

บทที่ 4

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล 2) เพื่อประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยและการอภิปรายผลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 4 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบัน และปัญหาในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล
2. การประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล
3. แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล
4. การอภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

1.1 สภาพปัจจุบันผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากการสังเกต การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และทำการสังเคราะห์เอกสารรายงานคุณภาพการศึกษา มาตรฐานการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ฝ่าย และโรงเรียน และจากการสัมภาษณ์ พบว่าสภาพการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่นมีงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงดังนี้ โรงเรียนมีนักศึกษา โรงเรียน หมอแคน พิทยาคม โรงเรียน โคกไผ่พิทยาคม โรงเรียน ลานนาพิทยาคม และโรงเรียน พานทองพิทยาคม รับนโยบายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ให้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงในกระบวนการควบคุมภายในสถานศึกษาโดยกำหนดเป็น โครงการ และกิจกรรมเพื่อสนองกลยุทธ์เขตพื้นที่การศึกษาไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี โดยดำเนินการตามกรอบมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน กำหนดประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงและเกื้อกูลกัน คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามประเมินผล สภาพแวดล้อม 5 โรงเรียนเอื้อต่อการประเมินความเสี่ยงเป็นพื้นฐานสำคัญคือมีการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบของการจัดทำแผนปฏิบัติการและการประกันคุณภาพภายใน เนื่องจากเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด การบริหารความเสี่ยงยังไม่ได้ถูกนำไปใช้เต็มรูปแบบนัก เพียงพบการประเมินความเสี่ยงเกิดขึ้นในโรงเรียนเท่านั้นซึ่งถือได้ว่าเป็นว่า เป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมภายในโรงเรียน อย่างไรก็ตามโรงเรียนที่พบว่ายังไม่มี การประเมินความเสี่ยงคือ โรงเรียน ลานนาพิทยาคม และโรงเรียน

พานทองพิทยาคม ส่วนโรงเรียนมีการประเมินความเสี่ยงแต่ยังไม่ถูกต้องครบตามขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงคือโรงเรียน โคกไผ่พิทยาคม และโรงเรียน โคกไผ่พิทยาคม ส่วนโรงเรียนที่ทำถูกต้องครบทุกกระบวนการแต่ไม่ทำอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำคือโรงเรียน มินาศึกษา อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้พบขั้นตอนทำงานในเอกสารทั้ง 5 โรงเรียนซึ่งเชื่อได้ว่าโรงเรียนเคยได้รับการอบรมในเรื่องนี้ซึ่งเป็นการเพิ่มความสัมพันธของการประเมินความเสี่ยงกับ องค์ประกอบการควบคุมภายใน

นอกจากนี้ยังพบคำรับรองการปฏิบัติราชการของครูทุกคนนั้นหมายความว่าครูทุกคนรวมทั้งผู้บริหารมีการทำสัญญาต่อกันว่าจะปฏิบัติราชการเต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ยังพบเอกสารการตรวจสอบภายในโรงเรียน แต่ไม่พบผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนจึงขอแสดงข้อมูลเป็นขั้นตอนเทียบกันในแต่ละโรงเรียน โดยแสดงตารางเปรียบเทียบ

ตาราง 8 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานกับการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียน

ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียน รายชื่อโรงเรียน	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม	การจัดลำดับความสำคัญ	มาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยง	บูรณาการการความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน
โรงเรียนมินาศึกษา	มี	มี	มี	มี	ไม่มี
โรงเรียนหมอเคนพิทยาคม	มี	มี	มี	ไม่มี	ไม่มี
โรงเรียนโคกไผ่พิทยาคม	มี	มี	มี	ไม่มี	ไม่มี
โรงเรียนลานนาพิทยาคม	มี	มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี
โรงเรียนพานทองพิทยาคม	มี	มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี

ส่วนด้านความรู้โรงเรียนที่ผู้วิจัยทำการศึกษาผู้อำนวยการ และครูมีความรู้ในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลน้อย

1.2 ปัญหาที่พบ แบ่งออกเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงได้ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงด้านการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ

1. โรงเรียนจัดระบบการให้รางวัล และค่าตอบแทน ไม่มีความสอดคล้องกับปริมาณงาน คุณภาพงาน ความสามารถพิเศษ ทำให้ไม่สามารถดึงดูดครูที่มีความสามารถไว้ได้
2. โรงเรียนจ่ายเงินสวัสดิการหรือค่าเบี้ยเลี้ยงไม่เป็นไปตามระเบียบหรือน้อยกว่าปกติทำให้ครูรู้สึกขาดขวัญกำลังใจไม่อยากไปราชการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาตนเอง
3. สพท.และโรงเรียนจ่ายเงินค่าตอบแทนพิเศษหรือโบนัส ขาดความเป็นธรรม ไม่ทั่วถึง ทำให้ครูที่ไม่ได้รับรู้รู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม
4. โรงเรียนไม่มีการให้รางวัลเชิดชูเกียรติหรือคำกล่าวชื่นชมกับบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสถานศึกษา
5. ผู้บริหารไม่มีสวัสดิการให้ กรณีมอบหมายภาระงานพิเศษให้บุคลากรทำงานเกินเวลาหรือเกินภาระที่ได้รับมอบตามปกติทั่วไป
6. ผู้บริหารไม่มีความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน ฝ่ายแผนงาน และงบประมาณเพิกเฉย ประวิงเวลา และไม่ให้ความร่วมมือกับการจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยง เงินค่าน้ำมันในการเดินทางไปราชการ

ปัจจัยเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร

1. โรงเรียนไม่มีการจัดเก็บข้อมูลการอบรม สัมมนา หรือข้อมูลด้านความสามารถพิเศษของบุคลากรแต่ละคน
2. โรงเรียนไม่มีแผนการพัฒนางานด้านบริหารงานบุคคลที่ชัดเจนการฝึกอบรมรวบรัดคือเป็นหลักสูตรละแบบประมาณ
3. โรงเรียนขาดระบบการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรร่วมกัน ระหว่างฝ่ายบุคคลกับหัวหน้าฝ่ายหัวหน้ากลุ่มสาระฯที่เกี่ยวข้อง
4. ผู้บริหาร หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ไม่มีการประชุมเพื่อส่งมอบงาน ติดตามพัฒนางานให้คำปรึกษานับสนับสนุนส่งเสริมแก่บุคลากรในฝ่ายงานของตน
5. ครูไม่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้ทันกับโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
6. ครูไม่มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองทั้งใน และนอกสถานศึกษา
7. ครูไม่ได้วิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของตนเอง

ปัจจัยเสี่ยงด้านระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน

1. เป้าหมายของโรงเรียนตัวชี้วัดของแผนงานในฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนไม่มีความสอดคล้องกัน
2. โรงเรียนขาดการปรับปรุงเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ ให้มีความทันสมัยทันต่อนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดหรือขาดการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบร่วมกันเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
3. นโยบายของงานบุคลากรขาดความชัดเจน ไม่มีความยืดหยุ่นทันต่อเหตุการณ์ หรือเกิดจากความคิดเห็นร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนทำให้การปฏิบัติงานขาดการร่วมมือจากฝ่ายอื่นๆ
4. การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ได้ยึดหลักตามคู่มือการปฏิบัติงานของโรงเรียนฝ่ายบุคคลหรือตามวงจร PDCA
5. โรงเรียนไม่มีวัฒนธรรมในการสร้างบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก การวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์
6. บุคลากรขาดความไว้วางใจซึ่งกัน และกันขาดความรักสามัคคีระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียนการประเมินของครูผู้สอน ไม่ครบตามสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำสายงาน 6 สมรรถนะ และไม่ครบทุกมิติคือ ตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานขาดการเลือกใช้เครื่องมือที่หลากหลายเพราะเครื่องมือแต่ละชนิดมีทั้งข้อดีและข้อเสียการประเมิน ไม่ได้เปรียบเทียบผลงานกับตัวชี้วัด และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ไม่รักษาสมดุลระหว่างเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงานกับผลงานเชิงประจักษ์ รวมไปถึงความยากง่ายของการปฏิบัติงาน
8. โรงเรียนขาดการสร้างแรงจูงใจ มอบภาระงานไม่ตรงกับความสามารถและไม่ได้ให้โอกาสบุคลากรที่มีความสามารถได้ปฏิบัติงานการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีลักษณะเป็นการกระจายทำให้ไม่เกิดความเที่ยงธรรม และเป็นที่ยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียน
9. การประเมินแบบจัดลำดับมีผลต่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีผลต่อการบิดเบือนวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการจัดการประเมิน
10. ข้อมูลการประเมินเป็นความลับไม่สะท้อนกลับผลการปฏิบัติงาน
11. ขั้นตอนปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ลงในรายละเอียดจนเกินความจำเป็น

ปัจจัยเสี่ยงด้านบุคลากรสัมพันธ์

1. โรงเรียนไม่มีการสำรวจความพึงพอใจ ของบุคลากรในเรื่อง เกี่ยวกับการบริหารจัดการในโรงเรียน
2. ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลและสิทธิขั้นพื้นฐานในรัฐธรรมนูญ

แห่งราชอาณาจักรไทย

3. โรงเรียนขาดการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ตามโอกาสวาระต่างๆ หรือจัดทัศนศึกษานอกสถานที่มาเป็นเวลานาน
4. ผู้บริหารหรือฝ่ายบุคคลไม่เคยจัดสถานการณ์ให้บุคลากรที่มีความขัดแย้งหรือมีความคิดที่ไม่ตรงกันมาปรับความเข้าใจกันโดยมีคนกลางมาไกล่เกลี่ย
5. ครูไม่มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียนเพื่อนร่วมงานและผู้ปกครองไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมองโลกในแง่ร้าย
6. ผู้บริหาร ครูไม่ปฏิบัติตามหลักการครองตน ครองคนและครองงานทำให้การปฏิบัติงานเกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยเสี่ยงด้านระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล

1. ซอฟต์แวร์ที่มีไม่เหมาะสมกับลักษณะงานทรัพยากรบุคคล
2. ขาดการออกแบบระบบข้อมูลด้านบุคลากรที่เหมาะสม
3. ขาดการจัดเก็บ สํารองและพัฒนาข้อมูลอย่างเป็นระบบ
4. ระบบคอมพิวเตอร์ขัดข้องบ่อย
5. ขาดบุคลากรในฝ่าย ทรัพยากรบุคคลที่มีความชำนาญด้านไอที
6. ขาดงบประมาณในการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ ฝ่ายบุคคลอย่างเป็นระบบทำให้การรายงาน ข้อมูลล่าช้า
7. ผู้บริหารขาดการดูแล และให้ขวัญกำลังใจบุคลากรด้าน IT ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจ ในการทำงาน

2. การประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น

2.1 จากการศึกษาสภาพปัจจุบันได้ข้อมูลซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 9 แสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
เพศ		
-ชาย	52	39.4
-หญิง	80	60.6
อายุ		
-ต่ำกว่า 35ปี	30	22.7
-ระหว่าง 35-44 ปี	43	32.6
-ระหว่าง 45-54 ปี	56	42.4
-มากกว่า 55 ปี	3	2.3
การศึกษา		
-ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	6.8
-ปริญญาตรี	84	63.6
-ปริญญาโท	39	29.5
-ปริญญาเอก	0	0
ประสบการณ์		
-ต่ำกว่า 10 ปี	41	30.3
- 10 – 20 ปี	51	38.6
- มากกว่า 20 ปี	41	31.1
สถานะ		
-ผู้บริหาร	5	3.8
-ครู	110	83.3
-พนักงานราชการ ลูกจ้าง	12	9.1
-พนักงานบริการ	5	3.8

2.2 ผลการประเมินความเสี่ยงโดยนำคะแนนจากแบบสอบถามที่เป็นผลกระทบช่อง A คูณกับคะแนนจากแบบสอบถามที่เป็น โอกาสที่จะเกิด B ($A \times B$ หมายถึง ผลกระทบคูณกับโอกาสที่จะเกิด ซึ่งจะได้ออกมาเป็นคะแนนความเสี่ยงคร่าวๆในภาคผนวก) ได้ผลคะแนนเฉลี่ยทั้งเฉลี่ยรายข้อย่อย และเฉลี่ยภาพรวมรายหัวข้อใหญ่ทั้ง 5 ด้าน และมี 5 ตัวแปรที่ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจและเก็บข้อมูลและได้ทำการจัดอันดับแต่ละด้านของหัวข้อใหญ่ทั้ง 5 ด้าน และมี 5 ตัวแปรดังตาราง

ตารางที่ 10 แสดงผลการวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยงแต่ละด้าน

อันดับของความเสี่ยงแต่ละด้าน	ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลด้านที่	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเสี่ยง
ลำดับที่ 1	ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน	14.06	4.81	สูง
ลำดับที่ 2	ความเสี่ยงในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ	13.44	5.94	สูง
ลำดับที่ 3	ความเสี่ยงด้านบุคลากรสัมพันธ์	12.85	4.90	สูง
ลำดับที่ 4	ความเสี่ยงในระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล	12.75	6.18	สูง
ลำดับที่ 5	ความเสี่ยงในการพัฒนาบุคลากร	10.95	5.64	สูง

จากตารางพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ด้าน มีระดับความเสี่ยงสูง โดยสามารถจัดอันดับความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ความเสี่ยงในการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีคะแนนความเสี่ยง 14.06 (S.D. = 4.81) มีระดับความเสี่ยงสูง อันดับที่ 2 คือความเสี่ยงด้านการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ มีคะแนนความเสี่ยง 13.44 (S.D. = 5.94) มีระดับความเสี่ยงสูง อันดับที่ 3 คือความเสี่ยงด้านระบบบุคลากรสัมพันธ์ มีคะแนนความเสี่ยง 12.85 (S.D. = 4.90) มีระดับความเสี่ยงสูง อันดับที่ 4 คือ ความเสี่ยงในระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล มีคะแนนความเสี่ยง 12.75 (S.D. = 6.18) มีระดับความเสี่ยงสูง และอันดับที่ 5 คือความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร มีคะแนนความเสี่ยง 10.95 (S.D. = 5.64) มีระดับความเสี่ยงสูง

ตารางที่ 11 แสดงผลการวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยงในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ด้านที่ 1	$\bar{x}$	S.D.	ลำดับที่ ความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงในการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ			
1.1 การจัดระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนไม่มีความสอดคล้องกับปริมาณงานคุณภาพงานความสามารถพิเศษทำให้ไม่สามารถดึงดูดครูที่มีความสามารถไว้กับโรงเรียนได้	16.64	4.77	1
1.2 การจ่ายเงินสวัสดิการหรือค่าเบี่ยเลี้ยงไม่เป็นไปตามระเบียบหรือน้อยกว่าโรงเรียนอื่นๆทำให้ครูรู้สึกขาดขวัญกำลังใจ	16.55	5.10	2
1.3 สถานศึกษาจัดครูพี่เลี้ยงที่มีความรู้ประสบการณ์และมีจิตวิทยาในการดูแลครูผู้ช่วยหรือครูฝึกประสบการณ์วิชาชีพที่ไม่เหมาะสม	10.53	4.63	9
1.4 การจ่ายเงินค่าตอบแทนพิเศษหรือโบนัสขาดความเป็นธรรมไม่ทั่วถึงทำให้ครูที่ไม่ได้รับรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม	11.13	4.36	8
1.5 สถานศึกษาไม่มีการให้รางวัลเชิดชูเกียรติหรือคำกล่าวชื่นชมกับบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับโรงเรียน	11.19	4.98	7
1.6 ผู้บริหารไม่มีสวัสดิการให้กรณีมอบหมายภาระงานพิเศษให้บุคลากรทำงานเกินเวลาหรือเกินภาระที่ได้รับมอบตามปกติทั่วไป	11.42	4.58	6
1.7 ครูขาดโอกาสในการได้รับเกียรติบัตรหรือเครื่องราชอิสริยาภรณ์	11.76	4.61	5
1.8 ผู้บริหารไม่มีความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน เช่น ชอบข่มขู่หรือค่าประงาน	15.58	5.12	4
1.9 ฝ่ายแผนงานและงบประมาณเพิกเฉยประวิงเวลาและไม่ให้ความร่วมมือกับการจ่ายค่าเบี่ยเลี้ยงเงินค่าน้ำมันหรือค่าที่พัก	16.18	5.17	3

ตารางพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ด้านที่ 1 การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ภาพรวมมีระดับความเสี่ยงสูงทุกข้อ โดยสามารถจัดอันดับความเสี่ยง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรกได้ดังนี้ อันดับที่ 1 คือการจัดระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนไม่มีความสอดคล้องกับปริมาณงานคุณภาพงานความสามารถพิเศษทำให้ไม่สามารถดึงดูดครูที่มีความสามารถไว้กับโรงเรียนได้ มีคะแนนความเสี่ยง 16.64 คะแนน อันดับที่ 2 คือ การจ่ายเงินสวัสดิการหรือค่าเบี้ยเลี้ยงไม่เป็นไปตามระเบียบ หรือน้อยกว่าโรงเรียนอื่น ๆ ทำให้ครูรู้สึกขาดขวัญกำลังใจ 16.55 คะแนน อันดับที่ 3 คือฝ่ายแผนงานและงบประมาณเพิกเฉยประวิงเวลาและไม่ให้ความร่วมมือกับการจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยงเงินค่าน้ำมันหรือค่าที่พักในการเดินทางไปราชการ 16.18 คะแนน

ตารางที่ 12 แสดงผลการวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยงในการพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลมี ด้านที่ 2	$\bar{x}$	S.D.	ลำดับที่ความเสี่ยง
2. ความเสี่ยงในการพัฒนาบุคลากร			
2.1 โรงเรียนไม่มีการจัดเก็บข้อมูลการอบรมสัมมนาหรือข้อมูลด้านความสามารถพิเศษของบุคลากรแต่ละคน	10.18	5.90	5
2.2 ครูไม่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ทันกับโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	13.34	6.76	2
2.3 การส่งครูไปอบรมไม่ตรงกับความต้องการและความสามารถหรือสาขาวิชาหรือไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน	9.66	5.56	8
2.4 ผู้บริหารหัวหน้างานหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่มีการประชุมเพื่อส่งมอบงานติดตามพัฒนางานให้คำปรึกษสนับสนุนส่งเสริมแก่บุคลากรในฝ่าย/งานของตน	9.77	5.85	7
2.5 ครูไม่มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองทั้งในและนอกสถานศึกษา	10.78	5.58	3
2.6 โรงเรียนไม่มีแผนการพัฒนางานที่ชัดเจน เช่น การจัดการฝึกอบรมบรรทัดคือเป็นหลักสูตรกลางงบประมาณ	9.91	5.55	6

ตารางที่ 12 แสดงผลการวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยงในการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ด้านที่ 2	$\bar{x}$	S.D.	ลำดับที่ ความเสี่ยง
2.7 ขาดระบบการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรร่วมกันระหว่างฝ่ายบุคคลกับหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯที่เกี่ยวข้อง	13.38	6.61	1
2.8 ครูไม่ได้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง	10.51	5.68	4

ตารางพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ด้านที่ 2 การพัฒนาบุคลากร ภาพรวมมีระดับความเสี่ยงปานกลาง โดยสามารถจัดอันดับความเสี่ยง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรกได้ดังนี้ อันดับที่ 1 คือขาดระบบการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรร่วมกันระหว่างฝ่ายบุคคลกับหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มสาระฯที่เกี่ยวข้อง 13.38 คะแนน มีระดับความเสี่ยงสูง อันดับที่ 2 คือ ครูไม่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ทันกับโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 13.34 คะแนน มีระดับความเสี่ยงสูง อันดับที่ 3 คือครูไม่มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองทั้งในและนอกสถานศึกษา 10.78 คะแนน มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ตารางที่ 13 แสดงผลการวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยงระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ด้านที่ 3	$\bar{x}$	S.D.	ลำดับที่ ความเสี่ยง
3. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน			
3.1 เป้าหมายของโรงเรียนตัวชี้วัดของแผนงานในฝ่ายต่างๆ รวมถึงวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ไม่มีความสอดคล้องกัน	14.95	4.76	4

ตารางที่ 13 แสดงผลการวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยงระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน
(ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ด้านที่ 3	$\bar{x}$	S.D.	ลำดับที่ ความเสี่ยง
3.2 โรงเรียนขาดการปรับปรุงเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ให้มีความทันสมัยทันต่อนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดหรือขาดการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบร่วมกันเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	12.22	4.65	9
3.3 นโยบายของงานบุคคลขาดความชัดเจนไม่มีความยืดหยุ่นทันต่อเหตุการณ์หรือเกิดจากความคิดเห็นร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนทำให้การปฏิบัติงานขาดการร่วมมือจากฝ่ายอื่นๆ	11.79	5.31	13
3.4 การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ได้ยึดหลักตามคู่มือการปฏิบัติงานของโรงเรียน/ ฝ่าย / บุคคล หรือตามวงจร PDCA	14.78	4.64	5
3.5 โรงเรียนไม่มีวัฒนธรรมในการสร้างบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก การวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ บุคลากรขาดความไว้วางใจซึ่งกัน	12.18	5.25	10
3.6 การประเมินของครูผู้สอนไม่ครบตามสมรรถนะหลักฯ สมรรถนะ และสมรรถนะประจำสายงาน 6 สมรรถนะ และไม่ครบทุกมิติคือ ตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง	12.14	5.36	12
3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงานขาดการเลือกใช้เครื่องมือที่หลากหลายเพราะเครื่องมือแต่ละชนิดมีทั้งข้อดีและข้อเสีย	14.31	4.30	6
3.8 การประเมินไม่ได้เปรียบเทียบผลงานกับตัวชี้วัดและมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่รักษาสมดุลระหว่างเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงานกับผลงานเชิงประจักษ์รวมถึงความยากง่ายของการปฏิบัติงาน	17.66	5.02	2
3.9 โรงเรียนขาดการสร้างแรงจูงใจมอบภาระงานไม่ตรงกับความสามารถและไม่ได้ให้ออกาสบุคลากรได้ปฏิบัติงาน	15.69	4.70	3

ตารางที่ 13 แสดงผลการวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยงระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน
(ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ด้านที่ 3	$\bar{x}$	S.D.	ลำดับที่ ความเสี่ยง
3.10 การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีลักษณะเป็นการ กระจายทำให้ไม่เกิดความเที่ยงธรรม และเป็นที่ยอมรับจาก บุคลากรในโรงเรียน	12.16	5.45	11
3.11 การประเมินแบบจัดลำดับมีผลต่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน จึงมีผลต่อการบิดเบือนวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการจัดการ ประเมิน	13.56	5.04	7
3.12 ข้อมูลการประเมินเป็นความลับไม่สะท้อนกลับการ ปฏิบัติงาน	18.37	4.83	1
3.13 ขั้นตอนปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นลงในรายละเอียดจนเกิน ความจำเป็น	12.92	4.98	8

ตารางพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ด้านที่ 3 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน
ภาพรวมมีระดับความเสี่ยงสูงทุกข้อ โดยสามารถจัดอันดับความเสี่ยง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยใน
3 ลำดับแรกได้ดังนี้ อันดับที่ 1 คือข้อมูลการประเมินเป็นความลับไม่สะท้อนกลับการปฏิบัติงาน 18.37
คะแนน อันดับที่ 2 คือ การประเมินไม่ได้เปรียบเทียบผลงานกับตัวชี้วัดและมาตรฐานการปฏิบัติงาน
ไม่รักษาสมดุลระหว่างเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงานกับผลงานเชิงประจักษ์รวมไปถึงความยากง่าย
ของการทำงาน 17.66 คะแนน อันดับที่ 3 คือโรงเรียนขาดการสร้างแรงจูงใจมอบภาระงานไม่ตรง
กับความสามารถและไม่ได้ให้ออกาสบุคลากรที่มีความสามารถได้ปฏิบัติงาน 15.69 คะแนน

ตารางที่ 14 แสดงผลการวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยงด้านบุคลากรสัมพันธ์

ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ด้านที่ 4	$\bar{x}$	S.D.	ลำดับที่ ความ เสี่ยง
4. ความเสี่ยงด้านบุคลากรสัมพันธ์			
4.1 โรงเรียนไม่มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารจัดการในโรงเรียน	16.57	6.18	1
4.2 ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล และสิทธิขั้นพื้นฐานในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย	16.52	5.94	2
4.3 โรงเรียนขาดการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ตามโอกาสวาระต่างๆ หรือจัดทัศนศึกษานอกสถานที่มาเป็นเวลานาน เช่น การศึกษาดูงานนอกสถานที่	10.40	6.37	6
4.4 ผู้บริหารหรือฝ่ายบุคคลไม่เคยจัดสถานการณ์ให้บุคลากรที่มีความขัดแย้งหรือมีความคิดที่ไม่ตรงกันมาปรับความเข้าใจกันโดยมีคนกลางมาไกล่เกลี่ย	11.07	5.98	5
4.5 ครูไม่มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียนเพื่อนร่วมงานและผู้ปกครอง	11.18	5.77	4
4.6 ครูไม่ปฏิบัติตามหลักการครองตนครองคน และครองงาน	11.33	6.84	3

ตารางพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ด้านที่ 4 บุคลากรสัมพันธ์ ภาพรวมมีระดับความเสี่ยงสูงทุกข้อ โดยสามารถจัดอันดับความเสี่ยง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรกได้ดังนี้ อันดับที่ 1 คือโรงเรียนไม่มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารจัดการในโรงเรียน 16.57 คะแนน อันดับที่ 2 คือ ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล และสิทธิขั้นพื้นฐานในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 16.52 คะแนน อันดับที่ 3 คือครูไม่ปฏิบัติตามหลักการครองตนครองคน และครองงาน 11.33 คะแนน

