรับตรงนี้ได้” ให้เลขาธิการสำนักงานฯ สามารถมาดำรงตำแหน่งที่กำหนดรองรับไว้ได้ การที่ฝ่ายเลขาธิการขององค์กรการตรวจสอบขึ้นอยู่กับตัวประธานขององค์กร โดยมีกำหนดระยะเวลาแน่นอนเป็นสิ่งที่ดี ในแง่ขององค์กรที่จะตรวจสอบ”

และในประการสุดท้าย ความคล้ายคลึงกันในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คือ ความสัมพันธ์ของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่จะทำหน้าที่ในการเป็นเลขานุการในที่ประชุมของคณะกรรมการ<sup>23</sup> เหมือนกับกรณีของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่จะทำหน้าที่เลขานุการในที่ประชุมของคณะกรรมการ<sup>24</sup> ซึ่งทั้งสององค์กรจะมีลักษณะของภารกิจในการตัดสินหรือชี้ขาด ซึ่งเป็นข้อสังเกตของนายสมชาย ธีระวันท์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่ให้ความเห็นในเรื่องนี้ไว้ว่า

“ในทางพฤตินัย เลขาธิการฯ จะเป็นเลขานุการในที่ประชุมคณะกรรมการฯ และกรรมการฯ แต่ทุกท่านก็จะเป็นกรรมการบริหารของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ กรรมการในการตัดสินคดีทุจริตต่างๆ”

3) บทบาทของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จากกรณีวิเคราะห์การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในประเด็นของบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง และการตรวจสอบจากเอกสาร ข้อมูล ที่เกี่ยวข้อง มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

3.1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เมื่อพิจารณาบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ บทบาทหลักยังคงอยู่ที่ประธานกรรมการการเลือกตั้งและคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยพิจารณาบทบาทในการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่เป็นผู้รับนโยบายจากประธานกรรมการการเลือกตั้งในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดและคณะกรรมการการเลือกตั้งมาปฏิบัติ และดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือมติของคณะกรรมการการ

<sup>23</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ. 2541 มาตรา 28.

<sup>24</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 10

เลือกตั้ง<sup>25</sup> และเมื่อพิจารณาจากพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ. 2541 มาตรา 30 จะกำหนดอำนาจหน้าที่ของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในมิติของกระบวนการบริหารงานบุคคลของพนักงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง รวมทั้งในการวางระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง<sup>26</sup> ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในเรื่องของบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ว่า

“ในกฎหมายว่าด้วยองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เลขาธิการจะมีบทบาทในการบริหารบุคคล เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ หากไม่มีเครื่องมือ โดยเฉพาะการให้คุณให้โทษ เลขาธิการจะมีบทบาทตามมาตรา 30 ของพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง เลขาธิการอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชา ทำให้เลขาธิการต้องเข้ามาดูแลจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ทำให้ต้องให้อำนาจหน้าที่แก่เลขาธิการ ทั้งในด้านการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคล ตัวเลขาธิการต้องมีความเข้าใจในการพัฒนาองค์กรและโครงสร้างองค์กร ขวัญกำลังใจ”

แต่ในมิติของบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นอกเหนือไปจากกระบวนการบริหารงานบุคคล อันเป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งนั้น บทบาทที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงอยู่ที่ตัวประธานคณะกรรมการการเลือกตั้งหรือคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นสำคัญ ดังที่นายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ให้สัมภาษณ์ในกรณีดังกล่าว ว่า

“บทบาทในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรยังอยู่ที่ตัวองค์กรอำนาจ คือ คณะกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่งหน่วยธุรการจะเป็นหน่วยงานที่ดำเนินการไปตามการพิจารณาขององค์กรอำนาจ”

ซึ่งความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีของนายสิริพงษ์ พงษ์พานิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีบทบาทแต่เพียงการดำเนินการในเชิงกระบวนการบริหารงานบุคคล แม้จะมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในด้านต่างๆ ซึ่งรวมทั้งกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งก็ตาม แต่บทบาทสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังอยู่ที่องค์กรอำนาจของคณะกรรมการการเลือกตั้ง

<sup>25</sup> ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ. 2544 ข้อ 5.

<sup>26</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2541 มาตรา 30.

3.2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา พิจารณาจากพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา พ.ศ. 2542 มาตรา 44 จะกำหนดอำนาจหน้าที่ของเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ในมติของกระบวนการบริหารงานบุคคลของพนักงานในสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา รวมทั้งในการวางระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา<sup>27</sup>

แต่จากคำให้สัมภาษณ์ของนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้สะท้อนบทบาทของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นการให้รูปแบบของการสร้างบทบาทของสมาชิกให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของในองค์กรเกิดขึ้น โดยอธิบายว่า

“ในส่วนของหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ได้พยายามปลูกฝังให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง บุคลากร ทุกคน พยายามคิดว่า ให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของในองค์กร หากคุณเป็นเจ้าของบ้านและมีกรณีเช่นนี้เกิดกับบ้านของคุณ คุณจะกระทำหรือไม่ไหม หากถ้าคุณไม่กระทำ เพราะว่ามันเกิดความสับสนเปลือง มันไม่คุ้มค่า ให้เขาคิดว่าการปฏิบัติในกรณีที่คุณอยู่บ้านที่คุณเป็นเจ้าของและการปฏิบัติงานที่องค์กรให้ปฏิบัติเหมือนกัน อย่าคิดว่าเป็นเงินของแผ่นดิน ไม่ใช่ของเรา การจะปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรในเรื่องใดให้ยึดถือเสมอว่าหากคุณเป็นเจ้าของ คุณจะทำอย่างไร หากคุณไม่ทำ รัฐจะต้องมาทำ เป็นวัฒนธรรมขององค์กรของเรา”

ความเห็นดังกล่าวเป็นความเห็นที่สอดคล้องกับความเห็นในเรื่องบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาที่มีต่อสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ของนายศรียาชา เจริญพานิช เลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ที่มีความเห็นในเรื่องนี้ว่าเป็นบทบาทของการร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ไม่มีลักษณะของการชี้นำของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา โดยอธิบายว่า

“เรื่องของการที่จะอนุมัติในหลักการ เรื่องของตำแหน่งต่าง ๆ โครงสร้างการบริหารงานบุคคล อัตราค่าจ้าง รวมไปถึงตลอดถึงการที่จะบริหารงาน เรื่องการอนุมัติบัญชีอัตราเงินเดือน เรื่องของการเห็นชอบเรื่องขึ้นเงินเดือน เราเป็นคนทำขึ้นไป แล้วท่านจะเป็นคนช่วยดู แต่ไม่มีเป็นคนชี้ ท่านจะมีส่วนในการดูว่าอย่างไรในสายสอบสวนที่ท่านดูแลอยู่ ที่เราขึ้นเงินเดือนมันตรงกับใจท่านหรือไม่ ส่วนการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ก็คือที่นี้จะมีตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งด้านวิชาการ การเข้าสู่ขอผลงานที่จะได้เป็นผู้ชำนาญการเชี่ยวชาญพิเศษ ก็ต้องผ่าน

<sup>27</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา พ.ศ. 2542 มาตรา 44 .



เกณฑ์ที่ท่านเป็นคนวางอยู่ด้วย ส่วนการประเมินพอประเมินเสร็จแล้วก็เสนอท่าน ท่านก็จะเป็นคนอนุมัติว่าเห็นชอบแล้วก็ออกประกาศ ดูเหมือนว่าเกือบจะทุกขั้นตอนที่ท่านผู้ตรวจมีส่วนในการบริหารงานบุคคล 80 - 90 % ยกเว้นเรื่องการสาย การลา”

**3.3) สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ** พิจารณาจากพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 19 จะกำหนดให้อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภาเป็นอำนาจของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และให้ประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหารราชการและการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา และกฎหมายว่าด้วยข้าราชการฝ่ายรัฐสภา<sup>28</sup> ซึ่งจากบทบัญญัติดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติจะมีบทบาทในฐานะเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหารราชการและการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ<sup>29</sup>

แต่จากคำให้สัมภาษณ์ของนายเสน่ห์ จามริก ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ได้สะท้อนถึงบทบาทของประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งเป็นการสร้างบทบาทของสมาชิกไม่ให้เกิดความขัดแย้งของบทบาทโดยใช้รูปแบบของการสร้างการขยายและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกัน โดยการสร้างความร่วมมือกับผู้บริหารในหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อการสร้างเครือข่ายใหม่ ซึ่งทำให้เกิดการสนับสนุนหรือเห็นด้วยกับเรื่องที่คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติกำหนดขึ้น ดังเช่นที่ให้สัมภาษณ์ว่า

“เราพยายามสร้างเครือข่าย อันเป็นการแบ่งปันอำนาจในสำนักงาน โดยนำเอาประสบการณ์ที่สะสมของเลขาธิการ รองเลขาธิการ ริเริ่มเรียนรู้ร่วมกัน โดยสำนักงานจะเป็นผู้สืบทอด โดยการสร้างฐานข้อมูลจากสำนักงาน ด้วยการริเริ่มที่ไม่ขัดกับรัฐธรรมนูญ”

แต่จากคำให้สัมภาษณ์ของนางสุพัตรา ลิ้มปะพันธ์ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ยังเห็นว่าบทบาทของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติยังคงมีบทบาทสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในมิติของนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

<sup>28</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 19 .

<sup>29</sup> พระราชบัญญัติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 19 .

“บทบาทถ้าจะพูดถึงตามอำนาจหน้าที่จริง ๆ แล้วก็จะมีกลุ่มผู้บริหารสำนักงาน ซึ่งในลักษณะของการบริหารจัดการก็จะมีการประชุมกันของส่วนผู้บริหารสำนักงาน แต่ว่าโดยในแง่ของนโยบายใหญ่ ๆ ก็คือกำหนดมาจากกรรมการว่าจะมีแนวทางหรือทิศทางอย่างไร แล้วก็ลักษณะการบริหารบุคลากรส่วนใหญ่ก็จะมีคณะกรรมการสรรหาบุคลากรซึ่งมันก็เริ่มมาจากเรื่องแรก ๆ ที่คนเข้ามาแรก ๆ ประมาณ 30 คน ตอนนั้นใน 2 ปีแรกก็จะมีไม่ได้สรรหาคนเพิ่ม แล้วก็ทำงานกับคนกลุ่ม 30 คนนี้ อย่างที่ว่าจะใช้วิธี *Out Source* จากทั้งภาคเอกชน จากมหาวิทยาลัย จากองค์กรต่าง ๆ เพื่อมาเป็นอนุกรรมการช่วยในการทำงาน แล้วในระยะต่อมาก็สรรหาคนเข้ามา แต่ส่วนใหญ่ก็จะเป็นรูปของคณะกรรมการ ซึ่งก็จะมีกรรมการสิทธิ และก็มีรองเลขาธิการ มีเลขาธิการที่จะเข้าไปเป็นกรรมการชุดนั้น แต่ระดับ ผู้อำนวยการสำนักก็จะมีไม่ได้เข้าไปเป็นอนุกรรมการชุดนั้นด้วย การบริหารบุคคลก็ดำเนินการหลังจากที่ได้รับโอนคนมาเพิ่มแล้ว จากนั้นก็เป็นหน้าที่ของเราที่จะทำอะไรให้คนเหล่านั้นทำงานได้ และก็มีกรมอบหมายงาน มีการเชื่อมงาน งานของเจ้าหน้าที่ที่นี้จะมี 2 ลักษณะ คืองานประจำ (*Routine*) ก็คือถ้าใครอยู่ที่สำนักบริหารกลาง สำนักคุ้มครอง สำนักส่งเสริม ก็จะทำงานเรื่องประชาสัมพันธ์ แต่ขณะเดียวกันคนคนเดียวกันก็ต้องไปทำงานเรื่องคณะกรรมการถ้าได้เข้าไปทำงานอยู่ในคณะกรรมการเด็ก อนุกรรมการสุขภาพ ก็จะต้องไปทำงานในช่วงเหล่านั้นด้วย ถ้าพูดถึงว่า ระดับสำนักก็ไม่ได้อยู่ในส่วนที่กำหนดนโยบายการสรรหาคน แต่นโยบายมักจะมาจากผู้บริหารระดับสูง”

### 3.4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

พิจารณาจากพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 107 จะกำหนดให้คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติมีอำนาจในการออกระเบียบหรือประกาศเกี่ยวกับการบริหารงานงานบุคคลซึ่งเป็นมติของกระบวนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ รวมทั้งในการวางระเบียบที่เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป การบริหารงบประมาณ การบริหารเงินและทรัพย์สิน และการดำเนินการอื่นๆ ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ<sup>30</sup>

จากบทบัญญัติแห่งกฎหมายดังกล่าวได้สะท้อนถึงบทบาทของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติที่มีต่อสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ โดยเฉพาะนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เมื่อพิจารณาจากคำให้สัมภาษณ์ของนาย

<sup>30</sup> พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 44 .

ปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรต่อไป

“การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะ กำลังคน (Manpower) มีความสำคัญต่อองค์กร ได้ให้ความสำคัญตั้งแต่ จะทำอะไรที่จะรักษาเจ้าหน้าที่ของเราให้อยู่กับองค์กร เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯ ส่วนใหญ่จะอยู่ในสายของกฎหมาย การที่เจ้าหน้าที่ของเราจะไปโอนไปเป็นผู้ช่วยผู้พิพากษา หรือผู้ช่วยอัยการ หรือองค์กรภาครัฐอื่นๆ เราไม่สามารถห้ามเขาได้ เพราะฉะนั้นจะทำอย่างไรที่จะทำให้เขาเห็นว่าองค์กรนี้มีศักดิ์ศรี ได้พยายามที่จะสร้างจุดที่เขาสามารถยืนตรงนี้ได้ โดยให้เขาต้องมีการความภูมิใจในงาน สร้างแรงจูงใจต่าง ๆ การสร้างระบบสวัสดิการ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน (working condition) การปรับปรุงสิ่งแวดล้อม ได้พยายามที่จะปรับปรุง ซึ่งเป็นหลักว่าในเรื่องของการบริหารงานบุคคลจะให้ความสำคัญมาก ซึ่งขณะนี้กรรมการฯ กำลังแก้ไขกฎหมายที่จะกำหนดโครงสร้างเงินเดือน ซึ่งในอดีตโครงสร้างเงินเดือนได้อิงกับของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แต่จะกำหนดใหม่ให้มีความเป็นอิสระว่าสามารถที่จะกำหนดเงินเดือนได้ โดยไม่ได้อิงกับของ ก.พ. โดยสามารถกำหนดตำแหน่ง กำหนดเงินประจำตำแหน่งได้ ในปัจจุบัน ปปช. กำหนดโครงสร้างของค่าตอบแทนโดยใช้โครงสร้างของระดับของ ก.พ. และกำหนดให้ได้รับระดับละพันบาท หมายความว่า ข้าราชการระดับ 5 จะได้เงินเพิ่มขึ้นมาระดับละพันบาท เป็นรูปแบบของเงินตอบแทนซึ่งระเบียบของ ปปช. ได้กำหนดไว้เช่นนี้ ซึ่งตรงนี้เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง แต่แรงจูงใจลักษณะอย่างนี้มันมีความเท่ากันทั้งหมด ซึ่งในข้อเท็จจริงมันจะต้องเป็นไปตามความสามารถ ขณะนี้มีแนวความคิดว่า กรณีพนักงานสอบสวน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร จึงพยายามที่จะสร้างแรงจูงใจในตำแหน่งนี้ที่จะให้พนักงานสอบสวนได้จัดทำสำนวนสอบสวน อันเป็นลักษณะของงานที่มีความยากของงาน ซึ่งคณะกรรมการฯ ได้พิจารณาเห็นความเห็นที่จะปรับปรุงไปการให้ค่าตอบแทนในเชิงคุณภาพ เพื่อที่เราจะกำหนดค่าตอบแทนในส่วนนี้ได้เป็นการเปิดโอกาสตรงนี้ให้กับบุคลากรในองค์กร ดังนั้น เรื่องของค่าตอบแทน เรื่องของทรัพยากรมนุษย์ ปปช. จะให้ความสำคัญ และในขณะเดียวกันยังได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการฝึกอบรม โดย ปปช. กำลังจะสร้างสถานที่ทำการใหม่ โดยจะย้ายที่ทำการไปที่ยังสนามบินน้ำ สถานที่ทำงานในอนาคตจะมีสถาบันหรือวิทยาลัย จะเป็นสถาบันที่จะอบรมเกี่ยวกับการป้องกันการปราบปราม ไม่ใช่อบรมแต่เฉพาะเจ้าหน้าที่ของเรา แต่จะอบรมเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่นให้เชื่อมโยงกัน เพราะฉะนั้นเรื่องของทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ ปปช. ให้ความสำคัญมาก”

เมื่อพิจารณาจากคำให้สัมภาษณ์ของนายปรีชา เลิศกมลมาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จะสะท้อนให้

เห็นบทบาทของประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติที่มีต่อแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ในการกำหนดทิศทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการมอบหมายบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดตั้งสถาบันในการพัฒนาบุคลากรในในด้านการสอบสวนและการมอบหมายบุคคลให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้ให้สัมภาษณ์ว่า

**“ผมก็ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ด้านสถาบันพัฒนาองค์กรระบบงาน และชุมชน จัดตั้งขึ้นมาให้มีการบริหารจัดการการพัฒนาประสิทธิภาพ และก็สร้างมีอาชีพทำเป็นสายงานวิชาชีพ และในส่วนของทั้งผู้ปฏิบัติและผู้บริหารก็จะแบ่งเป็น 3 วิทยาลัย หมายถึงว่าพัฒนาคนในและให้ความรู้เป็นแหล่งเรียนรู้ของคนนอกด้วย หมายถึงว่าคนที่อยู่ในกระบวนการตรวจสอบหนึ่งในกระบวนการยุติธรรม 2. เป็นวิทยาลัยเกี่ยวกับอาชีพ คือวิทยาลัยได้สวน เป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่ท่านปฏิบัติงาน ส่วนการที่จะสืบสวนสอบสวน การได้สวนข้อเท็จจริง หรือการที่จะตรวจสอบทรัพย์สิน หรือในเรื่องเกี่ยวกับงานทางด้านการมีส่วนร่วมและด้านบริหารจัดการด้วย เราก็มองว่าวิทยาลัยที่สอง จะสร้างคนทำงานที่เป็นกลาง อีกแห่งหนึ่งก็คือวิทยาลัยนักบริหาร คนที่จะบริหารได้จะต้องพัฒนาและก็ปรับแนวคิดหรือเพิ่มพูนอะไร จากการที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผมในฐานะที่เป็นรองเลขาธิการที่ควบคุมในสถาบันนี้ และโครงสร้างที่ปรับใหม่ ท่านก็ให้ไปทำหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันด้วย ก็คือตอนนี้เราเพิ่งจะก่อร่างสร้างขึ้นมาต้องใช้เวลา ก็เอนักวิชาการคนนอก ก็มีพวกนายทหารนายตำรวจ ทางศาล ทางอัยการ เป็นนักวิชาการข้าราชการ พนักงาน นโยบายของผมในส่วนนี้ก็คือควบคุมกำกับ เราก็มีการสร้างหลักสูตร มีการเชิญผู้มีความรู้มีประสบการณ์มาเป็นวิทยากร และก็จะเชิญสายงานข้างนอก อาจจะมีมีอาชีพที่เรา มีเครือข่ายอยู่ พวกเอกชน มาช่วยสร้างองค์ความรู้เรียนรู้ร่วมกัน อีกอย่างหนึ่งก็คือ การพัฒนาที่เราทำอยู่ แต่ยังไม่สำเร็จ คือองค์กรอิสระเองก็คงรู้ เราสร้างระเบียบเอง ใช้อิงของราชการ ก็มันไม่ตรงทีเดียว เราพยายามสร้างทุนหาทุน”**

**4.1.2 ประเด็นระบบค่าตอบแทนของบุคลากรของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ** ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสำคัญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เมื่อนำมาตรวจสอบและวิเคราะห์กับข้อมูลเอกสารจากแหล่งข้อมูลในด้านระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบุคคลภายในองค์กร สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อค้นพบใน 2 ประเด็น ดังนี้

**1) ความเหมาะสมของระบบค่าตอบแทนของบุคลากรของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ** หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งสี่องค์กร ได้

กำหนดระบบค่าตอบแทนที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยสรุปแนวทางของการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละองค์กรและการวิเคราะห์ต่อระบบการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละองค์กรได้ ดังนี้

**1.1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง** การกำหนดค่าตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งให้กับพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีดังนี้

**1.1.1) เงินเดือน** สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้กำหนดการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน โดยจะใช้บัญชีเงินเดือนข้าราชการพลเรือนเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทนและบวกเพิ่มร้อยละ 30 ในทุกตำแหน่ง โดยมีบัญชีอัตราเงินเดือนของพนักงานแยกออกเป็น 4 กลุ่ม คือ<sup>31</sup>

(1) **กลุ่มพนักงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง**<sup>32</sup> ได้แก่ ตำแหน่งเลขาธิการ รองเลขาธิการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ตรวจการ ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเทียบเท่า โดยกลุ่มนี้จะมีขั้นเงินเดือนทั้งสิ้น 19.5 ขั้น ซึ่งมีอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุดคือ 37,110 บาท และอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดคือ 84,370 บาท

(2) **พนักงานในตำแหน่งบริหารระดับกลาง** ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนัก ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสำนักงาน ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด ผู้ชำนาญการ และตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเทียบเท่า โดยกลุ่มนี้จะมีขั้นเงินเดือนทั้งสิ้น 24 ขั้น ซึ่งมีอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุดคือ 24,580 บาท และอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดคือ 65,170 บาท

(3) **พนักงานในตำแหน่งปฏิบัติงานระดับกลาง** ได้แก่ ตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยกลุ่มนี้จะมีขั้นเงินเดือนทั้งสิ้น 36 ขั้น ซึ่งมีอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุดคือ 9,310 บาท และอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดคือ 48,530 บาท

(4) **พนักงานในตำแหน่งปฏิบัติงานระดับต้น** ได้แก่ตำแหน่งที่ลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี โดยกลุ่มนี้จะมีขั้นเงินเดือนทั้งสิ้น 33 ขั้น ซึ่งมีอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุดคือ 6,890 บาท และอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดคือ 28,890 บาท

<sup>31</sup> ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการบริหารงานบุคคล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2550 ข้อ 20.

<sup>32</sup> ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2550 ข้อ 4.

ทั้งนี้การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ยังใช้ระบบการเลื่อน  
เงินเดือนปีละ 2 ครั้งเช่นเดียวกับระบบราชการ

**1.1.2) เงินประจำตำแหน่ง** สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะ  
กำหนดให้มีเงินประจำตำแหน่งเฉพาะพนักงานในตำแหน่งบริหารระดับกลางและตำแหน่งบริหาร  
ระดับสูง โดยกำหนดไว้ดังนี้<sup>33</sup>

(1) ตำแหน่งเลขาธิการ ได้รับเงินประจำตำแหน่ง จำนวน  
25,000 บาท

(2) ตำแหน่งรองเลขาธิการ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รับเงินประจำ  
ตำแหน่ง จำนวน 17,000 บาท

(3) ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก/ ผู้ตรวจการ/ ผู้ตรวจสอบ  
ภายใน/ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ได้รับเงินประจำตำแหน่ง จำนวน 12,000 บาท

(4) ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนัก/ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้อำนวยการ  
ศูนย์/ ผู้อำนวยการสำนักงาน/ ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด/ ผู้ชำนาญการ ได้รับเงิน  
ประจำตำแหน่ง จำนวน 10,000 บาท

นอกจากนั้น ยังมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับบุคคลที่  
ดำรงตำแหน่งพนักงานการเลือกตั้งอาวุโสที่เทียบเท่าพนักงานตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง  
จะได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งที่ระบุไว้แน่นอนตายตัว โดยได้รับเงินเดือน จำนวน 40,000  
บาท และได้รับเงินประจำตำแหน่ง 12,000 บาท<sup>34</sup>

**1.1.3) เงินตอบแทนจากการปฏิบัติงาน** สำนักงานคณะกรรมการการ  
เลือกตั้งได้กำหนดในเรื่องระบบการให้เงินตอบแทนแก่พนักงานในสำนักงานคณะกรรมการการ  
เลือกตั้ง ได้แก่

(1) ค่าเบี้ยประชุม สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้  
กำหนดค่าเบี้ยประชุมสำหรับพนักงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและบุคคลภายนอก  
สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง อาทิ ประธานกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดได้รับค่าเบี้ย  
ประชุมครั้งละ 1,200 บาท และกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดได้รับค่าเบี้ยประชุมครั้งละ

<sup>33</sup> ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2550 ข้อ 5.

<sup>34</sup> ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และการแต่งตั้งพนักงานการเลือกตั้งอาวุโส  
พ.ศ. 2549 ข้อ 8.

1,000 บาท<sup>35</sup> หรือกรณีที่พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่เป็นกรรมการหรือคณะทำงานที่จะได้รับค่าเบี้ยประชุม<sup>36</sup> โดยได้รับอัตราครึ่งหนึ่งของเบี้ยประชุมกรรมการ

(2) เงินตอบแทนในกรณีอื่นๆ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้กำหนดให้มีการจ่ายเงินตอบแทนในกรณีอื่นๆ อาทิ การจ่ายเงินชดเชยเนื่องจากการปฏิบัติงานเลือกตั้ง<sup>37</sup> การกำหนดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงาน<sup>38</sup>

เมื่อวิเคราะห์ระบบค่าตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งแล้ว จะเห็นว่าเป็นการกำหนดแต่เพียงค่าตอบแทนหลักและรูปแบบของประโยชน์เกื้อกูล แต่ยังไม่ได้สร้างระบบค่าตอบแทนผันแปรหรือค่าตอบแทนจูงใจ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับผลงานของพนักงานแต่ละคน โดยตรง และเมื่อวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งแล้ว จะเป็นแต่เพียงแนวทางของการดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีให้เกิดความสนใจเข้ามาทำงานในองค์กร โดยการกำหนดอัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนเสริมอื่นๆ แต่การตอบสนองวัตถุประสงค์ของการบริหารต้นทุนค่าตอบแทน และการจูงใจการปฏิบัติงาน และการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน ยังไม่ได้มีการคำนึงถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าว สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

“รัฐธรรมนูญได้บัญญัติให้คณะกรรมการการเลือกตั้งมีกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ ให้มีการบริหารงานของหน่วยธุรการได้เอง การกำหนดงบประมาณในการบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมถึงการกำหนดเงินเดือนค่าตอบแทนขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญให้แตกต่างจากส่วนราชการ หรือแม้แต่หน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ อันทำให้หน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญแต่ละองค์กรมีฐานเงินเดือนแตกต่างกัน ทั้งในแง่ของการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเพดานเงินเดือน...

ความเป็นอิสระของแต่ละองค์กรนี้ ทำให้มีค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน แต่มันไม่มีเกณฑ์อะไรที่จะบอกได้ว่าทำไมเงินเดือนองค์กรขององค์กรอิสระถึงแตกต่างกัน กรณีของคณะกรรมการโทรคมนาคมแห่งชาติได้รับเงินเดือนสองแสนกว่าบาท

<sup>35</sup> ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและผู้อำนวยการเลือกตั้งประจำจังหวัด พ.ศ. 2550.

<sup>36</sup> ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยค่าเบี้ยประชุมกรรมการ พ.ศ. 2545.

<sup>37</sup> ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยเงินชดเชยผู้ประสภภัยเนื่องจากการปฏิบัติงานเลือกตั้ง พ.ศ. 2550.

<sup>38</sup> ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงาน พ.ศ. 2550.

ระบบค่าตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการแล้วยังมีค่าตอบแทนที่สูงกว่า แต่ระบบสวัสดิการยังไม่มีมากนัก แต่ข้าราชการจะมีระบบเงินรางวัลประจำปี แต่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งไม่ระบบกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ แต่เรามีลักษณะของระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยนำมาปรับใช้จากของภาคเอกชน ไม่มีองค์กรในลักษณะขององค์กรที่เป็นลักษณะ ใดภาคี มีองค์กรที่สามที่มีลักษณะของสถาบันการเงินที่เป็นมืออาชีพมาดูแล ซึ่งกรณีของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการจะมีตัวแทนของราชการ ลูกจ้าง เขาไปร่วมในการบริหารงาน อันเป็นลักษณะที่ต่างกัน ที่กรณีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะมีลักษณะที่ค่อนข้างเสี่ยง”

จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าวยังได้สะท้อนถึงการพิจารณา กำหนดค่าตอบแทนของพนักงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่ยังไม่สนองตอบต่อหลักการพื้นฐานของการกำหนดค่าตอบแทนทั้งหมด เป็นแต่เพียงการตอบสนองในหลักความเสมอภาคที่กำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานอย่างเสมอภาค ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจและสามารถวางแผนในการใช้จ่ายเงินในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมั่นคง และการสนองตอบต่อหลักความพอเพียงในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานให้เพียงพอกับมาตรฐานของการดำรงชีวิตในสังคม แต่ยังไม่สามารถสนองตอบต่อหลักการพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทนทั้งในด้านหลักของความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่าและยุติธรรม หลักความเสมอภาคสมเหตุสมผลในการจ่ายค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมต่อหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย หรือหลักความสามารถในการจ่าย โดยการคำนึงถึงค่าใช้จ่ายของบุคลากรที่เป็นภาระทางงบประมาณที่จะจ่ายให้กับพนักงาน รวมทั้งการสนองตอบต่อหลักการการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีพฤติกรรมสอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้

นอกจากนั้น คำสัมภาษณ์ดังกล่าวยังได้สะท้อนนโยบายในการกำหนดค่าตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะเป็นนโยบายในการกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าค่าตอบแทนของข้าราชการพลเรือน แต่ระบบการกำหนดค่าตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ยังไม่ได้สะท้อนการพิจารณาถึงปัจจัยในการกำหนดค่าตอบแทน ทั้งในมิติของปัจจัยภายในองค์กร อาทิ ระบบการประเมินคุณค่าของงาน คุณค่าในการเปรียบเทียบของบุคคลในองค์กร อาทิ สภาพวะของตลาดแรงงานด้านวิชาชีพกฎหมาย ระดับค่าจ้างทั่วไปที่สอดคล้องกับระดับค่าตอบแทนที่เป็นจริงในตลาด สภาพวะค่าครองชีพ เป็นต้น

แต่ นโยบายในการกำหนดค่าตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งแม้จะมีการกำหนดให้มีอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมโดยมีอัตราค่าตอบแทนที่สูงกว่าข้าราชการ แต่ก็มีข้อสังเกตในเรื่องของสถานะของบุคลากรในองค์กรที่อยู่ใน



รูปแบบของพนักงานที่ยังขาดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการในระบบของสถานะการณเป็นข้าราชการเทียบเท่ากับกรณีของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติอาทิ การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์การมีระบบกองทุนในรูปแบบเดียวกับกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นต้น ซึ่งเป็นข้อสังเกตจากคำให้สัมภาษณ์ของนายสิริพงษ์ พงษ์พานิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่ให้ความเห็นในเรื่องนี้ ว่า

“คำตอบแทนมีความแตกต่างกันตามสถานะของบุคลากรในหน่วยราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งกรณีของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะมีสถานะเป็นพนักงาน แต่กรณีของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติและสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติจะมีสถานะเป็นข้าราชการ กรณีของคำตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะสูงกว่าเงินเดือนของข้าราชการประมาณร้อยละ 30 ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวที่สูงกว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ในเรื่องของความมั่นคง สิทธิประโยชน์ ยังไม่มีความเหมาะสม เนื่องจากภารกิจในการกลั่นกรองกับการขึ้นสู่ตำแหน่งระดับที่สูงขึ้นในสำนักงานยังไม่สอดคล้องกัน แม้จะมีคำตอบแทนที่สูงกว่าข้าราชการ แต่สวัสดิการบางอย่างยังไม่มี อาทิ การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ สิ่งเหล่านี้ยังไม่มีการตอบสนองจากรัฐบาล

การจะจ่ายคำตอบแทนให้มีความเหมาะสมสอดคล้องให้กับหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญก็เป็นสิ่งที่ยาก เนื่องจากระบบงบประมาณที่จัดสรรให้กับองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจะเป็นไปในหมวดของเงินอุดหนุน จึงอาจถูกปรับลดงบประมาณจากรัฐบาล โดยการอ้างว่าไม่มีงบประมาณเพียงพอ”

1.2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้กำหนดระบบการจ่ายคำตอบแทนของสำนักงาน ดังนี้

1.2.1) เงินเดือน การจ่ายคำตอบแทนในรูปของเงินเดือน จะใช้บัญชีอัตราเงินเดือนของพนักงานสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา โดยมีบัญชีอัตราเงินเดือนของพนักงานแยกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ<sup>39</sup>

(1) กลุ่มพนักงานในตำแหน่งบริหาร จะมีคำตอบแทนแตกต่างกันไปในแต่ละระดับ ได้แก่

<sup>39</sup> ระเบียบผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาว่าด้วยการบริหารงานบุคคล (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2549 ข้อ 6.

(1.1) ตำแหน่งเลขธิการ จะได้รับอัตราเงินเดือนอัตราเดียว จำนวน 83,280 บาท โดยไม่มีอัตราเงินเดือนขั้นสูงหรือขั้นต่ำ

(1.2) ตำแหน่งรองเลขธิการ จะได้รับอัตราเงินเดือนซึ่งมีขั้นต่ำของอัตราเงินเดือน จำนวน 35,670 บาท และขั้นสูง จำนวน 74,740 บาท

(1.3) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับสอง จะได้รับอัตราเงินเดือนซึ่งมีขั้นต่ำของอัตราเงินเดือน จำนวน 23,630 บาท และขั้นสูง จำนวน 49,300 บาท

(1.4) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับหนึ่ง จะได้รับอัตราเงินเดือนซึ่งมีขั้นต่ำของอัตราเงินเดือน จำนวน 23,630 บาท และขั้นสูง จำนวน 49,300 บาท

(2) กลุ่มพนักงานในตำแหน่งทางวิชาการ จะมีค่าตอบแทนแตกต่างกันไปในแต่ละระดับ ได้แก่

(2.1) ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ จะได้รับอัตราเงินเดือนซึ่งมีขั้นต่ำของอัตราเงินเดือน จำนวน 35,670 บาท และขั้นสูง จำนวน 74,740 บาท

(2.2) ผู้เชี่ยวชาญ จะได้รับอัตราเงินเดือนซึ่งมีขั้นต่ำของอัตราเงินเดือน จำนวน 29,030 บาท และขั้นสูง จำนวน 63,180 บาท

(2.3) ผู้ชำนาญการ จะได้รับอัตราเงินเดือนซึ่งมีขั้นต่ำของอัตราเงินเดือน จำนวน 23,630 บาท และขั้นสูง จำนวน 59,300 บาท

(3) กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ จะมีค่าตอบแทนแตกต่างกันไปในแต่ละระดับ ได้แก่

(3.1) เจ้าหน้าที่อาวุโสระดับสูง (หน่วยงานระดับสอง) จะได้รับอัตราเงินเดือนซึ่งมีเพียงขั้นสูงของอัตราเงินเดือน จำนวน 45,620 บาท

(3.2) เจ้าหน้าที่อาวุโสระดับสูง (หน่วยงานระดับหนึ่ง) จะได้รับอัตราเงินเดือนซึ่งมีเพียงขั้นสูงของอัตราเงินเดือน จำนวน 45,620 บาท

(3.3) เจ้าหน้าที่อาวุโส จะได้รับอัตราเงินเดือนซึ่งมีเพียงขั้นสูงของอัตราเงินเดือน จำนวน 45,620 บาท

(3.4) พนักงานปฏิบัติการ จะได้รับอัตราเงินเดือนซึ่งมีขั้นต่ำของอัตราเงินเดือน จำนวน 8,980 บาท และขั้นสูง จำนวน 36,510 บาท

1.2.2) เงินประจำตำแหน่ง สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา จะกำหนดให้มีเงินประจำตำแหน่งเฉพาะพนักงานในตำแหน่งบริหารและตำแหน่งทางวิชาการ โดยกำหนดไว้ดังนี้

(1) กลุ่มพนักงานในตำแหน่งบริหาร พนักงานในตำแหน่งบริหารจะได้รับเงินประจำตำแหน่งแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง ดังนี้

(1.1) ตำแหน่งเลขธิการ จะได้รับเงินประจำตำแหน่ง จำนวน 25,000 บาท

(1.2) ตำแหน่งรองเลขธิการ จะได้รับเงินประจำตำแหน่ง จำนวน 17,000 บาท

(1.3) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับสอง จะได้รับเงินประจำตำแหน่ง จำนวน 10,000 บาท

(1.4) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับหนึ่ง จะได้รับเงินประจำตำแหน่ง จำนวน 7,500 บาท

(2) กลุ่มพนักงานในตำแหน่งทางวิชาการ พนักงานในตำแหน่งทางวิชาการจะได้รับเงินประจำตำแหน่งแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง ดังนี้

(2.1) ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ จะได้รับเงินประจำตำแหน่ง จำนวน 15,000 บาท

(2.2) ผู้เชี่ยวชาญ จะได้รับเงินประจำตำแหน่ง จำนวน 11,000 บาท

(2.3) ผู้ชำนาญการ และจะได้รับเงินประจำตำแหน่ง จำนวน 9,000 บาท

1.2.3) เงินเพิ่มพิเศษ สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาจะกำหนดให้มีเงินเพิ่มพิเศษให้กับพนักงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาทุกคนแตกต่างกันตามตำแหน่ง โดยกำหนดไว้ดังนี้

(1) กลุ่มพนักงานในตำแหน่งบริหาร พนักงานในตำแหน่งบริหารจะได้รับเงินเพิ่มพิเศษแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง ดังนี้

(1.1) ตำแหน่งเลขธิการ จะได้รับเงินเพิ่มพิเศษ จำนวน 10,000 บาท

(1.2) ตำแหน่งรองเลขธิการ จะได้รับเงินเพิ่มพิเศษ จำนวน 12,000 บาท

(1.3) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับสอง จะได้รับเงินเพิ่มพิเศษ จำนวน 8,000 บาท

(1.4) ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับหนึ่ง จะเงินเพิ่มพิเศษ จำนวน 6,500 บาท

(2) กลุ่มพนักงานในตำแหน่งทางวิชาการ พนักงานในตำแหน่งทางวิชาการจะได้รับเงินประจำตำแหน่งแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง ดังนี้

(2.1) ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ จะได้รับเงินเพิ่มพิเศษ จำนวน 11,000 บาท

(2.2) ผู้เชี่ยวชาญ จะได้รับเงินเพิ่มพิเศษ จำนวน 8,000 บาท

(2.3) ผู้ชำนาญการ จะได้รับเงินเพิ่มพิเศษ จำนวน 7,000 บาท

1.2.4) เงินตอบแทนในกรณีอื่นๆ สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาได้กำหนดให้มีการจ่ายเงินตอบแทนในกรณีอื่นๆ อาทิ การกำหนดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงาน<sup>40</sup>

เมื่อวิเคราะห์ระบบค่าตอบแทนของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาแล้ว จะเห็นว่าเป็นการกำหนดแต่เพียงค่าตอบแทนหลักและรูปแบบของประโยชน์เกื้อกูล โดยมีรูปแบบและประเภทของค่าตอบแทนที่มากกว่าสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง คือ เงินเพิ่มพิเศษ แต่สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาก็ยังไม่ได้สร้างระบบค่าตอบแทนผันแปรหรือค่าตอบแทนจูงใจ เช่นเดียวกับกรณีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับผลงานของพนักงานแต่ละคนโดยตรง

คำให้สัมภาษณ์ของนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้สะท้อนปัญหาที่คล้ายคลึงกับกรณีที่นายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่ได้คำนึงถึงหลักการของการกำหนดค่าตอบแทนขององค์กรอิสระให้มีความเหมาะสม โดยการเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่นๆ มิใช่เป็นการกำหนดโดยคำนึงถึงแต่แนวคิดของการเป็นอิสระขององค์กร โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ทรรศนะในเรื่องนี้ว่า

“ประเด็นของระบบค่าตอบแทนคิด คือ ทำอย่างไรจะจ่ายให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ ขณะนี้ภาครัฐของไทยยังคงยึดโยงกับตัวเงินเดือนข้าราชการเป็นหลัก เช่น นายกรัฐมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร เงินเดือนประมาณ 120,000 บาท ซึ่งเท่ากับประธานรัฐสภา เท่ากับประธานศาลฎีกา เท่ากับประธานองค์กรอิสระ ถ้าเปรียบเทียบภารกิจความรับผิดชอบผมยังคิดว่ายังไม่ค่อยเหมาะสม แม้ระบบค่าตอบแทนพนักงานองค์กรอิสระ เช่น กรณีผู้ตรวจการ

<sup>40</sup> ระเบียบผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2549.

