

## บทที่ 5

### การคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน หลังจากที่เรารู้ผู้สมัครงานหรือกลุ่มคนเป้าหมายที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรกำหนดมาสมัครงานกับองค์กร ในลำดับต่อไปก็จะเป็นกระบวนการของการคัดเลือก ในอดีตตำราบางเล่มอาจรวมขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกเข้าไว้ด้วยกัน แล้วใช้คำภาษาอังกฤษเรียกรวมกันว่ากรรฐ (Recruitment) แต่ปัจจุบัน เรามักแยกการสรรหาจากการคัดเลือกออกจากกัน เนื่องจากสามารถแบ่งช่วงจากกันได้ชัดเจน อีกทั้งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดที่ต้องพิจารณาอีกมาก

#### ความหมายของการคัดเลือก

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกในแง่มุมของการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานไว้หลากหลายดังนี้

การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่คัดเลือกและบรรจุคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 210)

การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆมาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 161)

การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าจะบุคคลที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 112)

กล่าวโดยสรุปคือ การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลจากจำนวนผู้สมัครทั้งหมด เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุด ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และบุคลิกภาพ ตลอดจนคุณธรรม และจริยธรรม ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ

## อัตราส่วนในการรับบุคลากร

หมายถึง จำนวนผู้ผ่านการคัดเลือก(หรือจำนวนตำแหน่งที่องค์การต้องการ) ต่อจำนวนผู้สมัครทั้งหมด ซึ่งอาจบอกได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. เป็นเปอร์เซ็นต์หรือร้อยละ
2. เป็นอัตราส่วน

**ตัวอย่าง**           เช่น     มีผู้สมัครทั้งสิ้น 150 คน แต่รับเพียง 2 ตำแหน่ง  
   ฉะนั้น อัตราส่วนในการแข่งขัน คิดเป็น 1 ต่อ 75 คน หรือรับ  
   พนักงานเพียง 1.33 เปอร์เซนต์ นั่นเอง

## ความสำคัญของกระบวนการคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือกมีความสำคัญด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. **เพื่อผลการปฏิบัติงาน (Performance)**  
 กระบวนการคัดเลือกจะต้องสามารถกลั่นกรองบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจริงๆ มาทำงานให้กับองค์การของเรา ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ
2. **เพื่อผลด้านต้นทุน (Cost)**  
 การสรรหาคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต้องมีค่าใช้จ่ายในการได้มาซึ่งบุคลากร นั้นหมายถึงการมีต้นทุนนั่นเอง ดังนั้นกระบวนการคัดเลือกต้องทำให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ คุ่มค่าแก่การลงทุน
3. **เพื่อผลด้านกฎหมายและการจ้างงาน (Legal Implication and Negligent Hiring)**  
 การคัดเลือกมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับเรื่องกฎหมาย เช่น (1) การคัดเลือกจะต้องมีความยุติธรรมกับบุคคลทุกคนตามสิทธิมนุษยชน (2) บุคลากรที่ได้เข้ามาร่วมงาน ถือเป็นพนักงานขององค์การ ดังนั้นต้องไม่มีประวัติทางด้านอาชญากรรม เป็นต้น

## หลักในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร

การที่องค์กรจะได้บุคลากรแต่ละคนเข้ามาร่วมงานด้วยนั้น องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายดำเนินการในกระบวนการให้ได้มาซึ่งบุคลากร อีกทั้งเสียเวลาที่มีใช่น้อย และเมื่อรับเข้ามาแล้วยังต้องมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ต่อเนื่องไปจนกว่าบุคคลนั้น ๆ จะไม่มีข้อผูกพันกับองค์กรอีกต่อไป

ฉะนั้นองค์กรควรต้องมีหลักการในการพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด หรือได้บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ มาทำงานให้กับองค์กรของเรา องค์กรหรือบุคคลผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกคนเข้ามาทำงานจึงต้องทราบหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่ถูกต้อง เหมาะสม และทันสมัยกับยุคสมัยอีกด้วย ดังจะได้กล่าวถึงต่อไปในหลาย ๆ ประเด็น

### 1. พิจารณา “Ability-Skill-Desire”

คำถามแรกขององค์กรเมื่อองค์กรจะต้องตัดสินใจพิจารณาคัดเลือกบุคลากร คือ ผู้สมัครคนนี้จะสามารถทำงานให้กับองค์กรของเราได้หรือไม่ การที่องค์กรจะทำงานให้ได้อย่างดีนั้น ควรประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 3 อย่าง คือ

1.1 ความสามารถ (Ability) ปกติเราจะให้น้ำหนัก 50 เปอร์เซ็นต์ จากองค์ประกอบทั้ง 3 อย่าง เมื่อพิจารณาที่ความสามารถอย่างเดียว อาจกรองผู้สมัครออกได้เพียงน้อยนิด ไม่มากนัก เนื่องจากผู้สมัครทุกคนมักมีความสามารถในงานที่ตนเลือกที่จะสมัครดีอยู่แล้ว แต่องค์กรก็ต้องเลือกที่ความสามารถในระดับของ “ความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐาน” ที่องค์กรกำหนด

