

การจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล
ขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร
อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี¹

Risk management in human resource management of
Phosai Subdistrict Administration Organization
Phibunmangsan District, Ubonratchathani Province

ทิพนเตร พวงจินดา²

ธีระ ฤทธิรอด^{3*}

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลและศึกษาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา จำนวน 7 คน ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าสำนักปลัด ผู้อำนวยการกองคลัง

¹ บทความจากรายงานการศึกษานิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยปกครองท้องถิ่นมหาวิทยาลัยขอนแก่น

² พนักงานส่วนตำบลตำแหน่งบุคลากร, องค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อ.พิบูลมังสาหาร จ.อุบลราชธานี และบัณฑิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

³ รองศาสตราจารย์ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และอาจารย์ที่ปรึกษา

* Corresponding Author

ผู้อำนวยการกองช่าง และหัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม แล้ววิเคราะห์เชิงพรรณนาเพื่อสรุปประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์

ผลการศึกษา พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทรมีความเสี่ยงในการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาซึ่งประสบปัญหาในการสอบแข่งขันพนักงานจ้าง โดยมีระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซงในกระบวนการสรรหา กระบวนการสรรหาไม่รัดกุม ด้านการโอนย้ายพบปัญหาของกระบวนการโอนย้ายที่มีความล่าช้า ระเบียบกฎหมายให้อำนาจกับฝ่ายการเมืองมากเกินไป และไม่มีระบบอุทธรณ์ในการโยกย้าย ด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือนพบการแทรกแซงกระบวนการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนจากกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ด้านการพัฒนาบุคลากรเกิดปัญหาการขาดแคลนงบประมาณสำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล ควรดำเนินการสรรหาตามระบบคุณธรรมให้เป็นไปตามหลักความรู้ความสามารถ ไม่ควรให้กลุ่มผลประโยชน์เข้ามาแทรกแซง ควรปฐมนิเทศให้ความรู้กับพนักงานใหม่ทุกครั้ง ควรมีระบบการอุทธรณ์กรณีเกิดการโอนย้ายที่ไม่เป็นธรรม จัดตั้งหน่วยงานกลางระดับจังหวัดให้มีอำนาจอนุมัติการโอนย้ายโดยมีอำนาจเทียบเท่านายกองค์การบริหารส่วนตำบล นำหลักการประเมินแบบ 360 องศาและระบบอุทธรณ์เข้ามาใช้กับกระบวนการเลื่อนขั้นเงินเดือน และควรจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาบุคลากร สนับสนุนงบประมาณ ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากร

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง การบริหารงานบุคคล

Abstract

The objective of this research were to study the risk management in human resource management and to study the approach of risk management in human resource management of Pho Sai Sub-District Administration Organization, Phibun Mangsahan District, Ubon Ratchathani Province. The data collection was

depth-interview from sample group which consisted of 7 persons including executive, Chief Administrator of the SAO, Duputy Chief Administrator of the SAO, Chief of the Office of the SAO Chief Administrator, the director of the Treasury, Division engineer, Chief of the Subdivision of Education Religious and Culture Promotion, this study was descriptive analysis and the conclusion was conducted according to the objectives.

From the research, it was found that the Pho Sai SAO had the risk management relating the recruiting, the problem was the job-application test of employee was intervened by patronage system, this is because the recruiting system was not concisely and when considered in job transfer, it was found that the job transfer process was quite lately, law gave the authority to political sector too much and there were not the appeal and compliant system for transfer, as for promotion, it was found that the job promotion was intervened by various benefit group, as for personal development, it was found that it lacked of budget for developing the personal and the organization was not the job rotation for learning exchange. The approaches for risk management in human resource management should recruit the employee with merit system consistent with the knowledge and capability, it should not allow the benefit group intervening in the process, it should always hold the orientation to new employee, the appeal and compliant system should be supported in case of unfair job transfer, provincial neutral center should be established and gave it authority and power to approve the job transfer and its authority should be equal to Chief executive SAO, it should use the 360 degree feedback and appeal and compliant system in the job promotion and it also should develop personal according to personal development plan, the budget of personal development should be supported seriously and it should promote the knowledge exchange during performance.