แผ่นดินฯ จะกำหนดค่าตอบแทนเองได้ โดยเราไม่ต้องขึ้นกับใครเลย หากจะมีความแตกต่างในแต่ละองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เป็นความแตกต่างที่มีเหตุผลหรือนัยยะสำคัญที่จะขึ้นค่าตอบแทนได้ ไม่ใช่เป็นการไปลดค่าตอบแทนลง เมื่อระบบส่วนใหญ่ได้กำหนดไว้อย่างไร แม้จะมีความเป็นอิสระขององค์กร แต่ก็ต้องพิจารณาองค์กรอื่นๆ ด้วย เพราะหน่วยงานที่พิจารณาในด้านงบประมาณฯ หน่วยงานที่มีค่าตอบแทนที่ใกล้เคียงกัน การสร้างแรงจูงใจให้มาทำงานในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ก็ทำได้ยาก ขณะนี้จึงเป็นกรณีในเรื่องของการปรับค่าใช้จ่ายในองค์กรเล็ก ๆ น้อย ๆ เราไม่ต้องเสนอให้กระทรวงการคลังพิจารณา เช่น หากจะปรับเบี้ยเลี้ยง ซึ่งกรณีของข้าราชการทั่วไปจะปรับขึ้นไปได้ยาก แต่กรณีผู้ตรวจการแผ่นดินฯ พิจารณาเห็นว่าไม่เหมาะสมกับการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง ก็จะไปปรับเปลี่ยนอัตราค่าที่พักที่สามารถเบิกจ่ายได้ แต่ไม่ได้เป็นการปรับตามอำเภอใจ”

นอกจากนั้นคำสัมภาษณ์ดังกล่าวได้สะท้อนถึงจากคำสัมภาษณ์ดังกล่าวยังได้สะท้อนถึงการพิจารณาค่าตอบแทนของบุคลากรของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญให้มีความแตกต่างจากค่าตอบแทนของบุคลากรขององค์กรประเภทอื่นๆ สามารถกระทำได้แต่จะต้องมีแนวทางหรือหลักการในการอธิบายถึงเหตุผลในการกำหนดค่าตอบแทนให้มีความแตกต่างกัน ซึ่งจากคำสัมภาษณ์ได้สะท้อนหลักการบางประการที่สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาและหน่วยงานประเภทองค์กรอิสระจะต้องคำนึงถึง อาทิ การคำนึงถึงปัจจัยภายนอกองค์กรในการกำหนดค่าตอบแทน ทั้งในเรื่องของระดับค่าจ้างที่เทียบเคียงจากหน่วยงานประเภทเดียวกัน รวมทั้งการพิจารณาถึงปัจจัยภายในองค์กรในเรื่องความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน โดยเฉพาะการจ่ายค่าตอบแทนของหน่วยงานภาครัฐ ที่ขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ถูกจัดสรรและรายได้จากภาษีอากร เป็นต้น

แต่ในประเด็นของความเหมาะสมของค่าตอบแทนของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา จากคำให้สัมภาษณ์ของนายศรีราชา เจริญพานิช เลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ยังเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในปัจจุบัน และได้สะท้อนสภาพปัญหาของการกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานในสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินและองค์อำนาจขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่ยังขาดความชัดเจนในเรื่องนโยบายของการกำหนดค่าตอบแทนและวิธีการของการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จนนำไปสู่ปัญหาของความแตกต่างระหว่างค่าตอบแทนของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาที่สูงกว่าค่าตอบแทนของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาโดยมีความเห็นว่า

“เรื่องของค่าตอบแทน ผมเห็นว่าภาพรวมมันเหมาะสม แต่ที่นี้ปัญหามันอยู่ที่ว่าเงินเดือนขององค์กรอิสระทั้งหลายมันไปผูกติดกับผู้ใหญ่ ตัวข้าราชการขึ้นกันมาแล้ว 2 - 3 รอบ ผู้ตรวจหรือองค์กรอิสระทั้งหลายไม่ได้ขึ้น จนกระทั่งนำไปสู่กรณี เรื่องของ

การขึ้นเงินเดือนตัวเอง ก็เป็นเรื่องที่น่าเห็นใจ เพราะว่าประชุมครั้งสุดท้าย ทางผู้ตรวจท่านบอกว่า มันควรจะเป็นไปตามหลักการ ทางฝ่ายเราเป็นฝ่ายที่ขึ้นเงินเดือนตามอัตราที่เดินหน้าไปได้ ที่สุดท้ายที่สุดเนื่องจากบัญชีของสำนักงานมันเป็นบัญชีที่ผู้ตรวจกำหนดเองได้ แต่ตัวของผู้ตรวจเอง จะต้องไปขึ้นอยู่กับกฎหมาย เพราะฉะนั้นเวลาเงินเดือนของข้าราชการขึ้น ผู้ตรวจก็จะขึ้นให้พนักงาน ในท้ายที่สุดผมมีเงินเดือนสูงมากกว่าผู้ตรวจ ท่านผู้ตรวจก็บอกว่ามันไม่มีที่ไหนลูกน้อง มีเงินเดือนสูงกว่าเจ้านาย โดยหลักการท่านก็อนุมัติให้มา ซึ่งเรื่องนี้เป็นปัญหาอยู่ว่าเงินเดือนไปคิดในตัวพระราชบัญญัติของบรรดาคณะกรรมาธิการทั้งหลาย ก็เลยเป็นปัญหาคือไม่มีเจ้าภาพในการที่จะไปจัดเงินเดือน ไปเลื่อนให้ รัฐบาลก็ไม่ได้มองเห็นความสำคัญ นี่คือที่มาที่ไปของคดีที่เกิดขึ้นในปปช. ซึ่งผมว่าน่าเห็นใจ มันไม่เป็นธรรมในระบบ”

แต่อย่างไรก็ดี มีข้อสังเกตจากคำให้สัมภาษณ์ของนางณัญญา มูลจินดา ผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ที่มองว่าด้วยรูปแบบของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาที่จะไม่มีตำแหน่งพนักงานที่ทำหน้าที่ทางด้านธุรการ หรือการพิมพ์หนังสือ จึงทำให้มีการกำหนดค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในองค์กรในด้านของคุณค่าในการเปรียบเทียบของบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมตามหลักการของจ่ายเท่ากันสำหรับงานที่เหมือนกัน ในลักษณะของการเปรียบเทียบกัน ที่ทำให้เกิดความเสมอภาคและความยุติธรรมให้กับบุคคลในองค์กร ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายว่า

“โดยภาพรวมแล้ว ระบบค่าตอบแทนของสำนักงาน จะสูงกว่าหน่วยงานราชการ ประมาณร้อยละ 30 แต่ในสำนักงานของเราจะไม่มีเจ้าหน้าที่ธุรการหรือเจ้าหน้าที่พิมพ์เอกสาร พนักงานจะทั้งร่างและพิมพ์หนังสือเอง แต่การทำงานของเราย่อมมีความเข้มข้น มีผลงานที่เป็นรูปธรรมออกมา อาทิ เรามีการดำเนินการกับเรื่องร้องทุกข์ แล้วเสร็จประมาณ 104 เรื่อง ในปีนี้”

**1.3) สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ** สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติจะกำหนดระบบค่าตอบแทน โดยประกอบด้วยเงินเดือนที่ใช้บัญชีเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญ และในรูปแบบของเบี้ยประชุมในกรณีที่เป็นอนุกรรมการในคณะกรรมการชุดต่างๆ ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

เมื่อพิจารณาจากระบบค่าตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ แม้ว่าจะมีค่าตอบแทนที่น้อยกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา แต่สถานะของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ก็ยังมีสถานะเป็นข้าราชการ ซึ่งมีความมั่นคงในเรื่องของค่าตอบแทน และมีสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลในรูปแบบเดียวกับข้าราชการพลเรือนโดยทั่วไป

ซึ่งเป็นความเห็นที่สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายเสน่ห์ จามริก ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่มีความเห็นในเรื่องนี้ว่า

“ในภาพรวมคำตอบแทนของบุคลากรของสำนักงานยังมีความเหมาะสมอยู่ในปัจจุบัน”

สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนางสุพัฒนพร ลิ้มปะพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่มีความเห็นต่อระบบคำตอบแทนในปัจจุบันที่ยึดโยงกับระเบียบของข้าราชการพลเรือน และความเชื่อถือต่อสถานะของการเป็นข้าราชการของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งได้อธิบายต่อความคิดเห็นในเรื่องนี้ว่า

“ระบบคำตอบแทนของที่นี่จะเป็นแบบราชการล้วน ๆ จะมีแตกต่างกันอยู่ นิดหน่อยตรงที่คือจริง ๆ มันก็ตามระเบียบราชการ ส่วนใหญ่คนที่ทำงานกับอนุกรรมการก็จะมีคำตอบแทน 500 บาท จากเบี้ยประชุม คือใช้ตามระเบียบราชการกระทรวงการคลัง ไม่เกิน 10,000 ต่อเดือน จัดประชุมได้ไม่เกิน 10 ครั้ง คือ 5,000 บาท ซึ่งอนุกรรมการฝ่ายตรวจสอบต้องประชุมบ่อยหน่อย แต่อนุกรรมการฝ่ายวิชาการไม่ได้ประชุมบ่อย จัดเวทีสัมมนาได้ประมาณ 2 ครั้ง คือจริง ๆ ตาม พ.ร.บ. เปิดช่องให้ทางผู้บริหารสามารถกำหนดได้ในแง่ของคำตอบแทน แต่ความที่เป็นหน่วยงานแบบสมถะ และยังไม่มีความเชี่ยวชาญด้วย ไม่อยากจะทำอะไรด้วยตัวเอง ระบบคำตอบแทนเลยไม่เกิดตรงนี้ขึ้น ถึงแม้ว่ากลุ่มข้าราชการก็อยากจะให้สองเอาของ กกต. หรือของ ปปช. ที่เขามีตรงนั้น จัดช่องเราได้ ของเรายังไม่ได้มีตัวนี้”

#### 1.4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติได้กำหนดระบบคำตอบแทนให้กับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มีดังนี้

1.4.1) เงินเดือน สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติได้กำหนดการจ่ายคำตอบแทนในรูปของเงินเดือน โดยจะใช้บัญชีเงินเดือนข้าราชการพลเรือนและปรับเปลี่ยนเงินเดือนตามการปรับเปลี่ยนบัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการพลเรือน

1.4.2) เงินประจำตำแหน่ง สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติจะกำหนดให้มีเงินประจำตำแหน่งสำหรับข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติที่แตกต่างกันไปในแต่ละระดับของข้าราชการ โดยกำหนดไว้ดังนี้<sup>41</sup>

<sup>41</sup> ระเบียบคณะกรรมการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติว่าด้วยเงินคำตอบแทนพิเศษของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พ.ศ. 2550 ข้อ 3.

- (1) ข้าราชการระดับ 1 จะได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 1,300 บาท
- (2) ข้าราชการระดับ 2 จะได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 2,600 บาท
- (3) ข้าราชการระดับ 3 จะได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 3,900 บาท
- (4) ข้าราชการระดับ 4 จะได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 5,200 บาท
- (5) ข้าราชการระดับ 5 จะได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 6,500 บาท
- (6) ข้าราชการระดับ 6 จะได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 7,800 บาท
- (7) ข้าราชการระดับ 7 จะได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 9,100 บาท
- (8) ข้าราชการระดับ 8 จะได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 10,400 บาท
- (9) ข้าราชการระดับ 9 จะได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 11,700 บาท
- (10) ข้าราชการระดับ 10 จะได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 13,000 บาท
- (11) เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จะได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 33,300 บาท

1.4.3) เงินตอบแทนจากการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติได้กำหนดในเรื่องระบบการให้เงินตอบแทนแก่ข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติในรูปแบบของการปฏิบัติงานอื่นๆ ได้แก่

(1) ค่าเบี้ยประชุม สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติได้กำหนดค่าเบี้ยประชุมสำหรับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติที่มีตำแหน่งเป็นอนุกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติในคณะต่างๆ อาทิ ประธานกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดได้รับค่าเบี้ยประชุมครั้งละ 1,200 บาท และกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดได้รับค่าเบี้ยประชุมครั้งละ 1,000 บาท<sup>42</sup> หรือกรณีที่พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่เป็นกรรมการหรือคณะทำงานที่จะได้รับค่าเบี้ยประชุม<sup>43</sup> โดยได้รับอัตราครึ่งหนึ่งของเบี้ยประชุมกรรมการ

<sup>42</sup> ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด พ.ศ. 2550.

<sup>43</sup> ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยค่าเบี้ยประชุมกรรมการ พ.ศ. 2545.



(2) เงินตอบแทนในกรณีอื่นๆ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้กำหนดให้มีการจ่ายเงินตอบแทนในกรณีอื่นๆ อาทิ การกำหนดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงาน<sup>44</sup> ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ<sup>45</sup>

ในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติที่ได้กำหนดรูปแบบของค่าตอบแทนในลักษณะต่างๆ ตามคำให้สัมภาษณ์ของนายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มีความเหมาะสมในระดับหนึ่ง โดยอธิบายว่า

“ค่าตอบแทนของบุคลากรของ ปปช. คิดว่าเหมาะสมในระดับหนึ่ง แต่ควรจะมีการปรับปรุงค่าตอบแทนให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อที่จะดึงเขาไว้ด้วย เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของ ปปช. เวลาทำงานจะเปรียบเสมือนกับศาลที่ต้องดำรงศักดิ์ศรีไว้ให้ได้ ดังนั้น เรื่องค่าตอบแทนควรจะให้มีความเหมาะสมพอสมควร เหมือนกับค่าตอบแทนของพนักงานสอบสวนของกรมสอบสวนคดีพิเศษ รวมทั้งค่าตอบแทนควรจะมีการพิจารณาเปรียบเทียบตามโครงสร้างของ ก.พ. และปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะของงานแต่ละประเภท การกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนระดับละพันบาทหรือรูปแบบใดก็ตาม อาจจะต้องเพิ่มค่าตอบแทนในตำแหน่งที่เกี่ยวกับพนักงานสอบสวน หรือแม้แต่ตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อความยุติธรรมทางด้านการป้องกัน การเข้าไปเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมต่าง ๆ ไม่ใช่ว่าเรื่องของการปราบปรามอย่างเดียว ค่าตอบแทนจะต้องมีการปรับปรุงในเรื่องของความรู้ ความสามารถอะไรต่าง ๆ ด้วย”

จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าว ได้สะท้อนปัญหาสำคัญของสภาวะการแข่งขันในการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านกฎหมายกับองค์กรในกระบวนการยุติธรรมต่างๆ ทำให้คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการกำหนดค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดบุคลากรไว้ในองค์กรหรือการได้มาซึ่งบุคลากรในด้านกฎหมายเข้ามาสู่องค์กรในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับหลักการในการกำหนดค่าตอบแทนในการพิจารณาการตอบแทนแก่พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์จะได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่าและยุติธรรม และเป็นไปตามหลักการจูงใจ โดยการจ่ายค่าตอบแทนให้มีลักษณะจูงใจหรือกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>44</sup> ระเบียบคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2550.

<sup>45</sup> ระเบียบคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติว่าด้วยการจ่ายเงินตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2547.

นอกจากนั้นคำให้สัมภาษณ์ของนายปรีชา เลิศกมลมาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ยังได้สะท้อนถึงเหตุผลของการกำหนดค่าตอบแทนให้กับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติที่มีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในสายงานสอบสวนที่นอกเหนือจากได้รับเงินพิเศษประจำตำแหน่งแล้ว ยังได้รับเงินเบี้ยประชุมต่างๆ เนื่องจากเป็นสายงานที่มีความสำคัญกับองค์กร ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในการกำหนดค่าตอบแทนและการพิจารณาถึงหลักการพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับธรรมชาติของประธานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยมีความเห็นดังนี้

“องค์กรอิสระที่ถูกมอบหมายอำนาจต่อความชัดเจนหน้าที่และความคาดหวังต่อสังคม มันไม่ได้มาตามขั้นตอนเหมือนกับหน่วยงานที่พิเศษหลาย ๆ หน่วย เช่น กฎหมายที่กำหนดให้ อบต. เกิดขึ้น มันเกิดขึ้นพรวดพราด พอ อบต. เกิดขึ้น ระเบียบวาระร่างเอง ตอนนี้อยู่สัปดาห์ไหน เช่นเดียวกันกับองค์กรอิสระหลายองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ที่กำหนด ว่าเรากำหนดขยายเกินไป แต่ก็พอไปได้ปานกลาง อันนี้ผมก็มีบทบาทให้กับเจ้าหน้าที่คนหนึ่ง ก็ไปร่างระเบียบที่เราจะแยกความเหลื่อมล้ำในขณะนั้น ก็บอกว่าเอาอย่างนี้แล้วกัน เจ้าหน้าที่ทำงานทั่วไปบังคับให้ทำตามขั้นตอนของเราให้เท่า ๆ กันหมด แต่ว่าเจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้านกระบวนการได้ส่วนก็จะไปได้เงินตอบแทนจากค่าเบี้ยประชุมต่าง ๆ ตามเกณฑ์ มีปัญหาก็คือว่า คຸ້ມคຳໄພມ ກໍ່ພອບປາມ ແຕ່ຂະນີ້ໄມ້ມາກ

พูดถึงค่าตอบแทนคຸ້ມคຳໄພມ ຈະວ່າຄຸ້ມມັນກໍ່ກາງ ໆ ຕອນນີ້ພວກຂໍໄມ້ຄຸ້ມແລ້ວ ເພາະວ່າຄົນທີ່ມາທຳການທາງດ້ານສອບສວນ ປີ 26 ໂອນມາຈາກປກຮອງ ປີ 42 ດຳໄລ້ ມອບໄມ້ເປັນໄປ ພອ. ສຳນັກນໂຍບາຍແລະແຜນກໍ່ດູແລ້ວວ່າງານຫຼັກກໍ່ຄືດ້ານປຳບາຍປຳຣາມ ເຂົາກໍ່ຈະອອກໄປຫາຂໍ້ເທິງຈິງ ແຕ່ເຮົາໄມ້ມີອຳນາຈເມື່ອນດຳຣວງ ໄມ້ມີການສັ່ງການອະໄກ ເພາະເຮົາຕ້ອງລ່ອງລ່ງໄປຫາຂໍ້ມູນຫາຂໍ້ເທິງຈິງ ມາວິນິຈຸນຍໄທ້ດ້ານຂອງວິນຍໂອຍາວຸນາວຸນາວຸນາ ການສອບສວນທາງວິນຍກໍ່ອີກອຸ່ງ ອາວຸນາກໍ່ອີກອຸ່ງ ກໍ່ຕ້ອງຄົນທຳການ ແຕ່ຂະນີ້ເຮົາຄົນໄມ້ທຳການເຮົາກໍ່ຕ້ອງຄູ່ຄົນ ນີ້ເຮົາຈະໄມ້ພູດູດູ ເພາະມັນເປັນຈຸດບອດ ຍິ່ງໂດຍເລຊະພາອຳນາຈເນື້ອທີ່ກຳນາດໃໝ່ ເຮົາກໍ່ໄປແກ້ປຳກາສກຸໄມ້ ແກ້ ໃນປຳກາສ ຄປ. ຂໍ້ 6 ຈຸບັບ 31 ໜ້າ 15 ແກ້ອຳນາຈຂອງ ປປຊ. ທ່ານເລຂາຫິການສາມາດທີ່ຈະດັດເຣື່ອທີ່ໂອນໄປສ່ຳໃຫ້ຜູ້ບັງຄັບບັດຊາດັນສັງກັດຫິຣື່ອພັງການສອບສວນດຳເນີນຕາມລຳດັບອຳນາຈເນື້ອທີ່ໄດ້ ແລ້ວກໍ່ຈະຄັດເລືອກເຣື່ອທີ່ມັນເປັນຄວາມເສຍຫາຍເລື້ອນໄຫວ ຫິຣື່ອເປັນເຣື່ອທີ່ຜິດຣະເບີຍບອະໄກໄມ້ມາກນັກ ໃຫ້ພັງການສອບສວນໄດ້ດຳເນີນການ ຄຸດທຸຈຸຣິດກໍ່ເປັນທຸຈຸຣິດຈິງ ຄຳຣັກຊາພາຍາບາລອະໄກເລື້ອນໄຫວ ມັນໄມ້ໃຊ້ປຸໄຫວ ໄມ້ຈັ່ນເຮົາເສຍຄາຍ ເຣື່ອມື່ອທາງກຸໄມ້ຫິຣື່ອຫິຣື່ອຄວາມຈຳນາວຸນາຂອງຄົນຫິຣື່ອດັບຸນາຄຸດທີ່ທຳການ ພອພວກນີ້ເຂົາມາທຳການເລື້ອນໄຫວ ໄມ້ນັ້ນກໍ່ອ່ອນລຳ ພມໄປເປັນຫິວໄມ້ທຳການ ພມຈະມອບໄມ້ທຳການວ່າ ຄົນທີ່ມີຜິດຕ້ອງທຳການຈັ່ນໄຫວຈັ່ນສຳຄັດ ຄົນທີ່ໄມ້ເວລາ ເຂົາມີຜິດ ແຕ່ເຂົາລຳແລ້ວ

มีอายุมาก ไม่พร้อมที่จะไปสอบสวน ต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่าสังคมไทยเรามีรายได้ที่ไม่จริง จะเลี้ยงครอบครัวได้เองโดยสบาย มีปัญหาก็คือว่าค่าครองชีพกับตัวรายได้ที่ได้มามันไม่คุ้ม คนที่ทำงานนาน ๆ ไป เพราะว่าการทำงานต่อเนื่องมันก็เหมือนเครื่องยนต์ เอาเขาไปพักผ่อนตรงนี้ระยะหนึ่ง ตอนนี้เราก็มียุทธศาสตร์เปลี่ยนถ่าย”

ในท้ายที่สุด หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการกำหนดค่าตอบแทนให้กับข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จำเป็นจะต้องคำนึงถึงการจ่ายค่าตอบแทนเพียงพอกับมาตรฐานของการดำรงชีวิตในสังคม และเป็นปัจจัยภายนอกองค์การในการกำหนดค่าตอบแทนที่สำคัญในด้านของค่าครองชีพ ที่ควรจะต้องให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข โดยเฉพาะในกรณีของบุคคลที่ต้องทำงานในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งเป็นพระศนะจากคำให้สัมภาษณ์ของนายสมชาย ธีระวัณธ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ว่า

“ความเหมาะสมของค่าตอบแทน มันจะเกี่ยวข้องกับการฟื้นคืนของความยากจน ซึ่งไม่เคยมีการกำหนด มาตรฐานเรื่องความยากจน เมื่อคุณต้องเสียภาษี ทำงานในด้านการรักษาความเป็นธรรม คุณต้องอยู่เหนือเส้นของความยากจน ข้าราชการในระดับล่างบางคนยังไม่พ้นเส้นแห่งความยากจน เราควรมีมาตรการบางอย่างให้กับข้าราชการเหล่านี้ อาทิ หากมีรายได้ไม่ถึงสองแสนบาท ไม่ต้องเสียภาษี ข้าราชการระดับสามจะให้มีเงินเดือนเริ่มต้นเท่าไร อันเป็นการสร้างระบบให้กับข้าราชการเหล่านี้ในการดำรงชีวิตอยู่เหนือเส้นความยากจน ในเมื่อข้าราชการเหล่านี้ ยังต้องทำหน้าที่รักษาความเป็นธรรมให้สังคม มีอำนาจในการชี้ถูกชี้ผิดให้กับสังคม ข้าราชการในระดับล่างจะต้องมีที่มาของค่าตอบแทนที่แตกต่างจากคนอื่น ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ที่หน่วยงานองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจะพิจารณาจากภารกิจหน้าที่ที่ต้องมีการชี้ถูกชี้ผิดจะต้องมีค่าตอบแทนที่เหมือนกัน แต่หากมีหน้าที่ที่แตกต่างกันก็ควรแยกค่าตอบแทนในแต่ละกลุ่มให้แตกต่างกันออกไป”

โดยสรุปแล้ว แม้คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติจะได้กำหนดให้เงินประจำตำแหน่งในลักษณะฐานที่เท่าเทียมกัน คือ ระดับตำแหน่ง (ซี) ละ 1,300 บาท แม้จะเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพมิให้โยกย้ายไปที่อื่น แต่โครงสร้างเงินประจำตำแหน่งไม่ได้พัฒนาจากพื้นฐานการวิเคราะห์และประเมินค่างานที่เป็นมาตรฐานและโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นระบบเดียวกันทั้งองค์กร และการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติตามพื้นฐานและลักษณะข้างต้น อาจมีผลกระทบต่อความรู้สึกและความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหลายด้าน เนื่องจากเงินเพิ่มพิเศษประจำตำแหน่ง (ซีละ 1,300 บาท) ที่ผู้ดำรง

ตำแหน่งได้รับเท่าเทียมกันทุกสายงานและทุกตำแหน่ง อาจทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรม และมีความขัดแย้งด้านผลตอบแทนระหว่างสายงาน ผู้ปฏิบัติงานในบางสายงาน เช่น ฝ่ายปราบปรามการทุจริต มองว่าตนเองต้องรับผิดชอบปริมาณงานมาก รวมทั้งงานมีความเสี่ยงค่อนข้างสูง แต่ผลตอบแทนที่ได้รับเท่ากับสายงานอื่นที่ปริมาณงานและความรับผิดชอบน้อย

แม้แต่ในเรื่องค่าตอบแทนในรูปเบี้ยประชุมคณะอนุกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ก็เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำด้านผลประโยชน์ระหว่างสายงานในสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สายงานที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้าไปเป็นอนุกรรมการ เช่น งานปราบปราม และงานตรวจสอบทรัพย์สิน ย่อมมีฐานค่าตอบแทนมากกว่าสายงานอื่นๆ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับสายงานสนับสนุน และสายงานวิชาการ

**2) ระบบค่าตอบแทนของบุคลากรของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญควรจะกำหนดให้เป็นระบบเดียวกันหรือแตกต่างกัน** ผู้บริหารของหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งสี่องค์กร ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดระบบค่าตอบแทนในอนาคตของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญว่า ควรจะมีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมือนกันในทุกหน่วยงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญหรือการกำหนดค่าตอบแทนให้มีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยจะได้วิเคราะห์จากคำให้สัมภาษณ์และแนวคิดและทฤษฎีในการกำหนดค่าตอบแทน และนำเสนอในแต่ละองค์กร ดังนี้

**2.1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง** ความเห็นในเรื่องของระบบค่าตอบแทนของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระในอนาคต ยังต้องคำนึงถึงสถานะของบุคลากรในหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ที่มีความแตกต่างกัน ดังเช่นในกรณีของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาที่มีสถานะเป็น “พนักงาน” แต่กรณีของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติและสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ บุคลากรในองค์กรจะมีสถานะเป็น “ข้าราชการ” ซึ่งทำให้การกำหนดค่าตอบแทนให้เหมือนกัน จึงต้องเปลี่ยนสถานะของบุคลากรในหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระเหล่านี้ให้มีสถานะที่เหมือนกันด้วย ดังเช่นกรณีความเห็นของนายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่ให้สัมภาษณ์ว่า

“การที่จะกำหนดระบบค่าตอบแทนที่แตกต่างกันหรือมีความหลากหลาย ต้องเริ่มต้นจากสถานะขององค์กร หากสถานะของทุกหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเป็นส่วนราชการ ซึ่งมันควรจะเหมือนกัน โดยให้สิทธิประโยชน์ที่คล้ายคลึงกัน แต่อาจมีปัญหาในส่วนขององค์กรที่ทำหน้าที่ในกระบวนการยุติธรรมอาจจะต้องมีค่าตอบแทนที่สูงกว่า”

ข้อสังเกตประการหนึ่งในเรื่องรูปแบบของการกำหนดค่าตอบแทนของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จากการสัมภาษณ์นายสิริพงษ์ พงษ์พานิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เห็นว่าการกำหนดให้มีค่าตอบแทนหลักที่เหมือนกันอาจจะกำหนดแต่เพียงบัญชีอัตราเงินเดือนที่เป็นบัญชีเดียวกัน แต่ในเรื่องค่าตอบแทนพิเศษหรือเงินประจำตำแหน่งอาจกำหนดให้มีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรได้

“เมื่อพิจารณาในด้านของการจัดตั้งองค์กรที่มีเหตุผลในการจัดตั้งองค์กรที่แตกต่างกันไป แต่ในเรื่องระบบงบประมาณควรจะเป็นระบบเดียวกัน แต่เมื่อมีระบบงบประมาณที่แตกต่างกันทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานเหล่านี้ได้ แต่หากพิจารณาในส่วนที่เป็นเม็ดเงินในเรื่องเงินเดือนควรที่จะเหมือนกัน แต่ในเรื่องของค่าตอบแทนหรือเงินที่เพิ่มขึ้นควรมีความแตกต่างกัน

ถ้ามองลักษณะของการจัดตั้งองค์กรหรือภารกิจก็ดี ณ ขณะนี้เนื่องจากเหตุผลที่ผมพูดไปในเบื้องต้นว่าสิทธิอย่างอื่นเราไม่ได้ เพราะฉะนั้นคิดว่าทั้งสองหน่วยงานก็คงไม่ได้เหมือนกัน กับประกอบเมื่อมองในภาระด้านงบประมาณ ผมคิดว่ามันควรจะเป็นระบบเดียวกัน เพราะว่า 1. ณ ขณะนี้เราอยู่ภายใต้ พรบ. งบประมาณ อยู่ทั้งหมดเลย ถ้าเราแตกต่างกัน มันก็จะเกิดการเปรียบเทียบของทั้งสองหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตามในส่วนที่ผมพูดมันเป็นเรื่องเกี่ยวกับค่าตอบแทนในส่วนที่เป็นเงินเดือน ส่วนเงินเพิ่มต่าง ๆ เงินเพิ่มพิเศษมันอาจจะแตกต่างกันได้ ส่วนในเรื่องเงินเดือนมันควรจะเป็นแบบเดียวกัน”

จากข้อสังเกตดังกล่าว การพิจารณากำหนดค่าตอบแทนของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะต้องพิจารณาถึงแนวทางของการประเมินค่างานของบุคลากรในหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและการสำรวจค่าตอบแทนเปรียบเทียบในองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนในสายงานวิชาชีพทางด้านกฎหมาย

2.2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ทรรศนะในเรื่องของค่าตอบแทนของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคตให้เป็นระบบค่าตอบแทนเดียวกัน นอกจากการกำหนดให้บุคลากรของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญมีสถานะของการเป็นข้าราชการหรือการเป็นพนักงานที่เหมือนกันแล้ว ยังมีปัจจัยสำคัญที่ยังต้องพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบของผลประโยชน์แก่กุลของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งสองครั้งให้เป็นระบบและทิศทางเดียวกันด้วย เนื่องจากในปัจจุบันยังมีความแตกต่างกันในเรื่องของสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากรที่มีสถานะของการเป็นพนักงานกับบุคลากรที่มีสถานะของการเป็นข้าราชการ โดยนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้ให้สัมภาษณ์ในประเด็นนี้ว่า

“เป็นข้าราชการก็ได้ผมไม่ขัดข้อง แต่ขอให้มันมีความต่างที่ลักษณะงานอย่างที่เราคิด มันจะได้เกิดขึ้นได้ มันไม่เกิดมันก็เหมือนกัน ฉะนั้น พนักงานมันคิดตรงที่ว่าขณะนี้เจ้าหน้าที่ผมก็ไม่สบายใจที่ไม่มีเงินบำนาญ แต่ผมตั้งกองทุนไว้แล้ว กองทุนสะสม เช่น เราบอกว่าเราให้ 4.5 เขาให้ 4.5 อยู่ไปสักพักหนึ่งเราให้ 5 เราให้ 7 อยู่ไปนาน ๆ กองทุนนี้จะโดนน้อย พร้อมกับเงินเดือนเรามากกว่าข้าราชการ 3% เมื่อเรารับเงินทุนที่เป็นก้อน มันเป็นส่วนหนึ่งของบำนาญ แต่ของราชการ 3% ตลอด คือ อยู่ไม่เกินเท่านี้ปีให้ 7.5 ซึ่งก็มากกว่าราชการเท่านี้ ๆ เป็น 6 เท่านี้ ๆ เป็น 8 ซึ่งใช้อยู่แล้วมาสมทบ เราใช้วิธีนั้น ถ้าเป็นราชการเหมือนกันก็ได้ แต่จะทำอย่างไรจะให้มีการจ่ายค่าตอบแทนต่างจากส่วนราชการธรรมดาแบบมีเหตุผล เพราะองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญบวกศาลมีไม่กี่แห่ง นับไปแล้วหนึ่งพันสองพัน มันจะเป็นประโยชน์กรณีให้เป็น ปปช. คตง. ศาลปกครอง ผมว่าไม่มากถ้าเช็กกันเป็นกลุ่มอย่างนี้ แล้วหาวิธี มันเป็นข้อดีที่เป็นกลุ่มจะต่อรองได้ง่าย”

ความเห็นนี้สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายศรีราชา เจริญพานิช เลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ที่เห็นว่ายังมีความเหลื่อมล้ำระหว่างบุคลากรในสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาที่มีสถานะของการเป็นพนักงาน ทำให้ไม่ได้รับสิทธิประโยชน์หรือสวัสดิการที่เกิดจากสถานะของการเป็นข้าราชการ อาทิ อัตราค่าตอบแทนหลักเมื่อเปรียบเทียบกับการคำนวณบำเหน็จบำนาญ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของพนักงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา โดยอธิบายในเรื่องนี้ว่า

“ถามว่าเงินเดือนปัจจุบันตอนเริ่มต้น ผมว่ายังน้อยไป ตรงที่ว่าฐานการคำนวณมากกว่าข้าราชการอื่น 30% คือถือว่า 30% ที่จะไปรอเป็นบำเหน็จบำนาญตอนเลิกข้าราชการกับย้อนเอามาเฉลี่ยให้กับคนที่ทำงาน ตรงนี้ผมว่ามันเป็นตัวเลขที่ไม่น่าจะถูกต้อง เพราะผมไปดูย้อนทีหลังว่า มันควรจะประมาณ 41.5% มันจึงจะเท่ากับตัวบำเหน็จบำนาญที่จ่ายตอนจบ เพราะฉะนั้นน่าจะตั้งไว้ให้มากกว่า อย่าง 30% ไม่มีบำเหน็จบำนาญ อันนี้เป็นส่วนที่ น่าจะขาดทุนกว่าข้าราชการทั่วไป ผลสุดท้ายแล้วเราก็ต้องมาจัดสวัสดิการอื่นช่วยเพื่อเป็นการชดเชย เบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของพ่อแม่ ของตัวเอง ได้หมดเหมือนราชการ เพียงแต่ไม่มีบำเหน็จบำนาญ แต่เราไปจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพแทนเพื่อช่วย เป็นต้น และก็หักเงินจากรัฐไปบางส่วนสมทบแล้วก็จัดตั้งขึ้นมา นี่ก็เป็นส่วนที่ช่วยชดเชย”

อย่างไรก็ดี แนวคิดในการกำหนดค่าตอบแทนของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต หากจะกำหนดให้เป็นระบบเดียวกันจำเป็นจะต้องมีการสำรวจค่าตอบแทน โดยวิธีการกำหนดวิธีการกำหนดตามราคาตลาดหรือวิธีการอาศัยราคาตลาดเป็นแนวทางเป็นพื้นฐาน การพัฒนารูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนหลัก และการพัฒนารูปแบบของค่าตอบแทนจูงใจหรือค่าตอบแทนผันแปร ดังเช่นที่นายศรีราชา เจริญพานิช เลขาธิการ

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้ให้สัมภาษณ์ในกรณีของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันในแนวทางดังกล่าว

“ แต่จากจุดเริ่มต้นแล้วเนื่องจากเราเห็นว่างานพวกนี้เป็นเรื่องที่มีมันไม่มีระบบที่จะดึงดูดคน ผมเลยพยายามอัปเดตคล้าย ๆ เรื่องการเลื่อนเงินเดือนเร็วขึ้นกว่าที่ควรจะเป็นคือขั้นสูงขึ้น เพราะฉะนั้นการเลื่อนเงินเดือนแต่ละครั้งจะได้เร็วกว่าข้าราชการ เพื่อที่จะให้เขาได้มองเปรียบเทียบกับคนที่อยู่ในระบบเดิมแล้วรู้สึกว่าได้ขึ้นหรือแย่ไปกว่าคนที่อยู่ในระบบราชการปกติ อย่างผมถามเจ้าหน้าที่คนหนึ่งซึ่งทำงานอยู่ที่นี้ 7 ปี แต่มีอายุราชการประมาณ 15 ปี ซึ่งโอนมาจากรัฐสภา เวลานั้นกับเพื่อนของเขาที่อยู่รัฐสภา ทางนี้เงินเดือนมากกว่า ความก้าวหน้าดีกว่า เป็นต้น ดังนั้นเราก็พยายามเปรียบเทียบกับองค์กรราชการเดิม คนที่อายุราชการไล่เลี่ยกัน อัตราความก้าวหน้าเป็นอย่างไร นี่เป็นประเด็นหนึ่ง ประเด็นที่สอง ผมพยายามทำอยู่ แต่ยังไม่ได้เอาเข้าที่ประชุมผู้ตรวจ รอดูจังหวะอยู่ ผมจะใช้ระบบเลื่อนขั้นเงินเดือนแบบเอกชน คือ จะทำเรื่องขั้นเงินเดือนเป็นองค์ประกอบ 3 เรื่องที่จะพิจารณาเรื่องที่ 1 เป็นอัตราเงินเพื่อ เรื่องที่ 2 การเลื่อนขั้นจากศักยภาพความสามารถ เรื่องที่ 3 โบนัส สำหรับคนที่ทำงานดีเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งตัวนี้จะทำให้การเลื่อนเงินเดือนสูงเร็วขึ้นกว่าเดิมด้วย เป็นการจูงใจที่จะทำให้คนอยู่มีกำลังใจ คนที่จะมาใหม่จากองค์กรข้างนอกอยากจะมาเรามากขึ้น ต้องดูว่าเวลานี้เราก่อนข้างจะเนื้อหอมเหมือนกัน ตอนนี้มีคนมาสมัครเยอะเลย 1. เขาดูว่างานของเรากำลังขยายมาก 2. อัตราเงินเดือนที่เราเพิ่มขึ้นมันสูง ชดเชยกับการที่ไม่มีบำเหน็จบำนาญ

อย่างไรก็ดี การกำหนดค่าตอบแทนของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาให้เหมือนกับหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญอื่น อาจจะเป็นเพียงการทำให้มีความใกล้เคียงกัน แต่จะทำให้เป็นระบบค่าตอบแทนเดียวกันอาจมีอุปสรรคบางประการ อาทิ การพิจารณาลักษณะงานที่มีความแตกต่างกัน โดยอาจจะต้องใช้แนวทางของการประเมินค่างานของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งระบบ ซึ่งเป็นข้อสังเกตที่สะท้อนจากคำให้สัมภาษณ์ของนางณัฐชา มูลจินดา ผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา

“มันขึ้นอยู่กับกรอบการยอมรับและการวางตนในตำแหน่ง ซึ่งโดยภาพรวมแล้วยังมีความใกล้เคียงกัน แต่จะให้เหมือนกันคงทำได้ลำบาก เนื่องจากมันมีลักษณะของงานที่แตกต่างกัน แต่ในภาพรวมในปัจจุบันก็ยังมีค่าใกล้เคียงกันระหว่างหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ”

**2.3) สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ** ทรรศนะของประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ระบบค่าตอบแทนของบุคลากรในหน่วยงานธุรการของ

องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต ควรจะเป็นระบบค่าตอบแทนที่เหมือนกัน นายเสน่ห์ จามริก ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า

“ควรที่ใช้ระบบค่าตอบแทนที่เหมือนกัน เนื่องจากมันมีภารกิจที่คล้ายคลึงกันในบุคลากรของหน่วยงานตุรการเหล่านี้”

จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าว เมื่อพิจารณาจากภารกิจงานของหน่วยงานตุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะมีภารกิจที่คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะในภารกิจในด้านของการสอบสวนหาข้อเท็จจริงในกรณีต่างๆ อันอาจเป็นภารกิจพื้นฐานและเป็นภารกิจงานที่สามารถประเมินค่างานของภารกิจงานนี้ อันจะนำไปสู่การกำหนดค่าตอบแทนหลักหรือค่าตอบแทนพิเศษร่วมกันในอนาคตได้

นอกจากนั้น การกำหนดค่าตอบแทนหลักให้กับบุคลากรของหน่วยงานตุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเหมือนกันและเป็นบัญชีเงินเดือนที่แยกออกมาจากองค์กรภาครัฐอื่นๆ ก็จะทำให้เกิดฐานทางกฎหมายในการกำหนดประเภทของงานที่มีการเปรียบเทียบงานที่มีความใกล้เคียงกันในภารกิจงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ดังเช่นในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติที่มีภารกิจงานที่คล้ายคลึงกับภารกิจงานของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในการสอบสวนและรวบรวมข้อเท็จจริงนำเสนอคณะกรรมการ ซึ่งเป็นข้อพิจารณาจากการสัมภาษณ์ความเห็นนางสุพัฒนดรา ลิ้มปะพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่อธิบายว่า

“คิดวาระบบค่าตอบแทนน่าจะให้มันลือกัน คือไม่มีกฎหมายฐาน เพราะในองค์กรอิสระอำนาจการบริหารบุคคลเป็นอำนาจของประธาน โดยตัวประธานเป็นผู้ใช้อำนาจ เพราะฉะนั้นตรงนี้พอมีความเห็นแย้งหรือการไม่ยอมรับ ฉะนั้นของเราจึงไม่เหมือนของใคร เพราะกลัวจะผิดระเบียบ ฐานหนึ่งก็คือเราไปลอกมาจากรัฐสภา แต่เขาไม่เข้าใจว่า ธรรมชาติการกับระบบนี้คือคนละแบบ แต่รู้สึกว่ามันคล้ายมาก มันมีวัฒนธรรมที่ติดตัวซึ่งไม่แปลกอะไรที่จะเกิดขึ้น ซึ่งถ้ามีกฎหมายการบริหารบุคคลกลางขององค์กรอิสระเลย แต่ว่ามันก็มีองค์กรอิสระหลายประเภทมันจะง่ายขึ้นที่จะเทียบ แล้วถ้าเราอิง ปปช. หรือองค์กรอื่นๆ มันจะดีกว่าที่จะไปอิงกับตัวของรัฐสภา เพราะว่าหน้างานมันคล้ายกันมากกว่า ก็คือมีฝ่ายตรวจสอบ แต่ ปปช. เราเชื่อว่าเรามีความเสี่ยงมากกว่า มันต้องคัดตำแหน่ง เขาไม่ได้ทุกตำแหน่งที่ว่าซีละ 1000 เฉพาะสายสืบสายที่จะต้องทำ

โดยเฉพาะในที่นี้ที่เขาเป็นพนักงานปกติที่ไม่ได้ลงพื้นที่หรือไม่ได้ตรวจสอบกัน เขาจะเหมือนข้าราชการธรรมดาทุกอย่างเลย ไม่มีอะไรนอกจากค่าล่วงเวลาเท่านั้นที่จะเป็นเงินพิเศษที่เขาได้ ซึ่งในความเห็นมันน่าจะมีความใกล้เคียงกัน เพราะว่าเนื้องานของเราไม่



เหมือนเนื้องานของราชการ เพราะว่าการทำงานคิดตามคำร้องหรือจะทำงานส่งเสริมสิทธิเสรีภาพของชาวบ้าน ต้องใช้เฉพาะเสาร์ – อาทิตย์ ซึ่งสรุปแล้วเขาก็ไม่ได้หยุดงานกันเลย ไม่ได้หยุดงานไม่ได้มีสิทธิประกอบอาชีพพิเศษ หรือว่าอะไรเลย เพราะฉะนั้นมันน่าจะมีที่จะเสริมเข้ามาให้ ถ้าคุณต้องการความแม่นยำหรือความยุติธรรมมากกว่านี้”