1.2 ทักษะความชำนาญ (Skill) คำว่า ความสามารถ กับทักษะความชำนาญ มีความแตกต่างกันในระดับของความสามารถ คือ มีความสามารถเหมือนกันแต่ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ความแม่นยำไม่เท่ากัน ยกตัวอย่างเช่น ความสามารถในการพิมพ์ดีด นักศึกษาหลายคนมีความสามารถพิมพ์ดีดได้ แต่ความเร็ว และความแม่นยำ ถูกต้องแตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงประเด็นดังกล่าว ทำให้เราสามารถ คัดเลือกผู้สมัครที่มี “ทักษะความชำนาญในระดับมาตรฐาน” ที่องค์กรต้องการออกมาจากผู้สมัครงานที่เหลือได้ โดยปกติจะให้น้ำหนักประเด็นดังกล่าว ประมาณ 25 เปอร์เซ็นต์

1.3 ความมีใจรักในงาน (Desire) เราทุกคนมีความเชื่อว่าหากบุคคลได้ทำงานในสิ่งที่รัก สิ่งที่ชอบ บุคคลนั้นย่อมทำงานนั้น ๆ ได้ดี และสามารถพัฒนาศักยภาพได้ง่าย ดังนั้น นอกจากองค์กรจะพิจารณาในแง่ของความสามารถ และทักษะความชำนาญแล้ว จึงควรคำนึงถึงความชอบในงานนั้น ๆ ด้วย ซึ่งอาจพิจารณาได้จากข้อมูลประวัติการศึกษา การเข้าร่วมกิจกรรม ประวัติการทำงาน ใบประกาศนียบัตรต่างๆ เป็นต้น ผู้สมัครที่มีความสามารถ และทักษะความชำนาญในระดับเท่ากัน แต่อาจมีใจรักในงานแตกต่างกัน ฉะนั้นองค์กรจึงควรเลือกผู้ที่มีใจ

รักในตำแหน่งนั้น ๆ มากกว่าเพราะนั่นหมายถึงว่า บุคคลนั้นควรจะให้ความทุ่มเทกับงานมากกว่า สำหรับประเด็นนี้ให้น้ำหนักความสำคัญ ประมาณ 25 เปอร์เซ็นต์ จากองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน

## 2. พิจารณา “Personality and Attitude”

ผู้สมัครบางคน มีความรู้ความสามารถสูง แต่อาจไม่เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะรับคัดเลือก เนื่องจากมีบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสม หรืออาจมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง องค์กรก็อาจไม่พิจารณาคัดเลือกเข้าทำงาน ยกตัวอย่างเช่น องค์กรต้องการผู้สมัครงานในตำแหน่งงานที่ต้องมีภาพลักษณ์การแต่งกายที่หรูหรา และสุขภาพเรียบร้อย องค์กรก็ต้องเลือกผู้สมัครที่มีบุคลิกเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือลักษณะงานมากที่สุด ผู้ที่มีบุคลิกภาพไม่เหมาะสมกับงานก็จะถูกคัดกรองออกไปเรื่อยๆ จนกว่าจะได้ผู้ที่เหมาะสมที่สุด ฉะนั้นคนเก่ง อาจไม่ใช่คนที่เหมาะสมก็ได้ แต่กระนั้นผู้สมัครที่ผ่านการพิจารณาในประเด็นดังกล่าวก็อาจมีหลายคน ซึ่ง องค์กรก็สามารถพิจารณาในประเด็นอื่นต่อไปได้อีก

## 3. พิจารณา “Tenure” (Long/Short)

“Tenure” เป็นรากศัพท์ของคำว่า “Time” หมายความว่า ความคาดหวังในระยะเวลาการทำงาน องค์กรทุกแห่งย่อมมีความคาดหวังกับบุคคลที่จะผ่านการคัดเลือกเข้ามาว่า บุคคลนั้นจะทำงานให้กับองค์กรนานหรือไม่ เพราะ หากบุคคลที่รับเข้ามาอยู่กับองค์กรในระยะเวลาอันสั้น ก็จะทำให้องค์กรต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกบุคคลใหม่เข้ามาทดแทน ฉะนั้น องค์กรเมื่อได้รับทราบข้อมูล หรือพิจารณาเห็นว่า ผู้สมัครคนใดจะเข้ามาใน องค์กรเป็นการชั่วคราว องค์กรก็จะพิจารณาเลือกบุคคลอื่นที่มีความเหมาะสมต่อไป แม้ว่าผู้สมัครคนนั้น อาจมีทั้งความสามารถ และบุคลิกภาพและทัศนคติที่ดี ไม่ขัดกับงานหรือตำแหน่งงานก็ตาม

นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงหลักการในการพิจารณาคัดเลือกคนแต่ ก็จะมีหลักการไปในแนวทางเดียวกัน เพียงแต่สรุปไว้แตกต่างกันไป เช่น แนวความคิดในการคัดเลือกคน อาจพิจารณาได้เป็นองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ (दन्य तेयनपुठ, 2542, หน้า 32-33)