Keywords: Risk management, human resource management

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานราชการที่มีความผูกพันและใกล้ชิดกับประชาชนในระดับรากหญ้าเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นได้เข้ามามีส่วนสำคัญในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนในชนบท ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบสาธารณสุขโรคและระบบสาธารณสุขการ การพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชีวิตและความเป็นอยู่ ความกินดีอยู่ดีของประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการดูแลและจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นและย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการบริหาร การบริการสาธารณะ การเงินและการคลังและมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่น ทำให้ต้องมีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการให้เงินเดือนวิธีการจ่ายเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น การย้าย การโอน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ สำหรับนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นโดยเฉพาะ ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลหลายแห่งเกิดปัญหาหรือความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลหลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายของรัฐบาลในยุคปัจจุบัน ซึ่งได้กำหนดให้มีการเพิ่มอัตราเงินเดือนสำหรับผู้จบปริญญาตรีให้ได้รับเงินเดือนๆ ละ 15,000 บาท ทำให้ส่งผลกระทบต่อภาระจ้างบุคลากรภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้ต้องมีการลดจำนวนพนักงานลงหรือต้องยกเลิกสัญญาจ้าง อีกทั้งปัญหาการบริหารงานบุคคลในด้านอื่น ๆ ยกตัวอย่างเช่น บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดระเบียบวินัย ขาดจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน ขาดความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานในภาพรวม (สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร, 2555) อีกทั้งยังส่งผลกระทบถึงการจัดหางบประมาณ ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 35 กำหนดว่า

“ในการจ่ายเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่น และเงินค่าจ้างของข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และลูกจ้าง ที่นำมาจากเงินรายได้ที่ไม่รวมเงินอุดหนุนและเงินกู้ หรือเงินอื่นใดนั้น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งจะกำหนดสูงกว่าร้อยละ สี่สิบของเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นไม่ได้”

ปัจจัยหนึ่งที่ปัจจุบันองค์กรพบแล้วว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งปัจจัยนี้ก็สามารถก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อความสำเร็จขององค์กรได้เช่นเดียวกับปัจจัยด้านอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารก็จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงในด้านนี้ (ปิยวัฒน์ แก้วกันทรรัตน์. 2550 : เว็บไซต์) องค์กรใด ๆ ไม่สามารถขับเคลื่อนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ หากปราศจากทรัพยากรที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร นั่นคือ “ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ทุกอณูของหน่วยงาน เกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว ร่วมใจสร้างความสำเร็จของงาน ที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในแนวทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถมีส่วนร่วมในการคิดและสร้างสรรค์ วิธีการสรรหา คัดเลือก ดูแลรักษาและพัฒนาสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้กับพนักงาน รวมถึงการรับรู้ถึงปัญหาด้านบุคลากรที่อาจมีและช่วยแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างตรงประเด็นมากกว่าที่จะละเลยปล่อยให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพียงฝ่ายเดียวที่อาจไม่สามารถเข้าใจประเด็นปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างตรงจุด (สมยศ นาวิการ. 2545 : 2)

จากปัญหาดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทรมีปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงอยู่หลายประการเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา บุคลากรจนกระทั่งกระบวนการเกษียณอายุ เช่น การสรรหาไม่เป็นไปตามหลักคุณธรรมทำให้กระบวนการสรรหาอาจได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน หรือกระบวนการโอน-ย้ายก็พบปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับขั้นตอนการโอน-ย้าย ซึ่งได้ให้อำนาจโดยตรงกับข้าราชการการเมืองหรือนักการเมืองทำให้นักการเมืองอาจมีการต่อรองผลประโยชน์ในการโอนย้ายทำให้ผู้ที่โอน-ย้าย เกิดข้อผูกพันในการปฏิบัติราชการ เป็นต้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอบึงสามพัน

พิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี ควรจะมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อที่จะได้ทราบว่าการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีความเสี่ยงอย่างไรและเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันทั่วทั้งที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทำให้บุคคลกรขององค์การบริหารส่วนตำบลสามารถตอบสนองความต้องการและความเดือดร้อนของพี่น้องประชาชนในพื้นที่นำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นให้มีความยั่งยืนเป็นพื้นฐานที่ดีในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาสภาพความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี

3. ขอบเขตของการศึกษา

3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี โดยทำการศึกษาในปัจจุบัน ด้านการสรรหา ด้านการโอน-ย้าย ด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน ด้านการพัฒนาพนักงานส่วนตำบล

3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี โดยทำการศึกษาเฉพาะเขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี

3.3 ขอบเขตด้านเวลา ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี ผู้ศึกษาอิสระจะเริ่มทำการศึกษาอิสระระหว่างเดือนกุมภาพันธ์-เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2556

4. วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์iros อำเภอพิบูลย์รักษ์ จังหวัดอุบลราชธานี ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารและได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นและการกระจายอำนาจ แนวคิดการบริหารและกระบวนการบริหาร แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ประกอบด้วย สมชาย กัลยาณิติ (2550) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์ พบว่า การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์จะประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการวางแผนที่ดี มีการบริหารงานตามระเบียบ หลักเกณฑ์ด้วยความถูกต้องและยุติธรรม ไม่ช่วยเหลือคนผิด ไม่เอาใจผู้บริหารจนล้มความถูกต้อง มีการประยุกต์การปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับเพศ อายุ การศึกษา อายุราชการ และตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของข้าราชการลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง รวมทั้งบุคคลทั่วไป ส่วน ไพบูลย์ อักษรนำ (2552) ศึกษาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองหลังสวน อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร พบว่า การจัดการบุคคลขาดบุคลากรเฉพาะด้าน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนขาดคุณธรรม ขาดการบูรณาการ ไม่ใช้ระบบประเมินผลมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ผู้นำต้องจัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อร่วมบูรณาการ ยึดหลักขั้นการบังคับบัญชา ใช้ระบบคุณธรรมและใช้ระบบการประเมินผลในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการรักษามูลค่าบุคลากร พัฒนาให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ทุนมนุษย์ในองค์กร เพิ่มขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ในด้านต่างๆ เช่น สวัสดิการ แรงจูงใจอื่นๆ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้แก่ทุนมนุษย์อย่างเพียงพองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงนั้นมีมากแต่ที่มีเนื้อหาทางการศึกษาหรือใกล้เคียงนั้นมีน้อย ซึ่งผู้วิจัยต้องพยายาม

เชื่อมโยงงานวิจัยที่เป็นของโรงพยาบาล หรือบริษัทเอกชน เพื่อเทียบเคียงในการศึกษา ซึ่งจะสามารถให้ข้อมูลเบื้องต้นในการทำงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของการศึกษาได้เป็นอย่างดีในเบื้องต้น

5. ระเบียบวิธีวิจัย

5.1 กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาประกอบด้วย บุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าสำนักปลัด ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองช่าง และหัวหน้าส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้งสิ้น จำนวน 7 คน

5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บข้อมูลภาคสนามครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ด้วยการสัมภาษณ์ที่ใช้คำถามในการสัมภาษณ์ตามที่กำหนดไว้ไม่เคร่งครัดในเรื่องขั้นตอนและบรรยากาศเป็นไปแบบง่าย ๆ ในประเด็นเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงโดยการกำหนดความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง และแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี หากประเด็นใดยังไม่สมบูรณ์หรือมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมเพิ่มเติมหรือมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ผู้ศึกษาจะทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติม

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนาการวิเคราะห์เบื้องต้น ต่อจากนั้นเมื่อเก็บข้อมูลครบถ้วนแล้ว ได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต การจดบันทึกภาคสนาม จัดหมวดหมู่เพื่อหาความแตกต่างและความเหมือน ความเชื่อมโยงภายในหมวดหมู่และระหว่างหมวดหมู่ จึงวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

6. ผลการศึกษา

6.1 สภาพความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลย์มังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

6.1.1 ด้านการสรรหา พบว่า มีความเสี่ยงเกี่ยวกับการถูกแทรกแซงในกระบวนการสรรหา และเลือกสรรจากฝ่ายการเมืองและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ซึ่งส่งผลให้การสรรหาไม่เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการจึงทำให้ได้บุคลากรที่ไม่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยงาน

6.1.2 ด้านการโอน-ย้าย พบความเสี่ยงเกี่ยวกับการเสนอผลประโยชน์ หรือให้สินบนกับผู้มีอำนาจในการอนุมัติการโอน-ย้ายโดยไม่คำนึงถึงเหตุผลความจำเป็นและลำดับก่อนหลังของผู้ที่ขอโอน-ย้าย หรือตำแหน่งที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

6.1.3 ด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน พบความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดความขัดแย้งของพนักงาน ส่วนตำบลเมื่อเสร็จสิ้นการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน เพราะมีผู้เห็นว่าตนเองไม่ได้รับประโยชน์จากการประเมินและยังเห็นว่าการประเมินไม่เป็นธรรม ไม่มีความเหมาะสม อีกทั้งกระบวนการประเมินยังถูกแทรกแซงจากฝ่ายต่างๆ ทำให้อาจเกิดการร้องเรียน

6.1.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร พบความเสี่ยงเกี่ยวกับการขาดแคลนงบประมาณสำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามแผนที่จัดทำไว้ ขาดการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และการพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้ารับพัฒนาไม่เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

6.2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลย์มังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี

6.2.1 ด้านการสรรหา ควรมีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหา ด้วยการวิเคราะห์ปริมาณงาน งบประมาณ ความจำเป็นที่ต้องสรรหาพนักงานในตำแหน่งที่ว่างและดำเนินการสรรหาให้เป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์และขั้นตอน เพื่อลดความเสี่ยงในการแทรกแซงในกระบวนการสรรหาตามระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 และประกาศ

คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดอุบลราชธานี ลงวันที่ 24 ตุลาคม 2545 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ควรมีการประชาสัมพันธ์ กระบวนการสรรหาทุกขั้นตอนและสามารถตรวจสอบได้ ใช้ระบบเปิดสามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารได้ ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์กรณีที่มี ผู้พบเห็นการทุจริตและไม่เป็นธรรม พร้อมทั้งเตรียมแบบฟอร์มการร้องเรียนและ แบบฟอร์มการขอข้อมูลข่าวสารของทางราชการ

6.2.2 ด้านการโอน-ย้าย ควรดำเนินการตามขั้นตอนและกระบวนการ การโอน-ย้าย ให้เป็นไปตามขั้นตอน ระเบียบหลักเกณฑ์ต่าง ๆ การโอนย้ายต่าง สายงานหรือข้ามหน่วยงานจะต้องศึกษาระเบียบหลักเกณฑ์มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ให้ตรงตามคุณสมบัติและคุณสมบัติของผู้ที่จะโอน-ย้ายให้ถูกต้อง ควรมีการประชาสัมพันธ์ ด้วยการรายงานอัตราหรือตำแหน่งว่างให้กับหน่วยงานกลางระดับจังหวัดได้รับทราบ เพื่อจะได้นำข้อมูลอัตราตำแหน่งว่างดังกล่าวไปประชาสัมพันธ์ยังเว็บไซต์กลาง เกี่ยวกับการโอน-ย้ายโดยเฉพาะ

6.2.3 ด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การ ประเมินใหม่โดยนำเกณฑ์การประเมินแบบ 360 องศา มาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลด้วย ควรมี การแต่งตั้งคณะกรรมการอุทธรณ์ข้อร้องเรียนในการเลื่อนขั้นเงินเดือนขึ้นเพื่อเป็น ช่องทางรับข้อร้องเรียนจากผู้ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งสามารถที่จะส่งเรื่องร้องเรียนได้ภายใน 15 วันนับจากวันที่รับทราบคำสั่ง ควรให้ พนักงานส่วนตำบลจัดทำสมุดบันทึกรายงานการปฏิบัติงานประจำสัปดาห์เสนอ ต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อเป็นการวัดปริมาณและคุณภาพของงานว่าแต่ละคน ได้ปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ควรนำเครื่องบันทึกเวลามาใช้แทนสมุดลงเวลาและ นำสถิติการบันทึกเวลามาประกอบการเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

6.2.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการจัดทำงบประมาณรายจ่าย ประจำปีโดยมุ่งเน้นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้และคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น พร้อมทั้งให้ความรู้ความเข้าใจผู้ที่มีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณ ว่าเหตุใดจึงควรมีการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งผู้ที่มีอำนาจอนุมัติให้บุคลากรเดินทาง

ไปราชการเพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามตำแหน่งและหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ผู้ศึกษาสามารถสรุปความเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล ดังต่อไปนี้

ด้านการบริหารงานบุคคล

1) การสรรหา แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ สภาพความเสี่ยง และแนวทางการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง

: สภาพความเสี่ยง

- กระบวนการสรรหาถูกแทรกแซง จากฝ่ายการเมืองและกลุ่มที่เรียกรับผลประโยชน์

- การสรรหาไม่เป็นไปตามขั้นตอน กระบวนการสรรหา

: แนวทางการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง

- สรรวจอัตรากำลังหรือตำแหน่งว่าง แล้วดำเนินการวิเคราะห์ปริมาณงาน งบประมาณด้านบุคลากร ความจำเป็นเร่งด่วนของอัตราตำแหน่งว่าง บันทึกเสนอต่อหัวหน้าส่วนในแต่ละส่วนที่มีตำแหน่งว่าง เพื่อให้หัวหน้าส่วนเสนอขอให้ดำเนินการสรรหาต่อผู้บังคับบัญชา

- ดำเนินการสรรหาให้เป็นไปตามระเบียบ หลักเกณฑ์และขั้นตอน กระบวนการสรรหา เพื่อลดความเสี่ยงในการแทรกแซงในกระบวนการสรรหา ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดอุบลราชธานี ลงวันที่ 24 ตุลาคม 2545 ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ และขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการสรรหาไว้อย่างชัดเจน และดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการสรรหาให้ความเห็นชอบทุกขั้นตอน

- ประชาสัมพันธ์กระบวนการสรรหา ทุกขั้นตอนและสามารถตรวจสอบได้ ใช้ระบบเปิดสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้

- แต่งตั้งคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์กรณีที่มีผู้พบเห็นการทุจริตและไม่เป็นธรรม พร้อมทั้งเตรียมแบบฟอร์มการร้องเรียนและแบบฟอร์มขอข้อมูลข่าวสารของทางราชการ