#### 2.4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

ทรศนะของประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ และผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ระบบค่าตอบแทนหลักควรจะเหมือนกัน แต่ระบบค่าตอบแทนพิเศษของบุคลากรในหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคตควรจะแตกต่างกัน โดยเฉพาะในสายงานสอบสวนขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งนายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า

“ผมคิดว่าในหลักการควรจะนำแนวทางของ ก.พ. เป็นหลัก แต่ว่ามันควรที่จะขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร อาทิ กรณีคณะกรรมการการเลือกตั้ง อาจจะต้องมีหน้าที่อะไรที่เป็นของ กกต. โดยเฉพาะ น่าจะเพิ่มค่าตอบแทนตรงส่วนไหน ผมคิดว่าน่าจะเพิ่มค่าตอบแทนโดยให้ความสำคัญในส่วนของพนักงานไต่สวน เรื่องการป้องกันอะไรต่าง ๆ นอกเหนือจากที่เพิ่มในแบบเท่ากันทั้งหมดแล้ว (Flat Rate)

สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายปรีชา เลิศกมลมาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่เห็นว่าการกำหนดค่าตอบแทนพิเศษอาจมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กรได้ โดยอธิบายว่า

“หน่วยงานธุรการ บัญชีค่าตอบแทนน่าจะต่างกัน แต่ก็อย่าให้เกิดความเหลื่อมล้ำเหมือนกับสายงาน ยกตัวอย่าง อย่างสายงานนิติกรของอัยการ ธุรการมันห่างกันเยอะ ตอนหลังก็ดีขึ้น เล็กกลายเป็นว่าเกิดความไม่เป็นธรรม จนกระทั่งเกิดความแบ่งแยกภายในองค์กรด้วยกัน แล้วโอกาสเปลี่ยนถ่ายคนก็ยาก แต่ก็จำเป็นต้องมีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องของคุณวุฒิ ในเรื่องของประสบการณ์ เพราะถ้าเมื่อธุรการปฏิบัติงานต่อเนื่องมาซี 7 เป็นซี 8 ก็จะชำนาญในหน้าที่ แต่ความรับผิดชอบมันต่างกับเจ้าหน้าที่ระดับ 3 ระดับ 4 มันก็กลายเป็นปัญหาว่า พอทำงานในสายงานหลัก รับผิดชอบต่อเรื่องร้องบางเรื่องที่กำลังไต่สวนอยู่ในความเสียหายหรือตำแหน่งระดับสูง เขาก็ได้รับค่าตอบแทนต่ำ มันก็ตัดทอนความสามารถไปด้วย คือเราต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่า คนเราย่อมคาดหวังการกินอยู่ ที่จะต้องมีค่าตอบแทนที่มันคุ้มค่า

การที่ไปบัญญัติในเรื่องอื่น ๆ ยังมีอีกหลายเรื่องในรัฐธรรมนูญ เช่น ระบบเงินเดือน มีบัญชีเทียบเท่ากับหรือใกล้เคียงกับองค์กรในกระบวนการยุติธรรมนี้ก็คงเป็นกระบวนการอีกกระบวนการหนึ่งก็จะต้องดูว่า การที่คุณจะให้บัญชีเงินเดือนใกล้เคียงหรือ

เทียบเท่ากับการได้มาของการอยู่ในตำแหน่งมันก็ต้องทำด้วย ไม่ใช่พอเข้ามาปริญญาดรี แล้วก็จะไปเทียบเท่าเลยโดยอาศัยอำนาจที่องค์กรมีอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นการเสริมสร้างเพื่อกินเงินเดือนโดยไม่ดูที่มาของคนที่จะมาเข้าสู่ตำแหน่งไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องตามหลัก เพราะฉะนั้นตรงนี้ก็คือว่าถ้าหากพระราชบัญญัติประกอบซึ่งเขียนเอาไว้ มันต้องมีกระบวนการ ซึ่งเผื่อ กพร. ถ้าเผื่ออย่างนี้แล้ว ปปช. เขาก็จะไปกฎหมายอีกตัวหนึ่ง ยังไงก็ต้องไปเข้า ปปช. เราจะกำหนดโดยพลการ เพื่อเผยแพร่ แต่คุณก็ต้องมีอะไรที่เห็นว่าก่อนที่กำหนดตำแหน่ง คุณเพิ่มพนักงานสอบสวนระดับนี้ ควรจะเงินเดือนเท่านี้ แต่เขาจะถามว่าการเข้าสู่ตำแหน่งระดับนี้คุณสมบัติคืออะไร พนักงานได้สวนอีกหน่อยเราก็ต้องเป็นซี 6 ฉะนั้นตรงนี้ก็คือว่า ในส่วนของคำตอบแทนจะเป็นบัญชีหรือเป็นอะไรก็ต้องมีที่มาที่ไป จะเป็นบัญชีแบบที่ศาลใช้หรือ ดีเอสไอใช้ก็ได้ เราไม่ได้ถือว่าเราเทียบเท่าศาล แต่เราดูแล้วองค์กรอื่นในกระบวนการตรวจสอบเดียวกัน”

นอกเหนือจากการกำหนดค่าตอบแทนหลักหรือค่าตอบแทนพิเศษแล้ว ข้อสังเกตจากทรศนะของรองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจำเป็นต้องพิจารณาการประเมินค่างาน โดยเปรียบเทียบให้เห็นถึงเหตุผลและหลักการพื้นฐาน ในการกำหนดค่าตอบแทนที่จะต้องดึงดูดบุคลากรในสายวิชาชีพกฎหมายที่มีการแข่งขันกันระหว่างองค์กรในภาครัฐด้วยกันและรวมไปถึงการแข่งขันกับบริษัทกฎหมายที่มีชื่อเสียงในภาคเอกชนด้วย เพื่อการนำไปสู่การพิจารณาระบบค่าตอบแทนของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งระบบ

แต่อย่างไรก็ดี ข้อสังเกตประการหนึ่งที่สำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต จะต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายของรัฐที่มีต่อหน่วยงาน อันเป็นภาระทางงบประมาณและเป็นค่าใช้จ่ายทางด้านบุคลากรอันมาจากภาษีของประชาชน จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในองค์กรของการกำหนดค่าตอบแทนด้วย ซึ่งเป็นข้อสังเกตที่สะท้อนมาจากคำให้สัมภาษณ์ของนายสมชาย ธีระวันธ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

“ในทรศนะส่วนตัวแล้วมีความเห็นว่าควรแตกต่างกัน โดยสิ้นเชิง เนื่องจากองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ 2540 เป็นองค์กรเฉพาะกิจ ไม่เหมือนกับองค์กรภาครัฐอื่น เจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ องค์กรภาครัฐมีการเติบโตไปเรื่อยๆ แต่องค์กรในลักษณะนี้ควรมีจุดสิ้นสุด ทิศทางในอนาคตหรือภายในยี่สิบปีจะต้องมี องค์กรจะต้องแก้ปัญหาให้ลุล่วง มิใช่การเติบโตไปชั่วลูกชั่วหลาน ต้องมีขอบเขตจำกัด ในระยะยาวจะต้องควบคุมองค์กรประเภทนี้ให้ได้”

**4.1.3 ประเด็นของระบบบริหารงานบุคคลในหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ** ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสำคัญในด้านการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เมื่อนำมาตรวจสอบและวิเคราะห์กับ ข้อมูลเอกสารจากแหล่งข้อมูลในด้านระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับความสัมพันธ์ของบุคคลภายในองค์กร สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อค้นพบใน 2 ประเด็น ดังนี้

**1) ระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ ควรจะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการหรือควร จะมีรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างจากระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยราชการ**

**1.1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง** การพิจารณาระบบการ บริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในปัจจุบัน พิจารณาได้จาก โครงสร้างอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่งของบุคลากร และการจัดโครงสร้างองค์กร ดังนี้

**1.1.1) โครงสร้างอัตรากำลัง** โครงสร้างอัตรากำลังของสำนักงาน คณะกรรมการการเลือกตั้งมีการจัดกรอบอัตรากำลังพนักงานประจำทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีจำนวนพนักงาน รวมทั้งสิ้น 2,033 อัตรา เป็น พนักงานส่วนกลาง จำนวน 763 อัตรา และพนักงานส่วนภูมิภาค จำนวน 1,270 อัตรา<sup>46</sup> โดยมี การกิจในการดำเนินการเลือกตั้งทั่วประเทศและการเลือกตั้งในทุกระดับ จึงจำเป็นต้องอาศัย บุคลากรในการดำเนินเลือกตั้งจำนวนมากในเขตจังหวัดต่างๆ

**1.1.2) การจัดโครงสร้างองค์กร** การจัดโครงสร้างขององค์กรจะ คล้ายคลึงกับหน่วยงานกระทรวง ทบวง กรม ที่มีการตั้งส่วนราชการในภูมิภาค โดยมี ส่วน บริหารงานในส่วนกลางที่จัดแบ่งตามกิจการที่สอดคล้องกับจำนวนคณะกรรมการการเลือกตั้ง 5 คน และมีกิจการที่รับผิดชอบในการดำเนินการและโครงสร้าง ดังนี้

**(1) ด้านกิจการบริหารกลาง** แบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 สำนัก ได้แก่ 1) สำนักบริหารกลาง ซึ่งประกอบด้วยส่วนงานต่างๆ คือ ฝ่ายกิจการทั่วไป ฝ่ายการ คลัง ฝ่ายนิติการ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายการประชุม และสำนักงานโฆษก 2) สำนักนโยบาย และแผน ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนงานต่างๆ คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายข้อมูล และประมวลผล และฝ่ายประเมินและรายงาน

**(2) ด้านกิจการบริหารงานเลือกตั้ง** แบ่งโครงสร้าง ออกเป็น 2 สำนัก ได้แก่ 1) สำนักบริหารการเลือกตั้งระดับชาติ ซึ่งประกอบด้วยส่วนงานต่างๆ คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ฝ่ายเลือกตั้งสมาชิกวุฒิสภา ฝ่ายเลือกตั้ง

<sup>46</sup> สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง, รายงานกิจการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำปี พ.ศ. 2549, กรุงเทพมหานคร : 2549, หน้า .

นอกราชอาณาจักร ฝ่ายทะเบียนและข้อมูลการเลือกตั้ง และฝ่ายพัฒนาการเลือกตั้งระดับชาติ 2) สำนักบริหารการเลือกตั้งระดับท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยส่วนงานต่างๆ คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายเลือกตั้งท้องถิ่น 1 ฝ่ายเลือกตั้งท้องถิ่น 2 และฝ่ายพัฒนาการเลือกตั้งท้องถิ่น

### (3) ด้านกิจการพรรคการเมืองและการออกเสียงประชามติ

แบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 สำนัก ได้แก่ 1) สำนักกิจการพรรคการเมืองและการออกเสียงประชามติ ซึ่งประกอบด้วยส่วนงานต่างๆ คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายกิจการพรรคการเมือง ฝ่ายตรวจสอบบัญชีการเงิน และทรัพย์สิน ฝ่ายพัฒนาพรรคการเมืองและการออกเสียงประชามติ 2) สำนักบริหารการสนับสนุนโดยรัฐ ประกอบด้วยส่วนงานต่างๆ คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายสำนักงานกองทุนเพื่อการพัฒนาพรรคการเมือง และฝ่ายปฏิบัติการสนับสนุน

### (4) ด้านกิจการการมีส่วนร่วม แบ่งโครงสร้างออกเป็น 2

สำนัก ได้แก่ 1) สำนักณรงค์และเผยแพร่ ประกอบด้วยส่วนต่างๆ คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายผลิตสื่อ และฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่ 2) สำนักการมีส่วนร่วมในกระบวนการเลือกตั้ง ประกอบด้วยส่วนต่างๆ คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายองค์กรเอกชนและประชาคมจังหวัด และฝ่ายพัฒนาการมีส่วนร่วม

### (5) ด้านกิจการสืบสวนสอบสวนและวินิจัย แบ่ง

โครงสร้างออกเป็น 2 สำนัก ได้แก่ 1) สำนักสืบสวนสอบสวน ประกอบด้วยส่วนต่างๆ คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายสืบสวนพิเศษ ฝ่ายสืบสวนสอบสวน กทม. ฝ่ายสืบสวนภูมิภาค ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายการประชุม และสำนักงานโฆษก 2) สำนักวินิจัย ประกอบด้วยส่วนต่างๆ คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายวินิจัย 1 และฝ่ายวินิจัย 2

นอกจากนั้นในโครงสร้างของคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดจะมีการแบ่งส่วนงานภายในเป็น 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มงานจัดการเลือกตั้ง กลุ่มงานสนับสนุนการเลือกตั้ง

เมื่อพิจารณาโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาคจะเห็นว่าแต่ละกิจการมีโครงสร้างคล้ายคลึงกับการแบ่งส่วนราชการส่วนกลางที่มีสำนัก กอง ในกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ที่มีฝ่ายอำนวยการ หรือมีฝ่ายพัสดุ ฝ่ายการประชุม หรือสำนักงานโฆษกในกิจการต่างๆ ภายในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

**1.1.3) การกำหนดตำแหน่งของบุคลากร** สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้กำหนดรูปแบบของตำแหน่งพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประกอบด้วยพนักงาน ในตำแหน่งต่างๆ ดังนี้

(1) พนักงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง จำนวน 42 คน ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งเลขาธิการ รองเลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ตรวจการ ผู้ตรวจสอบภายใน และตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเทียบเท่า

(2) พนักงานในตำแหน่งบริหารระดับกลาง จำนวน 159 คน ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสำนักงาน ผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด และตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเทียบเท่า โดยแบ่งเป็นพนักงานส่วนกลาง จำนวน 83 คน และเป็นพนักงานส่วนภูมิภาค จำนวน 76 คน

(3) พนักงานในตำแหน่งปฏิบัติงานระดับกลาง จำนวน 1,646 คน ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยแบ่งเป็นพนักงานส่วนกลาง จำนวน 532 คน และเป็นพนักงานส่วนภูมิภาค จำนวน 1,114 คน

(4) พนักงานในตำแหน่งปฏิบัติงานระดับต้น จำนวน 186 คน ซึ่งได้แก่ตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี โดยแบ่งเป็นพนักงานส่วนกลาง จำนวน 106 คน และเป็นพนักงานส่วนภูมิภาค จำนวน 80 คน

จากการวิเคราะห์ระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในด้านของอัตรากำลังของบุคลากร โครงสร้างขององค์กร และการกำหนดตำแหน่งของบุคลากร จะเห็นว่าเป็นระบบการบริหารงานบุคคลในรูปแบบของระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการที่มีการจัดตั้งหน่วยงานในภูมิภาคในการดำเนินการและการกำหนดโครงสร้างของสำนักงานในลักษณะของการจัดลำดับขั้นของการบังคับบัญชาที่แยกย่อยเป็นสำนัก กอง ฝ่าย กลุ่ม แต่เมื่อพิจารณาในระบบการบริหารงานบุคคลจะมีความแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลของระบบราชการ เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะต้องทำหน้าที่ในด้านของนโยบายในการบริหารงานบุคคลและทำหน้าที่ในการดำเนินการบริหารงานบุคคลด้วย ซึ่งในกรณีของระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการอื่นๆ จะมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือนทำหน้าที่ในเรื่องนโยบายการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นข้อสังเกตจากคำให้สัมภาษณ์ของนายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่อธิบายว่า

“ความแตกต่างระหว่างหน่วยราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญกับหน่วยงานราชการต่างๆ ไม่ใช่ความแตกต่างในฐานะส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นหน่วยงานของรัฐ หรือสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติเป็นส่วนราชการเช่นเดียวกับกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งต่างก็เป็นองค์กรผู้ใช้อำนาจรัฐเหมือนกัน ระบบบริหารมันแตกต่างกัน แต่ส่วนราชการจะมีความได้เปรียบเนื่องจากมีการแยกเรื่องนโยบายการบริหารงานบุคคลของข้าราชการไปให้สำนักงานพัฒนาระบบ

ข้าราชการพลเรือน แต่ในเรื่องระบบการบริหารงานบุคคลได้ให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน แต่การทำงานของหน่วยธุรการควรจะมีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลเข้ามาช่วย ตรงนี้ ควรมีรูปแบบของ กพร. กับหน่วยธุรการขององค์กรอิสระ ซึ่งกรณีของ กพร. มีส่วนช่วยให้กับข้าราชการระดับสูงที่ไม่มีเวลาในการดำเนินการในด้านนโยบาย เพราะต้องใช้เวลาในเรื่องการบริหารงานประจำ

การสร้างกฎระเบียบจะเป็นส่วนเสริมสร้างที่สำคัญให้กับองค์กรอิสระ การอนุโลมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาใช้ เป็นส่วนเสริมสร้าง”

ซึ่งจากคำให้สัมภาษณ์ดังกล่าว ได้สะท้อนว่า แนวทางของการสร้างระบบการบริหารงานบุคคลให้เหมือนกับระบบการบริหารงานบุคคล จำเป็นจะต้องสร้างองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลให้กับองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

แต่การกำหนดให้ระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเหมือนกับระบบการบริหารงานบุคคลอื่นๆ อาจจะไม่ใช่แนวทางที่ดีสำหรับวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล ซึ่งโดยระบบควรจะต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นกว่าระบบการบริหารงานบุคคลของระบบราชการ โดยอาจจะกำหนดให้เหมือนกับระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการอื่นๆที่มีความคล่องตัวและมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ดังเช่นกรณีของระบบการบริหารงานบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นข้อสังเกตจากความเห็นของนายสิริพงษ์ พงษ์พานิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ว่า

“เราต้องย้อนกลับไปดูว่า การตั้งองค์กรอิสระขึ้นมา ก็เพื่อมาทำหน้าที่พิเศษบางอย่างที่ต่อจากระบบการบริหาร และขณะเดียวกันเราก็คงไม่อยากจะให้เป็นตัวปัญหาเหมือนกับระบบข้าราชการในอดีตซึ่งปัญหานี้เรารู้กันอยู่ เพราะฉะนั้นระบบขององค์กรอิสระมันก็ควรจะคล่องตัวและก็ยืดหยุ่นกว่าระบบราชการ อย่างเช่น ถ้าเราจะใช้แบบของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเขามีความคล่องตัว ทั้งในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทน การเจริญเติบโต และความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่”

1.2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาในปัจจุบัน พิจารณาได้จากโครงสร้างอัตรากำลังบุคลากรในองค์กร การกำหนดตำแหน่งของบุคลากร และการจัดโครงสร้างองค์กร ดังนี้

**1.2.1) โครงสร้างอัตรากำลัง** ปัจจุบันสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาพมีพนักงาน จำนวน 84 อัตรา และลูกจ้าง 10 อัตรา มีหน้าที่ในการสอบสวนข้อเท็จจริง การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐที่คล้ายคลึงกับหลายหน่วยงานที่มีหน่วยรับเรื่องร้องเรียนจากประชาชน แต่ในกรณีของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาพจะครอบคลุมถึงความเสียหายของผู้ร้องเรียนที่ไม่เป็นธรรมดา และมีอำนาจหน้าที่ในการเสนอเรื่องพร้อมความเห็นกรณีมีบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่ขัดรัฐธรรมนูญต่อศาลรัฐธรรมนูญ ซึ่งมีการดำเนินงานในเรื่องการร้องเรียนจากประชาชนในหน่วยงานราชการต่างๆ ภารกิจของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาพจึงมีลักษณะของการรับเรื่องและประสานส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มิได้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการภารกิจเอง ดังเช่นสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง หรือสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จึงมีโครงสร้างอัตรากำลังของบุคลากรที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งสององค์กรข้างต้น

**1.2.2) การกำหนดตำแหน่งของบุคลากร** กำหนดรูปแบบของพนักงานในสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาพ ในระยะแรกได้กำหนดให้สามารถขอให้ข้าราชการหน่วยงานของรัฐมาปฏิบัติงานในองค์กรอิสระเหล่านี้เป็นการชั่วคราวได้เมื่อได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา และหากได้รับการอนุมัติให้มาปฏิบัติงานเป็นพนักงานขององค์กรให้ถือว่าเป็นการได้รับอนุญาตให้ออกจากราชการ และนับเวลาที่มาปฏิบัติงานในองค์กรอิสระดังกล่าวในการคำนวณบำเหน็จบำนาญเต็มเวลาตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

ซึ่งในปัจจุบัน สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาพได้กำหนดตำแหน่งของพนักงาน 3 ประเภท คือ

(1) **ตำแหน่งบริหาร** ประกอบด้วยตำแหน่งเลขาธิการ รองเลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ หัวหน้าหน่วยงาน หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่าตามที่ผู้ตรวจการแผ่นดินกำหนด

(2) **ตำแหน่งทางวิชาการ** ประกอบด้วยตำแหน่งผู้ชำนาญการผู้เชี่ยวชาญพิเศษ หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่าตามที่ผู้ตรวจการแผ่นดินกำหนด

(3) **ตำแหน่งปฏิบัติการ** ประกอบด้วย ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ พนักงานปฏิบัติการระดับสูง (ก) พนักงานปฏิบัติการระดับสูง (ข) พนักงานปฏิบัติการระดับสูง (ค) และพนักงานปฏิบัติการระดับสูง (ง) หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่าตามที่ผู้ตรวจการแผ่นดินกำหนด

**1.2.3) การจัดโครงสร้างองค์กร** มีการแบ่งโครงสร้าง คือ ส่วนบริหารงาน ซึ่งแบ่งออกเป็นฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายการเงินและพัสดุ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ส่วนสนับสนุนทางวิชาการและชุมชนสัมพันธ์ ซึ่งแบ่ง

ออกเป็น ฝ่ายวิจัยและสนับสนุนวิชาการ และฝ่ายประชาสัมพันธ์ ส่วนสอบสวน ซึ่งแบ่งออกเป็น ทีมสอบสวน 1 ทีมสอบสวน 2 ทีมสอบสวน 3 และหน่วยเคลื่อนที่เร็ว

จากการวิเคราะห์ระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ในด้านของอัตรากำลังของบุคลากร โครงสร้างขององค์กร และการกำหนดตำแหน่งของบุคลากร จะเห็นว่าเป็นระบบการบริหารงานบุคคลในรูปแบบของระบบการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างจากระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการ โดยมี อัตรากำลังจำนวนน้อย และการกำหนดโครงสร้างของสำนักงานที่ไม่มีลักษณะของการจัดลำดับชั้นของการบังคับบัญชาที่แยกย่อย แต่จัดโครงสร้างขององค์กรออกเป็นฝ่ายต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดตำแหน่งที่มีอยู่เพียง 3 ประเภท แต่เมื่อพิจารณาในระบบการบริหารงานบุคคลจะมีความแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลของระบบราชการ เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จะต้องทำหน้าที่ในด้านของนโยบายในการบริหารงานบุคคลและทำหน้าที่ในการดำเนินการบริหารงานบุคคลด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาที่ไม่เหมือนกับระบบการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานราชการที่มีสายการบังคับบัญชา แต่จะเน้นที่เรื่องของความรับผิดชอบของภาระงานที่มอบให้ ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ว่า

“วัฒนธรรมองค์กร การที่องค์กรสร้างความรู้สึกรักพึงพอใจในระบบการทำงาน ไม่มีระบบเจ้าขุนมูลนาย ระบบผู้บังคับบัญชาแบบข้าราชการ เราไม่ได้นำมาปฏิบัติในองค์กร องค์กรของเราจะใช้ระบบที่เรามอบความรับผิดชอบ ทุกคนมีความรับผิดชอบภาระงานที่มอบให้ บรรยากาศของการทำงานที่ดี เป็นกันเอง มีความเรียบง่าย ในฐานะที่เป็นบุคคลที่ได้มีโอกาสเริ่มแรกมาก่อตั้งระบบในองค์กรนี้ ผมนำระบบจากมหาวิทยาลัยมาปรับใช้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งนอกจากคำตอบแทนที่ทำให้เขาปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปได้ ดังสุภาษิตที่ว่า คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก มีปัญหาอะไรในการทำงานสามารถที่จะพูดคุยกันได้ เหมือนพี่น้อง ไม่ใช่ว่าเป็นเลขาธิการเป็นผู้ตรวจการแผ่นดินฯ แล้ว จะต้องปฏิบัติตามทุกอย่าง จะไม่ฟังไม่สนใจผู้ร่วมงานคนอื่นเลยไม่ได้ ไม่ได้เกรงกลัวกันที่ฐานะตำแหน่ง แต่เป็นการเกรงกลัวยอมรับกันที่เหตุและผล เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญจะทำให้เขาอยู่กับเรามากและนานที่สุด”

สภาพการณ์ดังกล่าวของระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา สอดคล้องกับความเห็นจากคำสัมภาษณ์ของนางณัญญา มูลจินดาผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ว่า

“มันมีลักษณะของการจัดสายงานที่มีลักษณะแตกต่างกันในด้านของสายงานหลัก (Line) และสายงานสนับสนุน (Staff) ระหว่างหน่วยงานราชการและหน่วยงาน



ธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งกรณีของสำนักงานเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะแบนราบ (Flat Organization) ไม่เน้นสายการบังคับบัญชาเหมือนหน่วยงานภาครัฐที่ต้องมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ยาวและมีตำแหน่งต่างๆเป็นจำนวนมาก แต่กรณีของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาจะมีตำแหน่งส่วนใหญ่ในลักษณะของนักวิชาการ จึงไม่ต้องเน้นหนักในเรื่องของการบังคับบัญชามากเหมือนหน่วยงานราชการ”

นอกจากนั้น ข้อสังเกตที่สำคัญประการหนึ่งของการมีระบบการบริหารงานบุคคลที่คล้ายคลึงกับระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการทั่วไปได้ในเรื่องสถานะของการเป็นข้าราชการ แต่จะต้องสร้างสถานะของการเป็นข้าราชการที่มีลักษณะพิเศษที่ไม่เหมือนกับข้าราชการพลเรือน เพื่อให้เกิดการรักษาบุคลากรให้อยู่ทำงานในองค์กรและสามารถแข่งขันในการสรรหาบุคลากรเข้ามาสู่องค์กรได้ ซึ่งนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้ให้ความเห็นว่า

“ก็แล้วแต่ แต่ถ้าเป็นข้าราชการก็ควรที่จะเป็นข้าราชการลักษณะพิเศษที่ไม่เหมือนข้าราชการพลเรือน แต่ขณะนี้ผมยอมรับว่าไม่สามารถไปทำอย่างอื่นได้ ในกลุ่มข้าราชการค่าตอบแทนมันถูก ระบบถูก มันก็เหมือนกับเขา มันหมดสิทธิ์ ขณะนี้มันมีอยู่ 2 หน่วยได้เงินพิเศษ ก็คือ ศาลกบอัยการ พอเป็นข้าราชการแล้ว บัญชีเดียวกันเลย ไม่มีอะไรต่างเลย

ศาสตร์ในเรื่องการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะรัฐ เอกชน มักก็จะเหมือนกันหมด ก็คือศาสตร์ในการที่จะจัดระบบ จัดกระบวนการ จัดองค์กร เพื่อวางแผนให้ได้ คน คนที่ได้มามีปริมาณเหมาะสมกับภารกิจ สองคนที่มามีคุณภาพมีความสามารถตรงกับงาน และเราจะได้มอบให้เขาทำ และไปจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสม ฝึกปรือเขาให้เขาอยู่กับเราให้นานที่สุด วิธีการอย่างที่บอก หน่วยไหนถ้าสามารถจ่ายค่าตอบแทนสูงใจมันก็ดึงคนไว้ได้เยอะ นั่นเป็นส่วนหนึ่ง ผมบอกไว้แล้วว่า แต่แม้เราจะจ่ายไม่เต็มที่อย่างที่เราคิด เราก็เอาอย่างอื่นไปเสริม เอาความสบายใจ เขาอาจจะอยู่กับเราได้แค่นี้ แรงจูงใจของเราก็คือว่า ความเป็นพี่น้อง ไปที่นั่นมันเข้มเหลือเกิน เพราะฉะนั้นผมคิดว่าคนที่มาองค์กรอิสระ ต้องถือว่าเป็นหัวใจ ตัวองค์กรอิสระเอง ตัวเลขาธิการต้องคิดอยู่ตลอดเวลา และต้องทำ คิดด้วยและทำด้วย ทำไม่ดี คิดไม่ถูก เราเขียนของเราเองได้ เพราะฉะนั้นโดยหลักการใหญ่เหมือนกัน แต่ในรายละเอียดต้องสอดคล้องกัน”

อย่างไรก็ดี สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา แม้จะเป็นหน่วยงานที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล แต่โดยสภาพแล้วยังมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ยังยึดโยงกับระบบการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการอื่นๆ เสมือนเป็นกรอบในระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นทรรศนะของคำให้สัมภาษณ์ของนายศรีราชา เจริญพานิช เลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

ของรัฐสภา ที่มีต่อระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการอื่นๆ ว่า

“ผมว่าเมื่อเป็นองค์กรอิสระแล้ว เวลานี้สิ่งที่ทำอยู่มันก็เป็นที่อิสระในเชิงการบริหาร แต่กรอบที่ต้องโยงยึดกับระบบบริหารราชการแผ่นดินมันมีอยู่มาก ในเรื่องของการที่จะไปกำหนดอัตราเงินเดือน จริงอยู่แม้ว่าเราจะกำหนดได้ แต่เมื่อเวลาเขาจะตั้งงบประมาณให้เรา เขาจะดูจากเงินที่จ่ายจริง เราก็ยังถูกตีกรอบอยู่ในทางอ้อมอยู่มาก มันไม่อิสระเพราะฉะนั้นในส่วนนี้ผมว่าในส่วนอื่น ๆ แม้ว่าเราจะมีอิสระในการกำหนดอะไรก็ตาม แต่บางทีเราก็กังอังกักับกฎเกณฑ์ราชการพอสมควร อย่างโอที เรื่องการลา เรายังยึดถืออนุโลมอยู่กับกฎเกณฑ์ระเบียบราชการอยู่มากทีเดียว”

**1.3) สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ** การพิจารณาระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พิจารณาได้จากโครงสร้างอัตรากำลังบุคลากรในองค์กร การกำหนดตำแหน่งของบุคลากร และการจัดโครงสร้างองค์กร ดังนี้

**1.3.1) โครงสร้างอัตรากำลัง<sup>47</sup>** ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น จำนวน 141 คน แยกเป็นข้าราชการ 89 คน และพนักงานจ้างเหมาบริการ 52 คน แต่กรอบอัตรากำลังของข้าราชการทั้งสิ้นจะมีจำนวน 105 คน แต่จะมีข้าราชการที่รับโอนจากส่วนราชการต่างๆ ที่เริ่มทยอยรับโอนตั้งแต่เดือนธันวาคม 2549 ซึ่งในรูปแบบข้าราชการจะเป็นรูปแบบของข้าราชการรัฐสภา และจะมีรูปแบบพนักงานจ้างเหมาบริการที่ปฏิบัติงานด้านธุรการ งานบันทึกข้อมูล งานขับรถยนต์ เป็นต้น โดยในส่วนของภารกิจจะมีหน้าที่ในการสร้างหลักประกันในเรื่องศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิ เสรีภาพ และความเสมอภาคของบุคคลที่พึงมีพึงได้อย่างเท่าเทียมกันของประชาชนในประเทศ อันเป็นภารกิจในการประสานกับหน่วยงานในการคุ้มครองและส่งเสริมในด้านสิทธิเสรีภาพ มิได้มีการจัดการดำเนินการโดยตรงในด้านสิทธิเสรีภาพ

**1.3.2) การจัดโครงสร้างองค์กร** จะมีการแบ่งโครงสร้างการจัดโครงสร้างขององค์กรจะคล้ายคลึงกับหน่วยงานกระทรวง ทบวง กรม ในราชการบริหารส่วนกลาง โดยจัดแบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 ส่วนราชการ ดังนี้

<sup>47</sup> รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2548. สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ, 2549), หน้า 95.

(1) **สำนักบริหารกลาง** แบ่งโครงสร้างออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป 2) กลุ่มงานคลังและพัสดุ 3) กลุ่มงานนโยบายและแผน และ 4) กลุ่มงานสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ

(2) **สำนักส่งเสริมและประสานงานเครือข่าย** แบ่งโครงสร้างออกเป็น 3 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานส่งเสริมสิทธิมนุษยชน 2) กลุ่มงานประสานงานเครือข่าย และ 3) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่

(3) **สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน** แบ่งโครงสร้างออกเป็น 5 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานตรวจสอบเรื่องร้องเรียน 1 2) กลุ่มงานตรวจสอบเรื่องร้องเรียน 2 3) กลุ่มงานตรวจสอบเรื่องร้องเรียน 3 4) กลุ่มงานตรวจสอบเรื่องร้องเรียน 4 และ 5) กลุ่มงานประสานการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน

(4) **สำนักวิจัยและนิติธรรม** แบ่งโครงสร้างออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานวิจัยสิทธิมนุษยชน 2) กลุ่มงานนิติธรรม 3) กลุ่มงานประเมินและรายงานสถานการณ์สิทธิมนุษยชน และ 4) กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ

นอกจากนี้ยังมีกลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและกลุ่มงานตรวจสอบภายใน ที่ขึ้นตรงต่อเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

**1.3.3) การกำหนดตำแหน่งของบุคลากร** มีการกำหนดตำแหน่งประเภทของบุคลากรคล้ายคลึงกับตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยประกอบด้วยตำแหน่งเลขาธิการ ตำแหน่งที่ปรึกษาประจำสำนักงาน ตำแหน่งรองเลขาธิการ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการหรือหัวหน้ากลุ่มงาน โดยมีเจ้าหน้าที่สิทธิมนุษยชนเป็นสายงานหลัก และมีตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ นักบัญชี วิทยากร เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่งานธุรการ และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน เป็นตำแหน่งในสายงานสนับสนุน

สถานะของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ยังมีสถานะของการเป็นข้าราชการ โดยกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภากำหนดให้ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเป็นข้าราชการรัฐสภา โดยมีประธานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหารราชการ และบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ดังนั้น บุคลากรระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจึงมีสถานะเป็นข้าราชการรัฐสภาเพียงแต่การบริหารงานบุคคลอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลบังคับบัญชาของประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติโดยตรง และต้องทำหน้าที่ช่วยเหลือคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติในการตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชนโดยตรง โดยเฉพาะการละเมิดสิทธิมนุษยชนโดยหน่วยงานของรัฐซึ่งเป็นฝ่ายบริหาร

เมื่อพิจารณาจากสภาพของการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติแล้ว จะเห็นว่าเป็นการกำหนดระบบการบริหารงานบุคคลในแนวทางเดียวกับหน่วยงานราชการทั่วไป มีลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาและมีการจัดแบ่งโครงสร้างของหน่วยงานในองค์กร แต่เมื่อพิจารณาจากสภาพของภารกิจงานที่ต้องการเน้นความคล่องตัวและขนาดของหน่วยงาน อาจจะปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลเทียบเคียงกับหน่วยงานราชการประเภทอื่นๆ หรือหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญด้วยกันเอง เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

ทรศนะในเรื่องระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ผู้บริหารในหน่วยงานยังคงเห็นว่าระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการยังมีจุดเด่นที่สำคัญ คือ การมีระเบียบหลักเกณฑ์ในการดำเนินการที่ทำให้การดำเนินงานในลักษณะที่เป็นงานประจำดำเนินไปได้ แต่ในภารกิจงานที่มีใช้งานที่เป็นลักษณะงานประจำ ในงานที่ต้องการความริเริ่มหรือภารกิจงานในองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ จำเป็นจะต้องกำหนดระบบการบริหารงานบุคคลให้แตกต่างจากระบบการบริหารงานบุคคลของระบบราชการ ซึ่งเป็นทรศนะจากคำให้สัมภาษณ์ของนายเสน่ห์ จามริก ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ โดยมีความเห็นว่า

“การบริหารงานบุคคลของราชการมีลักษณะข้อดีในแง่ของการมีระเบียบหลักเกณฑ์อันเป็นลักษณะของงานประจำที่เหมาะสมกับภารกิจบางอย่าง แต่ในปัจจุบันระบบราชการเองก็มีปัญหาค่อนข้างมาก ซึ่งในภารกิจของสำนักงานเองก็ไม่ใช่เป็นงานราชการประจำ จะต้องอาศัยความคล่องตัวเป็นสิ่งสำคัญ จึงอาจต้องปรับปรุงระเบียบและระบบของการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการที่นำมาใช้ในสำนักงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ต้องมีความคล่องตัว”

นอกจากนั้น การสร้างระบบการบริหารงานบุคคลยังอาจจะเทียบเคียงหรือนำเอาระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญมาปรับใช้ระหว่างกันได้ และจะเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับกรณีที่หน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่มีภารกิจงานที่คล้ายคลึงกัน มากกว่าจะปรับใช้จากแนวทางของระบบการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการโดยทั่วไปแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งจากการสัมภาษณ์นางสุพัฒตรา ลิ้มปะพันธ์ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

“หากมีกฎหมายบริหารงานกลาง จะง่ายขึ้นที่จะเทียบ อาจอ้างอิงได้กับ ปปช. ซึ่งง่ายกว่าการอ้างอิงกับรัฐสภา แต่งานของ ปปช. จะมีความเสี่ยงมากกว่า”

**1.4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ**  
 การพิจารณาระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการ  
 ทุจริตแห่งชาติ พิจารณาได้จากโครงสร้างอัตรากำลังบุคลากรในองค์กร การกำหนดตำแหน่งของ  
 บุคลากร และการจัดโครงสร้างองค์กร ดังนี้

**1.4.1) โครงสร้างอัตรากำลัง** ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการ  
 ป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั้งสิ้น 659 อัตรา โดย  
 แยกเป็นข้าราชการ 512 อัตรา ลูกจ้างประจำ 52 อัตรา และลูกจ้างตามสัญญา 95 อัตรา มีภารกิจใน  
 การป้องกันและปราบปรามการทุจริตในส่วนของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองตามรัฐธรรมนูญ และ  
 ภารกิจเดิมในการตรวจสอบการทุจริตของเจ้าหน้าที่รัฐทั่วประเทศ ด้วยภารกิจทั้งสองด้านทำให้  
 อัตรากำลังบุคลากรมีจำนวนมาก โดยมีการจัดโครงสร้างอัตรากำลังของบุคลากรสำนักงาน  
 คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

**1.4.2) การจัดโครงสร้างองค์กร** สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและ  
 ปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ แบ่งส่วนราชการออกเป็น 15 หน่วยงาน คือ

- (1) สำนักงานป้องกันการทุจริต 1
- (2) สำนักงานป้องกันการทุจริต 2
- (3) สำนักงานปราบปรามการทุจริต 1
- (4) สำนักงานปราบปรามการทุจริต 2
- (5) สำนักตรวจสอบทรัพย์สิน 1
- (6) สำนักตรวจสอบทรัพย์สิน 2
- (7) สำนักตรวจสอบทรัพย์สิน 3
- (8) สำนักตรวจสอบทรัพย์สิน 4
- (9) สำนักตรวจสอบทรัพย์สิน 5
- (10) สำนักคดี
- (11) สำนักนโยบายและแผน
- (12) กองรับเรื่องร้องเรียน
- (13) สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
- (14) กองคลัง
- (15) กองงานคณะกรรมการ

นอกจากนั้นยังมีกลุ่มอำนวยการนักบริหาร กลุ่มการข่าว และ  
 กลุ่มตรวจสอบภายในเป็นส่วนราชการที่อยู่ภายใต้โครงสร้างของสำนักงาน

1.4.3) การกำหนดตำแหน่งของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มีการจำแนกสายงานและกำหนดตำแหน่งในกรอบหลักการและมาตรการของระบบข้าราชการพลเรือน โดยมีการจำแนกโครงสร้างสายงาน แบ่งออกเป็นตำแหน่งต่างๆ ดังนี้

ลำดับ	งาน	ชื่อตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	ฐานะตำแหน่ง
1	งานบริหาร	นักบริหาร	11 10 9	เลขาธิการ คณะกรรมการ ป.ป.ช. รองเลขาธิการฯ ผู้ช่วยฯ
2	งานป้องกันและปราบปรามการทุจริต	เจ้าพนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ	3-9	
3	งานตรวจสอบภายใน	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน	3-8	
4	งานการคลังและพัสดุ	เจ้าหน้าที่การคลังและพัสดุ	3-8	
5	งานบริหารทั่วไป	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	3-8	
6	งานการเจ้าหน้าที่	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	3-8	
7	งานธุรการ	พนักงานธุรการ	1-6	
8	งานโสต-ศิลป์	เจ้าหน้าที่โสต-ศิลป์	2-6	

จากสภาพของระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เป็นการกำหนดระบบการบริหารงานบุคคลที่มีลักษณะของสายการบังคับบัญชาและการแบ่งส่วนราชการในรูปแบบของราชการบริหารส่วนกลาง ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกันกับระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยราชการอื่นๆ

ทรรศนะของผู้บริหารของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ยังมีความเห็นว่า ระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานธุรการ

ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ดังเช่นกรณีของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จะต้องมีความแตกต่างกับระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการอื่นๆ เนื่องจากเหตุผลของความคล่องตัวและการดึงดูดบุคลากรให้เข้ามาสู่องค์กร โดยนายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

“ผมคิดว่าควรจะมี ความแตกต่าง เพราะว่าโครงสร้างของเราเป็นรูปแบบขององค์กรอิสระ เพราะฉะนั้นเราควรจะมี ความคล่องตัว เช่น ในกรณีของการที่จะสรรหา เพราะว่าบางครั้งจะต้องใช้วิธีการหลายวิธีการเพื่อให้บุคลากรมา ขณะนี้ผมยังต้องการได้บุคลากรที่มาจากสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา รวมทั้งในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรของเรา เราจะพัฒนาไปสู่จุดใดได้บ้าง อาทิ การพัฒนาในเรื่องการไต่สวน การพัฒนาในเรื่องการป้องกัน เป็นต้น ระบบการให้ค่าตอบแทน เพราะฉะนั้นผมคิดว่ามันควรจะเป็นลักษณะที่เป็นกิจจะลักษณะอย่างไรก็ตามควรจะต้องดูมาตรฐานของทาง ก.พ. เป็นหลัก แต่ก็ตามหน้าที่ (function) ของเรา เพราะว่าหน้าที่ของเราเป็นเรื่องของการป้องกันและการไต่สวน อำนาจหน้าที่ของเราคือเรื่องของการไต่สวน เพราะฉะนั้นตามระบบแห่งของหน่วยงานเราที่จะรองรับในอนาคตต้องแยกไปตามระบบแห่งที่จะนำมาใช้ ซึ่ง สำนักงาน ฯ มีสำนักและกองที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของภาครัฐ และภาคประชาสังคม ซึ่งควรจะกำหนดให้สอดคล้องกับหน้าที่ของเรา”