### 1. Mental

“Mental” หมายถึง ความรู้ความสามารถ กล่าวคือ องค์กรจะต้องหาคนที่มีความรู้ความสามารถ มีแววที่จะพัฒนาได้ โดยอาจวัดที่สติปัญญา หรืออาจพิจารณาจากผลการศึกษา หรือชื่อเสียงของสถาบันการศึกษา หรืออาจวัดความรู้เฉพาะวิชาชีพ เฉพาะตำแหน่ง หรือวัดความถนัดทางสติปัญญา หรือ IQ ว่าเป็นอย่างไร

## 2. Mind

“Mind” หมายถึง จิตใจของคน กล่าวคือ องค์การต้องให้ได้มาซึ่งคนที่มีคุณธรรม มีคุณค่าทางจิตใจที่ยึดมั่นในความดี หรือกฎระเบียบของสังคม โดยจะวัดเกี่ยวกับทัศนคติ จริยธรรม คุณค่าส่วนบุคคล

## 3. Meta Physical

“Meta Physical” หมายถึง บุคลิกภาพ กล่าวคือ องค์การพยายามเลือกคนให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การให้ได้

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ได้ให้นิยามหลัก 5 ประการในการตัดสินใจเลือกคนขององค์การ ซึ่งได้แก่

1. พิจารณาถึงงานหรือสิ่งที่จะมอบหมาย และอะไรคือคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ
2. พิจารณาจำนวนผู้สมัครงานที่มีศักยภาพตามที่ต้องการ
3. พิจารณาผู้สมัครงานว่ามีจุดแข็งที่เหมาะสมกับงานหรือไม่ หรือมีจุดอ่อนที่จะทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ
4. พิจารณาถึงผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ที่จะต้องร่วมงานกับผู้สมัครคนนี้
5. พิจารณาว่าผู้สมัครงานที่คัดเลือกนั้นมีความเข้าใจถูกต้องเกี่ยวกับงานแล้ว

ส่วน รศ.ดร. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 21-212) ก็ได้กล่าวถึง เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร ไว้ในหนังสือจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้นำมาสรุป เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. สมรรถนะทางกาย
2. การศึกษาและการอบรม
3. เซว่ปัญญา การตัดสินใจ การแก้ปัญหา
4. ทักษะ เช่น การฟัง การใช้มือ เป็นต้น
5. ประสบการณ์ในการทำงาน
6. อายุ
7. เพศ
8. บุคลิกภาพ
9. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัว
10. ความถนัดและการปรับตัว
11. เจตคติต่อนายจ้าง

12. ความคาดหวังของผู้สมัคร
13. ความสามารถในการพัฒนาตนเอง
14. สภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่นฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม สถานภาพการสมรส เป็นต้น

ข้อควรพิจารณาต่าง ๆ ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานของแต่ละองค์การมักจะมีหลักการเป็นแนวเดียวกันทุกองค์การ แต่บางองค์การก็อาจมีความแตกต่าง มีลักษณะเฉพาะตัวไป เช่น บางองค์การอาจพิจารณาในเรื่องของ “โหวงเฮ้ง” ประกอบการพิจารณาด้วย หรืออาจให้ความสำคัญมากกว่าความรู้ความสามารถก็เป็นได้ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นหน่วยงานของบุคคลผู้มีเชื้อสายจีน เป็นต้น

## กระบวนการในการคัดเลือก

### องค์การภาคเอกชน

#### 1. การต้อนรับผู้สมัครและการกรอกใบสมัคร

เมื่อกลุ่มคนเป้าหมายได้รับทราบข้อมูลผ่านเทคนิควิธีการสรรหาต่างๆแล้ว จึงเริ่มกระบวนการสมัครงาน ซึ่งโดยปกติมักจะมากรอกใบสมัครงานที่องค์การหรือหน่วยงาน การกรอกใบสมัครงาน ปัจจุบันมีทั้งการกรอกลงบนเอกสารใบสมัครงาน และกรอกลงบนเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ คือการกรอกลงในคอมพิวเตอร์นั่นเอง แต่ส่วนใหญ่ยังคงเป็นเอกสารกระดาษมากกว่า

#### 2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น

เมื่อเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลได้รับใบสมัคร บางองค์การอาจมีการสัมภาษณ์ขั้นต้นหรือการสัมภาษณ์เบื้องต้นก่อน เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้สมัครงานและผู้รับสมัครงานว่ามีความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่หรือลักษณะงานที่ถูกต้องตรงกันหรือไม่ หรือเป็นการตรวจสอบคุณสมบัติคร่าว ๆ ว่าตรงตามที่กำหนดหรือไม่ หากเกิดความเข้าใจผิดหรือคุณสมบัติไม่ตรงกับที่องค์การต้องการ องค์การอาจปฏิเสธผู้สมัครตั้งแต่ในขั้นนี้เลยก็ได้ เพื่อให้ผู้มาสมัครงานต้องเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ อนึ่ง บางองค์การอาจทำการสัมภาษณ์ขั้นต้นก่อนที่จะให้กรอกใบสมัครก็ได้เช่นกัน