2) ด้านการโอน-ย้าย แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ สภาพความเสี่ยง และแนวทางการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง

: สภาพความเสี่ยง

- การโอน-ย้ายเกิดการแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองและกลุ่มที่เรียกรับผลประโยชน์

: แนวทางการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง

- สํารวจอัตรากำลังและตำแหน่งว่าง งบประมาณด้านบุคลากร ซึ่งงบประมาณมีความสำคัญมากเนื่องจากงบประมาณด้านบุคลากร มาตรา 35 ตามพระราชบัญญัติบริหารงานบุคคลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ไม่เกินร้อยละ 40 และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานส่วนตำบลจะกำหนดว่าแต่ละตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบด้านใดและคุณวุฒิที่ต้องการมาปฏิบัติงาน เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาว่าหน่วยงานมีความต้องการพนักงานในตำแหน่งที่ว่างหรือไม่ พร้อมทั้งเสนอปริมาณที่มี ย้อนหลัง 3 ปี ถ้ามีความจำเป็นต้องประชาสัมพันธ์รับโอน-ย้ายหรือสรรหาเป็นการเร่งด่วน และถ้าไม่จำเป็นก็ดำเนินการยุบเลิกเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

- ประชาสัมพันธ์ตำแหน่งว่าง ในกรณีที่มีตำแหน่งว่างหรือมีพนักงานโอน-ย้ายไปจากหน่วยงาน และรายงานตำแหน่งว่างตามหัวระยะเวลาที่กำหนด

- ดำเนินการตามขั้นตอนและกระบวนการ โอน-ย้าย ศึกษาระเบียบและหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนเพราะมีบางกรณีที่มีการโอน-ย้าย ต่างสายงาน หรือ โอน-ย้าย ข้ามหน่วยงาน จึงต้องมีการศึกษาระเบียบ หลักเกณฑ์ มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ให้ตรงตามคุณวุฒิและคุณสมบัติของผู้ที่จะโอน-ย้าย ตำแหน่งที่เกื้อกูลและการนับระยะเวลาครองตำแหน่งเมื่อโอน-ย้ายมาดำรงตำแหน่งแล้วให้ชัดเจน ถูกต้อง

- การโอน-ย้าย มีทั้งแบบที่โอน-ย้ายมาในตำแหน่งเดิม โอน-ย้ายมาในตำแหน่งอื่น และโอน-ย้ายมาจากหน่วยงานอื่น จึงต้องมีการศึกษาถึงความก้าวหน้าของตำแหน่งที่จะรับโอน-ย้ายบุคลากรเข้ามาในหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้รับความก้าวหน้า มีบางตำแหน่งที่โอน-ย้ายมาจากหน่วยงานอื่น

ต้องนั่งครองตำแหน่งเป็นเวลานานจึงได้เลื่อนระดับ ทำให้เสียประโยชน์ จึงต้องมีการอธิบายให้พนักงานที่ขอโอน-ย้ายมาทราบและป้องกันการร้องเรียนที่ทำให้เสียสิทธิในการเลื่อนระดับ

3) การเลื่อนขั้นเงินเดือน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ สภาพความเสี่ยง และ แนวทางการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง

: สภาพความเสี่ยง

- เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร
- ขาดความเป็นธรรมและถูกแทรกแซงในกระบวนการประเมิน

ผลการปฏิบัติงาน

: แนวทางการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง

- มีการประชุมเพื่อกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคลากรเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ทั้งด้านปริมาณงานและกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ และประเมินผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมและติดตามผลการปฏิบัติงานทุกเดือน พร้อมทั้งบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับบุคคล

- จัดทำสมุดบันทึกผลการปฏิบัติงานประจำวันเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำให้ลดความขัดแย้งในหน่วยงานได้ เพราะเมื่อมีข้อโต้แย้ง หรือเกิดการร้องเรียนสามารถนำมาเป็นหลักฐานเปรียบเทียบปริมาณผลการปฏิบัติในแต่ละบุคคล

- นำเครื่องบันทึกเวลาแบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้แทนระบบการลงชื่อ เนื่องจากปัจจุบันพบว่ายังใช้สมุดลงชื่อ ซึ่งทำให้การลงเวลาปฏิบัติงานไม่ตรงกับความเป็นจริง หรือบางคนก็ลืมลงเวลาจึงไม่สามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

- นำเกณฑ์การประเมินแบบ 360 องศา มาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน คือ นอกจากจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการแล้ว ควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลด้วย เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่แท้จริง ลดการใช้ระบบอุปถัมภ์