นอกจากนั้นแนวทางของการกำหนดระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ โดยนำเอาสิ่งที่ดีของระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยราชการอื่นๆ ในด้านของหลักเกณฑ์ที่สามารถใช้ได้ทั่วไปที่ได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง โดยหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญนำไปพัฒนาหรือปรับใช้ให้เข้ากับองค์กร อาทิ การนำเทคนิคและวิธีการที่ทันสมัยมาใช้กับหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งแนวทางนี้เป็นสิ่งที่สะท้อนจากการให้สัมภาษณ์ของนายปรีชา เลิศกมลมาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่อธิบายว่า

“ควรที่จะแยก แต่ว่าแยกโดยต้องมีหลักมีแนวทางปฏิบัติ ซึ่งเอาสิ่งที่ดีเหล่านี้มาใช้ ข้าราชการพลเรือนหรือข้าราชการสามัญทั่วไป เขาจ้างมาต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนใช้กับคนในหมู่ๆ หลาย ๆ สาขาวิชาอาชีพของทางราชการ ไม่ว่าจะเป็นสายช่าง สายวิทยาศาสตร์ สายมนุษยศาสตร์ เป็นต้น แต่ขององค์กรอิสระ แต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างในตัวของเขาเอง เกี่ยวกับการทำหน้าที่และประสบการณ์การทำงาน เราก็ควรจะต้องสร้างขึ้นมามาก โดยกฎหมายให้อำนาจ แทนที่จะต้องสร้างบริหารงานบุคคลขึ้นมา เพราะฉะนั้นในตรงนี้เราก็ควรจะเอาสิ่งที่ดีทั้งข้าราชการที่ต่อเนื่องมาแต่จะต้องคัดเลือกหรือว่าเอามาใช้โดยปรับให้เข้ากับองค์กร คือเอาความทันสมัย เอาการพัฒนาจากองค์กรในสื่อรัฐเอามาใช้บ้าง เคยเอาเอกชนมาใช้ เป็นคน

ละแนวกัน ของเราใช้ฐานอำนาจจากอำนาจรัฐ เอาเฉพาะส่วนที่เป็นแนวคิดทั้งหมด เอามาปรับแต่ง

ทรศนะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของ นายสมชัย ธีระวัณท์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่เห็นว่าหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ควรจะมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างจากระบบการบริหารงานบุคคลในส่วนราชการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากโดยสภาพของผู้บริหารในองค์กรที่มีพื้นฐานจากการทำงานในหน่วยงานราชการต่างๆ มาก่อน ซึ่งผู้สัมภาษณ์ได้สะท้อนต่อเหตุผลของการกำหนดระบบการบริหารงานบุคคลให้แตกต่างจากระบบการบริหารงานบุคคลในหน่วยราชการทั่วไป ว่า

“จุดอ่อนของการทำงานประธานฯ และ คณะกรรมการที่มาจากบุคลากรในภาครัฐ ทำให้ระบบความคิดไม่มีการเปลี่ยนแปลง มันมีข้อจำกัดของกรอบความคิด หากมันมีระบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต ที่มีความแตกต่างก็จะช่วยแก้ปัญหาการบริหารที่มีประสิทธิภาพได้”

2) ระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่แตกต่างจากระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนอื่นๆ จะเป็นส่วนเสริมสร้างหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เป็นการพิจารณาในกรณีของระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่มีความแตกต่างไปจากของระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือน จะนำไปสู่การเสริมสร้างหรือการเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ โดยมีทรศนะและความคิดเห็นของผู้บริหารในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญนำเสนอในแต่ละองค์กร ดังนี้

2.1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง แม้จะสามารถกำหนดแนวทางในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากสถานะของบุคลากรที่ใช้ข้าราชการพลเรือน และต้องการที่จะกำหนดระบบการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับสภาพของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งก็ตาม (Tailor Made) แต่ด้วยสภาพขององค์กรที่ตั้งใหม่ที่ยังต้องการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของตนเอง ประกอบกับพัฒนาการระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่มีมาอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลให้เกิดระบบการบริหารงานบุคคลที่มีแนวทางและหลักเกณฑ์ที่เป็นลักษณะทั่วไปและเป็นเกณฑ์มาตรฐานพื้นฐานได้ หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจึงจำเป็นต้องรับเอาระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนมาใช้



ซึ่งนายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ให้ทรศนะต่อ  
ประเด็นนี้ว่า

“ระบบบริหารงานบุคคลขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจะมี  
ลักษณะ 2 รูปแบบ คือ

ประการแรก กรณีของรูปแบบขององค์กรที่อิงแนวทางของ  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม  
การทุจริตแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

ประการที่สอง กรณีของรูปแบบขององค์กรที่กำหนดแนว  
ทางการบริหารงานบุคคลขึ้นมาเอง ได้แก่ สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการ  
การเลือกตั้ง

ทั้งสองรูปแบบจะมีความเป็นอิสระของตนเอง และอิงแนวทาง  
ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน แต่กรณีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง  
จะมีลักษณะงานที่แตกต่างจากข้าราชการพลเรือนมากน้อยแค่ไหน ต้องคิดว่าจะแตกต่างจาก  
คณะกรรมการข้าราชการของมหาวิทยาลัยอย่างไร ที่มีลักษณะของสายงานทั้งประเภท ก และ  
ประเภท ข ในกรณีขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจะมีความแตกต่างกัน จนไม่สามารถ  
ดำเนินการตามระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ อาจจะต้องมีระเบียบ  
ต่างๆขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเอง

องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญนั้นสามารถใช้แนวทางการ  
บริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ โดยพัฒนาจากฐานทาง  
วิชาการพอสมควรที่ในการสร้างระบบการบริหารงานบุคคล ในปัจจุบันองค์กรอิสระตาม  
รัฐธรรมนูญบางองค์กรยังมีพัฒนาการของความสำเร็้น้อยกว่าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ  
พลเรือน องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเองก็ยังไม่มึระบบการประเมินวัดในการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์ (Human Resource Scorecard) เหมือนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่ได้  
พัฒนามาใช้กับส่วนราชการต่างๆแล้ว

อย่างไรก็ดี ข้อเสนอที่สำคัญประการหนึ่งในการนำเอาระบบการ  
บริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนมาใช้ คือ การก่อตั้งองค์กรกลางของหน่วยงานตุรการ  
ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่มีการเชื่อมโยงกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน  
โดยองค์กรกลางนี้จะทำหน้าที่ในเรื่องของการสร้างมาตรฐานกลางในการบริหารงานบุคคลให้กับ  
หน่วยงานตุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ไม่ได้มีบทบาทในการควบคุมหน่วยงานตุรการ  
ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งข้อเสนอดังกล่าวเป็นข้อคิดเห็นจากการให้สัมภาษณ์ของ  
สมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่อธิบายว่า

“ในส่วนที่นำเอาแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาประยุกต์ใช้ หรือเอาระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาใช้ หรือองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญริเริ่มเอง นั้น ในภาพรวมน่าจะต้องมีองค์กลางขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และมีการเชื่อมโยงกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในด้านของการตรวจสอบ มิใช่เรื่องของการควบคุม”

ในทรรศนะของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งยังเห็นว่าระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่แตกต่างจากระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนอื่นๆ จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เนื่องจากระบบการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนมีความชัดเจนในเรื่องบทบาทของหน่วยงานที่ทำในด้านของนโยบายและการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนากระบวนการในการบริหารงานบุคคล โดยนายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า

“โดยสรุปแล้ว ความแตกต่างมันเป็นอุปสรรคมากกว่าการเสริมสร้าง เนื่องจากส่วนราชการเขาแยก กพร. ทำให้ ก.พ. ไม่ต้องมาคิดในเรื่องของระบบหรือนโยบาย ซึ่งหน่วยตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญไม่มีหน่วยงานรูปแบบนี้ที่มาช่วยเราคิดวิเคราะห์ รวมทั้งการกระจายไปให้หน่วยตุลาการดำเนินการเองก็อาจเป็นอุปสรรครูปแบบหนึ่ง”

แต่ในขณะที่นายสิริพงษ์ พงษ์พานิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง กลับเห็นว่า ระบบบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่แตกต่างจากระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนอื่นๆ จะเป็นส่วนเสริมสร้างการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เนื่องจากความแตกต่างจะทำให้องค์กรหลุดพ้นจากอุปสรรคจากระเบียบราชการของส่วนราชการพลเรือนที่เป็นเสมือนกรอบที่ทำให้เกิดการยึดติดที่นำไปสู่ปัญหาของการบริหารงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งได้

“เพราะถ้าเราไปติดยึดกับระบบส่วนราชการไม่ว่าจะเป็นเรื่องการคัดสรรก็ดี ในเรื่องของการดำเนินการทางวินัยก็ดี ในเรื่องของการเจริญเติบโตก็ดี ถ้าเราไปยึดกับระบบราชการมันก็เป็นอุปสรรคขององค์กรของเรา และมันยังไปยึดโยงกับระเบียบราชการก็จะเป็นปัญหาของการบริหาร”

**2.2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา** ระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา จะมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างจากระบบการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือน โดยมีสายของการบังคับบัญชาในลักษณะ

ขององค์กรที่เบนราบ แต่ในทรรศนะของนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เห็นว่าระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาที่มีความแตกต่างในเรื่องของระบบการบริหารงานบุคคลกับส่วนราชการพลเรือนไม่ได้เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เนื่องจากมีกระบวนการของการบริหารงานบุคคลในทิศทางเดียวกัน โดยมีความเห็นว่า

“ผมคิดว่าไม่ต่าง มันก็ยึดหลักเดียวกันก็คือว่า เราต้องวางแผนสรรหาคนที่เราคิดว่าเหมาะสม มาอยู่กับเราให้มาก ดูแลเขาให้เขาอยู่กับเราให้นานที่สุด แล้วเราจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสม นี่ก็เป็นหลัก อย่างที่บอก เมื่อเราเป็นรัฐของไทยมันก็ต้องไปยึดโยงอย่างที่ว่าพูดไปแล้วว่า เช่น ถ้าดูเงินเดือนก็เอาพลเรือนเป็นหลัก แล้วมาเทียบ ขณะนี้ที่ผมไปเทียบก็คือ เราเทียบก็ไปดูว่าอภยฎีกาเขาไปผ่านอะไร เขาได้ตั้ง 5,000 บาท แต่ของเราบอกว่า เราก็จะสร้างระบบการทดลองงาน ผ่านไปพักหนึ่ง ถ้าคุณทำงานได้รับเงินเดือนดีมากติดต่อกันสามหนสี่หน และทำอย่างอื่นครบถ้วน ผ่านการประเมิน คุณจะเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโส เป็นเจ้าหน้าที่อาวุโสก็จะมีเงินเต็มให้ และถ้าอยู่ต่อไป และทำได้ดีอีกก็จะมีเต็มอีก แต่ถ้าใครไม่เข้าเกณฑ์ก็ไม่เต็ม ก็จะเต็มช้าก็จะจูงใจให้คนต้องทุ่มเทให้ ให้คนต้องมาเข้า ส่วนจะต้องทำ ปีหนึ่งเสร็จไหม ทุกคนรู้ เขาก็ต้องทำ ใครไม่ถึงเขาก็ยังไม่ได้ ต้องไปปรับปรุง ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะเป็นแรงจูงใจ เรามีครบ เป็นระบบที่มาจากมหาวิทยาลัย เป็นผู้ชำนาญการ เป็นผู้เชี่ยวชาญ ทำเปเปอร์มา นำข้อคิด มาเสนอแนะ เพื่อพัฒนาองค์กร เช่น ระบบสอบสวน ระบบแก้ทุกข์ร้อนประชาชน แล้วปฏิบัติได้ ถ้าผ่านเกณฑ์เรามีคนประเมินรายงาน มีอาจารย์มหาวิทยาลัยมาช่วยประเมิน ผมเอามาจากตำแหน่ง ผศ. รศ. เพราะขณะนี้เรามีระดับเทียบเท่ากับรองเลขา เราเรียกว่าผู้เชี่ยวชาญ 2 คน ถ้าคุณเป็นรองเลขาเป็นฝ่ายบริหาร เป็นฝ่ายวิชาการ เงินตำแหน่งอาจจะน้อยกว่าผู้บริหาร เช่น 2 - 3 พัน เขาก็จะรู้สึกว่าจะไม่ต้องไปแย่งกันขึ้นทางนั้น อาจจะได้รับการเลือกเป็นรองก็ได้ ไม่ได้รับการเลือกเขาเป็นตรงนี้ไกลกัน เพียงแต่ว่าสิทธิประโยชน์คิดมาในเรื่องตำแหน่ง มันตำแหน่งต่างกันนิดหนึ่ง ก็ทำให้เขาไม่รู้สึกว่าหมดโอกาส คนก็ไม่รู้สึกว่าไปไหนไม่ได้ เราก็พยายามสร้างตรงนี้ เผอิญเราเพิ่งสร้างมา 7 ปี เรามีผู้ชำนาญการอยู่ 3 - 4 คน มีผู้เชี่ยวชาญอยู่ 2 คน เรามีรองเลขาอยู่ 2 คน กำหนดขึ้นมาอีก 1 คน ตามภารกิจที่รัฐธรรมนูญมอบมาให้ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการมาเป็นรองเลขาได้ แต่รองเลขาที่ไม่เคยมีผลงานขึ้นไปเป็นผู้ชำนาญการ ไม่ได้ ผมเชื่อว่าคล้าย ๆ กับข้าราชการพลเรือน เพียงแต่ว่าเราพยายามไม่ให้ระบบเรายุ่งยาก”

แต่ในทรรศนะของนายศรียาชา เจริญพานิช เลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา มีความเห็นว่าระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาที่มีความแตกต่างจากระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนเป็นการปรับใช้แนวคิดระบบการบริหารงานบุคคลที่ไม่ยึดติดแต่เพียงแนวทางของระบบราชการ

พลเรือน และความแตกต่างของระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาไม่ได้เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาแต่อย่างใด เป็นเพียงแต่การยึดติดกับรูปแบบของการบริหารงานบุคคลในลักษณะของส่วนราชการพลเรือนแต่เพียงอย่างเดียว โดยมีความเห็นในเรื่องนี้ว่า

ตรงนี้ไม่ถึงกับเป็นอุปสรรค เพียงแต่ว่าคนที่เป็นผู้บริหารเดิมมาจากข้าราชการส่วนใหญ่ ก็จะคิดแบบข้าราชการ มันจะไม่คิดแบบเอกชน แต่กรณีขึ้นเงินเดือนผมคิดแบบเอกชน เพราะว่าบังเอิญผมเคยอยู่ มสธ. ก่อนจะออก เขามีเรื่องระบบงานลูกจ้าง ลูกจ้างจะใช้แบบไหนดี ผมก็เลยไปศึกษาจากของบริษัทเอกชนแล้วก็ไปปรับให้ มสธ. ใหม่ เฉพาะระบบลูกจ้างซึ่งเขามีอยู่ประมาณ 2,000 คน อยู่ในองค์กร มากกว่าราชการ ราชการมี 1,200 ลูกจ้างที่อยู่ในระบบมันจะกลายเป็นคนส่วนใหญ่ของระบบ เราก็เลยต้องปรับตรงนั้นให้ระบบมันเดินได้ ทำให้ผมได้รู้กรณีนี้เป็นพิเศษก็เลยเอามาปรับใช้ที่นี้ด้วย แต่ในเรื่องกฎระเบียบอื่น ๆ มันก็กระเด็นไปทางราชการอยู่มาก แต่ที่จริงภาพรวมของทั้งระบบ แม้กระทั่งบริษัทใหญ่ มันก็ยังกระเด็นไปทางราชการอยู่ดี

ความเห็นดังกล่าว ยังสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนางณัฐชา มูลจินดา ผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ที่เห็นว่าระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาที่มีความแตกต่างจากระบบการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือน ไม่ได้เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา แต่ระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนจะเป็นเพียงกรอบการดำเนินงานในลักษณะที่วางหลักไว้กว้างๆ ซึ่งหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่มีขนาดองค์กรที่ไม่มีโครงสร้างซับซ้อน จึงสามารถนำมาปรับใช้ให้แตกต่างจากระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนได้ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายว่า

“การนำเอาระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนอื่นๆ สามารถนำมาใช้ในระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญได้เลย หากไม่มีขัดกับสภาพของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เนื่องจากระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนอื่นๆ มันเป็นการตั้งประเด็นไว้เพื่อเป็นการวางกรอบการดำเนินงานในลักษณะกว้างๆ แต่ในการปฏิบัติกับหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่มีขนาดเล็กอาจต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับลักษณะขนาดเล็กของหน่วยงานต่อไป”

**2.3) สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ** ระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่แตกต่างจากระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนอื่นๆ จะเป็นส่วนเสริมสร้างในด้านของภารกิจที่เป็ลลักษณะของงาน

ประจำ แต่อาจเป็นอุปสรรคในภารกิจงานที่ต้องการความคล่องตัวในหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ หรือกลายเป็นกรอบที่ทำให้ขาดการริเริ่มในการปรับปรุงและพัฒนาหลักเกณฑ์ในระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรได้ ซึ่งนายเสน่ห์ จามริก ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า

“ราชการเป็นระบบในลักษณะงานประจำ บางครั้งระบบราชการก็มีปัญหาค่อนข้างมาก หากไม่ใช่งานที่เป็นราชการประจำต้องอาศัยความตื่นตัว การมีระเบียบถือเป็นอุปสรรค ต้องมีการปรับแก้ไข ต้องสร้างการริเริ่มที่อยู่บนกรอบ ต้องดูว่าระเบียบอะไรที่มีลักษณะของการขาดความคล่องตัว”

ซึ่งสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของนางสุพัฒนาวดี ลิ้มปะพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่เห็นว่าระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติที่มีความแตกต่างจากระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนจะเป็นทั้งส่วนเสริมสร้างให้เกิดระบบการบริหารงานบุคคลในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติในระยะแรกของการก่อตั้ง เพื่อให้มีแนวทางของการดำเนินการในการบริหารงานบุคคล แต่ในระยะต่อมา ระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติที่แตกต่างจากส่วนราชการพลเรือนจะเป็นส่วนเสริมสร้างให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับการดำเนินงานของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติในอนาคต โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวในเรื่องนี้ว่า

“คิดว่าบริหารบุคคลจริง ๆ ปกติแล้วอย่างที่ว่าอาศัยฐานของ ก.พ. ถ้าอย่างที่มาตอนแรก ๆ ระบบมันจะรวน เพราะว่าเขาไม่ว่ากันตามสายงานคือมันมีงานที่เหลื่อมกันอยู่ทั้งงานทางโน้น และงานเป็นทีม ทีนี้ก็เลยมากำหนดกันว่า ให้เดินสายงานคล้าย ๆ กับระบบราชการ คือ เจ้าหน้าที่ขึ้นกับ ผอ. กลุ่มงาน ผอ.กลุ่มงานก็ขึ้นต่อสำนัก สำนักก็ขึ้นต่อเลขาธิการ เป็นรูปแบบอย่างนี้ แต่ว่าอาจจะไม่ต้องทำอย่างนั้น 100% คือให้มีความคล่องตัว เพราะว่างานเราก็ต้องการความเร่งด่วน คืออาศัยโครงจากตรงนั้น แต่ว่าให้มันเดินได้ ให้มันยืดหยุ่นได้ ไม่ถึงกับต้องเดินตามขั้นตอน

เพราะว่ามันไปแตะเรื่องโครงสร้าง และเราก็ไม่รู้ พ.ร.บ. ใหม่จะออกมาอย่างไร เพราะนี่คือโครงสร้างมุมมองแบบราชการ และเราก็เคยเทียบกับอันอื่นเหมือนกัน แม้กระทั่งระบบของเมืองนอก ซึ่งตอนนี้มันจะเลยคำว่าบริหารงานบุคคลไปแล้ว เป็นฐานจากสิ่งที่เขาทำ แต่ไม่ใช่ฐานในสิ่งที่เขาต้องการเพราะเราก็ไม่รู้ อย่างเช่น บางประเทศเขาจะไม่แบ่งอย่างนี้ เขาจะเหลือกองกลางกองเดียว และก็จะแบ่งตามตัวกรรมการสิทธิ และก็ไม่เกิดความซับซ้อน ยังไม่รู้โครงสร้างใหม่จะออกด้านไหน และนี่ก็คือคำตอบของ พ.ร.บ. ปี 42 ที่ลื้อเอามาจากรัฐธรรมนูญ มันก็ยังหนีไม่พ้นว่าเราสรรหาบุคลากรมาจากข้าราชการมาส่วนใหญ่จากที่อื่นมักจะ

วัฒนธรรมคิดมา มันก็จะติดกับเรื่องพวกนี้ ระบบมันก็จะไม่ต่างกันเท่าไร เพียงแต่ว่าอาจจะมีความไม่เท่ากันของความคิด เพราะว่าแต่ละวัฒนธรรมต้องสอบขึ้นแต่ละตำแหน่ง อย่างตรงที่คุณต้องไปสอบอีคิวด้วยคุณถึงจะขึ้นได้ แม้กระทั่งหน้าห้อง ซึ่งขณะนี้เรายังไม่มีถึงขั้นนั้น ต้องใช้ระบบประเมิน มีแบบประเมินเท่านั้น

ให้เราคิดเอง คือขณะนี้ในลักษณะการบริหารที่ผ่านมามันก็จะมี ความขัดแย้งกันอยู่ คือผู้บริหารระดับนโยบายระดับสูงต้องยังมาจาก 2 กลุ่ม อันนี้เราต้องดูที่มาจาก กรรมการสิทธิ คือมาจากทั้งภาคราชการและมาจาก NGO มันก็จะมีลักษณะเรื่องที่ยังกันอยู่ เวลาที่เราเดินตามขั้นตอนก็จะถูกมองว่าเป็นราชการเกินไป แต่ว่าบางจุดก็มองว่าปล่อยชะง่อน สดง. ต้องรายงานมาเป็นหลายหน้า แต่ในความเห็นก็คิดว่าเอาความคล่องตัวดีที่สุด คล่องตัวและน่าจะวางระบบให้มันเหมาะกับการทำงานของที่นี่ ไม่ต้องเป็นแบบราชการทั้งหมด และยังมองว่า พ.ร.บ. คือเขาให้จุกอยู่แล้วว่ากรรมการมีอำนาจหน้าที่เทียบเท่ารัฐมนตรี สามารถจะปรับ พ.ร.บ. หรือว่า กำหนดเรื่องของระเบียบ เรื่องอะไรต่าง ๆ ได้”

#### 2.4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

ระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่มีความแตกต่างจากระบบการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือน ในทรรศนะของผู้บริหารขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีความเห็นว่า จะเป็นส่วนเสริมสร้างในการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ อาทิ การสรรหาบุคลากร การสร้างมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลในองค์กร ซึ่งนายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องนี้ว่า

“น่าจะเป็นการเสริมสร้างต่อการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ในลักษณะของการเป็นมาตรฐานของการบริหารงานบุคคล ในแง่ของการจัดโครงสร้างขององค์กรอิสระเอง แต่อาจจะต้องปรับปรุงให้เกิดความคล่องตัวในหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ อาทิ ความคล่องตัวในการสรรหาบุคลากรเข้ามาในองค์กร”

ทรรศนะดังกล่าวสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายปรีชา เลิศกมลมาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่มองว่าเป็นส่วนที่เสริมสร้างต่อการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

“ระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่แตกต่างจากระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนจะเป็นส่วนเสริมสร้าง เป็นไปในแง่บวก ของการเป็นเครื่องมือในการทำงานในอนาคต”

นอกจากนั้น คำให้สัมภาษณ์ของนายสมชัย ธีระวัณธ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

ได้สะท้อนถึงลักษณะบางประการของระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ โดยเฉพาะในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ในกระบวนการสรรหาบุคคลที่ต้องดำเนินการให้เกิดความสุจริต ในฐานะที่เป็นองค์กรที่ดำเนินการกิจในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งเป็นลักษณะที่ยึดถือและมีความแตกต่างจากระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือน

“การสรรหาควรที่จะแตกต่าง เมื่อองค์กรถูกก่อตั้งมาเพื่อภารกิจพิเศษ จะต้องมีการเลือกสรรคนที่เป็นพิเศษ ต้องมีความสง่างามในกระบวนการ ไม่ใช่การฝากคนเข้ามาทำงาน จะสรรหาคนที่มีความสุจริตได้อย่างไร องค์กรของเราเน้นในเรื่องกระบวนการสรรหา ระบบของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติไม่มีการใช้เส้นสาย ถือหลักความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ”

**4.1.4 ประเด็นของการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**  
ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสำคัญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เมื่อนำมาตรวจสอบและวิเคราะห์กับข้อมูลเอกสารจากแหล่งข้อมูลในด้านระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมาตรฐานการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อค้นพบใน 3 ประเด็น ดังนี้

**1) มาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ** มาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีผลการวิเคราะห์แยกตามหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ดังนี้

**1.1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง** มาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือที่สำคัญและควรจะมีการสร้างการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งนายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า

“การพัฒนาขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเอง บางครั้งในเรื่องของความสามารถเฉพาะด้านยังมีอยู่น้อย ไม่เหมือนกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่ดำเนินการด้านนี้มาโดยตลอด องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจึงต้องเสริมสร้างความร่วมมือและหารือกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน แต่เมื่อองค์กรที่เพิ่งแยกออกมาเป็นองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ก็ยังไม่มีความแกร่งพอในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ และบทบาทของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนอาจจะต้องก้าวเข้ามาในเชิงเสนอแนะต่อ

องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ อาทิ การจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาด้านเงินเดือนแห่งชาติ โดยมีการกำหนดหลักการที่กว้างที่ปรับใช้ได้กับทุกองค์กรภาครัฐ และในท้ายที่สุดควรมีมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัด แต่จะเกี่ยวข้องในกิจการใด หากมีมาตรฐานแล้วควรมีตัวชี้วัด

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง องค์กรกลางบริหารงานบุคคล นำมาตีความแปรผลที่วัด การที่เขียนกฎหมายว่า องค์กรตามรัฐธรรมนูญมีอิสระในการบริหารงานบุคคล ไม่มีองค์กรกลางเข้ามาวัดได้ การบริหารงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญได้มาตรฐานหรือไม่ และการสร้างมาตรฐานในการวัดขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญยังมีปัญหา หากองค์กรของเราวัดเองจะมีอคติหรือไม่ ดังนั้นจึงควรมีกระบวนการประเมินวัดโดยเฉพาะ ซึ่งคณะกรรมการการเลือกตั้งได้กำหนดให้องค์อำนาจหรือคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นองค์กรกลาง ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรอื่น

แนวทางในการสร้างมาตรฐานในการประเมินวัดอาจอาศัยกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญหรือพระราชบัญญัติขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ไปยึดโยงระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในแง่วิชาการ มาตรฐานในการประเมินวัดเป็นเรื่องของทางวิชาการ หรือมีการเชื่อมโยงโดยมีหน่วยงานอื่นภายนอกเข้ามาวัด (External Audit) อาทิ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นการเชื่อมต่อโดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์”

จากความเห็นดังกล่าวได้สะท้อนถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างแบบแผนของที่ดีในการประเมินสมรรถนะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานตุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ดังเช่นในกรณีของหน่วยงานในภาครัฐของต่างประเทศที่มีแบบแผนในการประเมินวัดการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในภาครัฐ และในกรณีของไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำมาปรับใช้ในการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับส่วนราชการและจังหวัด แต่สำหรับหน่วยงานตุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเองที่เริ่มก่อตั้งมาไม่นานและยังขาดพัฒนาการในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สะสมมาอย่างยาวนานเหมือนกับกรณีของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงอาจจะยังไม่สามารถสร้างเครื่องมือดังกล่าวได้ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะและข้อพิจารณาในการสร้างเครื่องมือ โดยในระยะแรกจึงอาจนำแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาปรับใช้ในการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานตุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ แต่อย่างไรก็ดีข้อสังเกตประการหนึ่งของการประเมินวัดกับองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการประเมินวัดและหน่วยงานที่จะเป็นผู้ประเมินวัดจะมาจากองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเองหรือจะให้องค์กรที่เป็นกลางภายนอกเป็นหน่วยงานที่เข้ามาประเมินวัด



นอกจากนั้นการนำเอาเครื่องมือประเมินวัดดังกล่าวมาปรับใช้ในหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนมิติของการวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เนื่องจากมิติของการประเมินวัดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญยังมีความแตกต่างในเชิงภารกิจเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการพลเรือนต่างๆ อันเป็นมิติสำคัญในการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นข้อสังเกตที่นายสิริพงษ์ พงษ์พานิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“เรานำมาใช้ได้ เพียงแต่ว่าตั้งหน่วยงานอิสระก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ เพราะว่า 1. ภารกิจของมันไม่เหมือนกับภารกิจราชการ เพราะฉะนั้นการวัดที่ดี การประเมินที่ดี เอา HR. มาใช้ได้ แต่ว่ารูปหรือประเด็นที่จะวัดหรือว่าต้องปรับเปลี่ยนไปให้เหมาะสมกับภารกิจของตัวเองครับ”

จากทรรศนะดังกล่าวได้สะท้อนว่า การสร้างเครื่องมือในการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ยังมีความสอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนทั้งในเรื่องขององค์ประกอบของระบบการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ รวมทั้งมาตรฐานวัดและตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ แต่อาจจะต้องปรับในเรื่องของมิติในการประเมิน การกำหนดตัวชี้วัด และผู้ที่จะประเมิน ซึ่งความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างมาตรฐานในการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**1.2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา** มาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือที่สำคัญ และควรจะมีการสร้างการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเอง เนื่องจากแนวทางการประเมินวัดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนดังกล่าวจะสอดคล้องกับระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในส่วนราชการพลเรือนที่มีขนาด (scale) ที่ใหญ่ แต่ในสภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญมีขนาด (scale) ที่เล็ก จึงอาจจะยังไม่สอดคล้องกับสภาพลักษณะของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และด้วยสาเหตุของระบบการประเมินวัดของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในปัจจุบันจะเป็นไปในลักษณะของระบบ

ที่เปิด แต่ละหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเป็นผู้ประเมินวัดกันเอง ซึ่งนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องนี้ว่า

“ผมคิดว่าขณะนี้มันเป็นประเมินระบบปิดคือต่างคนต่าง อยู่ ถ้าเป็นระบบปิดอย่างนั้น

ที่จริงก็เป็นหลักที่ดี เพราะว่ามันก็คือระบบประเมิน ระบบประเมินถามว่ามีไหม ที่นี้ระบบของ กพ. ระบบมันใหญ่มาก แล้ว กพ. เขาจะเป็นคนคิด ส่วนราชการไม่ค่อยได้คิด เพราะขณะนี้ถ้ามันไม่มีกติกาหรือแนวทางกำหนด ที่นี้ก็พยายาม เช่น ทุกคนต้องประเมิน ที่นี้วิธีประเมินเรื่องคนนี่มันซับซ้อนไปกว่านั้น เราก็พยายามหาอันนี้ในเบื้องต้น แนวทางที่ ก.พ. ทำ ที่ผมได้ทราบ มันมีอุปสรรคตอนลงปฏิบัติ มันค่อนข้างไม่ค่อยจะจับต้องได้เท่าไร มันก็ดีแต่ทฤษฎี พอลงปฏิบัติก็ยอมรับว่ายาก เพราะมันทั้งประเทศ แต่ของเรามันแคร์น้อยกว่าคน ยังไม่ค่อยมีปัญหา แต่ ก.พ. คนเป็นล้าน แล้วมันแตกรูปไป แต่ก็เชื่อว่าที่ผ่านมาไม่ว่าองค์กรอิสระไหนก็ตามก็ต้องมีระบบ เพียงแต่เป็น 1. เป็นระบบที่คนภายในองค์กรต้องรับได้ ยอมรับได้ 2. คนมาตรวจสอบเราต้องยอมรับได้ เพราะเราต้องถูก สดง. ตรวจ ต้องให้งบประมาณตรวจ ถ้าเกิดเขาไม่กล้าให้งบประมาณเรา เราก็แย่ คนข้างเคียงเขาจะรับได้”

นอกจากนั้น ข้อพิจารณาประการหนึ่งจากคำสัมภาษณ์ของนายศรัทธา เจริญพานิช เลขานุการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้ให้ข้อสังเกตต่อมาตรฐานในการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะต้องคำนึงถึงการสร้างมาตรวัดและตัวชี้วัดในเชิงระบบการประเมินวัด

“ของ กพร. ผมเคยอยู่ในระบบนั้นตอนอยู่มหาวิทยาลัย แต่ที่นี้ไม่ได้ใช้ระบบนั้นโดยตรง แต่ก็มองในรูปของผลงานของคนแต่ละคนที่ทำงานออกมาเหมือนกัน และมีติใหม่ในการบริหารงานในปีต่อไปก็กำลังจะปรับไปสู่ระบบที่วัดผลคล้าย ๆ กัน มีตัวชี้วัด มีเป้าหมาย เรากำลังคิดระบบ ปรับระบบ ในระบบใหม่เราจะเริ่มวางในเชิงรายละเอียดมากขึ้น ซึ่งจะเป็นตัวชี้ว่าใครมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่ากัน ซึ่งจะไปสัมพันธ์กันกับเรื่องเงินเดือน”

มาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ยังมีจุดยึดโยงที่สำคัญในเรื่องมาตรฐานกลางของการวัดระหว่างหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ที่มีการกิจกรรมกันในการกิจในด้านการสอบสวน ซึ่งเป็นข้อพิจารณาจากคำให้สัมภาษณ์ของนางณัฐญา มุลจินดา ผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา

“การวัดในเรื่องนี้จะต้องเน้นที่ความสามารถของบุคลากร เป็นสำคัญ ในเรื่องของสมรรถนะ (Competency) แต่มันอาจมีมาตรฐานกลางบางอย่างร่วมกันได้ แต่อาจมีมาตรฐานการวัดเฉพาะ อาทิ มติการวัดของตำแหน่งพนักงานสอบสวน”

### 1.3) สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

มาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการ ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ตามทฤษฎีของนายเสนห์ จามริก ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นในเรื่องของมิติของมาตรฐานของการประเมินวัดดังกล่าวที่ เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กรและปรัชญาพื้นฐานของหน่วยงาน ว่า

“การประเมินจะต้องสอดคล้องกับปรัชญาของหน่วยงาน มิติเหล่านี้ สำนักงานกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติจะไม่มี ระบบประเมินในสำนักงานจะมีความ เป็นพลวัตร โดยการประเมินผลงานจากเพื่อนร่วมงาน

มันควรจะมีมิติของการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรมีการ ลงคะแนนเลือกมาใช้”

ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของ นางสุพัตรา ลิ้มปะพันธุ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน แห่งชาติ ที่ให้ความเห็นไว้ว่า

“ถ้าพูดในทฤษฎีก็คิดว่าน่าจะต้องมีอย่างยิ่ง เพราะว่า จริง ๆ การทำงานมันมีรูปแบบที่หลากหลาย แต่เราสามารถจะสร้างเกณฑ์สร้างตัวประเมินมาตาม ลักษณะงานของเราได้ ไม่จำเป็นจะต้องเป็นรูปแบบของ ก.พ. หรือว่ามีตายตัวไว้ จริง ๆ ของเรา พยายามจะทำเพื่อที่จะให้ไปถึงเรื่องเงินรางวัลในระบบราชการเขามี แต่ว่าก็ยังไม่ได้ดีสักที มันก็ ติดขัดอยู่กับหลาย ๆ เงื่อนไข การประเมินมีเกณฑ์ มีตัวชี้วัด โดยดึงมาจากการทำงานของพวกเขา แต่ยังไม่ได้ดีถูกใช้งาน เพราะยังใช้ระบบประเมินแบบสำนักงานกรรมการสิทธิฯ ซึ่งไม่ได้มีตัว ก็ คือเป็นแบบที่ ก.พ. ให้มา

แบบประเมินวัดมันนำมาใช้ได้ ในบางยุค ประเภทงาน ประจำ งานการเงินบัญชี รูปแบบของ ก.พ. เป็นแบบลักษณะเสือโหด แต่หน่วยธุรการขององค์กร อิสระตามรัฐธรรมนูญมีเนื้อหาที่มันแตกต่างออกไป แต่กรณีของสิทธิมนุษยชนอาจจะนำโครงสร้าง มาแต่ปรับให้เข้ากับงานประจำ อาจจะมีมติการประเมินในมิติอื่นๆ อาทิ ผลผลิตกลาง การพัฒนา บุคลากร”

จากความเห็นดังกล่าว ได้สะท้อนให้เห็นว่ามาตรฐานใน การประเมินวัดของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญมีความจำเป็นที่จะต้อง กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

เนื่องจากแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะสอดคล้องกับการใช้ในการประเมินวัดส่วนราชการที่เป็นไปในลักษณะทั่วไป แต่หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระอาจจะสร้างมาตรฐานในการประเมินวัดให้สอดคล้องและเหมาะสมในแต่ละหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญหรือมีมาตรฐานกลางร่วมกันได้

**1.4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ** มาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีมิติของการประเมินจากปัจจัยในเรื่องของจริยธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีน้ำหนักมากสำหรับสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ซึ่งนายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ให้สัมภาษณ์ในประเด็นดังกล่าวว่า

“ผมคิดว่าเรื่องนี้มีความสำคัญมาก ไม่ใช่ว่าจะเป็นองค์กรอิสระแล้วจะประเมินข้าราชการไม่ได้ จะต้องมีระบบการประเมินผล แม้องค์กรอิสระจะไม่ได้อยู่ในกรอบของ ก.พ. ก็ประเมินโดยหน่วยงานตนเอง กรณี ปปช. ชุดนี้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้ประสานงานกับเลขาธิการฯ ว่าเราจะประเมินผลอย่างไร การสร้างระบบประเมินผล แต่ยังไม่ได้เป็นแนวทางเหมือนที่ ก.พ. ใช้ในเรื่องการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ ปปช. ได้พิจารณาในมิติต่าง ๆ ได้ให้ทางด้านของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาช่วยสร้างระบบการประเมิน แล้วก็ให้บริษัท ทริส (ไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส : *Thailand Ratings and Information Services Co., Ltd.*) มาช่วยคู่มือต่าง ๆ มี มิติอยู่ 4 มิติ มิติที่หนึ่งคือ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน มิติที่สอง คือ มิติของการบริการ มิติที่สาม คือ การพัฒนาองค์กรในการบริหารงานบุคคล ปปช. ได้ให้ทางด้านของบริษัท ทริส เป็นผู้ประเมินวัดและสร้างตัวชี้วัด ผมได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก แล้วพยายามที่จะดันให้ไปถึงเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ พยายามใช้หลักการเทียบแข่งขันกับหน่วยงานต้นแบบ (Benchmark) โดย ปปช. จะเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีลักษณะงานและสภาพขององค์กรที่ใกล้เคียงกัน ในลักษณะขององค์กรที่เป็นต้นแบบ จะมาพิจารณาและเปรียบเทียบกัน พยายามที่จะทำให้เกิดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) ในลักษณะของการทำสัญญาหรือข้อตกลงในการทำงาน แม้ว่าในด้านระเบียบกฎหมายตั้งแต่ก่อตั้งหน่วยงานขึ้นจะไม่ได้กำหนดให้ต้องมีระบบแบบนี้ แต่อย่างกรณีของการสร้างระบบการประเมินวัดในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หน่วยงานราชการต่าง ๆ ต้องทำเป็นการให้ความสำคัญแก่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมาก ดังนั้น ผมเห็นว่าเรื่องการประเมินผลมีความสำคัญมาก ปปช. กำลังพยายามที่จะพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการนำระบบต่าง

ๆ มาใช้ แม้ว่าจะยังไม่ได้ใช้เต็มรูปแบบ แต่ผมยังพิจารณาในระบบต่างๆ ที่องค์กรอื่นๆ ได้ดำเนินการอยู่เช่นกัน แม้ว่า ปปช. จะเป็นองค์กรอิสระก็ตาม

นอกจากนั้น ผมเห็นว่ามันน่าจะมีมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขณะนี้รัฐธรรมนูญใหม่ได้ให้ความสำคัญกับมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมมาก ขณะนี้ทุกองค์กรจะต้องมีสิ่งที่เรียกว่าจรรยาภิบาล ผมใช้มิติตัวนี้เป็นเกณฑ์ และในปัจจุบันเอง ปปช. ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับดูแลเรื่องการทุจริตของข้าราชการการเมือง ซึ่งความผิดเช่นนี้ หากมีความผิดร้ายแรงมากจะนำไปสู่การถอดถอนจากตำแหน่งได้ ฉะนั้นบุคลากรของ ปปช. จะต้องเป็นต้นแบบในเรื่องของความซื่อสัตย์ ขณะนี้ ปปช. ได้กำหนดให้มีมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม ที่ต้องประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานนี้ หากบุคลากรในองค์กรไม่สามารถปฏิบัติได้ ถือว่ามีความผิดวินัย เพราะฉะนั้น ปปช. ได้เอาส่วนนี้ไปเสริมด้วย แม้ว่ามันจะเป็นส่วนที่เป็นนามธรรม แต่ได้เอาเข้ามาเป็นน้ำหนักที่สำคัญ”

ความเห็นดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายปรีชา เลิศกมลมาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่เห็นว่า มาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