### 3. การประเมินใบสมัคร

หลังจากผู้สมัครกรอกใบสมัครงานพร้อมแนบหลักฐานการสมัครงานแล้วนั้น องค์กรจะทำการประเมินใบสมัครงานเกี่ยวกับข้อมูลของผู้สมัคร อีกทั้งตรวจสอบความเรียบร้อยของใบสมัครงาน ในขั้นนี้้องค์การสามารถตัดสินใจปฏิเสธผู้สมัครเลยก็ได้ หากเห็นว่า มีข้อบกพร่องในการเขียนใบสมัครหรือมีคุณสมบัติไม่สอดคล้องกับท้องค้การต้องการ

### 4. การทดสอบ

โดยทั่วไป นิยมใช้การสอบคัดเลือก ซึ่งมีทั้งการสอบภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และสามารถกระทำได้หลายๆครั้ง สำหรับการสอบภาคทฤษฎี จะมีการทดสอบในหลายด้าน เช่น ทดสอบในด้านเชาว์ปัญญา ไหวพริบการแก้ปัญหา ซึ่งก็จะใช้แบบทดสอบวัดผลทางพฤติกรรม ส่วนการทดสอบทางด้านความรู้ ความสามารถทางด้านอาชีพ ก็จะใช้แบบทดสอบวัดผลทางด้านความรู้ความสามารถ และทักษะในงานอาชีพ เป็นต้น ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดต่อไปในหัวข้อ ประเภทของแบบทดสอบ

### 5. การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ

นอกจากการทดสอบทางด้านเชาว์ปัญญา และ ความรู้ความสามารถในสายอาชีพ แล้ว การทดสอบอีกประเภทหนึ่งที่เป็นที่นิยมมากก็คือการสัมภาษณ์ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมจริงๆมาร่วมงานด้วย แต่การสัมภาษณ์เป็นเทคนิคที่ทำให้มีคุณภาพได้ยาก เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของมนุษย์ จึงต้องระวังในเรื่องของอคติ (Bias) ของผู้ประเมินหรือผู้สัมภาษณ์ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ในหัวข้อต่อไป

### 6. การตรวจสอบประวัติการทำงานและข้อมูล

ผู้สมัครที่ผ่านการทดสอบต่างๆแล้ว จะยังไม่ได้รับคำตอบจากองค์กรทันที เนื่องจากองค์กรจะต้องตรวจสอบประวัติการทำงาน และข้อมูลของผู้สมัครอ้างอิง ว่ามีข้อเท็จจริงเพียงใด นอกจากนี้ อาจตรวจสอบประวัติจากบุคคลอ้างอิง หรือที่ทำงานเดิมของผู้สมัครด้วย เป็นต้น

### 7. การตัดสินใจเลือกขั้นต้น

เมื่อพิจารณาจากหลายๆชั้น ตามที่ได้กล่าวมา องค์กรจะได้รายชื่อของบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเรียบร้อยแล้ว แต่ก็ต้องมีการใส่ชื่อตัวสำรองไว้ด้วยเช่นเดียวกัน โดยปกติจะไม่เกิน 3 อันดับ

### 8. การตรวจสอบสุขภาพ

เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุด ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของสุขภาพร่างกายของบุคลากรด้วยเช่นกัน เนื่องจากมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งต้องทำงานร่วมกับบุคคลเป็นจำนวนมาก โดยทั่วไปหากไม่เป็นโรคที่ร้ายแรงหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงานก็มักไม่เป็นปัญหาใดๆ

## 9. การประกาศผลการสอบคัดเลือก(การตัดสินใจเลือกครั้งสุดท้าย)

เป็นการประกาศเพื่อแจ้งผลว่าบุคคลใดที่ได้รับการคัดเลือก และจะเข้ามาทำงานร่วมกับองค์การ ซึ่งการประกาศอาจตีพิมพ์ประกาศที่องค์การตามวันเวลาที่ได้นัดหมายหรือกำหนดไว้ หรือบางองค์การอาจประกาศทางเว็บไซต์ขององค์การ หรือใช้วิธีการโทรศัพท์แจ้ง หรือ ใช้วิธีส่งเป็นจดหมายแจ้งให้ทราบเพื่อมารายงานตัว หรืออาจใช้หลายวิธีประกอบกันก็ได้

สำหรับกระบวนการการคัดเลือกของหน่วยงานของรัฐนั้นมีหลักการคล้ายคลึงกันกับของภาคเอกชน แต่อาจมีบางขั้นตอนที่แตกต่างไปบ้างเล็กน้อย โดยทั่วไปเนื้อหาที่เรากล่าวถึงในวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะหมายถึงหน่วยงานในภาคเอกชน แต่เพื่อให้นักศึกษาสามารถปรับใช้ และเปรียบเทียบกับหน่วยงานในภาครัฐได้ จึงจะกล่าวถึงเพื่อให้ทราบความรู้เพิ่มเติมดังต่อไปนี้