- ประชาสัมพันธ์ และเปิดโอกาสให้ผู้ได้รับการประเมินทราบผลการประเมิน

- แต่งตั้งคณะกรรมการอุทธรณ์ ร้องทุกข์เพื่อรับเรื่องร้องเรียนการอุทธรณ์ผลการประเมินในกรณีที่ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมเพื่อตรวจสอบผลการประเมินการปฏิบัติงาน

4) การพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ สภาพความเสี่ยงและแนวทางการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง

: สภาพความเสี่ยง

- งบประมาณสำหรับนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีไม่เพียงพอทำให้ไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากร

- ผู้บังคับบัญชาไม่มีมาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการอบรม ทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่หรือรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไม่ได้รับความรู้กับงานที่ปฏิบัติ

: แนวทางการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง

- จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรพร้อมทั้งงบประมาณที่ต้องใช้จ่ายเสนอต่อผู้บังคับบัญชา พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามผลแผนพัฒนาบุคลากร โดยจัดทำในรูปแบบของคณะกรรมการ

- จัดให้มีการประชุมหรือชี้แจงต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณ ผู้ให้ความเห็นชอบงบประมาณ และผู้ที่อนุมัติงบประมาณ ว่าเหตุใดจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรและต้องมีการพัฒนาในด้านใดบ้าง เช่น ด้านความรู้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม เพราะปัจจุบันผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องดังกล่าวยังมีข้อโต้แย้งว่าใช้งบประมาณจำนวนมากเพื่อพัฒนาบุคลากร ควรใช้งบประมาณดังกล่าวในการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานหรือด้านอื่นๆ มากกว่าเนื่องจากประชาชนได้รับประโยชน์

- เนื่องจากงบประมาณด้านการพัฒนามีจำกัด ควรมีการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการพัฒนามาตามความจำเป็น ตรงตามสายงาน มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หรือคำสั่งมอบหมายงาน พร้อมทั้งมีการประเมินก่อนได้รับการพัฒนาและหลังได้รับการพัฒนาว่ามีการนำมาใช้ประโยชน์หรือไม่ พร้อมทั้งติดตามผลการปฏิบัติงานว่ามีการพัฒนามากน้อยเพียงใด และต้องสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้พนักงานคนอื่นได้

7. สรุปและอภิปรายผล

7.1 สภาพความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลย์รักษ์ จังหวัดอุบลราชธานี พบความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

7.1.1 ด้านการสรรหา พบความเสี่ยงเกี่ยวกับการถูกแทรกแซงในกระบวนการสรรหาและเลือกสรรจากฝ่ายการเมืองและกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้การสรรหาไม่เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการของระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อาจทำให้เกิดการร้องเรียนในกระบวนการสรรหาเนื่องจากกระบวนการสรรหาไม่โปร่งใส เพราะไม่ใช้ระบบเปิดและขาดการประชาสัมพันธ์ในการสรรหา เนื่องจากถ้าประชาสัมพันธ์แล้วจะทำให้มีคนรู้มากและไม่ได้คนตามที่ต้องการเข้ามาทำงาน

7.1.2 ด้านการโอน-ย้าย พบความเสี่ยงเกี่ยวกับการเสนอผลประโยชน์หรือให้สินบนกับผู้ที่มิอำนาจในการอนุมัติการโอน-ย้ายโดยไม่คำนึงถึงเหตุผลความจำเป็นและลำดับก่อนหลังของผู้ที่ขอโอน-ย้าย ทั้งนี้ เกิดจากการเรียกรับผลประโยชน์จากการโอน-ย้าย และใช้ระบบอุปถัมภ์ในการย้ายเปลี่ยนสายงาน ทำให้หน่วยงานไม่ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการ ขาดความรู้ความสามารถ

7.1.3 ด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน พบความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดความขัดแย้งของพนักงานส่วนตำบลเมื่อเสร็จสิ้นการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน เพราะมีผู้เห็นว่าตนเองไม่ได้รับผลประโยชน์จากการประเมินและยังเห็นว่าการประเมินไม่เป็นธรรม ไม่มีความเหมาะสม อีกทั้งกระบวนการประเมินยังถูกแทรกแซงจากฝ่ายต่าง ๆ เนื่องจากปัจจุบันยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ใช้ระบบเปิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังขาดการมีส่วนร่วมและการใช้ระบบเปิดเพื่อให้พนักงานทราบข้อมูลข่าวสาร ไม่ประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานที่แท้จริง จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน

7.1.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร พบความเสี่ยงเกี่ยวกับการขาดแคลนงบประมาณสำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามแผนที่จัดทำไว้ ขาดการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้ เนื่องจากการตั้งงบประมาณในด้านการพัฒนาบุคลากรต้องจัดทำแผนพัฒนาสามปี และตั้งงบประมาณ