“ผมว่ามันน่าจะทางบวกมากกว่าคือหมายถึงเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหัวหน้าทีมให้สามารถบรรลุผลได้ เพราะว่าบอร์ดก็ต้องถูกประเมินโดยสังคมเรื่องแรกเลยก่อนที่จะถึงวาระการประเมินโดยสภาหรือรัฐสภา คือ เราต้องรายงานความคุ้มค่าคือการปฏิบัติงานให้ทาง ครม. ทางรัฐบาล ทางรัฐสภา ทราบ เราต้องชี้แจงความโปร่งใสในการบริหารจัดการของเราว่า ที่เราใช้เงินไปในงานแต่ละปีมันสำเร็จแค่ไหน คุณบอกว่าเรื่องยาก แต่มันยากจริงไหม เราก็มีราชการที่คอยกำกับดูแล และก็ในปัจจุบันปีที่แล้วให้ กพร. มาช่วยดู จะบอกว่าเราใช้ระบบราชการประหยัดใหม่ เขาก็มาศึกษา ก่อน ก็ไม่ได้ใช้ของราชการอย่างเดียว มันไปของตัวเองมันเอง ภายในองค์กรเรา ขอบเขตหน้าที่กฎหมายที่เรามีอยู่เอามาสร้างระบบรัฐ ปีนี้ก็จะเข้มข้น ในปีก่อน ๆ ก็ใช้ภาพรวมขององค์กร ปีถัดไปก็จะลงในเรื่องของกลุ่มภารกิจ อันนี้ก็จะปรับวัดความเข้ม คือทุกคนจะต้องมีผลสำเร็จของงานวัดได้ มีเป้าหมายให้เห็นว่าทำงานได้อะไรในปีหนึ่ง ตอนนี้จะช่วยทำให้การพัฒนาคนที่จะกินแรงเพื่อนลดน้อยลง”

นอกจากนั้นมาตรฐานในการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะต้องคำนึงถึงมิติของการมีความสุขในชีวิต ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่สอดคล้องกับมิติคุณภาพชีวิตและ

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานซึ่งเป็นหนึ่งในมิติของการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือมิติที่เห็นสอดคล้องกันว่าปัจจัยในการประเมินวัดในเรื่องของความซื่อสัตย์เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ซึ่งนายสมชัย ธีระวัณช์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“ระบบการประเมินวัดความสามารถในการบริหารงานบุคคล ควรจะเป็นอย่างไรในอนาคตและเริ่มต้นจากอะไร น่าที่จะพิจารณาจากปัจจัยการบริหารงานบุคคล องค์กรภาครัฐ การบรรลุผลลัพธ์ของทั้งองค์กรและบุคคล บุคลากรในองค์กรมีความสุขกับการทำงานในองค์กร ซึ่งปัจจัยในการประเมินวัด อาจมีดังนี้ ประการแรก เป็นเรื่องของกระบวนการบริหารบุคคล ประการที่สอง การมีความสุขในชีวิต (Happy Life) โดยการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของข้าราชการให้พ้นจากเส้นความยากจน หรือการอำนวยความสะดวก การลดความเครียด ในการทำงาน ประการที่สาม สิ่งที่ทุกองค์กรต้องมีเหมือนกัน ซึ่งในกรณีขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ต้องมีสูงกว่าองค์กรทั่วไป อาทิ การวัดเรื่องของความซื่อสัตย์ ซึ่งแนวทางของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติได้เริ่มต้นจากการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน เริ่มแรกจากการรับผู้ที่สอบผ่านการสอบความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มาแล้ว ซึ่งเป็นคุณสมบัติในเบื้องต้น และบุคคลดังกล่าวจะต้องผ่านกระบวนการสอบความรู้ความสามารถของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่จะวัดในเรื่องกฎหมายเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ทั้งหมด เพื่อวัดความรู้ความเข้าใจว่าภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติมีอะไรบ้าง รวมทั้งการวัดความสามารถทางสมองทั้งในด้านการคำนวณ การวิเคราะห์เหตุผล การสื่อสาร รวมทั้งการวัดวุฒิภาวะ ทั้งในด้านความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่และสังคม รวมทั้งการวัดในเรื่องความอดทนในสถานะที่ต้องใช้ความอดทน ซึ่งทั้งหมดนี้ เป็นตัวอย่างของกระบวนการในการลดความเสี่ยงในการสรรหาบุคคลให้กับองค์กรจะต้องได้คนที่ มีพื้นฐานคุณสมบัติเช่นเดียวภาครัฐและเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาอยู่ในองค์กร”

2) ความสอดคล้องของแนวทางการสร้างมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับการดำเนินงานของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

2.1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ความสอดคล้องของแนวทางการสร้างมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการ

เลือกตั้ง ยังไม่สอดคล้องกันในเรื่องของผู้ประเมินและหน่วยงานที่จะถูกประเมินในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง นำไปสู่ปัญหาของการกำหนดมติในการประเมินวัดดังกล่าวได้ ซึ่งนายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“มาตรฐานของสำนักงานในภูมิภาค อาจมองได้ว่ากรณีสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งระดับจังหวัดมีในเรื่องของความสามารถในการบริหารงานบุคคล แต่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในส่วนกลางไม่มี ต้องขอความยินยอมจากสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในส่วนกลาง หรือการให้คณะกรรมการการเลือกตั้งถูกประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็อาจมีปัญหาในเรื่องของมติในการประเมิน หรือแม้กระทั่งประเมินด้วยตนเองก็ยังมีปัญหาในแง่ของอคติในการประเมิน”

อย่างไรก็ดี พื้นฐานในการประเมินวัดบางอย่างระหว่างแนวทางการสร้างมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งยังมีจุดเชื่อมโยงในหลักการพื้นฐานบางอย่างและการนำไปปรับใช้ในรายละเอียดให้สอดคล้องกับองค์กร ซึ่งนายสิริพงษ์ พงษ์พานิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“รูปแบบหรือว่าสิ่งที่พื้นฐานเดียวกันสามารถใช้ด้วยกันได้ อย่างที่ผมบอกว่าเราควรจะมีคีย์แบบราชการ เพียงแต่เราปรับเปลี่ยนรายละเอียดภายในแต่เรื่องให้มันสอดคล้องกับภารกิจของเรา เพราะว่ามันจะเกี่ยวโยงในเรื่องของโปรโมชัน เรื่องของค่าตอบแทน เพราะถ้าเราเอามาใช้ เราก็ต้องให้มันเหมาะสมกับโครงการตามแบบฝึกงานของเรา”

2.2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา แนวทางการสร้างมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับการดำเนินงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภายังมีความไม่สอดคล้องกันในบางมิติ อาทิ มาตรฐานในเรื่องจริยธรรมที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญกับองค์กร ซึ่งแตกต่างจากระบบข้าราชการพลเรือน ซึ่งนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้ให้สัมภาษณ์ในประเด็นนี้ว่า

“ขณะนี้เรามีจริยธรรมวิธีทำงาน เช่น เวลาเราไปติดต่อหน่วยราชการ ไปต่างจังหวัด รถเขามารับเราไม่ได้ ผู้ร้องก็เอารถมารับไม่ได้ กินข้าวกันไม่ได้ ไม่มีวันไปปรับเรื่องให้ได้ จะเป็นศักดิ์ศรีเป็นความอะไรก็แล้วแต่ เพราะถ้ามันมีตรงนี้นักจะไม่เชื่อถือของผมเจ้าหน้าที่ต้องออกไปข้างนอก สำคัญมากเลยเพียงแต่เราจะไปคูทุกขั้วร้อนประชาชน และเราไม่มีอำนาจไปสั่งให้ใครทำตามเรา หน่วยงานของรัฐต้องเห็นตามข้อแนะนำเรา เพราะคำ

วินิจฉัยของเราไม่บังคับใคร ถ้าเห็นด้วยเขาจะทำตาม เพราะฉะนั้นถ้าเขาศรัทธาเรา โอกาสเขาจะทำตาม ”

ซึ่งความเห็นข้างต้นยังสอดคล้องกับตรศนะของนางณัฐชา มูลจินดา ผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ที่มองเห็นว่ายังมี ความไม่สอดคล้องกันระหว่างมิติของมาตรฐานในการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือนกับการดำเนินงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา แต่อาจมี มาตรฐานกลางร่วมกันในการประเมินวัดในบางมิติได้

“มันยังมีความแตกต่างกันระหว่างหน่วยงานราชการกับ หน่วยตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ แต่อาจมีลักษณะของมิติการวัดที่เป็นมาตรฐานกลาง ร่วมกันได้”

### 2.3) สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

แนวทางการสร้างมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการ สิทธิมนุษยชนแห่งชาติยังมีความไม่สอดคล้องกันในบางมิติ เนื่องจากในกรณีของสำนักงาน คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ จะมีปัจจัยในการประเมินในเรื่องของมิติของการคำนึง ประชาชน ซึ่งนายเสน่ห์ จามริก ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ ว่า

“ควรเน้นในมิติของประชาชน เป็นมิติของการประเมินวัดที่ สำคัญที่การประเมินวัดความสามารถในการบริหารงานบุคคล และมิติที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรภาครัฐที่จะต้องคำนึงถึง”

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของนางสุพัฒตรา ลิ้มปะพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่เห็นว่าสำหรับ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติจำเป็นต้องมีการสร้างมาตรฐานในการประเมินวัดที่ ให้นำหนักกับเรื่องของสิทธิมนุษยชนด้วย โดยให้ความเห็นในกรณีดังกล่าวว่า

“มาตรฐานในการประเมินวัด กรณีของสำนักงาน คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติอาจจะต้องเป็นรูปแบบของ Human right Scorecard ในเรื่อง ของการคุ้มครองสิทธิ การสร้างแบบประเมิน รวมทั้งความเข้าใจของผู้บริหาร”

### 2.4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

แห่งชาติ แนวทางการสร้างมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับการดำเนินงานของสำนักงาน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติยังมีความไม่สอดคล้องกันในบางมิติ อาทิ



มิตของความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งนายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“ผมเห็นว่ามาตรฐานในการประเมินวัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอิสระ ที่สำคัญ เช่น ในเรื่องของความซื่อสัตย์ อันเป็นส่วนหนึ่งของจริยธรรม และอีกมาตรฐานหนึ่ง คือ เรื่องการมีส่วนร่วมขององค์กร การมีความจงรักภักดี (Royalty) ให้กับองค์กร เพราะบางครั้ง บุคลากรในองค์กรจะไม่ค่อยมีสิ่งนี้ โดยพิจารณาได้จากความจริงใจ การทุ่มเท เสียสละ ให้กับงาน”

สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายปรีชา เลิศกมลมาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่เห็นว่า ที่เห็นยังมีปัจจัยในการประเมินในหลายมิติที่สำคัญต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

“ปัญหาของเราว่าเราจะวัดได้อย่างไรในกระบวนการยุติธรรม ผมก็เถียงอยู่บอกว่าคุณเอาเรื่องใหญ่ เรื่องกลาง เรื่องเล็ก ตามที่เราแบ่งกันอยู่ บางเรื่องเป็นเรื่องกลาง ก็อยู่แค่ปานกลาง แต่ว่าเราทำพยานหลักฐานสืบหาด้วยความลำบาก พยานให้ความร่วมมือ ถูกปั่นมาบ้าง เราต้องวินิจฉัยใช้ระเบียบข้อกฎหมาย ตรงนี้ทำให้การเบี่ยงเบนของการวัดค่าดี ตรงนี้เราก็พยายามทำ แต่ทำระดับแค่ไหนอย่างไร ต้องวัดในส่วนตัวทุกคนมีจิตใจที่จะเอางานพัฒนาตัวเองเข้ามาเป็นตัวหลัก เช่นว่า แต่ละคนต้องมีอยู่ช่วงหนึ่งที่วัดค่าในการใช้การวิเคราะห์ อาจจะไปเรียนรู้ ซึ่งตรงนี้ก็เป็นการวัดค่าที่คิดว่ามันยาก แต่ว่าเราดูจากผลสำเร็จของงานได้ เมื่อผู้บังคับบัญชาเห็น จะรู้ว่ากลุ่มนี้ คือเราทำงานกับลูกน้องรู้เลยว่าทำหน้าที่ได้อย่างสบาย งานง่าย ๆ सरุ่ง่าย ๆ ไม่ใช่ความพยายาม อีกคนหนึ่งมุ่งมั่นทุ่มเท เราดูประสิทธิภาพหลาย ๆ อย่าง ที่สำคัญที่สุดคือผมคิดว่าน่าจะเป็นหัวใจของหน่วยงานพวกนี้ก็คือการสร้างคามยุติธรรม เจ้าหน้าที่ต้องมีความเป็นกลาง ไม่เข้าใครออกใครทำให้จุดยืนของเราเสียไป เราจะเป็นเครื่องมือของผู้ร้อง ชัดแย้งคนอื่นเขา กับการที่คนที่ถูกกล่าวหาถูกร้องเรียนไม่สามารถที่จะหาพยานหลักฐานเข้ามาสู่กระบวนการพิจารณาของเราได้ หรือเราไม่มีอำนาจพอที่จะไปเจาะอ่าน จริง ๆ เราตัดพยานหรือเข้ามาฟังชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา เราก็พยายามที่จะไม่ค้นหาให้ลึกกว่านั้น มันก็เลยขาดคุณสมบัติตรงนี้ไป”

ข้อสังเกตประการหนึ่งของการสร้างความสอดคล้องให้กับแนวทางการสร้างมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คือ การปรับใช้เครื่องมือให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ซึ่งนายสมชัย

ดิระวันซ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

"เครื่องมือวัดที่ทำกัน มันต้องมาปรับ ที่เขามาช่วยเราไม่ใช่เราฟังมาทั้งหมด ของเราเป็นอย่างไรอย่างที่พูด เราไปทางกลาง ๆ เพราะไม่งั้นจะเป็นปัญหาในทางบริหารจัดการ เพราะว่ากฎหมายบางเรื่องแรง เราก็พยายามอยู่ แต่ว่ามันก็ต้องมีเหตุผล"

### 3) ลักษณะของการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

3.1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (พ.ศ. 2548-2552)<sup>48</sup> โดยกำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หลักที่ 5 ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งมียุทธศาสตร์ในการดำเนินการในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 ยุทธศาสตร์ คือ<sup>49</sup>

3.1.1) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพ สร้างจิตสำนึก และส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยมีแผนงานพัฒนาบุคลากร และแผนงานการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3.1.2) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างประสิทธิภาพและมาตรฐานในการทำงาน โดยมีแผนงานปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน แผนงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนงานเสริมสร้างการบริหารการจัดการที่ดี และแผนงานสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม

จากการพิจารณาลักษณะของการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ยังเป็นเรื่องของการกำหนดในเชิงกระบวนการของการบริหารงานบุคคล อาทิ การจัดอบรมหลักสูตรและส่งบุคลากรไปอบรมในหลักสูตรของหน่วยงานภายนอกพัฒนา แต่มีข้อสังเกตประการหนึ่ง คือ การริเริ่มการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาค ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่ให้ข้อสังเกตว่ายังไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานทั้งสี่แผนงานในด้านการพัฒนาบุคลากรได้

<sup>48</sup> สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง, รายงานผลการปฏิบัติงาน คณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำปี 2548, หน้า 6.

<sup>49</sup> สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง, รายงานผลการปฏิบัติงาน คณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำปี 2548, หน้า 79.

“เราอยู่ในแผนกลยุทธ์ปี 48 – 52 หรือแผนกลยุทธ์ 5 ปีของเรา เรามีแผนกลยุทธ์ของเรา ในส่วนที่กำหนดยุทธศาสตร์ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร ในเรื่องของการเสริมสร้างองค์กร ในยุทธศาสตร์เสริมสร้างศักยภาพ และส่งเสริมความมั่นใจในการทำงาน มีแผนงาน 4 แผนงาน คือ แผนงานเส้นทางบุคลากร แผนงานเสริมสร้างการบริหารงานที่ดี แผนงานสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม มี 4 แผนงาน แต่ว่าข้อเท็จจริงเนื่องจากภารกิจเลือกตั้งของเราเข้ามาตลอด พนักงานประจำเราเองขณะนี้เราก็ยังไม่ดำเนินการตามแผนเท่าไร แต่ว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องแต่งตั้งซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของเรา เช่น กรรมการประจำหน่วย เรามีแผนพัฒนาตรงนี้อยู่”

สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายนายสิริพงษ์ พงษ์พานิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนเนื่องจากภารกิจหลักของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในการบริหารจัดการการเลือกตั้งที่ผ่านมา

“เรามีแผนยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการการเลือกตั้งปี 2548 – 2552 กำหนดยุทธศาสตร์ทั้งในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างองค์กร ในยุทธศาสตร์นี้เราจะเน้นที่การเสริมสร้างจิตสำนึก โดยมี 4 แผนงานรองรับ คือ แผนงานพัฒนาบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ในข้อเท็จจริงแล้ว ภารกิจจัดการการเลือกตั้งมันมีอยู่ตลอดทุกวัน ทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับชาติ”

**3.2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา** สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา พ.ศ. 2550-2554<sup>50</sup> ซึ่งมียุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการและเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการของสำนักงาน ซึ่งจะมีเป้าหมายที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร คือ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานปฏิบัติอย่างมืออาชีพและมีความพึงพอใจต่อการทำงาน แต่เมื่อตรวจสอบในแผนงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นไปในลักษณะของการกำหนดในรูปแบบของแผนงานด้านบริหารองค์กรของสำนักงาน โดยการดำเนินการในด้านบุคลากรในลักษณะของกระบวนการในการบริหารงานบุคคล แต่มีข้อสังเกตในแนวทางการดำเนินการที่มีการจัดบรรยายพิเศษในหัวข้อต่างๆที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้าง

<sup>50</sup> สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา, รายงานประจำปี 2550 ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา, บริษัท อมรินทร์ พรินต์ติ้ง จำกัด (มหาชน) : กรุงเทพมหานคร, 2552, หน้า 35.

ความรู้ใหม่และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน โดยดำเนินการที่สำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา อาทิตย์ละ 1 ครั้ง

สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ซึ่งให้ทรรศนะในลักษณะของการกำหนดกลยุทธ์ในการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรโดยหน่วยงานภายนอก และการเรียนรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเป็นกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ดำรงอยู่ในองค์กร

“ทำอย่างไรจะทำให้คนอยู่กับเรามากนานที่สุด เป็นหน้าที่ของเราต้องฝึกปรือเขา ทุกหลักสูตรที่ไปอบรม อย่างเช่น กฎหมายมหาชนของธรรมศาสตร์ มันมี 2 หลักสูตรที่ไม่ใช่ปริญญา หลักสูตรหนึ่งก็คือ 3 เดือน 1 ปฏิบัติ เราส่งทุกรุ่น รุ่นละหลายคน ส่วนหลักสูตรที่ 2 ต้องเรียน 1 ปี แต่อันนี้คุณก็ไปสอบได้ อะไรก็ตามที่คนเขาจะไปหาความรู้อบรมในระยะสั้น เราถือเป็นนโยบาย เป็นยุทธศาสตร์ที่เราจะพยายามสร้างความเข้มแข็งให้เขา ถ้าเขารู้ ผมยังมีหลักสูตรหนึ่ง ส่งไปเป็นประจำอยู่สถาบันพระปกเกล้าก็คือปัญหาความขัดแย้ง มันมีหลักสูตร สถาบันพระปกเกล้าเขาจัดอยู่เป็นประจำ เรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผมบอกน้อง ๆ ไปเลย มีปริญญาโทหมอวันชัยที่พระปกเกล้า เขาบอกว่าเรียนปริญญาโทอยู่ที่แคนาดา นี่เป็นนโยบายยุทธศาสตร์อย่างหนึ่งที่พยายามเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่เจ้าหน้าที่โดยเฉพาะที่รับผิดชอบในด้านนี้ให้คิดว่าหาความรู้ เพื่อจะได้มาพัฒนาการทำงานขององค์กร ขณะนี้เรามีศูนย์ศึกษาผู้ตรวจการแผ่นดิน เขาก็มีโยงโยผู้ตรวจการแผ่นดินทั่วโลก เรียนรู้ระบบของเขา ดูจากเว็บ ดูจากที่เกี่ยวข้อง และอะไรที่มันทำได้ดีไปเรียนรู้จากเขา”

คำให้สัมภาษณ์ของนางฉันทา มูลจินดา ผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ยังได้เน้นหนักการกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นหนักในการพัฒนาศักยภาพในด้านการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ พัฒนาบุคลากรขององค์กรในรูปแบบการอบรมในลักษณะต่างๆ โดยให้ความเห็นว่า

“สำนักงานได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพ อาทิ กระบวนการสรรหาบุคลากรที่กำหนดคุณสมบัติให้ตรงตามสายงานนั้นในองค์กร การวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งการพัฒนาบุคลากรทั้งในรูปแบบของการอบรมในลักษณะทั่วไป การอบรมสำหรับตำแหน่งเฉพาะ และการอบรมที่เป็นส่วนเสริม”

3.3) สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของคณะกรรมการ

สิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. 2545 – 2550<sup>51</sup> ซึ่งในยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างและพัฒนาองค์กรของ คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติให้มีความเข้มแข็ง ทำงานเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของสาธารณชน ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวที่เกี่ยวกับการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ

3.1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดวัฒนธรรมสิทธิมนุษยชนด้วยการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

3.2) การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ให้มีศักยภาพ เจตคติ และทักษะการทำงานที่เหมาะสม โดย

3.2.1 จัดทำแผนพัฒนากำลังคนของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่ชัดเจน เป็นระบบ และเป็นธรรม รวมทั้งเร่งรัดการพัฒนาตามเป็นการ พัฒนากำลังคน

3.2.2 ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อเนื่องของบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ทั้งหลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว ทั้งภายในและภายนอก ประเทศ

3.2.3 สร้างและพัฒนาระบบการตรวจสอบและประเมินผลการ ทำงาน

จากยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้สะท้อนถึงลักษณะของการ กำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่มีแนวทางของการ กำหนดกลยุทธ์ที่เป็นลักษณะของการเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งในด้านการ อบรมและพัฒนา การสร้างระบบการตรวจสอบและการประเมินผล ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายเสน่ห์ จามริก ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่ให้สัมภาษณ์ในเรื่องของยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่า

“การเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความเป็น สถาบันของสิทธิมนุษยชน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรและ บุคลากรระหว่างองค์กร”

<sup>51</sup> สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ, แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2550, หน้า 19-20.

### 3.4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติได้กำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ 5 ปี (พ.ศ. 2551-2555) โดยมียุทธศาสตร์ซึ่งเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กรและสมรรถนะบุคลากรสู่สากล โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่ 5 เพื่อให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 6 โดยการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เสริมสมรรถนะและจิตสาธารณะบุคลากรวัตถุประสงค์ เพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติเป็นศูนย์กลางความรู้และข้อมูลด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของประเทศไทย โดยบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีมาตรการและแนวทาง โดยดำเนินงานพัฒนาองค์ความรู้ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ยังได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติพ.ศ. 2551-2555<sup>52</sup> โดยมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน คือ ยุทธศาสตร์ในการสร้างบุคลากรมืออาชีพเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยมีมาตรการในการดำเนินการคือ การส่งเสริมการประพฤติตนตามมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพของบุคลากรในหน่วยงานต่อต้านการทุจริตอย่างเคร่งครัด (Code Conduct) การส่งเสริมการสร้างมาตรฐานเส้นทางวิชาชีพของบุคลากรและมาตรฐานค่าตอบแทนพิเศษ การส่งเสริมการสร้างร่วมมือด้านวิชาการกับองค์กรต่างประเทศ การส่งเสริมการสร้างองค์การจัดการความรู้ การส่งเสริมการสร้างศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการทุจริต และการสร้างมาตรฐานหลักสูตรฝึกอบรมของหน่วยงานต่อต้านการทุจริต

จะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับสำนักงาน และได้พัฒนาไปสู่ยุทธศาสตร์ในระดับชาติ โดยเฉพาะประเด็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

<sup>52</sup> สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, วารสารสุจริต, ปีที่ 8, ฉบับที่ 27, 2551, หน้า 3-9.

ซึ่งเป็นการกำหนดกรอบทิศทางในการดำเนินงานให้เกิดความร่วมมือจากบุคลากรทุกภาคส่วน นำไปสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของชาติที่ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านของการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ อันจะเป็นส่วนเสริมสร้างที่สำคัญให้กับสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติในอนาคต

ซึ่งคำให้สัมภาษณ์ของนายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้สะท้อนการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ โดยเน้นยุทธศาสตร์ของความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนด้านวิชาการและบุคลากร และการสร้างสภาพความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน อันเป็นลักษณะของการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ในการสนองตอบต่อสภาพแวดล้อมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

“ปปช. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรขึ้นเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นๆ ยุทธศาสตร์ของ ปปช. ในปัจจุบัน ได้กำหนดพันธกิจในหลาย ๆ ด้าน กรณีของ ปปช. มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับเรื่องการป้องกันและการปราบปราม เราเป็นตัวแทนของประเทศในด้านการปราบปรามการทุจริต และยุทธศาสตร์อีกมิติหนึ่ง คือ การมีบทบาทอยู่ในเวทีต่างประเทศ ในต่างประเทศขณะนี้ผมพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์กับประเทศต่าง ๆ ซึ่งในด้านของ ปปช. ในเวทีต่างประเทศ ได้มีการแลกเปลี่ยนกัน ทั้งในด้านวิชาการ การแลกเปลี่ยนบุคลากร ผมให้ความสำคัญตรงจุดนี้ และยุทธศาสตร์ที่ผมได้ให้ความสำคัญอีกยุทธศาสตร์หนึ่ง คือ การสร้างสภาพของความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน อย่างเช่นเรื่อง ระเบียบกฎหมาย ปปช. ได้ดำเนินการปรับปรุงกฎหมายหลายฉบับ เพื่อให้ ปปช. สามารถจะปฏิบัติงานได้ อาทิ ปัจจุบัน ปปช. จะได้อ่านเรื่องใด ๆ จะค้นหาพยานหลักฐานต่าง ๆ แต่บางครั้งเราค้นหาไม่ได้ จึงต้องปรับใช้แนวทางวิธีการของกฎหมายอื่นๆ เช่น ระเบียบกฎหมายที่กั้นบุคคลไว้เป็นพยาน หากเรามีผู้ถูกกล่าวหาประมาณ 10 คน พวกผู้กระทำผิดหลัก ๆ ต้องดำเนินคดีต่อไป แต่พวกผู้กระทำผิดลำดับท้ายๆ สามารถที่จะกันไว้เป็นพยานในคดีได้ จึงต้องมีการแก้ไขระเบียบกฎหมาย หรือกรณีเรื่องของอายุความให้สะดวกหยุดลง เมื่อเข้ามาสู่กระบวนการของการดำเนินคดีของ ปปช. ปปช. ได้พยายามจะใช้กรณีเหล่านี้ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของเรา จะมียุทธศาสตร์ในเรื่องของการปรับปรุงให้กระบวนการของกฎหมายต่าง ๆ และยุทธศาสตร์เกี่ยวกับเรื่องต่างประเทศ ให้องค์กรมีบทบาทในเวทีต่างประเทศ ขณะนี้เราพยายามที่จะผลักดันให้ ปปช. มีบทบาทในเวทีขององค์การสหประชาชาติ การปฏิบัติตามพันธกรณี คือ การให้สัตยาบันที่จะแก้กฎหมายเพื่อให้สอดคล้องกัน

สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายปรีชา เลิศกมลมาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ในกรณีของ ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์โดยการสร้างบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ โดยมีความเห็นในเรื่องดังกล่าวว่า

“มีแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมหมด ฉบับแรกปี 4 กว่า เอาดร. อุทิศ มาช่วยยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก็กำหนดในเรื่องของการสร้างมืออาชีพที่มันเป็นหัวใจ ก็มี การส่งคนไป ช่วงนั้นพยายามที่จะผลักดันให้เกิดโรงเรียน เราเรียกแค่โรงเรียน ผมก็พยายามก๊อปปี้เขา มา สายงานกฎหมายพยายามให้เกิดโรงเรียนขึ้น สมัยเป็น กพ. ก็ไม่สำเร็จ ”

นอกจากนั้น คำให้สัมภาษณ์ของนายสมชัย ธีระวัณธ์ ผู้อำนวยการ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้สะท้อนลักษณะของการกำหนดกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ ซึ่งเป็นองค์กรที่จะต้องแข่งขันในการสรรหาบุคลากรให้เข้ามาอยู่ในองค์กรและการ รักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กร โดยได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า

“ยุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะของการ พิจารณายุทธศาสตร์ในระดับบุคคลระดับบนจนมาถึงระดับล่าง มีพันธกิจ มีภารกิจ ทั้งในด้านของ การปราบปราม และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจสำคัญ 5- 6 ด้าน ของ องค์กร อาทิ กระบวนการสรรหา จะรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ หรือรับโอนข้าราชการที่มี ประสบการณ์ จะมีกระบวนการในการวัดอย่างไร เมื่อรับเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว จะทำให้บุคคล นั้นสามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างไร

กลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือในการตอบสนองกับภารกิจหลักขององค์กร ได้ รวมทั้งยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ”

**4.1.5 ประเด็นของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการ ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ** ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสำคัญ ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เมื่อนำมาตรวจสอบและ วิเคราะห์กับข้อมูลเอกสารจากแหล่งข้อมูลในด้านระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งแนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบุคคลภายในองค์กร สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อ ค้นพบใน 2 ประเด็น ดังนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและหน่วย ธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ความสัมพันธ์



ระหว่างหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ นำเสนอในความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

1.1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง สภาพความสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์นายสมชาติ เจริญชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ให้ข้อมูลว่า

“ในอดีตจะมีการประชุมระหว่างหัวหน้าหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และสถาบันพระปกเกล้าได้เคยดำเนินการจัดสัมมนาทางวิชาการระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ แต่ในปัจจุบันไม่ได้มีการจัดการประชุมในรูปแบบดังกล่าว ซึ่งยังมีอีกหลายประเด็นที่จะต้องมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน อาทิ การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของบุคลากรในองค์กรเหล่านี้ การบริหารงบประมาณขององค์กร เป็นต้น

ในปัจจุบันแทบจะไม่มีความสัมพันธ์กันเลย เพราะต่างคนต่างก็ไปกำหนดวิธีของตัวเอง อย่างที่บอกขณะนี้ผมมองว่า องค์กรอิสระแท้ที่จริงแล้วมันแยกคนออกมา ในขณะที่รัฐมนตรีมีนโยบายลดปริมาณคน แต่คนเหล่านี้ก็มาอยู่ในองค์กรอิสระ แถมมาได้รายได้มากกว่า แต่ว่าแต่ละองค์กรเองมีข้อจำกัดในตัวของตัวเอง คือพูดได้ว่าใครมาองค์กรอิสระก็คือเหมือนบ้านสุดท้าย มันไม่มีการโยกย้ายถ่ายเทคนไปมาระหว่างกันได้”

ซึ่งจากคำให้สัมภาษณ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ในระยะแรกของการก่อตั้งหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ยังมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีการประชุมและการสัมมนาทางวิชาการร่วมกัน ซึ่งในปัจจุบันสภาพความสัมพันธ์ที่ดีได้หายไป ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายสิริพงษ์ พงษ์พานิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในปัจจุบัน

“แทบจะไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มักจะพิจารณากันในแต่ละองค์กรเอง และรวมทั้งมุมมองของรัฐที่มีนโยบายที่จะพยายามลดอัตรากำลัง รวมทั้งปัญหาของข้อจำกัดที่ไม่มีการโยกย้ายถ่ายเทไปยังองค์กรอื่นๆ”

1.2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา สภาพความสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์นายนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ซึ่งได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

“ผมเสียดายที่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญมันสะดุดลงไป ในช่วงระยะเวลาหนึ่งยังมีการพบปะและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ผมอยากเห็นบรรยากาศเช่นนั้นอีก ช่วงเวลาที่ผ่านมามีบรรยากาศระหว่าง

องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญไม่ค่อยดี ซึ่งกรณีที่สถาบันพระปกเกล้าจะดำเนินการจัดการประชุมระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ปีละครั้ง ทำให้แต่ละองค์กรที่มีปัญหาได้มีโอกาสเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การริเริ่มสิ่งใหม่ ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีมาก และโดยเฉพาะในส่วนของหน่วยงานธุรการ ที่เป็นเสมือนแม่บ้าน อาจจะเป็นเจ้าภาพ เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดี และเรียนรู้วิธีการทำงานระหว่างกัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีประโยชน์ เพราะบางครั้งปัญหาขององค์กรหนึ่ง และองค์กรนั้นได้เรียนรู้การแก้ปัญหาขององค์กรนั้นแล้ว และองค์กรนั้นก็จะมีโอกาสมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแก้ปัญหา ทำให้เกิดการพิจารณาอย่างรอบคอบไม่ให้เกิดปัญหา”

ซึ่งคำสัมภาษณ์ข้างต้นได้สะท้อนถึงข้อดีของความสัมพันธ์ในลักษณะของการประชุมระหว่างกันจะนำไปสู่การเรียนรู้วิธีการทำงานระหว่างกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานร่วมกันได้

สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายศรียาชา เจริญพานิช เลขานุการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ที่ยังมีความเห็นต่อรูปแบบความสัมพันธ์ในอดีตที่จะเป็นสิ่งดีในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างกัน โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นในเรื่องดังกล่าวว่า

“ตอนที่ผมเข้ามาปีกว่ายังไม่ค่อยมีความสัมพันธ์กัน แต่ได้ข่าวว่าเมื่อก่อนมีการเวียนกันเป็นเจ้าภาพอยู่ ตอนนั้นก็เงียบ ๆ กันไป ในส่วนผม สำนักงานก็ยินดีครับ โดยเฉพาะกับ กกต. ซึ่งมีสถานะภาพคล้าย ๆ กับเรา คือเป็นพนักงาน แต่ ปปช. ก็ดี มีสภาพเป็นข้าราชการ ก็เลยไม่ค่อยจะตื่นเต็นอะไร แต่เรายินดีแลกเปลี่ยนปรึกษาปัญหาาร่วมกัน”

ซึ่งคำให้สัมภาษณ์ของนางณัฐชา มุลจินดา ผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ก็เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้บริหารของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ไม่มีในปัจจุบัน

“ความสัมพันธ์ในช่วงนี้ไม่มีเหมือนในช่วงระยะแรกๆที่มีการประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ แต่ในระยะหลังกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกันนี้ไม่มี”

### 1.3) สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

ความสัมพันธ์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จากการสัมภาษณ์นายเสน่ห์ จามริก ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งได้ให้ความเห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ในการประสานงานกันภารกิจของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ข้อมูลที่สอดคล้องกันกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เพื่อเสริมสร้างการทำงานเพื่อประชาชนและการเสริมสร้างความเป็นสถาบันขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและการตรวจสอบการใช้อำนาจของรัฐ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่า

“ในอนาคตควรจะมีการประสานกันในเรื่องของการละเมิดสิทธิมนุษยชน โดยมีรูปแบบของการละเมิดสิทธิมนุษยชน มีการตั้งสำนักงานวิจัยร่วมกัน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานในหน่วยงาน ในระดับเจ้าหน้าที่ ในระดับอนุกรรมการ โดยแบ่งตามปัญหาที่เกิดขึ้น จากการประสานในระดับทั้งสาม โดยมีตัวกรรมการนั่งปฏิบัติงาน โดยมีทั้งเจ้าหน้าที่และมีบุคคลภายนอก เพื่อการเรียนรู้และดูดซับความรู้ระหว่างกัน เราจะต้องสร้างความสัมพันธ์เพื่อดำเนินภารกิจขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่เสริมสร้างการทำงานเพื่อประชาชนและการเสริมสร้างความเป็นสถาบันขององค์กรในการคุ้มครองสิทธิและการตรวจสอบการใช้อำนาจของรัฐ”

สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนางสุพัฒตรา ลิ้มปะพันธุ์ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่เห็นว่าอาจจะมีรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในลักษณะหนึ่ง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นไว้ว่า

“อาจมีความร่วมมือในลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน”

**1.4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ** ความสัมพันธ์ของหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ นายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นในการรื้อฟื้นรูปแบบของการประชุมระหว่างหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงในภารกิจขององค์กร ซึ่งจากคำให้สัมภาษณ์ของนายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้มีความเห็นในเรื่องนี้ว่า

“ในอดีต มีการจัดประชุมระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ทำให้มีความใกล้ชิดกัน แต่ปัจจุบันไม่ได้มีการจัดประชุมรูปแบบนี้ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญมีความสัมพันธ์ที่ห่างไกลกัน ผมคิดว่าอยากจะรื้อฟื้นให้มีการประชุมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพราะว่าบางครั้งภารกิจที่ปฏิบัติ มีความเกี่ยวข้องกัน บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรตามรัฐธรรมนูญ หรือ แม้แต่พวกที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เช่น สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน หรือ องค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องในภารกิจ ผมเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเชื่อมโยง แม้จะมีกระแสนของการเมืองต่าง ๆ เข้ามาสู่องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ แต่ยังมีความพยายามที่จะให้มีการรื้อฟื้นการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร ไม่ใช่แค่การร่วมมือกันในผลประโยชน์ขององค์กรแต่อย่างเดียว ที่ถูกโจมตีและเป็นประเด็นปัญหาอยู่ อาทิ การปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทน แต่ยังคงมี

การสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติการกิจต่างๆ วันก่อนอาจารย์เสนห์ ก็มาพูดว่า เรามารื้อฟื้นเรื่องนี้ใหม่ เพื่อจะได้ช่วยกันผลักดันต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนกัน”

คำสัมภาษณ์ของนายปรีชา เลิศกมลมาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่ในปัจจุบันไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีดังเช่นในอดีต

“ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอิสระมันค่อนข้างที่จะห่างช่วงแรกทำท่าจะไปด้วยกันก็ดี แต่ว่าพอตอนหลังผู้ใหญ่ไม่ค่อยไปก็ทำให้เกิดปัญหาว่างานเริ่มแผ่วลง และยิ่งในช่วงหลังมันเกิดปัญหา *conflict* ในแง่ของการใช้อำนาจ ขอบเขตตามหน้าที่ของแต่ละองค์กรแล้ว มันมีเรื่องกระทบ องค์กรถูกกระทบซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะศาลรัฐธรรมนูญ ปปช. กกต. หรือผู้ตรวจการฯ ก็ยังเหลือที่ยังไม่มีผลกระทบก็คือ คณะกรรมการสิทธิ คนอยู่ในองค์กรพวกนี้รู้สึกว่ระแวง ไร้ใจใครไม่ได้ แม้กระทั่งเพื่อนฝูง สิ่งทีลำบากของเจ้าหน้าที่ในสายงานนี้ที่จะไปสัมพันธ์กับคนอื่น เราอยู่ในองค์กรที่ตรวจสอบเขา แม้กระทั่งเราไม่ทำก็จริง แต่ว่าความกลางแกลงใจมันอยู่ และความสัมพันธ์ตกลงเป็นอย่างนี้ ระแวงซึ่งกันและกัน มีผลกระทบกัน”

นอกจากนั้นคำให้สัมภาษณ์ดังกล่าวยังสะท้อนถึงสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่หายไป มาจากสาเหตุสำคัญของปัญหาของการใช้อำนาจของแต่ละองค์กรที่อาจมีกระทบกระเทือนต่อกัน และสภาวะของการระแวงและกลางแกลงใจของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรที่ต้องไปตรวจสอบการใช้อำนาจ

คำให้สัมภาษณ์ของนายสมชัย ธีระวัณธ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นต่อสภาพความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอดีตและแนวทางในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันในอนาคต โดยให้องค์กรทางวิชาการเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่า

“ในช่วงปี 2540 ได้มีองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ 5 องค์กรที่เป็นแกนกลางในการจัดประชุมระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ทุก 2 เดือน ต่อมาในระยะหลังไม่ได้จัดการประชุมแบบนี้อีก แม้จะไม่มีการประชุมแบบนี้ แต่ในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีอยู่ ยังมีการติดต่อและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน

องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ อาจให้สถาบันพระปกเกล้าเป็นแกนกลาง ในการจัดการประชุมระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เนื่องจากฐานความสัมพันธ์ของสถาบันพระปกเกล้าที่มีต่อองค์กรในการจัดการอบรมหลักสูตรต่างๆ อาทิ หลักสูตรธรรมาภิ

บาลสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งในอนาคตอาจจะมีหลักสูตรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับอบรมจากองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ”

2) หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญสามารถสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน หรือสามารถสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจะมีลักษณะร่วมกันหรือมีรูปแบบเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน จะนำเสนอความคิดเห็นของผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

2.1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ความเห็นของ นายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ให้ความเห็นในประเด็นดังกล่าวว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจมีรูปแบบร่วมกันได้ในลักษณะของการก่อตั้งองค์กรกลางบริหารงานบุคคล โดยอาจมีรูปแบบของความร่วมมือในลักษณะของการบัญชี การสรรหา การแลกเปลี่ยนบุคลากร การสร้างระบบประเมินวัด และการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายความเห็นไว้

“โดยข้อเท็จจริงมันน่าจะทำได้ แต่ขณะเดียวกันรูปแบบโครงสร้างการองค์กรก็ดี ภารกิจก็ดี มันก็จะเป็นปัญหาถ้าเราถ่ายโอนกันได้ เพราะความชำนาญของแต่ละคนแต่ละองค์กร มันจะไม่ได้ความต้องการของอีกองค์กรหนึ่ง

คือในเรื่องของบัญชีการสรรหา ได้ มันใช้ด้วยกันได้ แต่ว่าจะคิดเฉพาะหน่วยงานนี้ที่เราบอกรูปแบบกรรมการ ผมมองว่าเมื่อเข้ามาสู่องค์กรแล้ว แต่ว่าทุกวันนี้ กกต. ก็ใช้อย่างนี้ คือขอบัญชีจาก กพ.บ่าง แล้วก็มาประเมิน แล้วก็มาบรรจุในสำนักงาน..... อย่างนี้ เราใช้ร่วมกันอยู่ อย่งไรก็ตามแต่ เราก็มีสวัสดิการร่วมกัน เช่น ขณะนี้สหกรณ์ออมทรัพย์ขององค์กรอิสระอยู่ที่ กกต.