### องค์การภาครัฐหรือหน่วยงานราชการ

#### 1. การจ่ายใบสมัครตามกำหนดระยะเวลา

ผู้สมัครจะรับทราบกำหนดการ วัน เวลา และสถานที่ต่างๆในแต่ละขั้นตอนตั้งแต่กระบวนการสรรหาเรียบร้อยแล้ว และผู้สมัครจะไปรับใบสมัครตามจุดที่ประกาศ สิ่งที่นักศึกษาจบใหม่ควรทราบเป็นความรู้ คือ ใบสมัครจากหน่วยงานของรัฐจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสำหรับการซื้อใบสมัคร ส่วนของเอกชนไม่มีค่าใช้จ่ายสำหรับค่าใบสมัครงาน

#### 2. การรับใบสมัครตามกำหนดระยะเวลา

ผู้สมัครจะกรอกใบสมัครเรียบร้อยแล้ว จึงนำมายื่นเอกสารการสมัครภายในระยะเวลาที่กำหนด ณ หน่วยงานของรัฐนั้นๆ แต่สำหรับภาคเอกชน ผู้สมัครมักจะทำการกรอกใบสมัครที่องค์การทันทีเมื่อได้รับใบสมัครงาน

#### 3. การประเมินใบสมัครและการตรวจสอบประวัติ

หลังจากรวบรวมใบสมัครจากผู้สมัครแล้ว องค์การหรือหน่วยงานของรัฐจะทำการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น ว่าวุฒิการศึกษาถูกต้องกับตำแหน่งหรือไม่ หากไม่ตรงกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ก็จะถูกตัดสิทธิ์ไม่ได้รับการสอบคัดเลือก

#### 4. การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบคัดเลือก

ผู้สมัครจะต้องตรวจสอบรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบก่อน ว่ามีชื่อของตนหรือไม่ พร้อมทั้งต้องจดและจำ หมายเลขประจำตัวสอบ วัน เวลา และสถานที่สอบ ให้ได้ เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาดในวันสอบคัดเลือก



## 5. การทดสอบ

สำหรับการทดสอบของภาครัฐ มักใช้วิธีสอบคัดเลือกแบบเป็น 3 ภาค คือ ภาค ก (วัดความรู้ทั่วไป ความรู้รอบตัว และเชาว์ปัญญา), ภาค ข (วัดความรู้เฉพาะด้านตามสายอาชีพที่ได้ศึกษามา) และภาค ค ซึ่งโดยทั่วไปใช้วิธีการสัมภาษณ์นั่นเอง ในขั้นของการทดสอบจะทดสอบใน 2 ภาค คือ ภาค ก และ ภาค ข

## 6. การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการทดสอบ

เมื่อผู้สมัครผ่านการทดสอบในภาค ก และ ภาค ข แล้ว องค์กรของรัฐจะประกาศรายชื่อ ผู้ผ่านการคัดเลือก ซึ่งหมายถึงผู้ที่จะได้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อไป นั่นเอง

## 7. การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ

หน่วยงานของรัฐ จะแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อทำการสัมภาษณ์ ซึ่งการให้คะแนนผู้สมัครนั้น บางองค์การอาจนับเริ่มจากศูนย์เท่ากันทุกคน หรือนับไปนับรวมกับคะแนนสอบในภาคทฤษฎีก็ได้ ขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงาน

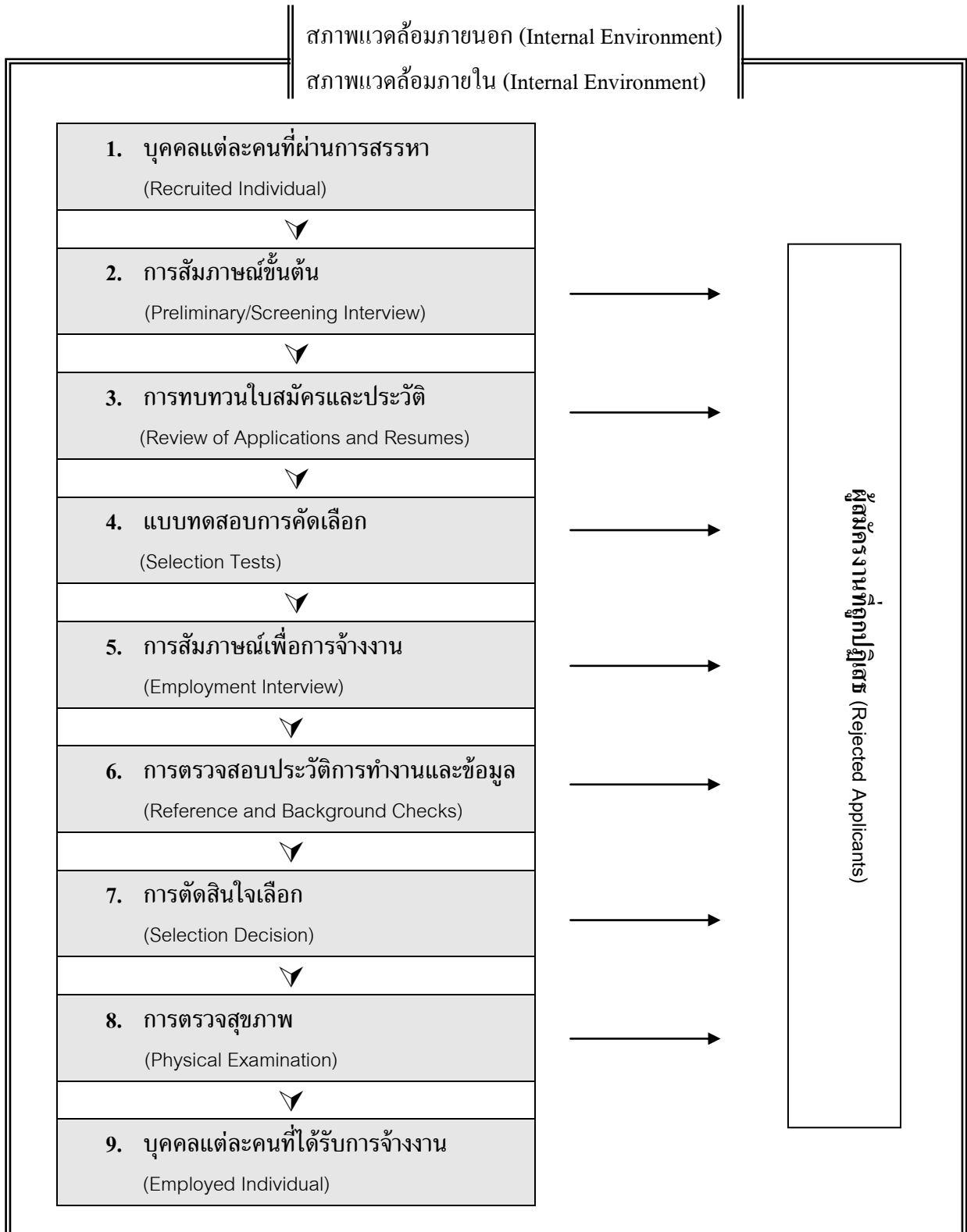
## 8. การตรวจสุขภาพ(อาจมีหรือไม่มีก็ได้)

ในอดีตหน่วยงานของรัฐ มักไม่ได้ตรวจสุขภาพที่โรงพยาบาล ศูนย์สุขภาพ หรือคลินิก เหมือนกับหน่วยงานภาคเอกชน แต่ใช้ใบรับรองแพทย์แทน แต่ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐหลายแห่งได้หันมาให้ความสำคัญกับสุขภาพร่างกายของผู้สมัครมากขึ้น จึงมีการตรวจสุขภาพที่โรงพยาบาล หรือศูนย์สุขภาพ คลินิก เหมือนกับของภาคเอกชนแล้ว

## 9. การประกาศผลการสอบคัดเลือก(การตัดสินใจเลือกครั้งสุดท้าย)

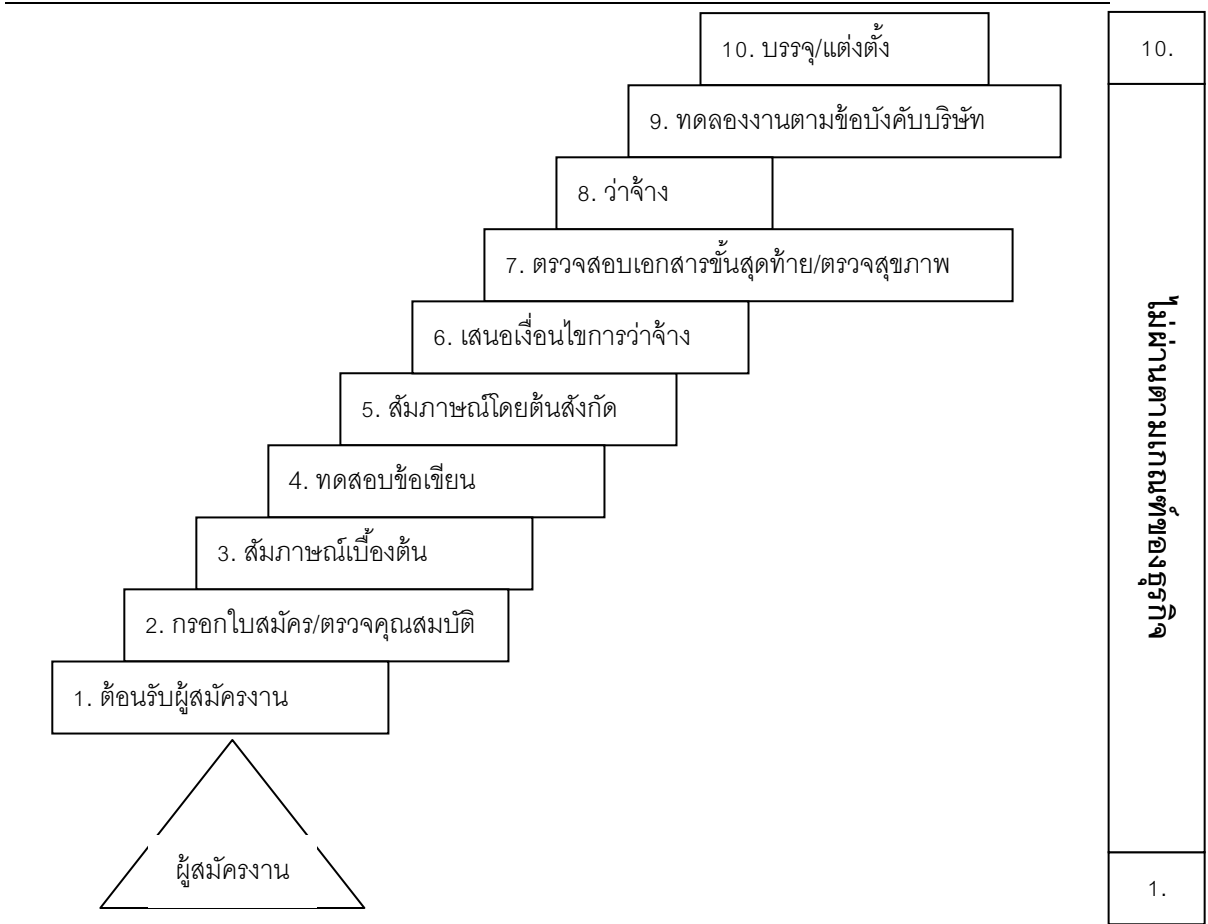
เมื่อผ่านกระบวนการประเมินในขั้นต่างๆ แล้ว องค์กรจะประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกและรายชื่อตัวสำรอง ปกติไม่เกิน 3 อันดับเช่นเดียวกัน พร้อมทั้งแจ้งวันที่ต้องเข้ารับรายงานตัว เพื่อทำการบรรจุและแต่งตั้งต่อไป