ในการพัฒนาบุคลากรต้องผ่านสภาองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร และสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทรยังขาดความรู้ความเข้าใจว่าเหตุใดพนักงานจึงต้องมีการพัฒนา ยังเห็นว่าเป็นการสิ้นเปลืองควรตั้งงบประมาณพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานมากกว่าการพัฒนาบุคลากร เมื่อมีการตั้งข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเสนอต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทรแล้วจึงมีการตัดลดหรือตัดงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรออกไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อรุณรักษ์ สุขบุณย (2552) เรื่องการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองจันทบุรี พบว่า ปัญหาที่พบคือ การขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร

จากสภาพความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลย์มังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี ทุกด้านพบว่า ความเสี่ยงกับการบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับ สมชาย กัลยาณกิตติ (2550) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์ พบว่า การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์จะประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการวางแผนที่ดี มีการบริหารงานตามระเบียบ หลักเกณฑ์ด้วยความถูกต้องและยุติธรรม ไม่ช่วยเหลือคนผิด ไม่เอาใจผู้บริหารจนล้มความถูกต้อง มีการประยุกต์การปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับเพศ อายุ การศึกษา อายุราชการ และตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของข้าราชการลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างรวมทั้งบุคคลทั่วไป

7.2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลย์มังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี

7.2.1 ด้านการสรรหา ควรมีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหา โดยก่อนที่จะดำเนินการสรรหาให้สำรวจอัตราว่างหรือตำแหน่งว่าง แล้ววิเคราะห์ปริมาณงาน งบประมาณด้านการบุคลากร ความจำเป็นเร่งด่วนในตำแหน่งที่จะสรรหา แล้วเสนอต่อส่วนราชการเพื่อเสนอให้มีการสรรหาเมื่อถึงขั้นตอนการสรรหาให้ดำเนินการสรรหาให้เป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์และ

ขั้นตอน เพื่อลดความเสี่ยงในการแทรกแซง ในกระบวนการสรรหาตามระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดอุบลราชธานี ลงวันที่ 24 ตุลาคม 2545 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการสรรหา พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์กระบวนการสรรหาทุกขั้นตอนและสามารถตรวจสอบได้ใช้ระบบเปิด ในกระบวนการสรรหาให้ทุกคนที่สนใจสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ทุกช่องทาง ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์กรณีที่มีผู้พบเห็นการทุจริต และไม่เป็นธรรม พร้อมทั้งเตรียมแบบฟอร์มการร้องเรียนและแบบฟอร์มการขอข้อมูลข่าวสารของทางราชการ

7.2.2 ด้านการโอน - ย้าย ควรสำรวจอัตรากำลังและตำแหน่งว่างงบประมาณด้านบุคลากร ซึ่งงบประมาณมีความสำคัญมากเนื่องจากงบประมาณด้านบุคลากร ตามมาตรา 35 ตามพระราชบัญญัติบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ไม่เกินร้อยละ 40 ของรายจ่าย ถ้าหน่วยงานรับโอน-ย้ายบุคลากรโดยไม่สำรวจค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรก่อน จะทำให้งบประมาณไม่เพียงพอ สำหรับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งจะมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติสำหรับตำแหน่ง พร้อมทั้งต้องสำรวจปริมาณงานย้อนหลัง ในตำแหน่งว่าง 3 ปี มีการดำเนินการตามขั้นตอนและกระบวนการการโอน-ย้าย ให้เป็นไปตามขั้นตอน ระเบียบหลักเกณฑ์ต่าง ๆ การโอนย้ายต่างสายงานหรือข้ามหน่วยงานจะต้องศึกษาระเบียบหลักเกณฑ์มาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้ตรงตาม คุณสมบัติและคุณสมบัติของผู้ที่จะโอน-ย้ายให้ถูกต้องเพื่อแนะนำถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งที่จะรับโอน-ย้าย ถ้าไม่มีการแนะนำอาจจะมีกรร้องเรียนผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเนื่องจากผู้ที่โอน-ย้าย เสียสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ได้ มีการประชาสัมพันธ์ด้วยการรายงานอัตราหรือตำแหน่งว่างให้กับหน่วยงานกลางระดับจังหวัด ระดับอำเภอและระดับท้องถิ่น ได้รับทราบเพื่อจะได้นำข้อมูลอัตราตำแหน่งว่างดังกล่าวไปประชาสัมพันธ์ยังเว็บไซต์ส่วนกลางเกี่ยวกับการโอน - ย้ายโดยเฉพาะ