ควรจะเปลี่ยนกันได้ เพราะว่า 1. ถ้าเรามองว่าในวงจรของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มันก็จะมีกระบวนการเริ่มต้นกับกระบวนการสุดท้ายที่จะคล้ายคลึงกัน แล้วก็เพื่อเป็นมาตรฐานของการบริหารงานบุคคล มันก็ควรจะใช้ร่วมกันได้ มันขึ้นอยู่กับภารกิจ

องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญอาจสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันได้ การพัฒนาวิธีการ หลักเกณฑ์กลาง หากเป็นเรื่องที่องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญสามารถที่จะไปดำเนินการได้เอง ก็น่าจะใช้แนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะการสร้างแบบประเมินวัด (Scorecard) ของผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง ที่มีลักษณะคล้ายกัน อาทิ ตำแหน่งเจ้าพนักงานสอบสวน นิติกร

ในด้านของการฝึกอบรมหรือการสร้างฐานข้อมูล ต้องมีการสร้างระบบการบริหารงานบุคคลกลาง ในรูปขององค์กรบริหารงานกลาง มีการบริหารงานบุคคล

ร่วมกัน การสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกัน ทั้งในด้านของการบริหารงานบุคคล ประวัติ ส่วนบุคคล ประวัติเงินเดือน ความดีความชอบ การรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ โดยการพัฒนา ซอฟต์แวร์ร่วมกัน ซึ่งจะต้องอาศัยระบบบริหารงานบุคคลที่มีมาตรฐานและแนวทางที่คล้ายคลึงกัน

การพัฒนาบุคลากร ในกรณีองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญของไทยยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า มันจะมีการฝึกอบรมใดที่สามารถ ดำเนินการร่วมกันได้หรือไม่ ค่าใช้จ่ายในการอบรมสามารถช่วยเหลือกันได้หรือไม่ ซึ่งสภาพของการอบรมขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ไปยึดโยงกับเรื่องความเป็นองค์กรนิติบุคคล แต่ละองค์กรได้ตั้งงบประมาณและสถาบันการฝึกอบรมของตนเอง หากมีการก่อตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องข้อมูลหลักสูตร เกิดความ ประหยัดและเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างกัน ซึ่งมีความจำเป็น ในอนาคต แต่ทั้งนี้ต้องมีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายกันหรือเป็นแนวทางเดียวกัน หรืออาจจะต้องมีองค์กรกลาง ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แต่มีข้อสังเกตว่า ในกรณีของคณะกรรมการการเลือกตั้งมันมี เรื่องของการเขียนกฎหมายที่ทำให้เวลาพิจารณาเรื่องการบริหารงานบุคคล อาทิ พระราชบัญญัติ ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้งที่กำหนดให้กรรมการการเลือกตั้งเป็น คณะกรรมการในการบริหารงานบุคคลขององค์กร ดังนั้น องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญหากจะ เขียนกฎหมายขึ้นใหม่ ควรที่จะใช้แนวทางเดียวกัน ในรูปของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ไม่ใช่รูปแบบเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จะต้องเอากรรมการขององค์กรมาทำหน้าที่ แต่ในกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วย คณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ให้คณะกรรมการการเลือกตั้งมีอำนาจในการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ และมีกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ทรงคุณวุฒิ แต่คณะกรรมการการเลือกตั้งยังทรงไว้ซึ่งสิทธิ อำนาจ ซึ่งความร่วมมือในการบริหารงานบุคคลระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทำได้ยาก เมื่อให้หน่วยงานธุรการไปเขียนกฎหมายรองรับแล้ว จะเป็นไปในลักษณะของการเขียนรองรับการ บริหารงานบุคคลให้กับองค์กรของตน โดยไม่มีแนวทางของการสร้างองค์กรกลางในการ บริหารงานบุคคลของทั้งสี่หน่วยงาน

จากคำให้สัมภาษณ์ดังกล่าวได้สะท้อนถึงปัญหาอุปสรรคใน การสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญกับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เนื่องจากบทบัญญัติแห่งกฎหมายของ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้กำหนดให้คณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นคณะกรรมการใน การบริหารงานบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้การใช้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการก่อตั้ง องค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจึงกระทำไม่ได้ยาก

แต่คำให้สัมภาษณ์ของนายนายสิริพงษ์ พงษ์พานิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน อาจทำได้ในกรณีการถ่ายโอนระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ การขอใช้บัญชีสรรหา หรือการจัดทำสหกรณ์ออมทรัพย์ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งขึ้นอยู่กับการหาจุดยึดโยงระหว่างหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

“มันควรที่จะมีการถ่ายโอนระหว่างบุคลากรในหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญได้ โดยเป็นไปตามความต้องการขององค์กรแต่ละองค์กร อาจจัดทำในรูปของบัญชีการสรรหาในการเข้ามาสู่องค์กร หรือการขอบัญชีมาจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือการจัดทำสหกรณ์ออมทรัพย์ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ความร่วมมือในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงอาจเริ่มต้นในเรื่องที่มีความคล้ายคลึงกัน ในลักษณะที่เป็นมาตรฐานหรือรูปแบบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ขึ้นอยู่กับภารกิจขององค์กรแต่ละองค์กรที่จะหาจุดร่วมกัน

เราอาจนำแนวคิดในการบริหารงานบุคคล มีอะไรที่เป็นเงื่อนไขในการบริหารงานบุคคล อาทิ ในด้านของระเบียบ การให้ความสำคัญของคนกับงานควรจะเป็นอย่างไร งานบางอย่างไม่จำเป็นต้องมีพนักงาน อาจมีรูปแบบของสัญญาจ้างต่อชิ้นงาน การใช้ระบบของการหาบุคคลภายนอกเข้ามาทำงานในองค์กร เนื่องจากภาระในเรื่องของค่าใช้จ่ายของบุคลากรในองค์กรภาครัฐมีตัวเลขที่ค่อนข้างสูง”

2.2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ให้ความเห็นของนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้ให้ความเห็นว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่อาจมีรูปแบบร่วมกันได้ หากเป็นกรณีที่เป็นองค์กรที่มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยอาจมีรูปแบบของความร่วมมือในลักษณะของการสัมมนาทางวิชาการร่วมกัน การสรรหาบุคลากรร่วมกัน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายความเห็นไว้ว่า

“ได้ มันทำได้ คล้าย ๆ ว่าเป็นประโยชน์ถ้าเราจะใช้กับองค์กรที่คล้าย ๆ กัน มีคุณสมบัติ ของเราบางส่วนก็จะใกล้เคียงกัน ก็ไม่น่ามีปัญหา ห็นด้วยเป็นเรื่องที่ดี เช่น เราไปรับใครเราตั้งโปรแกรม แล้วก็เชิญกรรมการและขึ้นบัญชีไว้ ไม่มีปัญหา แต่ต้องเป็นตำแหน่งที่มันมีคุณสมบัติตรงกัน ลักษณะงานเหมือนกัน และสเปคคล้าย ๆ กัน แต่ถ้าสเปคต่างมันคงไม่ได้ สามารถทำได้

ดี จำเป็นด้วย ที่จริงเคยพูดเสมอว่าจำเป็น มีอะไรที่ศาลรัฐธรรมนูญ เฉพาะองค์กรอิสระมันต้องโยงหมด นอกจากนี้ เครือข่ายของมันใครจะมาโยงก็ได้

โปร่งใสและเป็นธรรม ผมคิดว่าข้อมูลโดยหลักทุกวันนี้มันควรจะเป็นข้อมูลเปิด เว้นแต่ข้อมูลบางประเภทที่จะมีปัญหาเราอาจสงวนไว้ ใครจะเข้ามาต้องปกครองกัน และยอมให้ผ่านเข้ามาได้ เห็นด้วย ”

นอกจากนั้น ข้อเสนอของการสร้างรูปแบบหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญสามารถสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ของนายศรีราชา เจริญพานิช เลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า จะต้องดูในแต่ละรูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากคุณสมบัติหรือมาตรฐานของตำแหน่งที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร แต่ในรูปแบบของความร่วมมือในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อาจเป็นรูปแบบที่สามารถดำเนินการไปได้ในเบื้องต้น

“บางอย่างทำได้ แต่บางอย่างเนื่องจากภารกิจเนื้องาน หรือสเปคการกำหนดอัตรากำลังในเรื่องของทรัพยากรแต่ละตำแหน่งแต่ละองค์กรไม่เหมือนกันเลยทีเดียว เรากับ ปปช. อาจจะใกล้เคียงมากกว่ากับศาลรัฐธรรมนูญ หรือ กับ กกต. ก็อาจจะไปอีกแบบหนึ่ง เพราะฉะนั้นผมก็ยังคิดว่ายาก บางอย่างอาจจะร่วมกันได้ แต่ส่วนใหญ่ผมคิดว่าร่วมกันยาก เพราะว่ามาตรฐานตำแหน่งหรือว่าคุณสมบัติอาจจะไม่ตรงกัน อันนี้ต้องดูกันเป็นเรื่อง ๆ ไป

อันนี้น่าจะทำได้ สารสนเทศมันง่ายในการที่จะลิงค์ข้อมูลเข้าหากัน โดยเฉพาะแชร์ข้อมูลในเรื่องงาน ภารกิจหน้าที่ที่อาจจะเชื่อมโยงในบางจุด ผมเห็นว่าควรที่จะมีการลิงค์ข้อมูลระหว่างกันได้ อย่างเช่น เราอาจจะขอข้อมูลคำพิพากษาของศาลรัฐธรรมนูญ เราก็สามารถลิงค์เข้ามาได้ หรือท่านต้องการจะดูเอกสารบางอย่างที่เราตัดสินใจแล้ว ซึ่งเป็นคดีอยู่ ท่านอาจจะลิงค์เข้ามาดูของเราได้ เป็นการเชื่อมโยงข้อมูลกัน”

สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนางณัฐญา มุลจินดา ผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ที่เห็นว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่เป็นไปได้ในเบื้องต้น คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างกัน หรือการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรในรูปของสถาบันพัฒนาบุคลากรร่วมกัน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายว่า

“อาจสร้างได้ในด้านของการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างกัน ในรูปแบบของการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน หรือการยืมตัวพนักงานที่มีลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์อบรมบุคลากรขององค์กรเหล่านี้ ในรูปแบบของสถาบันพัฒนาบุคลากรร่วมกัน ”

### 2.3) สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

นายเสน่ห์ จามริก ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เห็นว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่อาจมีรูปแบบร่วมกันได้



ทั้งในด้านของการตั้งสำนักงานวิจัยร่วมกัน ระบบการฝึกอบรมของบุคลากรในหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ โดยให้สัมภาษณ์ในเรื่องนี้ว่า

“ในอนาคตควรจะมีการประสานกันในเรื่องของการละเมิดสิทธิมนุษยชน โดยมีรูปแบบของการละเมิดสิทธิมนุษยชน มีการตั้งสำนักงานวิจัยร่วมกันรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานในหน่วยงาน ในระดับเจ้าหน้าที่ ในระดับอนุกรรมการ โดยแบ่งตามปัญหาที่เกิดขึ้น จากการประสานในระดับทั้งสาม โดยมีตัวกรรมการนั่งปฏิบัติงาน โดยมีทั้งเจ้าหน้าที่และมีบุคคลภายนอก เพื่อการเรียนรู้และดูดซับความรู้ระหว่างกัน

รวมทั้งการริเริ่มระบบการฝึกอบรม ระดับซีแปดซีเก้าต้องไม่มีผู้บริหาร ต้องให้ไปศึกษาในด้านวิชาการ การเรียนรู้ในธรรมชาติของการทำงานอย่างไร”

สอดคล้องกับความเห็นของนางสุพรรณดา ลิ้มปะพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่เห็นว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่อาจมีรูปแบบร่วมกันได้ แต่จะต้องปรับแก้โดยการแก้ไขกฎหมาย การประชุมหารือ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายว่า

“อาจมีขึ้นได้ แต่มันจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับแก้รัฐธรรมนูญใหม่ โดยการประชุมหารือร่วมกัน โดยเฉพาะการสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับสภาพของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ (Tailor Made) อาจใช้วิธีการสอบคัดเลือกที่แตกต่างจากบทบัญญัติของระเบียบ กฎหมายที่มีอยู่ในปัจจุบัน มันต้องมีการเชื่อมโยง อาทิ ระบบการไต่สวนสาธารณะ”

**2.4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ** นายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เห็นว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่อาจมีรูปแบบร่วมกันได้ในด้านของการฝึกอบรม ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงาน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า

“ดังนั้น ในเรื่องของความร่วมมือกัน ผมคิดว่าน่าจะเป็นการฝึกอบรมร่วมกันมากกว่า บางครั้งองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญก็ต่างจัดการอบรมกันในแต่ละองค์กร ขณะนี้ผมกำลังประสานงานกับเนติบัณฑิตยสภาให้ทำการฝึกอบรม เรื่องการไต่สวน ซึ่งมันควรจะสัมพันธ์กัน ส่วนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเรา ตอนนี้ผมกำลังจะก่อตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากร ให้คนยอมรับว่า ปปช. เป็นองค์กรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องการกันป้องกันปราบปราม เราจะต้องสร้างตรงนี้ขึ้นมา หน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาอบรมตรงนี้มากกว่า

ผมพยายามพัฒนาในเรื่องของเทคโนโลยีต่าง ๆ เพราะปัจจุบันจะใช้การตรวจสอบทางเอกสารอย่างเดียวไม่เพียงพอ เนื่องจาก ปปช. จะมีหน้าที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินและหนี้สิน การจะให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชี ที่มีจำนวนเอกสารจำนวนมากคงไม่ตอบสนองต่อภารกิจดังกล่าว กรรมการ ปปช. บางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ต้องนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ เชื่อมโยงกับบัญชีข้อมูลทางการเงินต่างๆ หากมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลก็จะสามารถตรวจสอบได้ อยู่ในระหว่างการพัฒนาและรูปแบบ ซึ่งการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินในปัจจุบัน หากมีความเป็นไปได้ ผมอยากจะให้ตรวจสอบในแง่ของการเคลื่อนย้ายของทรัพย์สิน (Transaction) เมื่อบุคคลเข้ามาสู่ตำแหน่งนี้มันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ซึ่งสามารถที่จะใช้กระบวนการที่ทำให้เกิดระบบคอมพิวเตอร์ (Computerized) ได้ เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ ได้พยายามที่จะเน้นเกี่ยวกับเรื่องระบบการตรวจสอบต่าง ๆ คือ คณะกรรมการ ปปช. จะต้องว่าจ้างคนคิดต่าง ๆ มันไปอยู่ตรงจุดไหนของกระบวนการบ้าง อย่างเช่น เรื่องคดี เวลาเข้ามาสู่ ปปช. แล้ว บางครั้งมันใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน สำนวนหรือคดี มันไปอยู่ตรงจุดใด จะต้องสามารถบอกได้ว่าเวลานี้มันหยุดอยู่ที่กระบวนการใด ทำให้กรรมการ ปปช. สามารถที่จะเรียกดูได้ กำลังจะทำให้เป็นระบบขึ้น ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก และจะเป็นส่วนสำคัญของการบริหารงานบุคคล อีกส่วนหนึ่ง คือ ระบบของการประชุม การประชุมกรรมการ ปปช. เอกสารประกอบการประชุมจะมีจำนวนมาก ซึ่งในปัจจุบันได้ใช้เทคโนโลยีมาใช้โดยการประชุมด้วยคอมพิวเตอร์แบบพกพา (Laptop Computer) เพื่อสร้างระบบสำนักงานที่ไร้เอกสารหรือลดการใช้เอกสารให้เหลือน้อยที่สุด

การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ บางครั้ง ผมจะต้องใช้ข้อมูลขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญอื่น ซึ่งในปัจจุบันองค์กรอิสระมีการเชื่อมโยงข้อมูลกัน ที่ผมเชื่อมโยงข้อมูลอีกส่วนหนึ่ง คือ การเชื่อมโยงข้อมูลกับส่วนราชการ อาทิ การเชื่อมโยงข้อมูลกับกรมสรรพากร กรณีที่จะต้องตรวจสอบบัญชีทรัพย์สิน สามารถที่จะเชื่อมโยงกันได้ หรือกรณีที่ ปปช. จะต้องตรวจสอบทรัพย์สินที่ดิน จึงมีการเชื่อมโยง”

เช่นเดียวกับทรศนะของนายปรีชา เลิศกมลมาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่เห็นว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่อาจมีรูปแบบร่วมกันได้ ในด้านของการสรรหาร่วมกัน การฝึกอบรมร่วมกัน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายว่า

“ก็ดีในส่วนหนึ่ง แต่วามันก็เป็นการว่าเรา องค์กรอิสระบุคลากรของเราไม่มาก และก็สายงานวิชาชีพก็คล้ายกันกับที่ราชการใช้อยู่ ยกเว้นเราจะมีกำหนดพิเศษขึ้นมา เช่น จบวุฒิเพิ่มขึ้น ถ้าทำได้ก็ดี ทำได้ในวงเล็ก เช่น จบสายกฎหมาย ถ้าหากเราจะเพิ่มวุฒิไป เป็นประกาศนียบัตรทางการอบรมเนติบัณฑิต หรือปริญญาโท ปริญญาโทได้ คุณก็

เอาวุฒิปริญญาโทบางตำแหน่ง แต่ว่าขณะเดียวกันก็ต้องรับปริญญาตรีด้วย เพื่อไม่ให้ตัดโอกาส แต่เรื่องของบางตำแหน่งเรากำหนดวุฒิพิเศษขึ้นมาได้ แต่เนติเขาไม่เพิ่ม แต่ทางสายนั้นเขาทำมานานแล้วทำมาก่อนที่จะเกิดรัฐธรรมนูญ และก็มีรัฐธรรมนูญทำให้เกิดความเสมอภาค ถ้าทำได้ในวงเล็บก็ดี อยากจะให้ทำ แต่ว่าเราก็ใช้วิธีการนี้ซึ่ง ปปช. ก็ใช้อยู่ เราไปยืมบัญญัติจาก กพ. หรือเอาชื่อมา แล้วส่งกฎหมายประกาศไปว่าคุณพร้อมจะเข้ามาสู่กระบวนการสรรหาของเราไหมแต่ก็การทำเองก็เสียเวลา

น่าจะแชร์กันอย่างที่พูด ถ้าหากเราเชื่อมต่อกันได้ เช่นองค์กรอิสระหลายหน่วยงานใหญ่ก็เป็นองค์กรตรวจสอบภาครัฐ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น สตง. ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ ปปช. หรือสิทธิก็อาจจะห่างไปหน่อย ผู้ตรวจการแผ่นดินน่าจะมีหลักสูตรในลักษณะของพื้นฐานหลักสูตรเข้าต่อระดับอินทรีซีฟไปอีกหน่อยหนึ่ง ระดับบริหารที่สร้างผู้นำองค์กร เนเจอร์ขององค์กรอิสระก็อยู่ในกระบวนการตรวจสอบไม่ค่อยสัมพันธ์กัน ก็ระแวงกันและกันอยู่เรื่อย แล้วก็น่าจะแชร์กันได้ เราอย่าไปมองว่าไปสร้างสถาบันขึ้นมาเพื่อพัฒนาคนอย่างเดียว เราต้องสร้างองค์ความรู้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ต่อไปมองว่าต้องสร้างสถาบันที่เป็นวิทยาลัยที่ให้คนนอกเข้ามาได้ เรียนรู้ได้สำหรับคนที่อยากจะเข้ามาเน้นหนักในเรื่องนี้เราก็ให้ความรู้ ถ้ามาแงในด้านอื่นเราก็จะเปิดฟรี ให้เป็นตลาดวิชา ก็อาจจะมองไกลไป คือเปิดกว้าง”

สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายสมชัย ธีระวัณษ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ที่เห็นว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่อาจมีรูปแบบร่วมกันได้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกัน โดยผู้สัมภาษณ์ได้อธิบายว่า

“ความร่วมมืออาจเป็นไปได้แต่สังคมไทย การนำไปเชื่อมโยงในบางเรื่องอาจทำได้ยาก อาทิ ข้อมูลประวัติของบุคคล แต่อาจเชื่อมโยงในเรื่องระบบสารบรรณกลางได้ หรือการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning)”

**4.1.6 ประเด็นของการพัฒนาและแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ** ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสำคัญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เมื่อนำมาตรวจสอบและวิเคราะห์กับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อค้นพบในเรื่องของการพัฒนารูปแบบและแนวทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และ

แนวโน้มนั้นในอนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1) การพัฒนารูปแบบและแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ รูปแบบและแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะได้นำเสนอข้อคิดเห็นของผู้บริหารนำเสนอแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

1.1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ทำให้สัมภาษณ์ของนายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ให้ความเห็นในเรื่องรูปแบบและแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเห็นว่า แนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคตจะต้องคำนึงถึงระบบคุณธรรม โดยการสร้างระบบการพิจารณาเรื่องทุกข์ทุกข์ของบุคลากรในหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายว่า

“องค์อำนาจที่ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ที่ยึดถือหลักของระบบคุณธรรมในการดำเนินการกิจ แต่หากองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ได้ดำเนินการบริหารงานบุคคลโดยละเมิดระบบคุณธรรมแล้ว ก็ไม่สามารถไปดำเนินการกิจขององค์กรได้ จะนำไปสู่ปัญหาของการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะต้องพัฒนาระบบของการร้องทุกข์ของบุคลากรในองค์กร การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการร้องทุกข์และอุทธรณ์ของบุคลากรในองค์กร เพื่อรองรับและเสริมสร้างระบบคุณธรรมให้กับองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ”

นอกจากนั้น รูปแบบและแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ โดยในส่วนของแนวทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะต้องสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพ และการจ่ายค่าตอบแทนในระยะเวลาอันสั้นแต่ให้ได้รับผลตอบแทนในการทำงานที่สูง และจะต้องเน้นการใช้อำนาจตามกฎหมายที่มีอยู่อย่างเต็มที่ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการทำงานจากบุคคลภายนอก (Out Source) หรือการสร้างระบบเทคโนโลยีรองรับการทำงาน (Back Office) ซึ่งเป็นความเห็นของนายสิริพงษ์ พงษ์พานิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่งได้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องนี้ว่า

“หน่วยราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญไม่ควรยึดติดกับระเบียบ แต่ควรจะหาวิธีการให้ได้คนที่มีศักยภาพ โดยการจ่ายค่าตอบแทนในระยะเวลาที่สั้นแต่ให้ได้อัตราค่าตอบแทนที่สูง

อำนาจตามกฎหมายที่บัญญัติในรัฐธรรมนูญได้ให้อำนาจไว้มาก ไม่จำเป็นต้องมีบุคลากรในองค์กรมาก แต่ให้เราใช้อำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญที่ให้อำนาจไว้

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีแนวโน้มที่จะต้องกะทัดรัด จะต้องมีการพัฒนาในเชิงระบบ รวมทั้งการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่ให้สามารถทำงานตามอำนาจหน้าที่และภารกิจที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญอย่างเต็มที่ รวมทั้งการสร้างระบบการทำงานจากบุคคลภายนอก (Out Source) หรือการสร้างระบบเทคโนโลยีรองรับการทำงาน (Back Office) ”

1.2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา คำให้สัมภาษณ์ของนายนายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้ให้ความเห็นในเรื่องรูปแบบและแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต โดยเห็นว่า แนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจะต้องสร้างระบบการโยกย้ายระหว่างหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่เป็นระบบเปิด เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรเหล่านี้ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายว่า

“มันก็เรียนรู้จากกันและกันในขณะนี้ มันเป็นคำถามที่ใหญ่ ข้อเสนอรูปแบบก็คืออย่างที่บอกหลักก็คือว่า เมื่อผมไปคนแล้วทำไงผมจะสามารถไปหาคนได้ มีคนให้ผมเลือกมาก แล้วเขามาอยู่กับเรา เราก็เพิ่มความรู้ให้เขา เสริมสร้างความสามารถให้เขา แล้วเขาอยู่กับเรานาน ๆ แวວລາຍຂອງເຂົາເໝາະສົມ ຮະບົບທີ່ອື່ນ ພວກເຮົາຜູ້ຊ່ວຍຊີວິດຊີວິດມັນໄປມາກັນໄດ້ ມາຢູ່ທີ່ນີ້ໄມ້ນານກໍໄປເປັນຕຸລາກຸ ນັບອາຍຸໄດ້ ເປັນຕຸລາກຸໄມ້ນານມາຢູ່ທີ່ນີ້ປີສອງປີນັບເວລາກັນໄດ້ແລ້ວກໍກັບໄປທີ່ເດີມ ຮະບົບນີ້ ເຊັ່ນ ມັນເປັນໄປໄດ້ໄໝ ເຈົ້າໜ້າທີ່ພົມໄປທ່ານຢູ່ກັບສໍານັກງານສາລະສານຮຽນ 2 ປີ ແລ້ວກໍກັບມາ ການໂຍກຍ້າຍເຖິງທີ່ມັນເປັນຮະບົບເປີດ”

คำให้สัมภาษณ์ของนายศรียาชา เจริญพานิช เลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้ให้ความเห็นในเรื่องแนวทางของการสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ โดยการแยกตัวสำนักงานกับตัวคณะกรรมการ โดยการบัญญัติกฎหมายคนละฉบับ ซึ่งเป็นการสร้างหลักประกันในความรู้สึกของบุคลากรให้เกิดความมั่นใจในการทำงานในอนาคต ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

“รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้พูดถึงองค์กรอิสระในหลาย ๆ แห่งว่า ให้มีหน่วยสำนักงาน ที่สำนักงานมีแล้วก็คือสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ที่แยกเป็นอิสระ ของ ปปช. ก็มีอยู่แล้วตามกฎหมาย ก็เหลือของ กกต. ของผู้ตรวจการ แต่ก็ยังมีองค์กรอื่น

ๆ อีกที่พยายามจะสร้างองค์กรอิสระ แต่ตัวหัวหน้าหน่วยคือองค์อำนาจของหน่วย ไม่ค่อยเห็นชอบและไม่ยินยอม กกต.นี้ ในขั้นต้นตอนร่างรัฐธรรมนูญกัน เสร็จแล้วพอร่างกฎหมาย 3 ฉบับ ก็โยงเอาตัวสำนักงาน กกต. เข้าไปอยู่ภายใต้กฎหมายประกอบโดยที่ไม่ยอมปล่อยมา ผมก็ช่วยค้ำให้ แต่ปรากฏว่าเขาบอกว่ามันกลัวว่าเมื่อแยกแล้วจะทำให้เกิดความยุ่งยากติดกฎหมาย 2 ฉบับ ทำให้ไม่ทันที่จะประกาศใช้ได้ทันก่อนการเลือกตั้ง ก็เลยต้องจำยอมไป เพราะฉะนั้นตัวเจ้าหน้าที่ กกต. ก็ยังมีความรู้สึกอย่างเดียวกับเราก็คือยังอยากแยก เจ้าหน้าที่ กกต. เขายกเลิก เขามีตั้งหลายร้อยคน ทั้งส่วนกลาง ส่วนจังหวัด จึงเป็นปัญหาของเขาอยู่ แต่ตอนนี้โชคก็คือว่าท่านผู้ตรวจยอม พຽງนี้จะเป็นกฎหมาย 2 ฉบับที่เข้าสภา คือ กฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญผู้ตรวจการแผ่นดิน ตัวร่างพระราชบัญญัติผู้ตรวจการแผ่นดิน และกฎหมายสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

คือตอนนี้ถ้าเพื่อแยกองค์อำนาจออกมาได้ คือ ตัวพรบ. ทำให้พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานมากขึ้น ตรงที่ว่าเมื่อเวลาเกิดการเกิดเหตุการณ์ปฏิวัติรัฐประหาร ตัว พรบ.ประกอบรัฐธรรมนูญจะถูกยุบตามรัฐธรรมนูญไปด้วย ทำให้เขาเครียดกว้าง ถ้าเกิดเราสามารถแยกกฎหมายได้อย่างนี้ อย่งไรก็ตามก็ยังมีสำนักงานอยู่ ตรงผู้ตรวจอาจจะยุบไป แต่ที่ว่าจะมีผู้ตรวจอีกต่อไปหรือไม่ ก็เป็นอีกเรื่องนี้ สถานภาพของพนักงานก็ยังคงเป็นพนักงานอยู่ ถ้าเพื่อองค์กรหลักถูกยุบไป เขาเป็นพนักงานก็ต้องมีการดูแลที่จะให้ไปอยู่ที่ไหนอย่างไร แต่ถ้าเพื่อมันไม่มีตัวสำนักงานเลย มันก็เหมือนกับว่าแพแตกลอยไปลอยมา ก็ไม่รู้เหมือนกันว่ารัฐจะยอมรับแค่ไหนอย่างไร เป็นไปในลักษณะแนวเดียวกัน สองก็คือ การที่มีสำนักงานก็จะทำให้คนมีความรู้สึกว่าเขาเมืองค์กรอีกองค์กรหนึ่งในทางกฎหมายที่จะคอยดูแลได้ ซึ่งตรงนี้ก็เป็นเรื่องที่ที่มีความมั่นคงขึ้น แล้วเขาก็เห็นว่ามันมีความมั่นคงขึ้นเราก็สามารถให้หลักประกันเขาได้มากขึ้น คนที่มีความรู้ความสามารถก็จะได้อยู่กับองค์กรเราได้นานขึ้น หรือมีความมั่นใจมากขึ้นที่จะอยู่ โดยที่ไม่ใช่อยู่ไปประเวงไปว่าจะยุบเมื่อไร”

นอกจากนั้น แนวทางของการสร้างความก้าวหน้าในสายงาน ก็เป็นแนวทางของการสร้างมั่นคงให้กับบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ เช่นเดียวกัน ซึ่งนางณัฐชา มุลจินดา ผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้ให้สัมภาษณ์ในประเด็นนี้ว่า

“การสร้างการเติบโตก้าวหน้าในสายงาน เพื่อสร้างความมั่นคง มีความก้าวหน้า เราต้องสร้างกรอบไม่ให้มีเรื่องของระดับซี แต่ต้องเน้นในเรื่องของค่าตอบแทนให้มันตอบสนองไปพร้อมกับการสร้างระบบประเมินที่ยืดหยุ่น โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เน้นในเรื่องของความสามารถ และระบบการประเมินที่โปร่งใสและเป็นธรรม”

1.3) สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ คำให้สัมภาษณ์ของนายเสน่ห์ จามริก ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

ได้ให้ความเห็นในเรื่องรูปแบบและแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต โดยเห็นว่า แนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคตจะต้องสร้างความร่วมมือที่เป็นรูปธรรมให้กับหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ในรูปแบบของกองทุนเพื่อการบริหารงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เพื่อเป็นการสนับสนุนการศึกษาวิจัยและการดำเนินการอื่นขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายว่า

“การพัฒนา รูปแบบและแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจจะต้องมีการสร้างความร่วมมือที่เป็นรูปธรรมในระดับนโยบายขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ในรูปแบบของกองทุนการบริหารงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เพื่อใช้เป็นทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยและกิจการอื่นๆ อันจะเป็นแนวทางของการสนับสนุนจากรัฐบาลต่อการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ”

แต่ในความเห็นของนางสุพัฒนา ลิ้มปะพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ได้มีความเห็นในเรื่องแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคตจะต้องเสริมสร้างในเรื่องเครือข่ายของความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ในการดำเนินการกิจในอนาคต ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“การพัฒนาระบบในมิติของบุคลากร จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายของการพัฒนา ในการสร้างมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องในเรื่องสิทธิ หรือความร่วมมือกับภาคเอกชน รวมทั้งการอบรมย่อยระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน การอบรมกฎหมายต่างๆ อาจร่วมกับกรมคุ้มครองสิทธิ”

#### 1.4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการ

ทุจริตแห่งชาติ คำให้สัมภาษณ์ของนายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นในเรื่องรูปแบบและแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต โดยเห็นว่า แนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคตจะต้องพิจารณาการดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กร อาทิ ความก้าวหน้าในสายงาน การกำหนดเงินค่าตอบแทน การสร้างความรู้สึกรักในเรื่องศักดิ์ศรีความภูมิใจต่อองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และการพัฒนาบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

“ผมให้ความสำคัญกับเรื่องทรัพยากรมนุษย์ ทำอย่างไรให้บุคลากรอยู่กับองค์กรให้ได้ จริงแล้ว ๆ บุคลากรขององค์กรมีแนวทางของความก้าวหน้าในสายงานหลายแนวทาง อาทิ การไปเป็นผู้ช่วยอัยการ การไปเป็นผู้ช่วยผู้พิพากษา เป็นต้น ปปช. จึงต้องทำให้องค์กรเป็นที่น่าเชื่อถือหรือมีสิ่งตอบแทนให้เทียบเท่าตำแหน่งในองค์กรเหล่านั้น เพราะฉะนั้นผมจึงเห็นว่า ถ้าจะให้บุคลากรขององค์กรอยู่กับองค์กร เขาจะต้องมีความก้าวหน้า ในสายงาน ซึ่งขณะนี้ได้พยายามพัฒนาในเรื่องเงินค่าตอบแทนใน ตำแหน่งต่าง ๆ ของ ปปช. ผมเห็นว่า มีความก้าวหน้าในสายงานที่เร็วมาก และมีอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญเช่นกัน คือ เรื่องของศักดิ์ศรี บุคลากรในองค์กรบางคนยังคิดว่า อัยการ ตุลาการ หรือการโอนย้ายไปทำงานที่ศาลปกครอง เป็นการมองว่าตำแหน่งในองค์กรเหล่านี้ดีกว่าตำแหน่งใน ปปช. ซึ่งเป็นเรื่องธรรมชาติของบุคลากรในการเปรียบเทียบต่ออาชีพการงานระหว่างองค์กร แต่ได้พยายามสร้างให้บุคลากรในองค์กรรู้สึก ว่า เมื่อเขาดำรงตำแหน่งในองค์กรนี้ เขาจะได้รับความปลอดภัย ได้รับความยุติธรรม ผมให้ความสำคัญกับตรงนี้ รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ ประเด็นเหล่านี้ ปปช. ได้คำนึงถึงเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างสถานที่ทำงานแห่งใหม่ที่มีพื้นที่รองรับภารกิจและยุทธศาสตร์ของ ปปช. อันเป็นการแก้ไขปัญหาในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในปัจจุบันที่คณะกรรมการ ปปช. ทำงานอยู่ในส่วนนี้ของกรุงเทพมหานคร แต่สำนักงาน ปปช. ไปอยู่อีกแห่งหนึ่ง ส่วนงานที่ตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินมีที่ทำการอยู่อีกแห่งหนึ่ง ขณะนี้กำลังจะรวมให้อยู่ในที่ทำการเดียวกันหมด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศของการทำงานให้ดีขึ้น

นอกจากนั้น ผมเห็นว่าองค์กรอิสระอื่นมีภารกิจหน้าที่ที่เด่นชัดอยู่แล้ว แต่ในปัจจุบันจะมีสภาพปัญหาที่สำคัญประการหนึ่ง คือเรื่องของสถานที่ทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจะเช่าสถานที่ต่างๆ เป็นที่ทำการ ไม่มีสถานที่ทำการถาวร แต่ได้รับทราบว่าจะย้ายไปยังสถานที่ทำการถาวรหมดแล้ว ในลักษณะของศูนย์ราชการ อันทำให้มีสถานที่ทำการเป็นของตนเอง และในด้านการพัฒนาบุคลากรที่ให้มีการเชื่อมโยงกันไป คือ ให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกัน ซึ่งแท้ที่จริงแล้วโดยระบบไม่น่าจะมีความสัมพันธ์ที่ห่างไกลกัน เพราะโดยส่วนใหญ่แล้วองค์กรอิสระจะใช้กฎหมายที่คล้ายคลึงกันและเป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้เกิดแลกเปลี่ยนกันตรงนั้น และยังมีความสัมพันธ์กันในแง่ของผู้บริหาร นำไปสู่การเชื่อมโยงกัน ตรงนี้จะช่วยในเรื่องของความร่วมมือกันได้มาก และในส่วนของแต่ละองค์กรเอง นอกจากจะต้องให้ความยุติธรรมแล้ว ผมว่าระบบของการประเมินผลที่เป็นสากล ต้องให้บุคลากรเขาเชื่อมั่นในความยุติธรรม และพยายามปรับปรุงระบบการทำงานของสำนักงานต่าง ๆ อาทิการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยและการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ”



ความเห็นดังกล่าวมีความสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของนายปรีชา เลิศกมลมาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ต่อแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต ที่จะต้องดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร

“องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจำเป็นต้องมีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานให้ได้คุณภาพเพื่อการดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร และในขณะเดียวกันคนที่ไม่มีความรู้ก็ต้องมีประสบการณ์ที่เห็นได้อย่างชัดเจนจึงจะอยู่ในองค์กรได้ รวมทั้งมีกระบวนการของการนำคนที่มีปัญหาไปจากองค์กรได้ ตลอดจนการปรับปรุงเรื่องค่าตอบแทน และการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี”

อย่างไรก็ดี คำให้สัมภาษณ์ของนายสมชัย ธีระวัณธ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ตั้งข้อสังเกตว่าแนวทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ในประเด็นของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่ใช้การอ้างอิงระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนโดยอนุโลม จะสามารถอนุโลมได้เพียงใดและอาจเป็นประเด็นปัญหาในการเป็นคดีพิพาททางปกครอง รวมทั้งข้อสังเกตของแนวทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจะกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์เองอย่างไร หากไม่อนุโลมตามแนวทางและระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนให้ตอบสนองต่อมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์กรเหล่านี้ ซึ่งเป็นข้อสังเกตที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายว่า

“การให้อิสระในด้านการบริหารงานบุคคลโดยการอ้างอิงจากการบริหารงานบุคคลในภาครัฐโดยอนุโลม ปัญหาในทางปฏิบัติองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจะอนุโลมได้แค่ไหน เพียงไร หากเกิดกรณีที่น่าไปฟ้องร้องเป็นคดีไปสู่ศาลปกครอง รวมทั้งการรับรู้ข้อมูลใหม่และความรู้ใหม่

ประเด็นเรื่องมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผมขอตั้งข้อสังเกตว่า

ประเด็นแรก แนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นกติกาไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารงานบุคคล เมื่อองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญมีอำนาจในการบริหารงานบุคคลที่เป็นอิสระ ควรจะกำหนดให้เป็นไปตามลักษณะขององค์กรอิสระหรือไม่ ซึ่งการตีความโดยไม่ต้องเทียบเคียงกับองค์กรอื่นๆ เราจะกำหนดหลักเกณฑ์

ต่างๆบนพื้นฐานอย่างไรที่ไม่ล่อล่อต่อสังคม การกำหนดระเบียบเองและตีความระเบียบเองโดยอนุโลมขององค์กรอื่นเข้ามาแล้วใช้การตีความในแบบของเราอาจเป็นปัญหาในอนาคต

ประเด็นที่สอง ผมอยากเห็นว่า การให้คำตอบแทนแก่นบุคลากรในระดับล่างขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่อยู่เหนือเส้นความยากจน อาทิ กรณีของพนักงานธุรการที่รักษาความลับในการพิมพ์สำนวนคดีต่างๆ ที่มีมูลค่าเงินในคดีเป็นล้านๆ บาท การรักษาความลับของพนักงานทุกระดับเป็นสิ่งที่จะต้องเป็น เราต้องดูแลพนักงานขององค์กรในระดับล่างด้วย องค์กรกับคนต้องบรรลุผลลัพธ์ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่"

## 2) แนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

2.1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง นายสมชาติ เจศรีชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ให้ความเห็นในเรื่องแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่ต้องคิดให้พ้นจากกรอบของรูปแบบของราชการ ดังเช่นในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะใช้ระบบสัญญาจ้างต่อชิ้นงาน โดยไม่ต้องตั้งหน่วยงานมารองรับในการดำเนินการผลิตชิ้นงานนั้น หรือแนวทางการให้คำตอบแทนที่สูงแต่มีระยะเวลาการจ้างงานที่สั้น การคำนึงถึงค่าใช้จ่ายประจำด้านบุคลากรอันเป็นภาระทางงบประมาณขององค์กร การใช้อำนาจตามกรอบของกฎหมายให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งขนาดของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่จะต้องมีความกะทัดรัด โดยใช้แนวทางของการนำบุคลากรภายนอกเข้าทำงานในองค์กร (Out Source) ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายในรายละเอียดว่า

“ผมอยากให้เราเอาแนวคิดใหม่ในการบริหารงานบุคคลมาใช้ เราไม่จำเป็นต้องมีเงินเดือนหรือมีระเบียบอะไรมากในการบริหารงานบุคคล ถ้ามีระเบียบมากก็จะเป็นภาระต่อองค์กรมาก เพราะฉะนั้นเราควรให้ความสำคัญกับคน กับงาน ว่าเราจะจ้างคนอย่างไรกับงานของเราที่เกิดขึ้นในขณะนี้ งานบางอย่างเราไม่จำเป็นต้องมีพนักงานประจำ เราสามารถที่จะจ้างเป็นสัญญาจ้างต่อชิ้นงานก็ได้ คือจบแล้วก็จบไป ขณะนี้ ถือว่าเรามีบุคลากรที่ขึ้นตรงอยู่สำนักงานมาก เช่น งานของ กกต. เกี่ยวกับการผลิตสื่อ ไม่จำเป็นต้องมีหน่วยงานขึ้นมารองรับ เราควรที่จะจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาทำเลย และก็จบกันไป คือเราเคยกันกันไว้ แม้ระบบเลือกตั้งทั้งระบบ เราคิดถึงขนาดนั้น แต่ว่าทำอะไรไม่ได้หรอก แต่ว่าในการบริหารบุคคลเหล่านี้ งานบางอย่างเรายังติดขัดกับระบบราชการ เรายังเอารูปแบบราชการมาใช้ในการบริหารจัดการตรงนี้อยู่ มันเลยเป็นภาระค่าใช้จ่ายงบประมาณในส่วนของค่าใช้จ่ายประจำด้านบุคลากรสูงมาก คือ 1. เราอย่าไปยึดโยงกับระเบียบมาก 2. เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ที่ตรงกับงานจริง ๆ ถึงแม้ว่าจะต้องจ่ายค่าตอบแทนสูง แต่ระยะเวลาการจ้างมันสั้นมันคุ้มกว่า 2. เนื่องจาก กกต. เอง อำนาจตาม