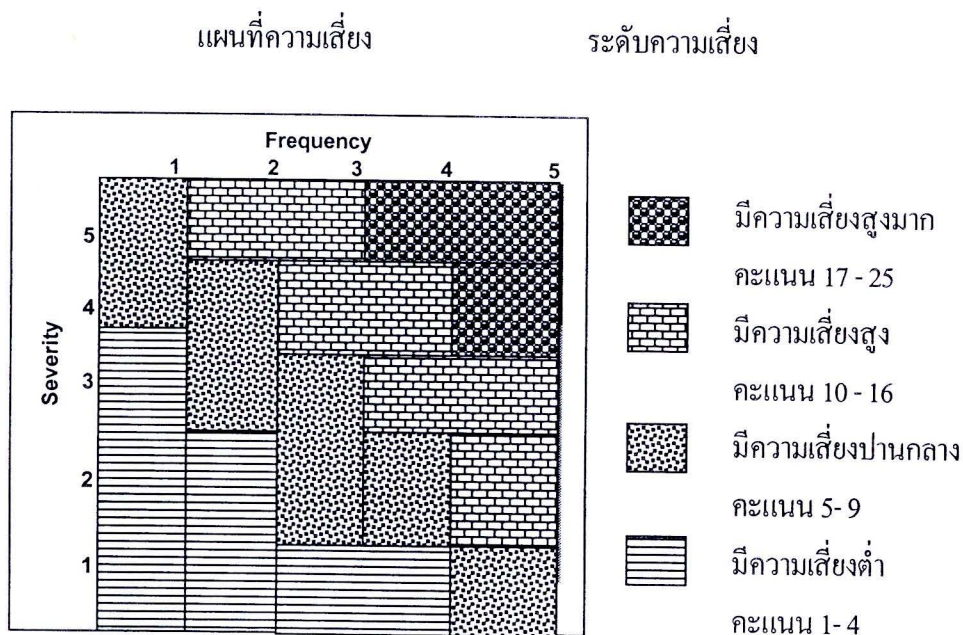
ตารางที่ 15 แสดงผลการวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยงในระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ด้านที่ 5	$\bar{x}$	S.D.	ลำดับที่ ความเสี่ยง
5. ความเสี่ยงในระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล			
5.1 ซอฟต์แวร์ที่มีไม่เหมาะสมกับลักษณะงานทรัพยากรบุคคล	16.61	5.60	1
5.2 ขาดการออกแบบระบบข้อมูลด้านบุคลากรที่เหมาะสม	16.54	5.12	2
5.3 ขาดการจัดเก็บ สำรอง และพัฒนาข้อมูลอย่างเป็นระบบ	10.47	5.31	7
5.4 ระบบคอมพิวเตอร์ขัดข้องบ่อย	11.12	5.52	6
5.5 ขาดบุคลากรในฝ่าย ทรัพยากรบุคคลที่มีความชำนาญด้านไอที	11.21	6.01	5
5.6 ขาดงบประมาณในการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศฝ่าย บุคคลอย่างเป็นระบบ ทำให้การรายงานข้อมูลล่าช้า	11.42	6.33	4
5.7 ผู้บริหารขาดการดูแล และให้ขวัญกำลังใจบุคลากรด้าน IT ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน	11.89	5.95	3

ตารางพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ด้านที่ 4 ระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคลภาพรวม มีระดับความเสี่ยงสูงทุกข้อ โดยสามารถจัดอันดับความเสี่ยง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยใน 3 ลำดับแรกได้ดังนี้ อันดับที่ 1 คือซอฟต์แวร์ที่มีไม่เหมาะสมกับลักษณะงานทรัพยากรบุคคล 16.61 คะแนน อันดับที่ 2 คือ ขาดการออกแบบระบบข้อมูลด้านบุคลากรที่เหมาะสม 16.54 คะแนน อันดับที่ 3 คือ ผู้บริหารขาดการดูแล และให้ขวัญกำลังใจบุคลากรด้าน IT ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน 11.89 คะแนน

จากตารางที่ 11 ถึง ตารางที่ 15 สามารถอธิบายผลการประเมินในภาพรวมได้ดังนี้ ประเด็นความเสี่ยงอันดับที่ 1 คือ ข้อมูลการประเมินเป็นความลับไม่สะท้อนกลับการปฏิบัติงานคะแนน 18.37 มีความเสี่ยงสูง ค่า S.D. = 4.83 อันดับที่ 2 คือ การประเมินไม่ได้เปรียบเทียบผลงานกับตัวชี้วัดและมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่รักษาสมดุลระหว่างเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงานกับผลงานเชิงประจักษ์ รวมไปถึงความยากง่ายของการปฏิบัติงาน คะแนน 17.66 มีความเสี่ยงสูง ค่า S.D. = 5.02 อันดับที่ 3 คือ การจัดระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนไม่มีความสอดคล้องกับปริมาณงานคุณภาพงานความสามารถพิเศษทำให้ไม่สามารถดึง คุณครูที่มีความสามารถไว้กับโรงเรียนได้ คะแนน 16.64 มีความเสี่ยงสูง ค่า

S.D. = 4.77 อันดับที่ 4 คือซอฟต์แวร์ที่มีไม่เหมาะสมกับลักษณะงานทรัพยากรบุคคล คะแนน 16.61 มีความเสี่ยงสูง ค่า S.D. = 5.60 อันดับที่ 5 คือ โรงเรียนไม่มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารจัดการในโรงเรียน คะแนน 16.57 มีความเสี่ยงสูง ค่า S.D. = 6.18 อันดับที่ 6 คือ การจ่ายเงินสวัสดิการหรือค่าเบี้ยเลี้ยง ไม่เป็นไปตามระเบียบ หรือน้อยกว่าโรงเรียนอื่น ๆ ทำให้ครูรู้สึกขาดขวัญกำลังใจ คะแนน 16.55 มีความเสี่ยงสูง ค่า S.D. = 5.10 อันดับที่ 7 คือ ขาดการออกแบบระบบข้อมูลด้านบุคลากรที่เหมาะสม คะแนน 16.54 มีความเสี่ยงสูงค่า S.D. = 5.12 อันดับที่ 8 คือ ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล และสิทธิขั้นพื้นฐานในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย คะแนน 16.52 มีความเสี่ยงสูง ค่า S.D. = 5.94 อันดับที่ 9 คือ ฝ่ายแผนงานและงบประมาณเพิกเฉย ประวิงเวลาและไม่ให้ความร่วมมือกับการจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยง เงินค่าน้ำมันหรือค่าที่พักในการเดินทางไปราชการ คะแนน 16.18 มีความเสี่ยงสูง ค่า S.D. = 5.17 อันดับที่ 10 คือ โรงเรียนขาดการสร้างแรงจูงใจมอบภาระงานไม่ตรงกับความสามารถและไม่ได้ให้โอกาสบุคลากรที่มีความสามารถได้ปฏิบัติงานคะแนน 15.69 มีความเสี่ยงสูง ค่า S.D. = 4.70 โดยดูเทียบคะแนน และการจัดอันดับความเสี่ยงกับแผนภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 7 แผนที่ความเสี่ยง 3