7.2.3 ด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน กำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ทุกคน ทั้งด้านปริมาณงาน กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมและติดตามผลการปฏิบัติงานทุกเดือน พร้อมทั้งบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับบุคคล นำเกณฑ์การประเมินแบบ 360 องศา มาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน คือ นอกจากผู้บังคับบัญชาจะประเมินแล้ว ควรให้ตัวพนักงานเองประเมินตนเองโดยใช้สมุดประจำตัวบันทึกการปฏิบัติงานในแต่ละวันซึ่งเสนอต่อผู้บังคับบัญชาทุกอาทิตย์ประกอบการประเมิน รวมทั้งให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลด้วย ประกอบกับการมาปฏิบัติงาน การขาดงาน การลา การมาสาย นำมาเป็นสถิติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำผลการประเมินดังกล่าวให้คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน การปฏิบัติงาน และส่งให้คณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ทุกขั้นตอนในการประเมินจะต้องให้พนักงานทราบ มีการประชาสัมพันธ์ ประกาศผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบทุกคน และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอุทธรณ์ข้อร้องเรียนในการเลื่อนขั้นเงินเดือนขึ้นเพื่อเป็นช่องทางรับข้อร้องเรียนจากผู้ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือนซึ่งสามารถที่จะส่งเรื่องร้องเรียนได้ภายใน 15 วันนับจากวันที่รับทราบคำสั่ง

7.2.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้ครบทุกด้าน ทั้งด้านความรู้ควบคู่กับ จริยธรรมและจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยมุ่งเน้นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งปัญหาการตั้งงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรเกิดจากสมาชิก สภาองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทรยังขาดความรู้ความเข้าใจว่าเหตุใดจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากร จะต้องมีการอบรมและทำความเข้าใจต่อสมาชิกสภาองค์การบริหาร ส่วนตำบลโพธิ์ไทรก่อน อีกทั้งให้ทราบถึงประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เช่น กฎระเบียบ หนังสือสั่งการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในปัจจุบันมีมากทำให้ พนักงานขาดความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากงบประมาณที่มีอยู่ อย่างจำกัดควรมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการพัฒนา มีการประเมิน บุคลากรก่อนและหลังจากเข้ารับการอบรมหรือพัฒนาแล้วบันทึกผลหรือความรู้ที่ได้ จากการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บังคับบัญชา และทุกคนในหน่วยงาน

สำหรับแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ไพบุลย์ อักษรณา (2552) ศึกษาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองหลังสวน อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร พบว่า การจัดการบุคคลขาดบุคลากรเฉพาะด้าน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนขาดคุณธรรม ขาดการบูรณาการ ไม่ใช้ระบบประเมินผลมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ผู้นำต้องจัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อร่วมบูรณาการยึดหลักขั้นการบังคับบัญชา ใช้ระบบคุณธรรมและใช้ระบบการประเมินผลในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการรักษามูลค่าบุคลากร พัฒนาให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ทุนมนุษย์ในองค์กร เพิ่มขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ในด้านต่าง ๆ เช่น สวัสดิการ แรงจูงใจอื่น ๆ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้แก่ทุนมนุษย์ อย่างเพียงพองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงนั้นมีมากแต่ที่มีเนื้อหาทางการศึกษาหรือใกล้เคียงนั้นมีน้อย ซึ่งผู้วิจัยต้องพยายามเชื่อมโยงงานวิจัยที่เป็นของโรงพยาบาลหรือบริษัทเอกชนเพื่อเทียบเคียงในการศึกษาซึ่งคงจะสามารถให้ข้อมูลเบื้องต้นในการทำงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของการศึกษาได้เป็นอย่างดีในเบื้องต้น

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร ควรมีการพิจารณาความดีความชอบหรือเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยการประเมินแบบ 360 องศา

8.2 ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร ควรส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและควรสนับสนุนงบประมาณสำหรับดำเนินการให้เป็นไปตามแผนด้วย

9. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

9.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ที่มีปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันหรือไม่

9.2 ควรมีการศึกษาระบบการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อจัดทำเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- ปิยวัฒน์ แก้วกัณธรรัตน์. (2550). “สมการทุนมนุษย์ สู่กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล” คอลัมภ์ Himan Capital หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ (2550) คำตอบสุดท้ายมิใช่แค่เรื่อง Competency คอลัมภ์ Himan Capital หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ.
- ไพบูลย์ อักษรนา. (2552). “การบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมือง-หลังสวน อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร” รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมชาย กัลยาณิทธิ. (2550). “การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การ-บริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์” รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่นวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.
- สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร. (2555). แผนพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี งานบุคลากร สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทร.
- อรุณรักษ์ สุขบุญ. (2552). “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองจันทบุรี” รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.