กฎหมายรัฐธรรมนูญให้อำนาจไว้เยอะมาก เพราะฉะนั้นการใช้อำนาจตามรัฐธรรมนูญที่จะให้หน่วยงานอื่น ๆ ทำงานให้กับเรา เพียงแต่ที่เราให้อำนาจให้เต็มที่ อันนี้ในหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระ โดยเฉพาะอย่างยิ่งของ กกต. แนวโน้มมันจะต้องกะทัดรัดมากกว่านี้ คือการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่มันต้องเร่งระดมในการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อให้สามารถตอบสนองภารกิจได้ บางอย่างเราต้องใช้แนวคิดของเอกชน เช่น การนำบุคลากรภายนอกเข้าทำงานในองค์กร (Out Source) เข้ามาใช้เยอะมากกับระบบสำนักงานที่ควรเร่งดำเนินการ จริง ๆ แล้วถ้าแนวคิดในการตั้งหน่วยงานองค์กรอิสระขึ้นมา ภารกิจมันยังไปซ้ำซ้อนกับระบบงานอื่น ๆ บางหน่วยงาน อย่างเช่น กกต. ถ้าการเขียนกรอบภารกิจหน้าที่ที่ดี ให้อยู่ในฐานะเพียงการควบคุมกับการวินิจฉัย มันน่าจะเหมาะสมกว่า เพราะว่า 1. ในเรื่องของอัตราค่าจ้าง ในเรื่องของงบประมาณก็ดี เพราะเลือกตั้งที่หนึ่ง ใช้งบประมาณ 2,000 ล้านบาท มันเป็นงบประมาณซึ่งบางครั้งมันเสียโดยเปล่าประโยชน์ ทั้ง ๆ ที่ กกต. ก็ต้องใช้บุคลากร หรือหน่วยงานอื่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษา เพราะฉะนั้นบทบาทตรงนี้ถ้า กกต. ให้อำนาจเต็มที่มันจะลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรไปเยอะมาก แล้วก็ต้องพยายามมองอีกว่าภารกิจเลือกตั้งมันเป็นภารกิจของทุกส่วนงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน แต่ว่าการวินิจฉัยปัญหาที่ดี การออกกฎหมายระเบียบอยู่ที่ กกต. แต่ว่าโครงสร้างแบบนี้ถ้า กกต. ทำทุกอย่างหมดตอนนี้ ทุกวันนี้เราก็ยังใช้มหาดไทยทำอยู่ ความซ้ำซ้อนของงบประมาณมันไม่เกิด โดยกระทรวงมหาดไทยเขามีเครือข่ายอยู่ เขาไม่ต้องใช้เงินเลย แต่ กกต. ทำทุกอย่างต้องใช้เงินทั้งนั้น

ความเห็นดังกล่าวข้างต้นยังสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของนายนายสิริพงษ์ พงษ์พานิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่มีความเห็นต่อแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ในอนาคต ไม่จำเป็น ต้อง มี อัตรา ค่า ก่า ลัง เป็น จำนวน มาก แต่ต้องใช้อำนาจอย่างเต็มที่กับกฎหมายที่ได้ให้อำนาจไว้ แนวโน้มในอนาคตของหน่วยงานธุรการเหล่านี้จะต้องกะทัดรัด โดยการนำเอาระบบการจ้างหน่วยงานภายนอก (Out Source) หรือการพัฒนากระบวนการสนับสนุนทำงานในสำนักงาน (Back Office) ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายในรายละเอียด ดังนี้

“หน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญไม่ควรยึดติดกับกระบวนการของระบบราชการ เพื่อให้ได้คนที่มีความดี และหน่วยธุรการจะต้องใช้อำนาจอย่างเต็มที่ เนื่องจากอำนาจที่บัญญัติในกฎหมายให้กับองค์กรเหล่านี้ได้กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญที่ให้อำนาจกับองค์กรเหล่านี้ไว้มาก หน่วยธุรการไม่จำเป็นต้องมีคนเป็นจำนวนมากแต่ต้องใช้อำนาจอย่างเต็มที่กับกฎหมายที่ได้ให้อำนาจไว้ ดังนั้น แนวโน้มในอนาคตของหน่วยงานธุรการเหล่านี้จะต้องกะทัดรัด การพัฒนาในเชิงระบบ การพัฒนาบุคคลที่มีอยู่ให้ตอบสนองต่อภารกิจ นำเอา

ระบบการจ้างหน่วยงานภายนอก (Out Source) หรือการพัฒนากระบวนการสนับสนุนทำงานในสำนักงาน (Back Office)”

2.2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา นายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้ให้ความเห็นในเรื่องแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจะต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางและแนวทางของความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ดังเช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ว่า

“ผมว่าแนวโน้มของเขามิใช่บทบาทความสำคัญมากยิ่งขึ้น รัฐธรรมนูญ 2540 ได้ให้ความสำคัญกับองค์กรอิสระ เพราะฉะนั้นองค์กรอิสระต่างๆ ก็จะต้องทำหน้าที่ของตนให้เต็มที่ ไม่ให้มีการแทรกแซง ยึดมั่นอยู่ตรงนั้น ไม่ว่าจะอะไรจะเกิดให้เราทำหน้าที่อย่างเต็มที่ แต่จะต้องแสดงให้เห็นถึงความบริสุทธิ์ ตรงนี้เป็นหลัก ผลงานของเรา ไม่ใช่เราเป็นผู้ประเมินเอง แต่ให้คนภายนอกมาประเมินเรา เพราะฉะนั้น เราต้องพร้อมที่จะให้คนภายนอกเข้ามาตรวจสอบได้ อีกเรื่องที่สำคัญ คือ ระบบของความโปร่งใส อาทิ การตรวจสอบหาข้อมูล เราจะเปิดเผยอย่างเต็มที่ ทำตามระเบียบที่ภาคประชาชนสามารถเข้ามาตรวจสอบได้ ผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้องค์กรอิสระเป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือ”

นอกจากนั้น นายศรียาชา เจริญพานิช เลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ยังได้ให้ความเห็นต่อแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะต้องเน้นที่การสร้างควมก้าวหน้าในสายงาน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

“อีกอย่างหนึ่งที่ผมนำมาใช้ การบริหารบุคคลที่จะทำให้พนักงานกระโดดได้คือ ที่เขาวางโครงสร้างวิธีการ ชำนาญการเชี่ยวชาญพิเศษ ก็จะทำคล้าย ๆ กัน แต่ต้องวางกฎเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน ที่จะช่วยพนักงานเหล่านี้ให้เขามีโอกาสก้าวหน้าและมีความคิดเชิงวิชาการมากขึ้นที่จะมาใช้ในการปฏิบัติ สมมติเขาเป็นพนักงานอาวุโส อาวุโสสูง ถ้าเมื่อเขาไปอย่างนี้ก็ไปเรื่อย ๆ ถ้าเมื่อเขาไม่ได้เป็น ผอ. เขาไม่ได้เป็นอะไรเลย เขาก็ตัน แต่ในขณะเดียวกันในทางคู่ขนานก็ยังสามารถที่จะถึงอาวุโส อาวุโสสูง เขาอาจจะทำเชี่ยวชาญชำนาญการต่อไปได้อีก ซึ่งตรงนี้นั้นจะได้เงินต่างหาก แต่เขาก็ต้องทำงานเชิงวิชาการหนักขึ้น อย่างเช่น รวบรวมเคสต่าง ๆ มีข้อเสนอแนะว่า จากการทำงานมานี้เห็นข้อปฏิบัติที่บกพร่องควรจะต้องแก้ไข เสนอปรับปรุงกฎหมาย หรือกรณีที่เกี่ยวข้องเฉพาะ ผมกำลังจะวางเกณฑ์ว่า คุณต้องทำเหมือนกับวิจัยพื้นฐาน เสนอแก้กฎหมายระดับย่อย เช่น กฎหมาย กฎกระทรวง ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ถ้าเมื่อคุณจะทำถึงเชี่ยวชาญพิเศษก็ต้องมองไปถึงเสนอแก้ พรบ. แก่รัฐธรรมนูญ โดยทำวิจัยออกมา ผลงานที่เขาทำมา เขาเห็นว่าคือปัญหา ตรงไหนที่ควรจะต้องแก้ไข ในส่วนของการบริหารงานทั่วไปหรือในส่วนของกฎหมายให้เสนอมานี้ ก็จะเป็นตัวช่วยเร่ง”

จากคำให้สัมภาษณ์ของนางณัฐชา มุตจินดา ผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ได้พรรณาสู่ต่อแนวโน้มสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ คือ การสร้างความรู้สึกรับรู้ของการอยู่อย่างภาคภูมิใจและมีศักดิ์ศรีในองค์กร

“การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจะเป็นหลักเรื่องหนึ่งที่สำคัญ ที่ จะทำอะไรให้บุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญมีความรู้สึกของการอยู่ในองค์กร อย่างมีความภาคภูมิใจ”

2.3) สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ นายเสน่ห์ จามริก ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นในเรื่องแนวโน้มของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญว่าจะต้องบริหารทรัพยากร มนุษย์โดยคำนึงถึงมิติของประชาชนในการสร้างจิตสำนึกนี้ให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้ให้ สัมภาษณ์กล่าวไว้ว่า

“การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงประชาชน ทำอย่างไรจึงจะตอบสนองต่อมิตินี้ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญคำนึงถึงเรื่องนี้ในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญสามารถ ดำรงความเป็นสถาบันต่อไปได้”

นอกจากนี้ นางสุพัฒนา ลิ้มปะพันธุ์ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นต่อแนวโน้มของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญว่า จะมีระบบการอบรมโดย ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสร้างระบบเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในการจัดการคำร้องของประชาชน และแนวโน้มของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน แห่งชาติจะไม่มียึดตามระเบียบของส่วนราชการ แต่จะเน้นที่ความคล่องตัวและปรับใช้หลักเกณฑ์ และแนวทางของส่วนราชการให้สอดคล้องกับภารกิจในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการ สร้างความเชื่อถือศรัทธาของประชาชนที่มีต่อองค์กรและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งผู้ให้ สัมภาษณ์กล่าวไว้ว่า

“ระบบการอบรมโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E - training) การสร้าง ระบบการจัดการในมิติของผู้ร้องระหว่างหน่วยงาน อาทิ กรณีของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องกับภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งมี บทบาทที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน มีการออกหาข้อมูลเพื่อการทำงานร่วมกัน

กรณีของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในมิติของ การบริหารงานบุคคลไม่น่าจะยึดตามระเบียบของส่วนราชการ เนื่องจากเป็นองค์กรที่เป็นลักษณะ

กึ่งราชการ มีการปฏิบัติที่ไม่เป็นเหมือนระบบราชการ มีการตรวจสอบในแง่รูปแบบเหมือนกับข้าราชการ โดยให้มีความคล่องตัว ซึ่งคิดว่าน่าจะเดินสายกลาง มีการตรวจสอบได้ แต่เป็นการตรวจสอบที่ไม่เข้มงวด

จะอย่างไรให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือ ให้ประชาชนเชื่อว่ามีความเป็นกลาง ยุติธรรม ทำอย่างไรให้ระบบบริหารงานบุคคลให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญมากกว่านี้ ต้องมีความเหนือกว่าระบบราชการ คล้ายกับกรณีของ FBI ที่มีทักษะที่ถ่ายทอดแก่บุคลากรในองค์กรของตน”

#### 2.4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

นายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นในเรื่องแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรการขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญว่าจะต้องสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ให้กับบุคลากรในองค์กร โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายว่า

“ผมเห็นว่า แนวโน้มขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะมีบทบาทความสำคัญมากยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 จะให้ความสำคัญกับองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เพราะฉะนั้นองค์กรอิสระต่าง ๆ จะต้องทำหน้าที่ของตนให้เต็มที่ เพื่อไม่ให้เกิดการแทรกแซง ยึดมั่นอยู่ตรงจุดนั้น ไม่ว่าจะอะไรจะเกิดก็ให้องค์กรเหล่านี้ทำหน้าที่ให้เต็มที่ แต่ว่าการจะทำหน้าที่ให้เต็มที่ จะต้องให้สังคมเห็นว่า องค์กรมีความบริสุทธิ์ ตรงนี้เป็นหลักสำคัญ ผลงานขององค์กร ที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ไม่ใช่องค์กรจะผู้ประเมินเอง แต่ต้องให้บุคคลภายนอกได้ประเมินการทำงานขององค์กรด้วย เพราะฉะนั้นองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญต้องพร้อมที่จะให้บุคคลภายนอกเข้ามาตรวจสอบได้ อีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญมาก คือ เรื่องของระบบของความโปร่งใส ปปช. จะมีกรณีของการค้นหา ตรวจสอบ ข้อมูล โดยมีการเปิดเผยข้อมูล เป็นไปตามกฎระเบียบของการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ซึ่งภาคประชาชนสามารถจะเข้ามาตรวจสอบได้ ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผ่านเว็บไซต์ของ ปปช. อันมีส่วนสำคัญในการสร้างให้เกิดองค์กรที่น่าเชื่อถือ”

นอกจากนั้น นายปรีชา เลิศกมลมาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นว่า แนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญจะต้องสร้างเกณฑ์มาตรฐานในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ในองค์กร หรือการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถ และรวมทั้งการสร้างวิธีการในการนำคนที่ไม่มีความสามารถหรือประสิทธิภาพไปจากองค์กร ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายว่า

“แนวโน้มนั้นในอนาคตหน่วยงานพวกนี้จะเป็นเหมือนกับชั้นรองจากองค์กรที่มีกำลังสูงกว่าดูคนที่มีความรู้ความสามารถไป คนที่ไปศาลปกครองก็เป็นคนที่ฝีมือขณะที่คนที่ไม่มีโอกาสไปก็สร้างโอกาสขึ้นมาเอง ในอนาคตเราต้องรีบไป ถ้าเพื่อเราไม่สามารถสร้างฐานในแง่ของตำแหน่งของเราให้คุ้มกับประโยชน์ของเขาได้ คือให้เขามีสิทธิประโยชน์คุ้มค่ากับเขา แต่ขณะเดียวกันเราก็ต้องสร้างเกณฑ์มาตรฐานของเราให้ได้ คนที่อยู่ถ้าเกิดความรู้ไม่มีมากเท่าที่ควร ก็ต้องมีประสบการณ์ความสำเร็จที่เห็นชัดว่าคุณสามารถที่จะอยู่ในแห่งนี้ได้ ขณะเดียวกันเราก็ต้องมีขบวนการหรือวิธีการที่จะเอาคนออกไปจากระบบโดยพุดจากกันด้วยดี”

แนวโน้มนั้นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ตามความเห็นของนายสมชัย ธีระวัณษ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จะเป็นการนำเอารูปแบบของระบบองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลมาปรับใช้กับกรณีของหน่วยราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ โดยสร้างมาตรฐานงานบุคคลที่สูงกว่าหน่วยงานในภาครัฐอื่น เพื่อนำไปสู่การสร้างกลไกในการแก้ไขระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายว่า

“แนวโน้มนั้นในอนาคตขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ แทนที่จะมีองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลของตนเอง อาจนำรูปแบบของการสร้างองค์กรบริหารงานบุคคลกลางร่วมกัน อาจจะต้องปรับในลักษณะของความเป็นอิสระให้เป็นตัวแบบของไทย ในปัจจุบันเรามีองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลภาครัฐกว่า 20 องค์กร สามารถสร้างมาตรฐานงานบุคคลใหม่ องค์กรบริหารงานกลางขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญต้องมีมาตรฐานที่สูงกว่าหน่วยงานในภาครัฐ เนื่องจากเป็นองค์กรที่ซีกูซึ่คิดให้กับสังคม มาตรฐานการบริหารงานบุคคลขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ในอนาคตอาจสร้างกลไกในการแก้ปัญหของระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ อาทิ ปัญหาการครอบงำสำนวนคดีจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ที่มีผลกระทบต่อการประเมินเลื่อนระดับข้าราชการที่อาจถูกกลั่นแกล้งในการพิจารณาประเมิน ซึ่งมาตรฐานเหล่านี้จะช่วยป้องกันมิให้บุคลากรในองค์กรถูกกดดันด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การสร้างระบบการเติบโตให้เป็นในรูปของระบบแท่งมิใช่ระบบแบบสามเหลี่ยมคว่ำ ให้สามารถเติบโตได้ด้วยตัวเอง ทำงานของตนเองให้เต็มที่ ตำแหน่งในระดับ 3-9 หากให้ทุกตำแหน่งเลื่อนขึ้นไปแล้วต้องรอให้มีตำแหน่งในระดับบริหารว่างลง มันจะทำให้ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถในการทำสำนวนหายไป ซึ่งบุคคลนี้อาจจะมีทักษะการบริหารน้อยจึงไม่ได้ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ทำให้เกิดการสูญเสีย หรือบางครั้งก็ได้ผู้บริหารที่ไม่มีมีความรู้ความสามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งที่จะทำหน้าที่บังคับบัญชาพวกมือปราบเหล่านี้ เป็นต้น”

4.2 รูปแบบของการเปรียบเทียบความคิดเห็นในเชิงมิติขององค์กรและตำแหน่ง จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบในมิติขององค์กร และการเปรียบเทียบในมิติของตำแหน่งของบุคคลที่ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบในมิติขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลความเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ สามารถเปรียบเทียบในมิติขององค์กรทั้งสิ้น โดยสรุปเป็นแผนภาพ ดังนี้

ตารางเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญทั้งสี่หน่วยงาน

หน่วยงาน ประเด็นที่ศึกษา	สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	สำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา	สำนักงาน คณะกรรมการสิทธิ มนุษยชนแห่งชาติ	สำนักงาน คณะกรรมการ ป้องกันและ ปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ
<p>1. ประเด็นของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p> <p>1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างประธานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและเลขาธิการหรือผู้บริหารของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p>	<p>ความสัมพันธ์ระหว่างเลขาธิการกับองค์อำนาจมีความขัดแย้งที่รับรู้จากการสรรหาผู้ที่จะเป็นเลขาธิการ</p>	<p>ความสัมพันธ์ระหว่างเลขาธิการกับองค์อำนาจไม่มีความขัดแย้งเพราะเป็นผู้บังคับบัญชาในอดีต</p>	<p>ความสัมพันธ์ระหว่างเลขาธิการกับองค์อำนาจมีความขัดแย้งที่รู้สึกและความขัดแย้งที่เปิดเผย</p>	<p>ความสัมพันธ์ระหว่างเลขาธิการกับองค์อำนาจมีความขัดแย้งที่รับรู้จากการสรรหาผู้ที่จะเป็นเลขาธิการ</p>



หน่วยงาน ประเด็นที่ศึกษา	สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	สำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา	สำนักงาน คณะกรรมการสิทธิ มนุษยชนแห่งชาติ	สำนักงาน คณะกรรมการ ป้องกันและ ปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ
1.2 บทบาทของการ บริหารงานทรัพยากร มนุษย์ของหน่วยธุรการ ขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ	- องค์กรอำนาจหรือ คณะกรรมการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญยังมี บทบาทในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์หน่วยงาน ธุรการขององค์กร อิสระตาม รัฐธรรมนูญในการ กำหนดนโยบายและ แนวทางในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ แต่หน่วยงาน ธุรการจะทำหน้าที่ ในด้านของ กระบวนการในการ บริหารงานบุคคล	- องค์กรอำนาจหรือ คณะกรรมการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญยังมี บทบาทในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์หน่วยงาน ธุรการขององค์กร อิสระตาม รัฐธรรมนูญในการ กำหนดนโยบายและ แนวทางในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ แต่หน่วยงาน ธุรการจะทำหน้าที่ ในด้านของ กระบวนการในการ บริหารงานบุคคล	- องค์กรอำนาจหรือ คณะกรรมการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญยังมี บทบาทในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์หน่วยงาน ธุรการขององค์กร อิสระตาม รัฐธรรมนูญในการ กำหนดนโยบายและ แนวทางในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ แต่หน่วยงาน ธุรการจะทำหน้าที่ ในด้านของ กระบวนการในการ บริหารงานบุคคล	- องค์กรอำนาจหรือ คณะกรรมการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญยังมี บทบาทในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์หน่วยงาน ธุรการขององค์กร อิสระตาม รัฐธรรมนูญในการ กำหนดนโยบายและ แนวทางในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ แต่หน่วยงาน ธุรการจะทำหน้าที่ ในด้านของ กระบวนการในการ บริหารงานบุคคล
2. ประเด็นระบบ ค่าตอบแทนของบุคลากร ของหน่วยงานธุรการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ 2.1 ความเหมาะสมของ ระบบค่าตอบแทนของ บุคลากรของหน่วยงาน ธุรการขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ	ค่าตอบแทนใน ปัจจุบันยังไม่ เหมาะสม  กลยุทธ์ของการ กำหนดค่าตอบแทน ให้สูงเพื่อการจูงใจ บุคลากร แต่ยังไม่ สอดคล้องกับ	ค่าตอบแทนใน ปัจจุบันมีความ เหมาะสม  กลยุทธ์ของการ กำหนดค่าตอบแทน ให้สูงเพื่อการจูงใจ บุคลากรแต่ยังไม่ สอดคล้องกับ	ค่าตอบแทนใน ปัจจุบันมีความ เหมาะสม  กลยุทธ์การกำหนด ค่าตอบแทนไม่สูง และยังไม่สอดคล้อง กับหลักการและ รูปแบบในการ	ค่าตอบแทนใน ปัจจุบันมีความ เหมาะสม  กลยุทธ์การกำหนด ค่าตอบแทนที่สูง เพื่อการจูงใจ บุคลากรแต่ยังไม่ สอดคล้องกับ

หน่วยงาน ประเด็นที่ศึกษา	สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	สำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา	สำนักงาน คณะกรรมการสิทธิ มนุษยชนแห่งชาติ	สำนักงาน คณะกรรมการ ป้องกันและ ปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ
	หลักการและ รูปแบบในการ กำหนดค่าตอบแทน	หลักการและ รูปแบบในการ กำหนดค่าตอบแทน	กำหนดค่าตอบแทน ค่าตอบแทน แต่มีสถานะที่มั่นคง จากการเป็น ข้าราชการ	หลักการและ รูปแบบในการ กำหนดค่าตอบแทน และมีสถานะที่ มั่นคงจากการเป็น ข้าราชการ
2.2 ระบบค่าตอบแทน ของบุคลากรของ หน่วยงานราชการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญควรจะ กำหนดให้เป็นระบบ เดียวกันหรือแตกต่างกัน	ค่าตอบแทนหลัก หรือบัญชีเงินเดือนที่ ควรจะเหมือนกัน แต่ในเรื่อง ค่าตอบแทนพิเศษ อาจจะมีความ แตกต่างกันไปในแต่ ละองค์กรได้  ต้องปรับเปลี่ยน สถานะของบุคลากร ในองค์กรให้มี สถานะของ ข้าราชการพลเรือน เพื่อให้เกิดความเท่า เทียมกันในด้านของ สิทธิประโยชน์และ สวัสดิการอื่นๆ	ค่าตอบแทนพิเศษ อาจจะมีความ แตกต่างกันไปในแต่ ละองค์กรได้ ค่าตอบแทนหลัก หรือบัญชีเงินเดือนที่ ควรจะเหมือนกัน  ต้องปรับเปลี่ยน สถานะของบุคลากร ในองค์กรให้มี สถานะของ ข้าราชการพลเรือน เพื่อให้เกิดความเท่า เทียมกันในด้านของ สิทธิประโยชน์และ สวัสดิการอื่นๆ	ค่าตอบแทนพิเศษ อาจจะมีความ แตกต่างกันไปในแต่ ละองค์กรได้ ค่าตอบแทนหลัก หรือบัญชีเงินเดือนที่ ควรจะเหมือนกัน	ค่าตอบแทนพิเศษ อาจจะมีความ แตกต่างกันไปในแต่ ละองค์กรได้ ค่าตอบแทนหลัก หรือบัญชีเงินเดือนที่ ควรจะเหมือนกัน  การบริหาร ค่าตอบแทนต้อง คำนึงถึง ความสามารถในการ จ่ายค่าตอบแทนของ องค์กรที่มาจาก รายได้ของภาษีอากร และเป็นภาระทาง งบประมาณ
3. ประเด็นของระบบ บริหารงานบุคคลใน หน่วยงานราชการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ	ยึดถือตามแนวทาง ของส่วนราชการ พลเรือนเป็นกรอบ ในการบริหารงาน บุคคล	การปรับใช้จาก แนวทางขององค์กร อื่นให้สอดคล้องกับ สภาพขององค์กร	ยึดถือตามแนวทาง ของส่วนราชการ พลเรือนเป็นกรอบ ในการบริหารงาน บุคคล	ยึดถือตามแนวทาง ของส่วนราชการ พลเรือนเป็นกรอบ ในการบริหารงาน บุคคล

หน่วยงาน  <u>ประเด็นที่ศึกษา</u>	สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	สำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา	สำนักงาน คณะกรรมการสิทธิ มนุษยชนแห่งชาติ	สำนักงาน คณะกรรมการ ป้องกันและ ปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ
<p>3.1 ระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ควรจะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการหรือควรจะมีรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างจากระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการ</p>	<p>- ระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะต้องมีความแตกต่างจากระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการเพื่อความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปฏิบัติภารกิจขององค์กรที่มีความแตกต่างจากภารกิจของหน่วยงานราชการทั่วไป</p> <p>- จะต้องมืองค์กรที่เข้ามาดูแลในด้านนโยบายและการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p>	<p>- ระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะต้องมีความแตกต่างจากระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการเพื่อความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปฏิบัติภารกิจขององค์กรที่มีความแตกต่างจากภารกิจของหน่วยงานราชการทั่วไป</p> <p>- จะต้องอาศัยแนวทางการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการเป็นกรอบในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p>	<p>- ระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะต้องมีความแตกต่างจากระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการเพื่อความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปฏิบัติภารกิจขององค์กรที่มีความแตกต่างจากภารกิจของหน่วยงานราชการทั่วไป</p> <p>- จะต้องเทียบเคียงกับหน่วยงานราชการประเภทอื่นๆ หรือหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญด้วยกันเอง โดยนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรเนื่องจากระบบราชการมีระเบียบหลักเกณฑ์ที่ทำให้การดำเนินการที่เป็นงานประจำดำเนินไป</p>	<p>- ระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ จะต้องมีความแตกต่างจากระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการเพื่อความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปฏิบัติภารกิจขององค์กรที่มีความแตกต่างจากภารกิจของหน่วยงานราชการทั่วไป</p> <p>- จะต้องนำเอาสิ่งที่ดีของระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการอื่นๆ ในด้านของหลักเกณฑ์ที่สามารถใช้ได้ทั่วไปที่ได้รับการพัฒนาโดยนำไปพัฒนาหรือปรับใช้ให้เข้ากับองค์กรและหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบการ</p>

หน่วยงาน ประเด็นที่ศึกษา	สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	สำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา	สำนักงาน คณะกรรมการสิทธิ มนุษยชนแห่งชาติ	สำนักงาน คณะกรรมการ ป้องกันและ ปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ
			ได้ แต่ในงานที่ ต้องการความริเริ่ม หรือภารกิจงานใน อาจจะต้อง เทียบเคียงระบบการ บริหารงานบุคคล ของหน่วยงาน ตุรการขององค์กร อิสระตาม รัฐธรรมนูญที่มี ภารกิจงานที่ คล้ายคลึงกันมาปรับ ใช้ระหว่างกันได้	บริหารงานบุคคลที่ มีประสิทธิภาพ โดยยึดถือตาม แนวทางของส่วน ราชการพลเรือนเป็น กรอบในการ บริหารงาน
3.2 ระบบบริหารงาน บุคคลของหน่วยงาน ตุรการขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญที่แตกต่าง จากระบบบริหารงาน บุคคลของส่วนราชการ พลเรือนอื่นๆ จะเป็นส่วน เสริมสร้างหรือเป็น อุปสรรคต่อการดำเนินงาน ขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ	- จะเป็นส่วน เสริมสร้างการ บริหารงานบุคคล ของหน่วยงาน ตุรการขององค์กร อิสระตาม รัฐธรรมนูญ	- จะเป็นส่วน เสริมสร้างการ บริหารงานบุคคล ของหน่วยงาน ตุรการขององค์กร อิสระตาม รัฐธรรมนูญ	- จะเป็นส่วน เสริมสร้างการ บริหารงานบุคคล ของหน่วยงาน ตุรการขององค์กร อิสระตาม รัฐธรรมนูญ	- จะเป็นส่วน เสริมสร้างการ บริหารงานบุคคล ของหน่วยงาน ตุรการขององค์กร อิสระตาม รัฐธรรมนูญ
	- อาจจะเป็น อุปสรรคต่อการ บริหารงานบุคคล ของหน่วยงาน ตุรการขององค์กร อิสระ หากยังไม่มี การก่อตั้งองค์กร กลางของหน่วยงาน ตุรการขององค์กร อิสระตาม			

หน่วยงาน ประเด็นที่ศึกษา	สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	สำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา	สำนักงาน คณะกรรมการสิทธิ มนุษยชนแห่งชาติ	สำนักงาน คณะกรรมการ ป้องกันและ ปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ
	รัฐธรรมนูญ เพื่อทำ หน้าที่ในเรื่องของ การสร้างมาตรฐาน กลางในการ บริหารงานบุคคล ให้กับหน่วยงาน ตุลาการขององค์กร อิสระตาม รัฐธรรมนูญ			
<p><b>4. ประเด็นของระบบการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b></p> <p>4.1 มาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานตุลาการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p>	<p>มีมาตรฐานบางอย่างขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่เป็นมิติของการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันได้</p> <p>- นำแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาปรับใช้ในการ</p>	<p>มีมาตรฐานบางอย่างขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่เป็นมิติของการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันได้</p> <p>- แนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะสอดคล้องกับ</p>	<p>มีมาตรฐานบางอย่างขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่เป็นมิติของการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันได้</p> <p>อาทิ มาตรฐานกลางในการประเมินวัดในมิติของวัฒนธรรมและปรัชญา</p> <p>- แนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะสอดคล้องกับการ</p>	<p>มีมาตรฐานบางอย่างขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่เป็นมิติของการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันได้</p> <p>อาทิ มิติของการประเมินวัดในด้านความซื่อสัตย์ มิติในด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน</p> <p>- จะต้องสร้างมิติของการประเมินวัดและมาตรฐานในการประเมินวัดที่มีความแตกต่างจาก</p>

หน่วยงาน ประเด็นที่ศึกษา	สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	สำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา	สำนักงาน คณะกรรมการสิทธิ มนุษยชนแห่งชาติ	สำนักงาน คณะกรรมการ ป้องกันและ ปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ
<p>4.2 ความสอดคล้องของ แนวทางการสร้าง มาตรฐานในเรื่องการ ประเมินวัดในด้าน ความสามารถการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือนกับการ ดำเนินงานของหน่วยงาน ตุลาการขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ</p> <p>4.3 ลักษณะของการ กำหนดยุทธศาสตร์หรือกล ยุทธ์ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กร</p>	<p>ประเมินวัดของ ความสามารถในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ของ หน่วยงานตุลาการ ขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ ใน ระยะแรก แต่จะต้อง คำนึงถึงมาตรฐาน ในการประเมินวัด และหน่วยงานที่จะ เป็นผู้ประเมินวัด</p> <p>มีมิติของการ ประเมินที่สอดคล้อง กับแนวทางของ ก.พ. และมีมิติ เฉพาะองค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ</p> <p>การกำหนด ยุทธศาสตร์ในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร</p>	<p>ระบบการ บริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ใน ส่วนราชการ พลเรือนที่มีขนาด (scale) ที่ใหญ่ แต่ อาจจะไม่สอดคล้อง กับสภาพของการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ของ หน่วยงานตุลาการ ขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญมี ขนาด (scale) ที่เล็ก</p> <p>มีมิติของการ ประเมินที่สอดคล้อง กับแนวทางของ ก.พ. และมีมิติเฉพาะ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ อาทิ การประเมินวัด ในด้านการ สอบสวน</p> <p>การกำหนด ยุทธศาสตร์ในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร</p>	<p>ใช้ในการประเมิน วัดส่วนราชการที่ เป็นไปในลักษณะ ทั่วไป ซึ่งหน่วยงาน ตุลาการขององค์กร อิสระอาจจะสร้าง มาตรฐานในการ ประเมินวัดให้ สอดคล้องและ เหมาะสมในแต่ละ หน่วยตุลาการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ</p> <p>มีมิติของการ ประเมินที่สอดคล้อง กับแนวทางของ ก.พ. และมีมิติเฉพาะ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ อาทิ มาตรฐานกลางใน การประเมินวัด ในมิติของ วัฒนธรรมและ ปรัชญา</p> <p>การกำหนด ยุทธศาสตร์ในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร</p>	<p>มิติการประเมินวัด ตามแนวทางของ สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะในด้าน ของความซื่อสัตย์ที่ เป็นมิติของการ ประเมินที่สำคัญต่อ องค์กร</p> <p>มีมิติของการ ประเมินที่สอดคล้อง กับแนวทางของ ก.พ. อาทิ มิติในด้าน คุณภาพชีวิตและ ความสมดุลระหว่าง ชีวิตกับการทำงาน และมีมิติเฉพาะ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ อาทิ มิติของการประเมิน วัดในด้านความ ซื่อสัตย์</p> <p>การกำหนด ยุทธศาสตร์ในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร</p>

หน่วยงาน ประเด็นที่ศึกษา	สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	สำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา	สำนักงาน คณะกรรมการสิทธิ มนุษยชนแห่งชาติ	สำนักงาน คณะกรรมการ ป้องกันและ ปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ
	- การดำเนินกลยุทธ์ การในลักษณะของ กลยุทธ์ที่ตอบสนอง แต่ในเชิง กระบวนการของ การบริหารงาน บุคคลขององค์กร	- กำหนดกลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับแนว ทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ใน รูปแบบของการเพิ่ม มูลค่าของทรัพยากร มนุษย์ในองค์กรทั้ง ในรูปแบบของการ อบรมพัฒนาและ การสร้างวัฒนธรรม ให้กับองค์กร	- การดำเนินกลยุทธ์ ในลักษณะของ กลยุทธ์ที่ตอบสนอง แต่ในเชิง กระบวนการของ การบริหารงาน บุคคลขององค์กร	- กำหนด ยุทธศาสตร์ของ องค์กรที่เชื่อมโยง กับยุทธศาสตร์ชาติที่ เกี่ยวข้องกับการกิจ ขององค์กรอันเป็น ส่วนเสริมสร้างการ พัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในองค์กรให้ มีศักยภาพและมี มาตรฐานในการ ทำงานร่วมกับ บุคลากรในส่วนภาค อื่นของสังคมได้
5. ประเด็นของรูปแบบการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ของหน่วยงานตุรการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ 5.1 ความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญและหน่วย ตุรการขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ใน ปัจจุบัน	ความสัมพันธ์ใน อดีตระหว่าง หน่วยตุรการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญที่มี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อ กัน	ความสัมพันธ์ใน อดีตระหว่าง หน่วยตุรการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญที่มี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อ กัน	ความสัมพันธ์ใน อดีตระหว่าง หน่วยตุรการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญที่มี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อ กัน	ความสัมพันธ์ใน อดีตระหว่าง หน่วยตุรการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญที่มี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อ กัน
	การจัดประชุม ระหว่างหน่วยงาน ตุรการขององค์กร อิสระตาม รัฐธรรมนูญจะเป็น สิ่งที่ดีต่อการ ดำเนินงานของ	การจัดประชุม ระหว่างหน่วยงาน ตุรการขององค์กร อิสระตาม รัฐธรรมนูญจะเป็น สิ่งที่ดีต่อการ ดำเนินงานของ	การจัดประชุม ระหว่างหน่วยงาน ตุรการขององค์กร อิสระตาม รัฐธรรมนูญจะเป็น สิ่งที่ดีต่อการ ดำเนินงานของ	ควรวีหารือทาง วิชาการเป็นผู้จัด ประชุมระหว่าง หน่วยงานตุรการ ขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา

หน่วยงาน ประเด็นที่ศึกษา	สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	สำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา	สำนักงาน คณะกรรมการสิทธิ มนุษยชนแห่งชาติ	สำนักงาน คณะกรรมการ ป้องกันและ ปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ
<p>5.2 หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญสามารถสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันหรือสามารถสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ</p>	<p>หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต</p> <p>ความร่วมมือในด้านการสรรหาบุคลากร การแลกเปลี่ยนบุคลากร การสร้างระบบประเมินวัด และการพัฒนาบุคลากร</p>	<p>หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต</p> <p>ความร่วมมือในด้านการสัมมนาทางวิชาการ การสรรหาบุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาบุคลากร</p>	<p>หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในอนาคต</p> <p>ความร่วมมือในรูปแบบสำนักงานวิจัยร่วมกัน ระบบ การฝึกอบรมของบุคลากร</p>	<p>ของการที่จะกระทบกระเทือนต่อความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในอนาคต</p> <p>การฝึกอบรมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การสรรหาบุคลากร</p>
<p>6. ประเด็นของการพัฒนาและแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p> <p>6.1 การพัฒนารูปแบบและแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างความร่วมมือในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</li> <li>- การสร้างระบบการพิจารณาเรื่องทุกซ์ อุตการณ์ของบุคลากรในหน่วยงานธุรการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างความร่วมมือในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</li> <li>- การสร้างระบบการโยกย้ายระหว่างหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างความร่วมมือในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</li> <li>- การสร้างความร่วมมือที่เป็นรูปธรรม อาทิ รูปแบบของกองทุนเพื่อการบริหารงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างความร่วมมือในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</li> <li>- การสร้างแนวทางของการดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กร อาทิ ความก้าวหน้าใน</li> </ul>



หน่วยงาน ประเด็นที่ศึกษา	สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	สำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา	สำนักงาน คณะกรรมการสิทธิ มนุษยชนแห่งชาติ	สำนักงาน คณะกรรมการ ป้องกันและ ปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ
	ขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ	เป็นระบบเปิด เพื่อ เสริมสร้างศักยภาพ ในการปฏิบัติงานใน องค์กร	ขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ เพื่อ เป็น การ สนับสนุน การ ศึกษาวิจัยและการ ดำเนินการอื่นของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ	สายงาน การกำหนด เงินค่าตอบแทน การสร้างความรู้สึ ในเรื่องศักดิ์ศรี ความภูมิใจต่อ องค์กร และ สภาพแวดล้อมใน การทำงานที่ดี
	- การพัฒนาระบบ การสรรหาบุคลากร ที่มีศักยภาพ และ การจ่ายค่าตอบแทน ในระยะเวลาอันสั้น แต่ให้ได้รับ ผลตอบแทนในการ ทำงานที่สูง	- การสร้างความ มั่นคงให้กับ บุคลากรที่อยู่ใน หน่วยงานธุรการ ขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ	- การเสริมสร้าง เครือข่ายของความ ร่วมมือระหว่าง ภาครัฐ ภาคเอกชน ในการดำเนินภารกิจ ในอนาคต	- การพัฒนาบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยน บุคลากรระหว่าง หน่วยงานธุรการ ขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ
	- การใช้อำนาจตาม กฎหมายที่มีอยู่อย่าง เต็มที่			
	- การพัฒนาระบบ การทำงานจาก บุคคลภายนอก (Out Source) หรือการ สร้างระบบ เทคโนโลยีรองรับ การทำงาน (Back Office)			
6.2 แนวโน้มในอนาคต ของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของหน่วยธุรการ ขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ	- การใช้อำนาจตาม กรอบของกฎหมาย ให้มีประสิทธิภาพ	- การสร้างความ โปร่งใส และ ตรวจสอบได้	- การสร้างจิตสำนึก ให้กับบุคลากรใน มิติของประชาชน	- การสร้างความ โปร่งใส และ ตรวจสอบได้ให้กับ บุคลากรในองค์กร

หน่วยงาน ประเด็นที่ศึกษา	สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	สำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา	สำนักงาน คณะกรรมการสิทธิ มนุษยชนแห่งชาติ	สำนักงาน คณะกรรมการ ป้องกันและ ปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รูปแบบหน่วยงาน ที่กะทัดรัด</li> <li>- การนำบุคลากร ภายนอกเข้าทำงาน ในองค์กร (Out Source)</li> <li>- การพัฒนาระบบ การสนับสนุน ทำงานในสำนักงาน (Back Office)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างความ ภูมิใจและความมี ศักดิ์ศรีในองค์กร</li> <li>- ความก้าวหน้าใน สายงานอาชีพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเน้นความ คล่องตัวในการ บริหารงาน</li> <li>- การสร้างความ เชื่อถือศรัทธาของ ประชาชนที่มีต่อ องค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มาตรฐานในการ บริหารงานบุคคล เพื่อดึงดูดบุคลากร และรักษามูลค่า ซึ่งมีมาตรฐานที่สูง กว่าส่วนราชการ พลเรือน</li> </ul>

**4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในมิติขององค์กร** การวิเคราะห์ข้อมูลความเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ สามารถเปรียบเทียบในมิติของตำแหน่งของบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ โดยแบ่งประเภทเป็นประเภทตำแหน่งประธานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ประเภทตำแหน่งของเลขาธิการของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระ ซึ่งความเห็นบางประการเป็นการสะท้อนทัศนคติที่มีลักษณะเป็นจุดยืนของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละตำแหน่งที่มีความเป็นเอกลักษณ์ โดยสามารถสรุปเป็นตารางการวิเคราะห์ทั้งสามรูปแบบตามตำแหน่ง ดังนี้

ตารางวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประธานองค์กรอิสระตาม

รัฐธรรมนูญ

ประเด็น	ประธานคณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน	ประธานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ	ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา
<p>1) ประเด็นของความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของ หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระ ตาม</p> <p>1.1) ความสัมพันธ์ของประธาน องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและ เลขาธิการหรือผู้บริหารของ หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ</p>	<p>- ระหว่างตัวประธานและ เลขาธิการได้ทำงานร่วมกัน มีความเหมาะสม โดยยึด โยงจากภารกิจงานที่เป็นตัว เข้ามาประสานกัน</p>	<p>- การบริหารความสัมพันธ์ ระหว่างประธานองค์กร อิสระตามรัฐธรรมนูญของ คณะกรรมการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริต แห่งชาติมีกฎหมายบัญญัติ ชัดเจน การบังคับบัญชา ประธานมีหน้าที่ในการ แต่งตั้งเลขาธิการฯ และ รองเลขาธิการฯ ความสัมพันธ์นั้นจะเชื่อม กันระหว่างประธานกับ เลขาธิการฯ โดยกฎหมาย</p>	<p>- การมีส่วนร่วมของ บุคลากรขององค์กรในการ กำหนดระเบียบการ บริหารงานบุคคล</p> <p>- ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร เพื่อกำกับความเป็นอิสระ ขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญโดยพร้อมที่จะ ให้มีการตรวจสอบจาก หน่วยงานภายนอกได้</p> <p>- ความเป็นอิสระของ องค์กรไม่ใช่การทำอะไรก็ได้ แต่ต้องอาศัยการศึกษา และวิเคราะห์ด้วยเหตุผลใน การดำเนินงาน</p>