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่นที่เขียนถึงกระบวนการคัดเลือก ซึ่งได้นำมาเพื่อให้นักศึกษาได้เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่าง แต่องค์การเกือบทุกแห่งที่มีหลักการเดียวกัน ดังแสดงในแผนภาพ ต่อไปนี้



รูปภาพที่ 15 แสดงกระบวนการคัดเลือก (The Selection Process)

ที่มา (Mondy , Noe and Premeaux, 1999, หน้า 212)



รูปภาพที่ 16 ขั้นตอนในการคัดเลือก

ที่มา (दनัย เทียนพุม, 2542, หน้า 35)

สำหรับแผนภาพข้างต้น นักศึกษาจะเห็นว่ามีความเหมือนและความแตกต่างบ้างเล็กน้อยดังได้กล่าวไว้แล้ว เช่น ขั้นตอนที่ 2 และ 3 ในบางหน่วยงานอาจสลับที่กันได้ และหน่วยงานของรัฐมีแตกต่างบ้างเล็กน้อย เป็นต้น

## ระบบการคัดเลือก(รวมถึงการสรรหา)

ระบบการคัดเลือกบุคลากร มี 2 ระบบใหญ่ๆ ได้แก่

### 1. ระบบคุณธรรม (Merit System)

เป็นระบบที่ยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลัก วิธีการของระบบนี้ วิธีที่นิยมมากที่สุด คือ ใช้วิธีการสอบคัดเลือก หรือการทดสอบ นั่นเอง ระบบคุณธรรมจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ต่อไปนี้ หากขาดข้อใดข้อหนึ่ง ไม่ใช่ระบบคุณธรรม จะกลายเป็นระบบอุปถัมภ์ไป

1.1. หลักความเสมอภาค ทุกคนที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด มีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือก ทุกคนและได้รับสิทธิต่างๆ อย่างเสมอภาคกัน

1.2. หลักความสามารถ หากใช้เกณฑ์ใดเป็นตัวชี้วัดว่ามีความสามารถมากที่สุด ต้องยึดตามนั้น เช่น ใช้ผลคะแนนเป็นตัวชี้วัด ฉะนั้นผู้ที่ได้คะแนนรวมสูงสุดคือผู้ที่ได้รับการคัดเลือก

1.3. หลักความมั่นคง ต้องให้ความมั่นคงในเสถียรภาพ จะให้ออกจากการแข่งขันหรือแม้แต่ให้ออกหลังจากตัดสินใจแล้วก็ตาม โดยมีข้อยกเว้นไม่ได้ ต้องเป็นตามระบบกฎเกณฑ์หมายความว่า จะถูกกลั่นแกล้งไม่ได้ หากไม่ได้กระทำผิดใดๆ

1.4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง คำว่า การเมือง หมายถึง การว่าด้วยเรื่องของพรรค จึงมีความเป็น “พวก” ตามมา (คำว่า การเมือง จึงเป็นเรื่องสกปรก ตามธรรมชาติของค่านั่นเอง : Dirty Politic) หากการสรรหาคัดเลือกถูกเอนเอียงเข้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ย่อมหมายความว่าไม่มีความเป็นกลางทางการเมือง จึงไม่ใช่ระบบคุณธรรม