ที่มา : ผู้วิจัยดัดแปลงจาก นฤมล สอาดโหม (2550)



3. แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ทฤษฎี ได้แนวทางในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงโดยสรุปเป็นเทคนิคหรือกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงเป็น 4 ข้อได้แก่ 1) เทคนิคการหลีกเลี่ยง 2) เทคนิคการรับไว้ 3) เทคนิคการควบคุม 4) เทคนิคการถ่ายโอน โดยผู้วิจัยนำผลความเสี่ยงที่ได้จาก ลำดับที่ 1-5 ที่มีความเสี่ยงสูงสุด จากการประเมินความเสี่ยงของผู้วิจัยมาทำการออกแบบเป็นเครื่องมือ (แบบสัมภาษณ์) แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น จำนวน 20 คน จากนั้นนำข้อมูลมาพรรณนา วิเคราะห์ความถี่เป็นคะแนนเฉลี่ย และร้อยละ ในภาพรวมได้ดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงจากปัญหาข้อมูลการประเมินเป็นความลับไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงาน คะแนนเฉลี่ย 18.37 มีระดับความเสี่ยงสูง

1.1 ใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงคือ ผู้อำนวยการไม่เป็นผู้ประเมินเอง มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

1.2 ใช้เทคนิคการรับไว้ คือ การเปิดเผยข้อมูลและอธิบายเหตุผลว่าทำไมผลการประเมินจึงเป็นเช่นนั้น มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

1.3 ใช้เทคนิคการควบคุม คือ อธิบายเหตุผลว่าเป็นระเบียบในการปฏิบัติราชการซึ่งต้องเป็นความลับ มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

1.4 ใช้เทคนิคการถ่ายโอน คือ มอบให้เป็นหน้าที่ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้าฝ่ายหัวหน้างาน มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

2. ความเสี่ยงจากปัญหาการประเมินไม่ได้เปรียบเทียบผลงานกับตัวชี้วัดและมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่รักษาสমดุลระหว่างเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงานกับผลงานเชิงประจักษ์ รวมไปถึงความยากง่ายของการปฏิบัติงาน คะแนนเฉลี่ย 17.66 มีความเสี่ยงสูง

2.1 ใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงคือ ผู้อำนวยการหลบเลี่ยงไม่ตอบคำถาม มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

2.2 ใช้เทคนิคการรับไว้ คือ ใช้เครื่องมือประเมินที่เป็นมาตรฐานเดียวกันถูกต้องตามระเบียบการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 75 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

2.3 ใช้เทคนิคการถ่ายโอน คือ มอบให้เป็นหน้าที่ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้าฝ่ายหัวหน้างาน มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

3. ความเสี่ยงจากปัญหาการจัดระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนไม่มีความสอดคล้องกับปริมาณงานคุณภาพงานความสามารถพิเศษทำให้ไม่สามารถดึงดูดครูที่มีความสามารถไว้กับโรงเรียนได้ คะแนน 16.64 มีความเสี่ยงสูง

3.1 ใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงคือ ผู้อำนวยการหลบเลี่ยงไม่ตอบคำถาม มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 12 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

3.2 ใช้เทคนิคการรับไว้ คือ ให้สัญญาว่าจะจัดระบบการให้รางวัล และค่าตอบแทนให้มีความสอดคล้องกับปริมาณงานคุณภาพงานความสามารถพิเศษ มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

4. ความเสี่ยงจากปัญหา ซอฟต์แวร์ที่มีไม่เหมาะสมกับลักษณะงานทรัพยากรบุคคล คะแนน 16.61 มีความเสี่ยงสูง

4.1 ใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงคือ ใช้การบันทึกโดยวิธีอื่น ๆ เช่น ทำเป็นกระดานไวท์บอร์ด หรือจดบันทึกลงในสมุดแทน มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

4.2 ใช้เทคนิคการรับไว้ คือ จัดหาซอฟต์แวร์ใหม่ที่เหมาะสมกับลักษณะงานทรัพยากรบุคคล โดยอาจจัดซื้อโปรแกรมอื่น ๆ มาทดแทน มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

4.3 ใช้เทคนิคการควบคุม คือ จัดหาเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่มีความสามารถมาทำการแก้ไขปรับปรุง รวมไปถึงเป็นผู้ดูแลระบบ มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

4.4 ใช้เทคนิคการถ่ายโอน คือ มอบให้เป็นหน้าที่ของพนักงานบริษัทเป็นผู้ดูแลแทนครู มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

5. ความเสี่ยงจากปัญหาโรงเรียนไม่มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารจัดการในโรงเรียน คะแนน 16.57 มีความเสี่ยงสูง

5.1 ใช้เทคนิคการรับไว้ คือ มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริหารงานในโรงเรียนจากแบบสอบถาม หรือใช้แบบสำรวจจากเว็บไซต์โรงเรียน โดยครอบคลุมถึง ครู ลูกจ้าง นักเรียน และผู้ปกครอง มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

5.2 ใช้เทคนิคการควบคุม คือ ให้อำนาจบุคลากรได้มีโอกาสนำเสนอเสนอความคิดเห็นอยู่เป็นประจำ ทั้งการประชุมผู้ปกครอง การประชุมคณะครู การประชุมกิจการนักเรียน หรือโดยวิธีอื่น ๆ อยู่เสมอ มีผู้ใช้เทคนิคนี้ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

จากข้อมูลแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่กล่าวไว้ข้างต้นจะเห็นว่าแนวทางดังกล่าวเป็นกลยุทธ์หรือเทคนิคในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงซึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารของแต่ละบุคคลว่าแนวทางที่ได้จะมีประสิทธิภาพเพียงใดซึ่งตัวอย่างข้างต้นเป็นเพียงแนวทางเท่านั้นจะต้องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ตลอดเวลาว่าจะใช้เทคนิคใดก่อนซึ่งอาจจะไม่ใช่ทั้งหมดก็ได้

4. การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการวิจัยเป็น สามประเด็นดังนี้ ประเด็นแรก สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ประเด็นที่สอง การประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล และประเด็นที่สาม แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 สภาพปัจจุบัน และปัญหาในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

จากผลการวิจัยการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล พบว่าโรงเรียนที่ไม่มีการประเมินความเสี่ยงคือโรงเรียน ลานนาพิทยาคม และโรงเรียน พานทองพิทยาคม ส่วนโรงเรียนที่มีการประเมินความเสี่ยง แต่ยังไม่ถูกต้องครบตามขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงคือ โรงเรียน หมอแคนพิทยาคม และโรงเรียน โคกไผ่พิทยาคม ส่วนโรงเรียนที่ทำการถูกต้องครบทุกกระบวนการ แต่ไม่ทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นประจำคือโรงเรียน มินาศึกษา อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้พบขั้นตอนทำงานในเอกสารทั้ง 5 โรงเรียนซึ่งเชื่อได้ว่าโรงเรียนเคยได้รับการอบรมในเรื่องนี้ซึ่งเป็นการสัมพันธ์ของการประเมินความเสี่ยงกับองค์ประกอบการควบคุมภายใน แต่เมื่อสัมภาษณ์เชิงลึกกับพบว่าครูมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง และในแบบสอบถามมีผู้ให้ข้อมูลซึ่งสอดคล้องการควบคุมภายในน้อยมาก ส่วนผู้บริหารก็มีความรู้ในเรื่องนี้น้อย (สัมภาษณ์ครูและผู้บริหาร, 20 กุมภาพันธ์ 2554) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาวดี รักท่วม (2550) พบว่าด้านความรู้ของครู และผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายใน และการประเมินความเสี่ยงในสถานศึกษาโดยรวมครูและผู้บริหารมีระดับความรู้ต่ำ ส่วนพนารัตน์ วสุวัฒน์ศรี (2551) พบว่าปัญหาการดำเนินงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมเห็นว่าด้านการประเมินความเสี่ยงมีปัญหามากกว่าด้านอื่นๆ

สำหรับปัญหาในงานทรัพยากรบุคคลพบว่าปัญหาในภาพรวมซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลมี 5 ด้าน ได้แก่ ปัญหา 1) การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน 4) ระบบบุคลากรสัมพันธ์ และ 5) ปัญหาจากระบบข้อมูลทรัพยากร

บุคคล (สัมภาษณ์ครูและผู้บริหาร, 28 กุมภาพันธ์ 2554) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทวีศักดิ์ สุททวาทีน (2551) และธำรงค์ศักดิ์ คงสาส์น (2551) ที่ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของงานทรัพยากรบุคคลมีอยู่ 4 เรื่องหลัก ๆ คือ 1) การจ่ายค่าตอบแทน และเงินเดือน 2) การจัดอบรมพัฒนาบุคลากร 3) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ระบบแรงงานสัมพันธ์ และ 5) ระบบข้อมูลสารสนเทศฝ่ายทรัพยากรบุคคล ข้อสังเกตจากผลการวิจัย พบว่าปัญหาทุกข้อมีระดับความเสี่ยงสูงนั้นแสดงให้เห็นว่า ภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีจุดบกพร่องในเรื่องงานบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตามข้อมูลเป็นภาพรวม มีบางโรงเรียนเท่านั้นที่มีความล้มเหลวในการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถระบุและวิเคราะห์ออกมาเป็นรายโรงเรียนได้เพราะเป็นเรื่องจรรยาบรรณนักวิจัย ที่ผู้ให้ข้อมูลไม่ได้อนุญาตให้นำเสนอแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามข้อมูลดังกล่าวได้สะท้อนให้ผู้บริหารทั้ง 5 โรงเรียนเห็นแล้ว จึงเป็นเรื่องของท่านเองที่จะต้องนำไปปรับปรุงตัวท่านเองต่อไปหรือไม่ เพราะข้อเท็จจริงจากการวิจัยของท่านนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน และกำหนดนโยบายอยู่

4.2 การประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

จากผลการวิจัย สามารถวิเคราะห์ และจัดอันดับความเสี่ยงในการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ความเสี่ยงอันดับที่ 1 ความเสี่ยงในการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ย 14.06 คะแนน มีระดับความเสี่ยงสูง (S.D. = 4.81) สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริพงษ์ เสาภายน (2553) ที่ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาจากสาเหตุ 2 ประเด็น ประเด็นที่ 1) คือปัญหาที่เกิดจากการใช้ลำดับคะแนน 5 ลำดับได้แก่ (1) มาตรฐานไม่ชัดเจน (2) ความลำเอียงที่เกิดจากความคิดส่วนตัวของผู้ประเมิน (3) ความโน้มเอียงเข้าสู่ส่วนกลาง (4) การโน้มเอียงที่จะให้คะแนนปล่อยเกินไปหรือเข้มงวดเกินไป (5) อคติ เช่น เป็นความลำเอียงที่เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัว ประเด็นที่ 2 คือ ปัญหาจากวิธีการหลีกเลี่ยงปัญหาจากการประเมิน คือ 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาโดยอภิปรายเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา 2) เลือกเครื่องมือประเมินให้ถูกต้องเพราะเครื่องมือแต่ละชนิดต่างมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน 3) ให้ความรู้ผู้ประเมินเกี่ยวกับปัญหา และประเด็นต่างๆที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมิน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณรักษ์ สุขบุญ (2552) ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองจันทบุรี พบว่า สถานศึกษาไม่มีเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ชัดเจน บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมิน รวมไปถึงงานวิจัยของ ไพบุลย์ อักษรนำ (2552) ศึกษาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองหลังสวน อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร พบว่า การจัดการบุคคล ขาดบุคลากร

เฉพาะด้าน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนขาดคุณธรรม ขาดการบูรณาการ ไม่ใช้ระบบประเมินผลมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ผู้นำต้องจัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อร่วมบูรณาการ ยึดหลักขั้นการบังคับบัญชา ใช้ระบบคุณธรรม และใช้ระบบการประเมินผลในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปัญหานี้พบโดยทั่วไปในการปฏิบัติงานในโรงเรียน

ความเสี่ยงอันดับที่ 2 ความเสี่ยงด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีคะแนนเฉลี่ย 13.44 คะแนน มีระดับความเสี่ยงสูง (S.D. = 5.94) สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่โครงการยกระดับวิชาชีพครูให้สูงขึ้น โดยเพิ่มเงินวิทยฐานะ และปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนอยู่เสมอเพื่อให้สมดุลกับค่าครองชีพในปัจจุบันอย่างไรก็ตามกลับพบปัญหาในโรงเรียนสถานศึกษาหลายแห่งมี “การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในกลุ่มที่ใกล้ชิดผู้บริหารเท่านั้นส่วนมากเป็นครูที่ทำหน้าที่การเงินและครูที่สนิทกับครูการเงิน” (สัมภาษณ์ครู, 15 มีนาคม 2554) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2546) ที่ว่าบุคลากรจะทำงานได้อย่างเต็มความสามารถดีเมื่อมีแรงจูงใจที่เกิดจากการได้รับรางวัลค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และสวัสดิการที่ดี นั้นแสดงให้เห็นแล้วว่าการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความสำคัญเพียงใด

ความเสี่ยงอันดับที่ 3 ความเสี่ยงด้านระบบบุคลากรสัมพันธ์ มีคะแนนเฉลี่ย 12.85 คะแนน มีระดับความเสี่ยงสูง (S.D. = 4.90) สอดคล้องกับงานวิจัยของ John (1998) และ Jang (1987) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของครู พบว่าปัจจัยที่ทำนายความพึงพอใจของครู ได้แก่ ความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับเพื่อนครู บรรยากาศของโรงเรียนที่มีผลต่อความพึงพอใจของครู พฤติกรรมของผู้บริหาร ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร นอกจากนี้ ปัญหา แสตนทรี (2539) ยังกล่าวว่า การได้การสนับสนุนทางสังคมของครูบรรยากาศในโรงเรียนและความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อีกทั้ง บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540) พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจของครู มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตัวแปรความศรัทธาครู สามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานของครู และสอดคล้องกับงานวิจัยของไพบุลย์ อักษรนำ (2552) กล่าวว่าสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคลคือ การเพิ่มขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ในด้านต่างๆ เช่น สวัสดิการ แรงจูงใจอื่น ๆ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้แก่ทูนมนุษย์อย่างเพียงพออยู่เสมอคราวนี้ผู้บริหารคงเข้าใจแล้วว่าบุคลากรสัมพันธ์มีความสำคัญเพียงใด

ความเสี่ยงอันดับที่ 4 ความเสี่ยงในระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล มีคะแนนเฉลี่ย 12.75 คะแนน มีระดับความเสี่ยงสูง (S.D = 6.18) สอดคล้องกับ Steers (1977) ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับปัจจัยหลักขององค์การในการกำหนดทิศทาง และดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การคือ ปัจจัยทางโครงสร้าง และปัจจัยทางด้านระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี ดังจะพบในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันที่รัฐบาลในยุคหนึ่งนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาพัฒนาจนเป็นที่รู้จักกันในสถานศึกษา ซึ่งปัจจุบันยังมีการขยายเป็น รุ่น 2 รุ่นที่ 3 และยังขยายไปถึงโครงการโรงเรียนดีประจำตำบล ในรัฐบาลปัจจุบัน นอกจากนี้ Owens (1976) และ สุนอมรวิวัฒน์ ยังกล่าวว่าปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้องค์การมีชีวิต มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอยู่ตลอดเวลา นั้น คือ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมาในรูปของคอมพิวเตอร์นั่นเอง ปฏิเสธไม่ได้ว่าคอมพิวเตอร์เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตแทบทุกคนในที่อยู่ในวงการศึกษ

ความเสี่ยงอันดับที่ 5 ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร มีคะแนนเฉลี่ย 10.95 คะแนน มีระดับความเสี่ยงสูง (S.D. = 5.64) สอดคล้องกับงานวิจัยของไพบุลย์ อักษรนำ (2552) ที่กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลจะต้อง มีการรักษาบุคลากร อบรม พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ทุนมนุษย์ในองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณรักษ์ สุขบุญ (2552) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองจันทบุรี พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคลากรมีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมู่คณะในโรงเรียน มีการส่งเสริมให้คณะครูเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ และโรงเรียนไม่ควรลืมว่าวัตถุประสงค์ของงานบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่ง คืองานพัฒนาเพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์องค์การรวมไปถึงธงชัย สันติวงษ์ (2546) และ (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2553) กล่าวว่า งานบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้งาน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นคือการทำหน้าที่ในการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัยและการให้สวัสดิการ และคณัย เทียนพุ่ม (2551) กล่าวว่าการบริหารคนในทศวรรษหน้า ในยุคที่สี่ การบริหารจัดการ การพัฒนามนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้สามารถสร้างนวัตกรรมทางความรู้ด้วยตนเอง สามารถสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) ให้เกิดขึ้นคือมิติใหม่ของการพัฒนาคนที่ต้องครบในองค์ประกอบ

ทั้ง 4 มิติของมิติด้านคน การพัฒนา การจัดการความรู้ และผลลัพธ์ที่ลงตัว จึงจะทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนพัฒนาได้อย่างยั่งยืน เรียกว่า “องค์กรที่ยั่งยืนเปี่ยมสุข”

จากผลการประเมินโรงเรียนควรแก้ไขปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เกิดความยุติธรรม มีความโปร่งใส บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับ พรบ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ว่าหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาลสามารถสร้างศรัทธา และความเชื่อมั่นกับองค์กรให้บุคคลภายนอก ทำให้องค์กรอยู่รอด และเติบโตอย่างยั่งยืน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง หลักธรรมาภิบาลมี 6 หลักคือหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า และสอดคล้องกับงานวิจัยของชูศักดิ์ หงส์มาลา (2548) ได้ศึกษา สภาพการบริหารงานในโรงเรียน ตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า โดยรวมสภาพการบริหารงานของผู้บริหารมีปัญหาอยู่ในระดับมากกว่าทุก ๆ ด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารจัดการบุคคล อยู่ในระดับที่สอง และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของสมศ. ในการประเมินภายนอกรอบสองภาพรวมมาตรฐานการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมืองจัตวาของผู้บริหารอยู่ในระดับ ดี 2 โรงเรียน และพอใช้ 3 โรงเรียน ในรายละเอียดหลายข้อต้องปรับปรุง

4.3 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ทฤษฎี ได้แนวทางในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงโดยสรุปเป็นเทคนิคหรือกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงเป็น 4 ข้อ ได้แก่ 1) เทคนิคการหลีกเลี่ยง 2) เทคนิคการรับไว้ 3) เทคนิคการควบคุม 4) เทคนิคการถ่ายโอน ซึ่งจากข้อมูลแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่กล่าวไว้ข้างต้นจะเห็นว่าแนวทางดังกล่าวเป็นกลยุทธ์หรือเทคนิคในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์การบริหารของแต่ละบุคคลว่าแนวทางที่ได้จะมีประสิทธิภาพเพียงใดซึ่งตัวอย่างข้างต้นเป็นเพียงแนวทางเท่านั้นจะต้องปรับ เปลี่ยนตามสถานการณ์ตลอดเวลาว่าจะใช้เทคนิคใดก่อนซึ่งอาจจะไม่ใช่ทั้งหมดก็ได้