ประเด็น	ประธานคณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน	ประธานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ	ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา
<p>1.2) วาระการดำรงตำแหน่งที่มี ระยะเวลาที่แน่นอนของ คณะกรรมการหรือองค์อำนาจของ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญกับ วาระการดำรงตำแหน่งที่ไม่ แน่นอนหรือที่เป็นไปตามแนวทาง ของการเกษียณอายุของระบบ ราชการของผู้บริหารของหน่วยงาน ตุลาการขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญมีส่วนเสริมสร้างหรือ เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ หรือไม่ อย่างไร</p>	<p>- วาระการดำรงตำแหน่ง เป็นการเสริมสร้างการ ดำเนินงานขององค์กร โดย ประธานและเลขาธิการต่าง มีบทบาทหน้าที่และ นโยบายที่แตกต่างกัน</p>	<p>- โอกาสในการปฏิบัติ หน้าที่ครั้งเดียวโดยไม่ต้อง มีใครไปแทรกแซง 9 ปี หากกำหนดวาระการดำรง ตำแหน่งไว้ 2 วาระ อาจ นำไปสู่การทำงานที่ขัดแย้ง มากขึ้น คล้ายกับเป็นการ ไปสร้างเครือข่ายหรือกลุ่ม ต่าง ๆ ไว้ เลขานุการของ องค์กรการตรวจสอบขึ้นอยู่กับ ตัวประธานขององค์กร โดยมีกำหนดระยะเวลา แน่นอนเป็นสิ่งที่ดี ในแง่ ขององค์กรที่จะตรวจสอบ</p> <p>- กรณีที่เลขาธิการฯ ดำรง ตำแหน่งครบวาระแล้วยัง ไม่เกษียณอายุ กำหนด ตำแหน่งรองรับตรงนี้</p>	<p>- การกำหนดวาระการดำรง ตำแหน่ง จะทำให้เกิดการ ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในการ บริหาร</p> <p>- เลขานุการสิ้นสุดการดำรง ตำแหน่ง อาจไปดำรง ตำแหน่งที่ปรึกษาแบบ เดียวกับมหาวิทยาลัยได้</p>
		<p>- การขัดแย้งไม่มี เพราะ คณะกรรมการฯ จะดูแลใน ด้านของนโยบายต่างๆ เลขาธิการฯ จะเป็นผู้ดูแล ทางด้านของการบริหาร สามารถจะกำหนดกรอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ได้ค่อนข้างแน่นอน และ เกิดความชัดเจนทั้งในส่วน ของคณะกรรมการฯ และ ในส่วนของเลขาธิการฯ ทำ ให้สามารถปฏิบัติงานไป ตามภารกิจที่มอบหมายได้</p>	

ประเด็น	ประธานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน	ประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ	ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา
1.3) ในฐานะที่ท่านเป็นผู้นำขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ท่านได้เข้าไปมีบทบาทอย่างไรในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ	- สร้างเครือข่าย เป็นการแบ่งปันอำนาจในสำนักงาน โดยริเริ่มเรียนรู้ร่วมกัน โดยสำนักงานจะเป็นผู้สืบทอดความรู้ในรูปแบบของฐานข้อมูลของสำนักงาน	- จะทำอย่างไรที่จะรักษาเจ้าหน้าที่ของเราให้อยู่กับองค์กร โดยการทำให้เห็นว่าองค์กรมีศักดิ์ศรี มีความภูมิใจในงาน สร้างแรงจูงใจต่าง ๆ อาทิ ระบบสวัสดิการ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน	- การสร้างความรู้สึกรักของความเป็นเจ้าของในองค์กร เพื่อให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร
		- การก่อตั้งสถาบันที่จะอบรมเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปราม ไม่ใช่อบรมแต่เฉพาะเจ้าหน้าที่ของเรา แต่จะอบรมเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่นให้เชื่อมโยงกัน	
<b>2. ประเด็นระบบค่าตอบแทนของบุคลากรของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</b>			
2.1 ความเหมาะสมของระบบค่าตอบแทนของบุคลากรของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ	ค่าตอบแทนในปัจจุบันยังมีความเหมาะสม	การปรับปรุงค่าตอบแทนให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเสมือนศาลที่ต้องดำรงศักดิ์ศรี	- การจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่
2.2 ระบบค่าตอบแทนของบุคลากรของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญควร จะกำหนดให้เป็นระบบเดียวกันหรือแตกต่างกัน	ควรใช้ค่าตอบแทนที่เหมือนกัน เนื่องจากมีภารกิจที่คล้ายคลึงกันในบุคลากรของหน่วยงานเหล่านี้	ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร และควรเพิ่มค่าตอบแทนให้กับเจ้าหน้าที่สอบสวน	- หากจะมีความแตกต่างของค่าตอบแทนต้องมีเหตุผลที่สำคัญต่อการปรับค่าตอบแทนให้เพิ่มขึ้น และควรพิจารณาเปรียบเทียบจากองค์กรอิสระอื่น
			ค่าตอบแทนเป็นเพียงส่วนหนึ่ง แต่การสร้าง

ประเด็น	ประธานคณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน	ประธานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ	ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา
			วัฒนธรรมองค์กรและการ สร้างบรรยากาศในการ ทำงานเป็นเรื่องที่สำคัญกว่า
3. ประเด็นของระบบบริหารงาน บุคคลในหน่วยงานธุรการของ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ			
3.1 ระบบบริหารงานบุคคล ของหน่วยงานธุรการขององค์กร อิสระตามรัฐธรรมนูญ ควรจะมี รูปแบบที่คล้ายคลึงกับระบบ บริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ราชการหรือควรจะมีรูปแบบการ บริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่าง จากระบบบริหารงานบุคคลของ หน่วยราชการ	การบริหารงานบุคคลของ ราชการมีข้อดีในแง่ของ ลักษณะของงานประจำ แต่ ในกรณีขององค์กรอิสระที่ อาศัยความคล่องตัวอาจต้อง ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง	ควรมีความคล่องตัวและมี วิธีการที่หลากหลายใน กระบวนการบริหารงาน บุคคล	ควรมีระบบการ โอนย้าย บุคลากรโดยนัยอายุการ ทำงานรวมกันได้
3.2 ระบบบริหารงานบุคคล ของหน่วยงานธุรการขององค์กร อิสระตามรัฐธรรมนูญที่แตกต่าง จากระบบบริหารงานบุคคลของ ส่วนราชการพลเรือนอื่นๆ จะเป็น ส่วนเสริมสร้างหรือเป็นอุปสรรค ต่อการดำเนินงานขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ	ปรัชญาการบริหารงานต้อง สร้างความเป็นสถาบันทาง สิทธิมนุษยชน	การสร้างมาตรฐานการ บริหารงานบุคคล โดยปรับ โครงสร้างให้มีความ คล่องตัว	การปรับใช้ระบบของ มหาวิทยาลัยในการ ประเมินตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญของสำนักงาน
	ราชการเป็นระบบงาน ประจำ หากเป็นกรณีที่ต้อง อาศัยความตื่นตัว ระเบียบ ราชการต่างๆ จะเป็น อุปสรรค		
4. ประเด็นของระบบการประเมิน วัดความสามารถในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์			
4.1 มาตรฐานในเรื่องการ ประเมินวัดในด้านความสามารถ	การประเมินต้องสอดคล้อง กับปรัชญาขององค์กร ใน	แม้เป็นองค์กรอิสระก็ต้องมี การประเมิน มีการเชื่อมโยง	ประเมินระบบปิดต่างคน ต่างประเมิน แต่ระบบของ

ประเด็น	ประธานคณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน	ประธานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ	ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ	กรณีของกรรมการสิทธิจะมี การประเมินจากเพื่อน ร่วมงาน และควรมีมิติใน เรื่องของวัฒนธรรมของ องค์กรด้วย	กับ กพร. ในการเข้ามา ประเมินองค์กร ซึ่งใน อนาคตควรมีการสร้าง เครื่องมือในแนวทางของ ก.พ.	ก.พ. ใหญ่เกินไปสำหรับ องค์กรขนาดเล็ก
		มาตรฐานในการประเมินวัด ในเรื่องมาตรฐานจริยธรรม คุณธรรมเป็นเรื่องสำคัญ ขององค์กร	ต้องเป็นระบบที่คนภายใน ยอมรับและคนมา ตรวจสอบต้องเป็นที่ยอมรับ ขององค์กร
4.2 ความสอดคล้องของแนว ทางการสร้างมาตรฐานในเรื่องการ ประเมินวัดในด้านความสามารถ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือนกับการดำเนินงานของ หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ	ควรมีมิติของประชาชนที่ เป็นหลักสำคัญของการ ประเมินวัดการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของทุก องค์กร	มาตรฐานที่สำคัญของ องค์กรอิสระที่อาจแตกต่าง คือ ความซื่อสัตย์และ จริยธรรม การมีส่วน ร่วมกับองค์กร และการ จงรักภักดีต่อองค์กร	การสร้างจริยธรรมในการ ทำงานทำให้คนเชื่อถือ ศรัทธา
4.3 ลักษณะของการกำหนด ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	เน้นการสร้างวัฒนธรรม ขององค์กร และสร้างความ เป็นสถาบันของกรรมการ สิทธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกัน	การกำหนดยุทธศาสตร์ใน การปราบปรามการทุจริต และการสร้างบทบาทใน เวทีต่างประเทศ เพื่อการ แลกเปลี่ยนทางวิชาการและ บุคลากร	ทำอย่างไรให้คนอยู่กับ องค์กรนานที่สุด อาทิ การ ส่งไปฝึกอบรม เพื่อสร้าง ความเข้มแข็งให้กับ บุคลากร
		การสร้างความคล่องตัวใน การปฏิบัติงาน โดยการ ปรับปรุงระเบียบในการ ปฏิบัติงาน	
5. ประเด็นของรูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน ธุรการขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ			

ประเด็น	ประธานคณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน	ประธานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ	ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา
5.1 ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและ หน่วยงานการขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน	การประสานกันในเรื่อง สิทธิมนุษยชน/ การสร้าง สำนักงานวิจัยร่วมกัน/ การ สร้างความสัมพันธ์ของ บุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อ การเรียนรู้และดูดซับความรู้ เพื่อเสริมสร้างการทำงาน เพื่อประชาชนและการสร้าง ความเป็นสถาบันในการ คุ้มครองสิทธิ	ความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ดีใน ภารกิจของการปฏิบัติงาน ในองค์กรอิสระด้วยกัน ต้องมีการเชื่อมโยงเนื่องจาก กระแสของการเมืองที่เข้ามา สู่องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ	ความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ดีใน การเรียนรู้วิธีการทำงาน และการแก้ปัญหาของ องค์กรต่างๆ ร่วมกัน
5.2 หน่วยงานการขององค์กร อิสระตามรัฐธรรมนูญสามารถ สร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ร่วมกัน หรือสามารถสร้าง รูปแบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์โดยเฉพาะ	การสร้างระบบบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้ สอดคล้องกับหน่วยงาน ขององค์กร	มีภารกิจที่เป็นจุดแยกกัน และมีจุดที่เชื่อมโยงกันได้	ควรมีระบบเครือข่าย เชื่อมโยงให้เกิดความ โปร่งใสและเป็นธรรม ซึ่ง สามารถพัฒนาร่วมกันและ ใช้ประโยชน์ได้
		การร่วมมือในการอบรม น่าจะเป็นไปได้มากกว่า หรือการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างกัน	
6. ประเด็นของการพัฒนาและ แนวโน้มของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของหน่วยงานการของ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ			
6.1 การพัฒนารูปแบบและ แนวทางในการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานการ ขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ	การสร้างความร่วมมือที่เป็น รูปธรรมในระดับนโยบาย ขององค์กรในรูปแบบของ กองทุนการบริหารงานของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ	ทำอย่างไรให้บุคลากรอยู่ใน องค์กรได้ อาทิ ความก้าวหน้าในสายงาน การสร้างค่านิยมที่ดีธรรมใน องค์กร และสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	ระบบการโอนย้ายบุคลากร โดยนับอายุการทำงาน ต่อเนื่องได้



ประเด็น	ประธานคณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน	ประธานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ	ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา
6.2 แนวโน้มในอนาคตของการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วย ธุรการขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ	ต้องคำนึงถึงประชาชนใน การปฏิบัติงาน เพื่อให้ องค์กรอิสระดำรงความเป็น สถาบันต่อไปได้	การสร้างระบบความ โปร่งใสในการเปิดเผย ข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำสู่ ความเชื่อถือศรัทธาคือ องค์กร	องค์กรอิสระต้องทำให้ สังคมเห็นความบริสุทธิ์ใน การทำงาน ต้องพร้อมให้มี การตรวจสอบได้และ ทำงานอย่างโปร่งใส

**ตารางวิเคราะห์จุดยืนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเลขาธิการหรือรองเลขาธิการ  
หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระ**

ประเด็น	เลขาธิการสำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา	รองเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้ง	รองเลขาธิการสำนักงาน คณะกรรมการป้องกัน และปราบปราม การทุจริตแห่งชาติ
<p>1) ระบบการบริหารที่อำนาจการบริหารขึ้นกับองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารมีวาระการดำรงตำแหน่งกำหนดไว้ชัดเจน ในขณะที่บุคลากรของหน่วยงานธุรการเป็นบุคลากรประจำ</p> <p>1.1) ความสัมพันธ์ระหว่างประธานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและเลขาธิการหรือผู้บริหารของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญเป็นอย่างไร</p>	<p>- ลักษณะเป็นความสัมพันธ์ของการบังคับบัญชา แต่จะขอความเห็นชอบในเรื่องนโยบายหรือกิจการที่มีความสำคัญ</p>	<p>- ควรจะให้หัวหน้าหน่วยงานเลขาธิการ มาจากพนักงานประจำภายในหน่วยงาน</p> <p>- การให้คนจากภายนอกมาเป็นผู้บริหารจะมีปัญหาในเรื่องการไม่รู้งานด้านเทคนิคกฎหมาย หากเลือกคนเหล่านี้มาดำรงตำแหน่งเลขาธิการ</p>	<p>- คนที่จะขึ้นตำแหน่งเลขานุการได้ในองค์กรขนาดนี้ต้องมีประสบการณ์ หากอยู่ครบ 4 ปี ปรับเปลี่ยนไปเป็นผู้ตรวจ มีการสำรองตำแหน่งไว้</p> <p>- วาระต้องชัดเจนว่ามีวาระดำรงตำแหน่ง ไม่ใช่ถูกมองว่าอยู่นานแล้วจะสร้างฐานอำนาจ</p>

ประเด็น	เลขธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา	รองเลขธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง	รองเลขธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
<p>1.2) วาระการดำรงตำแหน่งที่มีระยะเวลาที่แน่นอนของคณะกรรมการหรือองค์อำนาจขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญกับวาระการดำรงตำแหน่งที่ไม่แน่นอนหรือที่เป็นไปตามแนวทางของการเกษียณอายุของระบบราชการของผู้บริหารของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญมีส่วนเสริมสร้างหรือเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญหรือไม่ อย่างไร</p>	<p>- ท่านก็เป็นผู้ใหญ่ ส่วนที่เห็นไม่ตรงกัน ท่านก็ยอมให้แยก</p>	<p>- ต้องให้อำนาจหน้าที่แก่เลขธิการ และตัวเลขธิการ ต้องมีความเข้าใจในการพัฒนาองค์กรและโครงสร้างองค์กร ขวัญกำลังใจ</p> <p>- กรณีของคณะกรรมการการเลือกตั้ง เลขธิการจะอยู่ในวาระได้ 4 ปี แต่ดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระ</p>	<p>- ระบบมันไม่ชัดเจน เลยเกิดกระแสสังคม การที่จะยืนยันว่าการที่จะอยู่ในตำแหน่งต่าง หากมีความชัดเจนจะดีกว่า เพราะการทำงานตรงนี้ทำให้สามารถกำหนดบทบาท จะกำหนดท่าที หรือว่าแนวของการทำงานได้</p>
<p>1.3) ในฐานะที่ท่านเป็นผู้นำขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ท่านได้เข้าไปมีบทบาทอย่างไรในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p>	<p>- จะเป็นคนช่วยดู แต่ไม่มีเป็นคนชี้ / การกำหนดเกณฑ์เวลาของการปฏิบัติการ ทบทวนเรื่องเหลือเวลา</p>	<p>- หน่วยธุรการจะเป็นหน่วยงานที่ดำเนินการไปตามการพิจารณาขององค์อำนาจ</p>	<p>- สถาบันพัฒนาองค์กรระบบงานและชุมชน จัดตั้งขึ้นมาให้มีการบริหารจัดการการพัฒนาประสิทธิภาพ และสร้างมีอาชีพทำเป็นสายงานวิชาชีพ</p>

ประเด็น	เลขธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา	รองเลขธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง	รองเลขธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
<p><b>2. ความแตกต่างของระบบค่าตอบแทนของบุคลากรของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญแต่ละองค์กร</b></p> <p>2.1 ระบบค่าตอบแทนของบุคลากรของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญของท่านเป็นอย่างไร มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ในปัจจุบัน</p> <p>2.2 ระบบค่าตอบแทนของบุคลากรของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญควรจะกำหนดให้เป็นระบบเดียวกันหรือแตกต่างกัน</p>	<p>- ค่าตอบแทนในภาพรวมที่เหมาะสม แต่ยังไม่เข้าภาพในการกำหนดเงินเดือนให้กับองค์กรอิสระ</p> <p>การเปรียบเทียบกับข้าราชการต้องได้รับสวัสดิการ</p> <p>การสร้างระบบเงินเดือนค่าตอบแทนจูงใจ และโบนัส</p>	<p>- หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญแต่ละองค์กรมีฐานเงินเดือนแตกต่างกัน ทั้งในแง่ของการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเพดานเงินเดือน ความเป็นอิสระของแต่ละองค์กรนี้ ทำให้มีค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน แต่ไม่มีเกณฑ์ที่จะบอกได้ว่าทำไมเงินเดือนองค์กรขององค์กรอิสระถึงแตกต่างกัน</p> <p>- มีค่าตอบแทนที่สูงกว่า แต่ระบบสวัสดิการยังไม่มากนัก มีลักษณะของระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่มีลักษณะที่ค่อนข้างเสี่ยง</p> <p>- ระบบค่าตอบแทนที่มีความคล้ายคลึงต้องทำให้สถานะของบุคลากรเป็นข้าราชการเหมือนกันหรือสิทธิประโยชน์เทียบเท่ากับราชการพลเรือน</p>	<p>องค์กรอิสระถูกมอบหมายหน้าที่และมีความคาดหวังจากสังคม จึงต้องกำหนดให้สอดคล้องกับค่าครองชีพ</p> <p>บัญชีค่าตอบแทนควรต่างกัน ในกรณีของสายงานนิติกร ไม่ให้เกิดความไม่เป็นธรรมและการแบ่งแยกในองค์กร</p> <p>การกำหนดวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อตอบคำถามที่มาที่ไปของค่าตอบแทน</p>

ประเด็น	เลขธิการสำนักงาน ผู้ตรวจการแผ่นดิน ของรัฐสภา	รอนเลขธิการ สำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้ง	รอนเลขธิการสำนักงาน คณะกรรมการป้องกัน และปราบปราม การทุจริตแห่งชาติ
3. ประเด็นของระบบบริหารงานบุคคลในหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ			
3.1 ระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ควรจะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการหรือควรมีรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างจากระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยราชการ	ต้องมีความเป็นอิสระในการบริหารแต่ยังถูกต้องกรอบจากระเบียบของระบบราชการพลเรือนอยู่มาก	องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญไม่มีหน่วยงานดูแลนโยบายการบริหารงานบุคคล	เด็ดเอาสิ่งที่ดีที่มีความต่อเนื่องในการพัฒนาและอาจปรับใช้ให้เข้ากับองค์กร เอาของภาครัฐหรือภาคเอกชนมาปรับใช้บ้าง
3.2 ระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญที่แตกต่างจากระบบบริหารงานบุคคลของส่วนราชการพลเรือนอื่นๆ จะเป็นส่วนเสริมสร้างหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ	ผู้บริหารที่มาจากราชการจะติดกรอบการคิดแบบราชการ แต่องค์กรขนาดใหญ่ก็มีลักษณะของราชการเช่นกัน แล้วแต่ประสบการณ์ของผู้บริหารมาจากภาครัฐหรือมหาวิทยาลัย	องค์กรอิสระอาจจะต้องมีระเบียบบริหารงานบุคคลของตนเอง แต่ สำนักงาน ก.พ. มีพัฒนาการความสำเร็จที่นำมาปรับใช้ได้  ในอนาคตควรมีองค์กรกลางขององค์กรอิสระ โดยเชื่อมโยงกับสำนักงาน ก.พ.	ความแตกต่างจะเป็นไปในแง่บวกในการเป็นเครื่องมือในการทำงานในอนาคต
4. ประเด็นของระบบการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์			

ประเด็น	เลขธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา	รองเลขธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง	รองเลขธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
<p>4.1 มาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p> <p>4.2 ความสอดคล้องของแนวทางการสร้างมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับการดำเนินงานของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p> <p>4.3 ลักษณะของการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร</p>	<p>การปรับไปสู่ระบบที่วัดผล โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมาย โดยเน้นความสำเร็จของงานและคุณภาพของงาน</p> <p>มติดการประเมินในบางมิติ อาจใช้ได้กับทุกองค์กรอิสระ</p> <p>ร่วมกับนักวิชาการของมหาวิทยาลัยในการวางแผนกลยุทธ์และประเมินเอง</p>	<p>ควรมีการประเมินวัดโดยเฉพาะโดยมาตรฐานในการประเมินวัดทางวิชาการและมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาประเมินวัด</p> <p>การให้องค์กรถูกประเมินจากสำนักงาน ก.พ. อาจมีปัญหาในเรื่องมิตของการประเมินหรือการประเมินเองก็มีอคติในการประเมินได้</p> <p>การดำเนินงานภารกิจ การเลือกตั้งที่มีมากส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์</p>	<p>การประเมินจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และแม้แต่กรรมการก็ต้องถูกประเมินจากสังคม</p> <p>การสร้างคุณธรรมในการทำงาน และต้องมีความเป็นกลางในการทำงานของเจ้าหน้าที่</p> <p>การสร้างมืออาชีพของบุคลากรในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญ</p>
<p><b>5. ประเด็นของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</b></p> <p>5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน</p>	<p>องค์กรอิสระควรจะมีการแลกเปลี่ยนปรึกษาปัญหาร่วมกัน</p>	<p>ความเป็นอิสระทำให้เกิดความร่วมมือกันได้ยาก และจะประสบปัญหาในการสร้างมาตรฐานกลางดังเช่นกรณีขององค์กรปกครองท้องถิ่น</p>	<p>ธรรมชาติขององค์กรอิสระจะระแวงกันเองและมีความคลางแคลงใจ จึงเป็นสิ่งที่ยากในการสร้างความสัมพันธ์</p>

ประเด็น	เลขธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา	รองเลขธิการสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง	รองเลขธิการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
<p>5.2 หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญสามารถสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน หรือสามารถสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ</p> <p><b>6. ประเด็นของการพัฒนาและแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</b></p> <p>6.1 การพัฒนารูปแบบและแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p> <p>6.2 แนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p>	<p>ตำแหน่งแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันในด้านของมาตรฐานตำแหน่งจึงอาจร่วมมือกันยากในการแลกเปลี่ยนบุคลากร</p> <p>การเชื่อมโยงโดยสารสนเทศจะเป็นสิ่งที่ง่ายในการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล</p> <p>การสร้างความมั่นคงให้กับพนักงานในองค์กรเพื่อสร้างหลักประกันในการทำงาน</p> <p>การตั้งبودหนุให้องค์กรอิสระโดยเฉพาะไม่รวมกับองค์กรราชการพลเรือน</p> <p>การจัดระบบเงินเดือนให้สอดคล้องกับการดำรงชีวิตของบุคลากร</p> <p>การสร้างโอกาสก้าวหน้าและมีความคิดในเชิงวิชาการให้กับบุคลากรในองค์กร</p>	<p>การแลกเปลี่ยนบุคลากรและการสร้างมาตรฐานกลางในเรื่องค่าตอบแทน</p> <p>การสร้างองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลอาจขัดต่อกฎหมายจัดตั้งองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในแต่ละองค์กร</p> <p>การยึดถือระบบคุณธรรมในการดำเนินภารกิจ/ การตั้งคณะกรรมการพิจารณาเรื่องทุกข้ออุทธรณ์ในองค์กร</p> <p>สัญญาจ้างต่อชิ้นงาน/ การลดภาระค่าใช้จ่ายในเรื่องค่าจ้างบุคลากร</p>	<p>การเชื่อมต่อในด้านการอบรมในหลักสูตรที่เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างองค์ความรู้</p> <p>การสร้างคุณภาพของการรักษาคณที่มีคุณภาพให้ย่อในองค์กรกับการนำคนที่มีปัญหาในการทำงานไปจากองค์กรได้</p> <p>หน่วยงานชั้นรอง เนื่องจากถูกองค์กรศาล อัยการ คึงดูแลบุคลากรในด้านกฎหมายไปจากองค์กร</p> <p>การสร้างเกณฑ์มาตรฐานของตำแหน่งที่มีสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับการทำงานของบุคลากร</p>

ตารางวิเคราะห์จุดยืนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับ  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

ประเด็น	ผู้อำนวยการสำนัก บริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติ	ผู้อำนวยการ ส่วนบุคลากร สำนักงาน ผู้ตรวจการ แผ่นดินของรัฐสภา	ผู้อำนวยการสำนัก บริหารงานทั่วไป สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	ผู้อำนวยการ สำนักบริหารกลาง สำนักงาน คณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน แห่งชาติ
<p>1) ระบบการบริหารที่ อำนาจการบริหารขึ้นกับ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญนั้น ๆ ซึ่ง ผู้บริหารมีวาระการดำรง ตำแหน่งกำหนดไว้ชัดเจน ในขณะที่บุคลากรของ หน่วยงานราชการเป็น บุคลากรประจำ</p> <p>1.1) ความสัมพันธ์ ระหว่างประธานของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญและเลขาธิการ หรือผู้บริหารของ หน่วยงานราชการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญเป็นอย่างไร</p>	<p>- การเปิดกว้างให้มีการ เปิดรับสมัครจาก บุคคลภายนอก และมีการ เปลี่ยนแปลงกระบวนการ สรรหา โดยการสรรหา จากบุคลากรภายใน องค์กร</p>	<p>- ความสัมพันธ์ เป็นไปในลักษณะที่ ดี เนื่องจากมี ผู้ตรวจการที่เคยเป็น เลขาธิการมาก่อน</p>	<p>การสรรหา เลขาธิการของ สำนักงานจาก บุคคลภายนอกเป็น การปิดกั้นโอกาส การเติบโตของ พนักงาน</p>	<p>- การบริหารจัดการ จะฟังความเห็นจาก คณะกรรมการสิทธิ ทั้งหมด</p>



ประเด็น	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ	ผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา	ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง	ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
<p>1.2) วาระการดำรงตำแหน่งที่มีระยะเวลาที่แน่นอนของคณะกรรมการหรือองค์อำนาจขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญกับวาระการดำรงตำแหน่งที่ไม่แน่นอนหรือที่เป็นไปตามแนวทางของการเกษียณอายุของระบบราชการของผู้บริหารของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญมีส่วนเสริมสร้างหรือเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญหรือไม่อย่างไร</p>	<p>- เปรียบเทียบในระบบของบริษัทเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้น และคณะกรรมการชุดใหม่เข้ามาดำเนินการ จะมีการเปลี่ยนแปลงบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ใหม่ อันเป็นลักษณะ โดยอัตโนมัติ หรือเป็นเรื่องของสปีริต</p>	<p>- วาระการดำรงตำแหน่งที่แตกต่าง ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารมีเวลาที่ชัดเจน การทำงานก็จะรับช่วงกันได้</p>	<p>- วาระการดำรงตำแหน่งเป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย</p>	<p>- ทุกอย่างเดินตามระบบราชการ จะยึดรูปแบบของราชการถือว่าปลอดภัยที่สุด</p> <p>วาระของเลขานุการ มีกรอบของการทำงานและมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกัน การกำหนดวาระที่สอดคล้องกับกรรมการ จะขาดรอยเชื่อมต่อที่จะเชื่อมสำหรับกรรมการชุดใหม่</p>

ประเด็น	ผู้อำนวยการสำนัก บริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติ	ผู้อำนวยการ ส่วนบุคลากร สำนักงาน ผู้ตรวจการ แผ่นดินของรัฐสภา	ผู้อำนวยการสำนัก บริหารงานทั่วไป สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	ผู้อำนวยการ สำนักบริหารกลาง สำนักงาน คณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน แห่งชาติ
<p>1.3) ในฐานะที่ท่านเป็น ผู้นำขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ ท่านได้เข้าไป มีบทบาทอย่างไรในการ บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ของหน่วยธุรการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ</p> <p>2. ความแตกต่างของระบบ ค่าตอบแทนของบุคลากร ของหน่วยงานธุรการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญแต่ละองค์กร</p> <p>2.1 ระบบค่าตอบแทน ของบุคลากรของหน่วยงาน ธุรการขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญของท่าน เป็นอย่างไร มีความ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร ในปัจจุบัน</p>	<p>- บทบาทเป็นของ ประธานคณะกรรมการฯ ตามบทบัญญัติแห่ง กฎหมาย</p> <p>การกำหนดให้พื้นเส้น มาตรฐานแห่งความ ยากจน เพื่อการรักษา ความเป็นธรรมในสังคม</p>	<p>- ท่านก็ทำหลาย อาทิ ความก้าวหน้า ในสายงาน ใน ระยะแรกก็เป็นการ ลองผิดลองถูก</p> <p>ค่าตอบแทนสูง เนื่องจากบุคลากรที่ น้อยและไม่มี เจ้าหน้าที่ธุรการ</p>	<p>- บทบาทของ สำนักงานในการ จัดทำกลยุทธ์ของ คณะกรรมการการ เลือกตั้ง</p> <p>- ค่าตอบแทนที่สูง กว่าข้าราชการ แต่ ความมั่นคงและ สวัสดิการยังไม่ได้ รับการตอบสนอง จากรัฐบาล</p>	<p>- ลักษณะของการ บริหารจัดการคือจะ มีการประชุมกัน ของส่วนผู้บริหาร สำนักงาน นโยบาย ใหญ่ๆ ก็คือกำหนด มาจากกรรมการว่า จะมีแนวทางหรือ ทิศทางอย่างไร</p> <p>- ค่าตอบแทนตาม ระเบียบราชการ เนื่องจากเป็น หน่วยงานสมณะ และยังไม่มี ความ เชี่ยวชาญ</p>

ประเด็น	ผู้อำนวยการสำนัก บริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติ	ผู้อำนวยการ ส่วนบุคลากร สำนักงาน ผู้ตรวจการ แผ่นดินของรัฐสภา	ผู้อำนวยการสำนัก บริหารงานทั่วไป สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	ผู้อำนวยการ สำนักบริหารกลาง สำนักงาน คณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน แห่งชาติ
<p>2.2 ระบบค่าตอบแทน ของบุคลากรของหน่วยงาน ธุรการขององค์การอิสระ ตามรัฐธรรมนูญควรจะ กำหนดให้เป็นระบบ เดียวกันหรือแตกต่างกัน</p> <p>3. ประเด็นของระบบ บริหารงานบุคคลใน หน่วยงานธุรการของ องค์การอิสระตาม รัฐธรรมนูญ</p>		<p>มีความใกล้เคียงกัน แต่จะให้เหมือนกัน ทำได้ยาก เนื่องจาก มีลักษณะงานที่ ต่างกัน</p>	<p>- การกำหนด ค่าตอบแทนให้ เหมาะสมอาจทำได้ ยากจากระบบ งบประมาณของ องค์การอิสระตาม รัฐธรรมนูญที่อยู่ใน หมวดเงินอุดหนุน - เงินเดือนควรจะ เหมือนกัน แต่ ค่าตอบแทนอาจ แตกต่างกันได้</p>	<p>- ควรจะมีกฎหมาย กลางเพื่อให้ง่ายต่อ การเทียบเคียงกับ องค์การอิสระ ด้วยกัน เนื้องานที่ต่างจาก ราชการและมี ภารกิจการทำงาน ในวันหยุด</p>

ประเด็น	ผู้อำนวยการสำนัก บริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติ	ผู้อำนวยการ ส่วนบุคลากร สำนักงาน ผู้ตรวจการ แผ่นดินของรัฐสภา	ผู้อำนวยการสำนัก บริหารงานทั่วไป สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	ผู้อำนวยการ สำนักบริหารกลาง สำนักงาน คณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน แห่งชาติ
<p>3.1 ระบบบริหารงาน บุคคลของหน่วยงานราชการ ขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ ควรจะมี รูปแบบที่คล้ายคลึงกับ ระบบบริหารงานบุคคล ของหน่วยงานราชการหรือ ควรมีรูปแบบการ บริหารงานบุคคลที่มีความ แตกต่างจากระบบ บริหารงานบุคคลของ หน่วยราชการ</p> <p>3.2 ระบบบริหารงาน บุคคลของหน่วยงานราชการ ขององค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญที่แตกต่างจาก ระบบบริหารงานบุคคล ของส่วนราชการพลเรือน อื่นๆ จะเป็นส่วนเสริมสร้าง หรือเป็นอุปสรรคต่อการ ดำเนินงานขององค์กร อิสระตามรัฐธรรมนูญ</p>	<p>ความคิดจากผู้บริหารและ องค์อำนาจที่มาจากภาค ราชการทำให้ไม่ระบบ ความคิดไม่มีการ เปลี่ยนแปลง</p> <p>องค์กรต้องเน้นการสรร หาคนที่พิเศษ และมีความ สง่างามในกระบวนการ สรรหา และให้ ได้คนที่มีความ สุจริตเข้ามาใน องค์กร</p>	<p>ไม่เน้นสายการ บังคับบัญชา เนื่องจากมีแต่นัก วิชาการ</p> <p>กรอบของราชการ เป็นแบบการ ดำเนินงานแบบ กว้าง แต่ขององค์กร อิสระตาม รัฐธรรมนูญอาจ ปรับได้ให้ สอดคล้องกับขนาด ขององค์กร</p>	<p>การทำหน้าที่พิเศษ ขององค์กร จึงควรมี ความคล่องตัวและ ยืดหยุ่น</p> <p>- การบริหารงาน ต้องมีความคล่องตัว และยืดหยุ่นกว่า ระบบราชการ</p> <p>การยึดติดกับระบบ ราชการจะเป็น อุปสรรคของ องค์กร</p>	<p>การมีกฎหมายกลาง ขององค์กรอิสระจะ ทำให้ง่ายต่อการ เทียบเคียงระหว่าง กัน</p> <p>ควรมีความคล่องตัว เนื่องจากภารกิจมีความ เร่งด่วน แต่เรา ยังมีบุคลากรที่มา จากภาครัฐจึงยังติด กรอบคิดและ วัฒนธรรมแบบ ระบบราชการ พลเรือน เน้นที่ความคล่องตัว และวางระบบให้ เหมาะสมกับการ ทำงานขององค์กร ไม่ต้องเป็นแบบ ราชการทั้งหมด</p>

ประเด็น	ผู้อำนวยการสำนัก บริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติ	ผู้อำนวยการ ส่วนบุคลากร สำนักงาน ผู้ตรวจการ แผ่นดินของรัฐสภา	ผู้อำนวยการสำนัก บริหารงานทั่วไป สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	ผู้อำนวยการ สำนักบริหารกลาง สำนักงาน คณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน แห่งชาติ
<p>4. ประเด็นของระบบการประเมินวัดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์</p> <p>4.1 มาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p>	<p>การสร้างความสุขในการทำงานในองค์กรและการมีความสุขในการทำงานเป็นมาตรฐานที่สำคัญในการประเมินวัด รวมทั้งการวัดเรื่องการซื้อสัตย์</p>	<p>อาจมีมาตรฐานกลางร่วมกันและมีมาตรฐานเฉพาะในแต่ละองค์กรได้</p>	<p>ประเด็นในการประเมินวัดต้องปรับให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร</p>	<p>สามารถสร้างเกณฑ์ในลักษณะของงานขององค์กรเองได้ไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบตายตัวแบบ ก.พ. และมีลักษณะเหมือนเสื้อสำเร็จรูปไม่สอดคล้องกับเนื้อหาภารกิจขององค์กรที่แตกต่าง อาจนำโครงสร้างของระบบประเมินวัดมาใช้ได้แต่อาจมีมิติในเรื่องผลผลิตกลาง และการพัฒนาบุคลากร</p>

ประเด็น	ผู้อำนวยการสำนัก บริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติ	ผู้อำนวยการ ส่วนบุคลากร สำนักงาน ผู้ตรวจการ แผ่นดินของรัฐสภา	ผู้อำนวยการสำนัก บริหารงานทั่วไป สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	ผู้อำนวยการ สำนักบริหารกลาง สำนักงาน คณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน แห่งชาติ
<p>4.2 ความสอดคล้องของแนวทางการสร้างมาตรฐานในเรื่องการประเมินวัดในด้านความสามารถการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับการดำเนินงานของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p> <p>4.3 ลักษณะของการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร</p>	<p>มิติของการสร้างคุณ ยติธรรม</p> <p>ยุทธศาสตร์มีทั้ง ระดับชาติและระดับ องค์กร เพื่อตอบสนอง ภารกิจขององค์กร</p>	<p>ยังมีความแตกต่าง ในบางมิติในส่วน ของราชการ พลเรือนกับองค์กร อิสระ แต่มีลักษณะ ของมิติการวัดที่เป็น มาตรฐานกลาง ร่วมกันได้</p> <p>การพัฒนาศักยภาพ ในรูปแบบแผนการ พัฒนาบุคลากร รูปแบบการอบรม ทั่วไปและอบรม ตำแหน่งเฉพาะ</p>	<p>ควรจะยึดตาม แนวทางของ ราชการพลเรือนแต่ ต้องปรับ รายละเอียดภายใน ให้สอดคล้องกับ ภารกิจขององค์กร</p> <p>การดำเนินงาน ภารกิจการเลือกตั้ง ในระดับชาติและ ท้องถิ่นที่มีมาก ส่งผลต่อการ ดำเนินการตามแผน กลยุทธ์</p>	<p>การสร้าง Human Right Scorecard ใน เรื่องการคุ้มครอง สิทธิ</p> <p>การเน้นตามแบบ ราชการและความ เห็นชอบของ กรรมการ</p>
<p>5. ประเด็นของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p> <p>5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและหน่วยราชการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน</p>	<p>ให้สถาบันทางวิชาการ เป็นผู้ริเริ่มการจัดประชุม เพื่อสร้างความสัมพันธ์</p>	<p>ความสัมพันธ์ ระหว่างกันเป็นสิ่งที่ เกิดขึ้นในอดีต</p>	<p>ยังพิจารณา ดำเนินการแต่ละ องค์กรเอง และยังไม่ มีระบบการ โยกย้ายไปยัง องค์กรอิสระอื่นได้</p>	

ประเด็น	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ	ผู้อำนวยการส่วนบุคลากร สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา	ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง	ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
<p>5.2 หน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญสามารถสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันหรือสามารถสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ</p> <p>6. ประเด็นของการพัฒนาและแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p> <p>6.1 การพัฒนารูปแบบและแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานธุรการขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ</p>	<p>สำหรับสังคมไทย การเชื่อมโยงอาจทำได้ยาก แต่การเชื่อมโยงโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์จะเป็นไปได้</p> <p>การบริหารงานบุคคลที่อ้างอิงกับการบริหารงานบุคคลในระบบราชการพลเรือนโดยอนุโลม อาจเป็นปัญหาว่าจะอนุโลมได้เพียงใด</p>	<p>การแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ อาจใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางหรือการพัฒนาอบรมร่วมกันของบุคลากร</p> <p>การสร้างการเติบโตในสายงาน และการสร้างระบบประเมินที่ยืดหยุ่น และเน้นเรื่องความสามารถ และผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส</p>	<p>การถ่ายโอนบุคลากรระหว่างองค์กรในรูปแบบของบัญชีการสรรหาได้</p> <p>การให้ความสำคัญของคนก็งาน/ สัญญาจ้างต่อชิ้นงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรในองค์กรภาครัฐ</p> <p>การสรรหาคนที่มีศักยภาพ/ การจ่ายค่าตอบแทนในระยะสั้นแต่ได้ผลตอบแทนที่สูง/ การใช้อำนาจตามกฎหมายอย่างเต็มที่</p>	<p>การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้</p> <p>การสร้างเครือข่ายของการพัฒนาบุคลากร/ การสร้างมาตรฐานสากลในเรื่องสิทธิและความร่วมมือกับภาคเอกชนในการอบรมร่วมกัน</p>

ประเด็น	ผู้อำนวยการสำนัก บริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติ	ผู้อำนวยการ ส่วนบุคลากร สำนักงาน ผู้ตรวจการ แผ่นดินของรัฐสภา	ผู้อำนวยการสำนัก บริหารงานทั่วไป สำนักงาน คณะกรรมการการ เลือกตั้ง	ผู้อำนวยการ สำนักบริหารกลาง สำนักงาน คณะกรรมการ สิทธิมนุษยชน แห่งชาติ
	องค์กรอิสระจะกำหนด แนวทางการบริหารงาน บุคคลเองโดยไม่ เทียบเคียงกับหน่วยงาน ใด จะมีพื้นฐานอย่างไรที่ ไม่ทำให้เกิดการฉ้อฉลต่อ สังคม โดยการบัญญัติ และตีความกฎหมายเอง			
	การให้ค่าตอบแทน บุคลากรที่อยู่พ้นจากเส้น ของความยากจน			
6.2 แนวโน้มในอนาคต ของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของหน่วยธุรการของ องค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ	การสร้างองค์กรกลาง บริหารงานบุคคลของ องค์กรอิสระ โดยต้องมี มาตรฐานที่สูงกว่า หน่วยงานในราชการ พลเรือน/ การสร้างกลไก ในการแก้ปัญหาการ บริหารงานบุคคล ซึ่ง มาตรฐานเหล่านี้จะเป็น เครื่องป้องกันไม่ให้ บุคลากรถูกกดดันโดย วิธีการต่างๆ	ทำอะไรให้บุคคล ที่เข้ามาอยู่ใน องค์กรอิสระมี ความรู้สึกภาคภูมิใจ	การสร้างระบบการ จ้างจาก บุคคลภายนอก (Out Source) และ ระบบการ สนับสนุนการ ทำงาน (Back Office)	การอบรมในระบบ อิเล็กทรอนิกส์โดย การสร้างระบบการ จัดการของผู้ร้อง ระหว่างหน่วยงาน ธุรการ/ การสร้าง ความคล่องตัวใน การดำเนินภารกิจ และการเดินสาย กลางตามแบบ ระบบราชการ พลเรือนและ ลักษณะขององค์กร เอง/ การทำให้ องค์กรมีความ น่าเชื่อถือ เป็นกลาง และมีความยุติธรรม