### ข้อดี

1. เป็นระบบที่ได้รับการยอมรับเป็นสากลว่าถูกต้อง สมเหตุสมผล
2. เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริงเข้ามาร่วมงานด้วย
3. สร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กร

### ข้อเสีย

1. องค์กรต้องใช้เวลาอันกว่าจะได้คนเข้ามาร่วมงาน
2. องค์กรเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่าสำหรับกระบวนการสรรหาคัดเลือก

## 2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)

เป็นระบบที่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว อาจเป็นเครือญาติ เพื่อนฝูง หรือการแนะนำ บอกต่อให้รู้จักกัน บางตำราเรียกว่าเป็นระบบสืบสายโลหิต ระบบนี้ อาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า Spoil System ซึ่งเป็นความหมายเชิงลบ

### ข้อดี

1. ใช้เวลาน้อยกว่า ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร
2. องค์กรเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่า
3. ทำให้ง่ายต่อการปกครอง เนื่องจากรู้จักกันหรือสืบสายโลหิตเดียวกัน

### ข้อเสีย

1. เป็นระบบที่ทำลายความยุติธรรม
2. ปิดโอกาสให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริง
3. ส่งเสริมให้เกิดองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นก๊วเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย ทำให้เกิดปัญหาในองค์กรในระยะยาว
4. ภาพพจน์ขององค์กรเสียหาย

## สรุปสาระสำคัญของบทที่ 5

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลจากจำนวนผู้สมัครทั้งหมด เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุด ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และบุคลิกภาพ ตลอดจนคุณธรรม และจริยธรรม ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ มีความสำคัญหรือมีวัตถุประสงค์ของการคัดเลือก เพื่อหวังผลดังต่อไปนี้ (1) เพื่อผลการปฏิบัติงาน (2) เพื่อผลด้านต้นทุน และ (3) เพื่อผลด้านกฎหมาย และการจ้างงาน และหลักในการเลือกพิจารณาตัดสินใจว่า การที่เราจะรับบุคลากรเข้ามาทำงานกับองค์กรของเรานั้นมีปัจจัยหลายปัจจัย ได้แก่ (1) พิจารณาความสามารถ-ทักษะ-และใจรักในงาน (2) บุคลิกภาพและทัศนคติ (3) คาดการณ์ในเรื่องระยะเวลา เป็นต้น นอกจากนี้ก็ยังมีปัจจัยย่อยอีกหลายประการ เช่น เพศ อายุ เป็นต้น ส่วนกระบวนการในการคัดเลือกในหน่วยงานของรัฐและเอกชนจะมีหลักการเดียวกัน แต่อาจมีสลับขั้นตอนกันบ้างเล็กน้อย เริ่มจากการต้อนรับผู้สมัครงานและกรอกใบสมัครงาน ซึ่งเป็นขั้นที่ต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา จนกระทั่งสิ้นสุดการคัดเลือกเมื่อได้มีการประกาศผลรายชื่อผู้มีสิทธิสอบคัดเลือกรอบสุดท้ายเรียบร้อยแล้ว

สำหรับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมี 2 ระบบคือ (1) ระบบคุณธรรม และ (2) ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งแต่ละระบบมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน แต่ระบบที่ได้รับการยอมรับเป็นสากลคือระบบคุณธรรม

## คำถามท้ายบท

1. การคัดเลือก หมายความว่าอย่างไร
2. อธิบายการคำนวณหาอัตราส่วนในการรับบุคลากร โดยยกตัวอย่าง ให้คำนวณทั้งแบบเป็นอัตราส่วนและเป็นร้อยละ
3. การคัดเลือกมีเหตุผลความสำคัญอย่างไรต่อองค์การ
4. เมื่อองค์การจะพิจารณารับสมัครบุคลากรเข้าทำงาน องค์การมีหลักในการพิจารณาอย่างไร
5. จากข้อ 4 นักศึกษาควรจะต้องเตรียมความพร้อมและเตรียมคุณสมบัติของตนเองอย่างไร
6. อธิบายกระบวนการคัดเลือกของหน่วยงานเอกชน
7. อธิบายกระบวนการคัดเลือกของหน่วยงานของรัฐ
8. จงวิเคราะห์กระบวนการคัดเลือกของหน่วยงานเอกชนและหน่วยงานของรัฐว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร พร้อมทั้งให้เหตุผลด้วยว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
9. ระบบการสรรหาคัดเลือกมีกี่ระบบ อะไรบ้าง อธิบายแต่ละระบบว่ามีลักษณะอย่างไร
10. จากข้อ 9 จงบอข้อดีและข้อเสียของแต่ละระบบ

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

1. ณีภูษพันธ์์ เขจรนนันท์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
2. ดนัย เทียนพุด. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล: ภารกิจที่ท้าทาย. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงก์.
3. นพ ศรีบุญนาท. (2546). การคัดเลือกบุคคลและการบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
4. บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
5. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
6. พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุภา.
7. สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
8. เสนาะ ดิยาวี. (2543). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

### ภาษาอังกฤษ

Mondy, R. Wayne, Robert M.Noel and Shane R. Premeaux. 1999. Human Resource Management. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.